

# Herzbergova dvofaktorska teorija delovne motivacije na primeru zaposlenih v turizmu

ŽANA ČIVRE

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

NINA LOVEC

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

DAŠA FABJAN

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Prispevek obravnava delovno motivacijo kontaktnega osebja v turizmu v Sloveniji. Motivacijo opredeljujemo na podlagi Herzbergove dvofaktorske teorije, ki temelji na dveh vrstah faktorjev delovne motivacije, in sicer na motivatorjih, ki zaposlene motivirajo, in higienikih, ki zaposlenih ne motivirajo, a so brez njih nezadovoljni. Rezultati izvedene empirične raziskave kažejo, da imajo motivatorji (npr. priznanje, odgovornost) zelo močan vpliv na delovno motivacijo, medtem ko higieniki (npr. višina plače) nanjo nimajo statistično značilnega vpliva. Izhajajoč iz izsledkov raziskave lahko vodstva turističnih podjetij posvetijo večjo pozornost oz. povečajo pomen motivatorjev, v smislu povečanja odgovornosti kontaktnega osebja, uvedbe priznanj, omogočanja usposabljanj in podajanja ustreznih informacij, saj so le-ti dejavniki ključnega pomena za motiviranost zaposlenih.

*Key words:* delovna motivacija, turizem, kontaktno osebje v turizmu, Herzbergova dvofaktorska teorija

## Uvod

Turizem je pomembna interdisciplinarna panoga slovenskega gospodarstva, ki zajema širok spekter dejavnosti in predstavlja 10 % državnega BDP (Lebe 2009). Ker je turizem storitvena dejavnost, je prvotnega pomena dobro opravljeno delo zaposlenih in posledično zadovoljstvo turistov, obiskovalcev, gostov. Tako v vse ostrejšem konkurenčnem boju zmaga izvajalec, ki nudi kakovostnejšo storitev. Jerman, Uran in Radić (2006) menijo, da so zaposleni v turizmu tisti, ki ustvarjajo kakovost in zadovoljstvo gostov, prav tako pa je od njih kritično odvisna tudi produktivnost.

V moderni družbi, kjer prevladujejo nove tehnologije in napredni ekonomski trendi, vodstva pripisujejo premalo pomena dobrim medosebnim odnosom in organizacijski klimi znotraj podjetja, kar pa

dejansko vpliva na boljše delovanje zaposlenih in posledično celotne organizacije (Kožuh in Arzenšek 2011). Primožič in Mesner Andolšek (2011) hkrati menita, da prihaja v podjetjih zaradi želje po ustvarjanju dobička do pomanjkanja sredstev za nagrade in izobraževanja zaposlenih, do odpuščanja delovne sile in neplačevanja socialnih prispevkov, kar vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Lebe (2009) dodaja, da se kljub temu, da je v razvitem svetu delovna sila draga in da primanjkuje kadra za poklice v turizmu, obstoječa literatura osredotoča na potrošnike in povpraševanje, le malo pa se je ukvarja z zadovoljstvom zaposlenih v turizmu ter z načini, kako jih pridobiti in obdržati predvsem že izkušeno kontaktno osebje v organizaciji, kar potrjujejo tudi Rust et al. (1996).

Zadovoljstvo je pomembno pri vseh zaposlenih, ključno vlogo za kakovost storitve pa ima kontaktno osebje, torej zaposleni, ki so v neposrednem stiku z odjemalci. Kontaktno osebje je vitalna integralna sestavina zaznavnega dela v sistemu storitve in v osnovnem konkurenčnem boju je lahko prav to osebje pomemben ali celo edini vir diferenciranja storitve (Snoj 1998). Zato je spoznanje, da ima kontaktno osebje ključno vlogo pri zagotavljanju kakovostnega izvajanja storitev ter nenazadnje pri ohranitvi zadovoljnega in zvestega gosta v turizmu, dobro poznano med raziskovalci in tudi managerji (Chiang in Birtch 2008). Kontaktno osebje, ki ima rado svoje delo, je bolj nagnjeno k učinkovitejši izvedbi storitev (Way, Sturman in Raab 2010), ima bolj pozitiven odnos do gostov (Tsai in Huang 2002) in igra ključno vlogo pri zagotavljanju vrhunske kakovosti pri izvedbi storitve (Babakus et al. 2003). Mikulec in Radić (2012) navajata, da mnogi zaposleni na delovnih mestih barmana, krupjeja, turističnega animatorja in drugih delovnih mestih v gostinstvu in turizmu svoje delo opravljajo z veseljem in pravijo, da je njihova služba postala njihov hobi in da tudi v prostem času razmišljajo o njej. Na drugi strani pa številne raziskave poudarjajo, da se zaposleni v turizmu bolj kot kdaj koli prej srečujejo s čedalje bolj zahtevnimi gosti. Pri interakciji z zaposlenim in gostom se namreč pričakuje, da bodo zaposleni zmeraj nasmejani in dobre volje (Pizam 2004). Kontaktno osebje se sooča z dolgim delovnim časom, visoko ravnjo delovne negotovosti, nerednim in nefleksibilnim delovnim urnikom, omejenim prostim časom med vikendi in počitnicami, nizkimi plačami (Karatepe, Babkus in Yavas 2012), kar lahko bistveno vpliva na njihovo delovno motivacijo.

Ker gre v turizmu za dejavnost, katere storitve so usmerjene na ljudi, kjer so medosebni odnosi bistveni in kjer je zelo pomembna posameznikova angažiranost, je ključnega pomena razumevanje

tega, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih v turizmu. Namen prispevka je torej ugotoviti, kateri so ti dejavniki in kako močno vplivajo na delovno motivacijo kontaktnega osebnja (npr. receptorji, natakarji, animatorji ipd.) v turizmu, s tem pa priti do boljše razumevanja motivacije zaposlenih.

### Motivacija na delovnem mestu

Pri proučevanju delovne motivacije so bili v preteklosti uporabljeni mnogoteri pristopi, saj so se z njo ukvarjali in se še zmeraj ukvarjajo strokovnjaki s filozofskega, ekonomskega, sociološkega in psihološkega področja.

*Motus ad actionem*, tj. povod za neko ravnanje, je pri človeku spodbujen z različnimi dejavniki. Vroom (1964) poudarja, da beseda »motivacija« izhaja iz latinske besede »movere«, kar pomeni »premakniti se« (angl. to move). Glede na vlogo motivov v našem življenju ločimo primarne (tiste, ki usmerjajo aktivnost k ciljem, ki omogočajo preživetje) in sekundarne motive (motive, ki povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, njihovo nerealiziranje pa ne ogroža življenja). Lipičnik (1996) glede na nastanek loči podedovane motive in pridobljene motive, na podlagi razširjenosti pa lahko govorimo o univerzalnih motivih, ki jih zaznamo pri vseh ljudeh, in o individualnih, torej tistih, ki jih zaznamo samo pri nekem posamezniku. Vloga, nastanek in razširjenost so kategorije, ki sooblikujejo silnice, ki usmerjajo človekovo delovanje.

Ahmed (2011) meni, da je termin motivacija na delovnem mestu težko opredeljiv, saj gre za zelo kompleksen fenomen. Opredeljuje jo kot pojem, ki zajema značilnosti nekega danega individuuma v dani situaciji in percepcijo te situacije s strani individuuma. Motivacija je pomemben element, ki vpliva na obnašanje vsakega posameznika, skupaj z značajskimi lastnostmi, odnosom do stvari in percepcijo. Motivacija tako ni edini element, ki vpliva na značajske poteze, saj deluje v interakciji z ostalimi kognitivnimi procesi. Verle in Markič (2010) dodajata, da lahko podjetja svojo uspešnost na trgu dosežejo zgolj z motiviranimi zaposlenimi, ki čutijo pripadnost in v svojem delu vidijo možnost za osebni razvoj, na drugi strani pa z nadrejenimi ljudmi, ki znajo prisluhniti in spodbujati.

Pojma motivacija in zadovoljstvo na delovnem mestu sta mnogokrat predmet zamenjave ali pa enačenja. Peretomode (1991) citira Gibsona in poudarja, da sta pojma motivacija in zadovoljstvo na delovnem mestu sicer povezana, vendar pa nista sinonimna. Zadovoljstvo na delovnem mestu je le del motivacijskega procesa. Motivacija je pretežno pogojena s ciljno usmerjenim ravnanjem, zadovoljstvo

na delovnem mestu pa z izpolnitvijo, ki jo posameznik doseže preko nagrad ipd. Možno je tudi, da je zaposleni zadovoljen z delovnim mestom, pa vendarle nima motivacije. Peretomode (1991) poudarja tudi, da je lahko zaposleni visoko motiviran, a ni zadovoljen s svojim delom.

Po motivacijskih teorijah, ki so usmerjene na potrebe, poznamo več dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo željo po delu; te teorije razlagajo, kateri so tisti dejavniki, ki usmerjajo posameznikovo delovanje tako, da v delo vlaga več energije.

Teorije delovanja motivacijskih procesov poudarjajo dejavnike, ki prispevajo k motivaciji in zadovoljevanju potreb zaposlenih. Florjančič in Jesenko (1997) trdita, da so v specifično interdisciplinarni turistični panogi ključnega pomena ljudje, zaposleni, ki jo vzdržujejo in razvijajo. Zato je za uspeh turističnih organizacij ključen usposobljen in motiviran kader. Le motiviran, izobražen in komunikativen kader je lahko kos vedno zahtevnejšim gostom. Raziskava (Lebe 2009), ki je bila leta 2008 izvedena po naročilu Ministrstva za gospodarstvo, je pokazala, da so zaposleni v turizmu v Sloveniji najbolj motivirani, ko zaznajo zadovoljstvo stranke. Prav gotovo je smiselno nadalje raziskati dejavnike motivacije za tiste zaposlene, ki predstavljajo kontaktno osebje; le-to je namreč ključno za zaznavanje kakovosti s strani gostov, hkrati pa je populacija, kakršno sestavljajo slovenski turistični delavci, precej raznolika.

#### HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Med najbolj znanimi, če ne že najbolj znana teorija motivacije na delovnem mestu, je Herzbergova dvofaktorska teorija (1959), ki je bila razvita upoštevajoč Maslowo hierarhijo potreb, ki pravi, da se človekove potrebe zadovoljuje postopno, po hierarhiji. Po Herzbergu (1959) obstajajo mehanizmi, s katerimi lahko vplivamo na zadovoljstvo zaposlenih, in mehanizmi, s katerimi se lahko vpliva na učinkovitost. Ugotovil je, da lahko vse motivacijske faktorje razdelimo v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Zaposleni imajo tako dve vrsti potreb: higienske (angl. hygiene needs) in motivacijske (angl. motivator needs). Avtor je leta 1959 izvedel analizo počutja 200 inženirjev in računovodij, ki so bili zaposleni v devetih ameriških podjetjih. V raziskavi so zaposlene prosili, naj opišejo dogodke, ki so se pripetili na delovnem mestu in v katerih so se počutili izjemno slabo ali neverjetno dobro. Na podlagi tega so rangirali svoja čustva. Odgovori, ki so se nanašali na pozitivne občutke, so bili navadno povezani z vsebino samega dela (motivatorji), medtem ko so bili odgovori o slabem počutju vezani na »kontekst dela« (higieniki).

Motivatorji zajemajo dejavnike, ki so inherentni samemu delu, kot so npr. dosežki, priznanje teh dosežkov, odgovornost na delovnem mestu in napredovanje. Higienike pa predstavljajo zunanji vidiki dela, kot so npr. medosebni odnosi, višina plače, nadzor in politika podjetja (Herzberg 1987). Herzberg, Mausner in Snydermanin (2005) trdijo, da je zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo pri delu pogojeno predvsem z različnimi pogoji dela in zato na to vplivajo različni dejavniki. Furnham et al. (2002) pravijo tudi, da različni elementi v delovni situaciji lahko zadovoljijo ali ne zadovoljijo teh potreb.

Higieniki so dejavniki, ki zadevajo osnovne potrebe za preživetje neke osebe (Herzberg 2005). Sicer ti faktorji niso neposredno povezani z zaposlitvijo, vendar pa zadevajo pogoje, ki nastanejo zaradi opravljanja nekega dela, torej politiko, ki jo neko podjetje ima, npr. sistem nagrajevanja, plačni sistem in medosebni odnosi. S higieniki je torej mogoče povzročiti zadovoljstvo in tako ljudi usmeriti v delo. Furnham et al. (2002) sklepajo, da so zaposleni z zaposlitvijo zadovoljni, ko so prisotni higieniki, npr. ko zaposleni menijo, da je njihovo plačilo ustrezno in da so delovne razmere ustrezne. Higieniki sami po sebi torej ne spodbujajo k aktivnosti, vendar odstranjujejo morebitne ovire, ki bi onemogočile motiviranje (Herzberg 1987), medtem ko motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu. Sem spadajo potrebe po osebnem razvoju (angl. growth needs), ki se nanašajo na faktorje, ki so intrinzični nekemu delu, npr. priznanje po končanem opravilu, dosežki, odgovornost, napredovanje in delo samo po sebi (Herzberg 2005). To so motivatorji, s katerimi se lahko izzove reakcije ali aktivnosti pri zaposlenih (Herzberg 1987). Po Herzbergu je vsebina dela (npr. priložnosti za odgovorna dela in napredovanje) edini način, s katerim lahko povečamo zadovoljstvo in motivacijo za delo. Ko faktorji osebnostnega razvoja niso prisotni, to ne povzroča nezadovoljstva, temveč zgolj pomanjkanje zadovoljstva (Lundberg, Gudmundson in Andersson 2009).

### *Aplikacija Herzbergove teorije v različnih kontekstih*

Veliko študij motivacije na delovnem mestu temelji na Herzbergovi dvofaktorski teoriji. Zaradi specifične narave naše raziskave smo proučili in kontekstualno umestili zgolj nekatere, ki so navedene v nadaljevanju.

Furnham et al. (2002) so npr. raziskovali povezavo med osebno-ostnimi potezami oseb in vidiki zadovoljstva pri delu, in sicer na vzorcu iskalcev zaposlitve. V raziskavi so rangirali, kako higieniki in motivatorji vplivajo na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Ugotovili so, da so ekstrovertirane osebe bolj dojemljive za moti-

vatorje (npr. pohvale in priznanja za njihovo delo), osebe z nevrotičnimi lastnostmi pa bolj za higienike. Poleg tega so ugotovili, da osebne poteze nimajo velikega vpliva na to, kar posameznik v delovnem okolju zazna kot pomembno, ali na stopnjo zadovoljstva pri delu.

Belsito, Borra in Decastri (2005) so Herzbergovo teorijo aplicirali pri proučevanju motivacije 180 zaposlenih (zajamejo različne sloje, od nizko kvalificirane delovne sile do vodilnih kadrov) na območju Rima. Cilj raziskave je bil preveriti, kateri faktorji lahko pripeljejo do visoke delovne motivacije in kateri do nizke. Ugotovili so, da so določeni faktorji pomembni takrat, ko je nizka motivacija, in tudi takrat, ko je visoka. Ti faktorji so uspeh pri doseganju rezultatov, priznanje za dosežene rezultate, gotovost zaposlitve in kariera. Faktorji, ki naj bi bili pomembni samo »v enem pogledu«, pa so tisti, ki jih Herzberg imenuje motivatorji in higieniki (pristop delegirane avtonomije ali ang. empowerment, medosebni odnosi, plača, politika podjetja, delovni pogoji). Higieniki, kot so plača, politika podjetja in delovni pogoji, so tudi v tej raziskavi označeni kot najpomembnejši za znižanje motivacije. Pri visoki motivaciji pa zaznajo kot motivatorje delegirano avtonomijo (ang. empowerment) in medosebne odnose. Za razliko od Herzberga torej medosebne odnose ne uvrščajo med higienike, ampak med motivatorje (Belsito, Borra in Decastri 2005).

Med drugim sta tudi Balmer in Baum (1993) proučevala zadovoljstvo gostov v namestitvenih obratih. Za higienike so označili ceno, čistočo, velikost sobe, raznovrstnost ponudbe in dodatke, motivatorje pa so predstavljali kot prepoznavanje s strani osebja, občutek pripadnosti, fleksibilnost in »uslužnost«. Avtorja sta dokazala, da se Herzbergova teorija izkaže za relevantno tudi v tem kontekstu. Primer študije, ki temelji na Herzbergovi dvofaktorski teoriji in je bila tudi izvedena na področju turizma, je švedska raziskava, v kateri so omejeno teorijo empirično testirali na sezonskih delavcih v turizmu v smučarskem središču (Lundberg, Gudmundson in Andersson 2009). Po opravljenih intenzivnih intervjujih s sezonskimi delavci so delavce razdelili na tiste, ki živijo v regiji celo leto, in tiste, ki so del migracijske delovne sile. Rezultati raziskave so pokazali, da med skupinama obstajajo statistično značilne razlike. Delavcem, ki so migrirali, je npr. pomembnejše spoznavanje novih ljudi, za delavce, ki živijo v okolici, pa npr. višina plače. Higienike so tako delili na dve vrsti: organizacijske (npr. pogoji za delo) in družbene (prijateljstvo, medsebojni odnosi). Pri motivatorjih so ugotovili, da imata največji vpliv in zato najbolj vplivata na delovno motivacijo dobivanje povratne informacije in odgovornost na delovnem mestu. Rezultati so torej podprli

Herzbergovo teorijo in potrdili, da motivacija temelji na zadovoljivosti »višjih« potreb za samouresničitev in ne zgolj v zadovoljivosti vsakdanjih potreb.

### *Kritika herzbergove teorije*

Herzbergova dvofaktorska teorija je nastala leta 1959, v 70. letih 20. stoletja pa se začnejo pojavljati njene kritike. V ospredju je Wernimontova (1966) kritika na razlikovanje med faktorji, ki so označeni za higienike, in tistimi, ki so označeni za motivatorje, saj naj bi obe kategoriji faktorjev lahko vplivali tako na zadovoljstvo kot na nezadovoljstvo in sta zato močno povezani (v Furnham et al. 2002). Pinder (1998) meni, da nekateri higieniki (npr. plača, medosebni odnosi in delovne razmere) lahko delujejo kot motivatorji. Poleg tega se nekatere kritike (npr. Parsons in Broadbride) nanašajo na dejstvo, da Herzbergova teorija ne upošteva individualnih razlik pri potrebah in vrednotah (Lundberg, Gudmundson, Andersson 2009). Poleg tega Kerr, Harlan in Stogdil menijo, da ljudje sistemsko diferencirajo motivatorje od higienikov in da je pri Herzbergovi teoriji napačna povezava zadovoljstva in notranjih dejavnikov in nezadovoljstva z zunanji dejavniki (Furnham et al. 2002). Vsekakor pa je po mnenju mnogih avtorjev Herzbergova teorija še vedno med najvplivnejšimi teorijami znotraj področja organizacijske teorije. Tudi House in Wigdor (2006) poudarjata, da je teorija že od samega nastanka pritegnila pozornost tako vodilnih v raznih industrijah kot psihologov. Programi za usposabljanje vodstva in programi za delovno motivacijo so se vzpostavili ravno na podlagi dvofaktorske teorije, psihologi pa so o njej kritično izpeljevali nadaljnje raziskave.

V prispevku smo se za uporabo Herzbergove dvofaktorske teorije odločili, ker je teorija primerna za analizo tako raznolike populacije, kot so slovenski turistični delavci, in ker lahko tako povezano analiziramo mnogotere dejavnike, kot so zadovoljstvo na delovnem mestu, motivacija, uspešnost pri delu idr. Teorija tako proučuje sedanje stanje in omogoča izdelavo priporočil za prihodnje delovanje. Posamezne dejavnike, ki motivirajo ali demotivirajo zaposlene v slovenskem turizmu, lahko tako združimo v celotno sliko in na podlagi tega izdelamo smernice, ki bodo pripomogle k večji fleksibilnosti in produktivnosti v sektorju.

Glede na rezultate številnih študij predpostavljamo naslednjo raziskovalno hipotezo:

**HIPOTEZA** *Na delovno motivacijo vplivajo tako motivatorji kot tudi higieniki.*



PREGLEDNICA 1 Spol in starost anketirancev

M		Spol				Skupaj		Starost	
n	%	ž	Manjkajoči	n	%	n	%	AS	s
52	40	75	57,7	3	2,3	130	100	28,97	9,966

## Metodologija dela

Da bi ugotovili, kateri dejavniki vplivajo na delovno motivacijo kontaktnega osebja v turizmu, smo se odločili za uporabo Herzbergove dvofaktorske teorije delovne motivacije. Podatke smo zbirali s kvantitativno raziskavo v slovenskih turističnih podjetjih v obdobju od meseca aprila do meseca junija 2011.

### OPIS VZORCA

V vzorec raziskave smo zajeli zaposlene v turizmu v Sloveniji. Posamezniki so predstavljali zaposlene na vseh nivojih managementa, vendar smo se za potrebe te raziskave odločili analizirati le podatke kontaktnega osebja. Sprva smo za spremenljivke preverili koeficiente asimetrije in koeficiente sploščenosti, ki so imeli vrednosti med  $-2$  in  $2$ , kar kaže na približno normalno porazdelitev, zato nobene nismo izločili.

Iz preglednice 1 je razvidno, da analiziran vzorec sestavlja 52 (40%) moških in 75 (57,7%) žensk, skupaj torej 130 anketirancev. Povprečna starost anketirancev je 28,97 let ( $s = 9,966$ ).

Preglednica 2 prikazuje izobrazbeno strukturo anketirancev ter vrsto njihovega delovnega mesta. Največ anketirancev ima srednjo splošno izobrazbo ( $n = 67$ ), najmanj pa visoko izobrazbo ali več ( $n = 7$ ). Največ anketirancev je zaposlenih kot natakarjev ( $n = 73$ ), najmanj pa kot reševalcev iz vode ( $n = 1$ ).

### PRIDOBIVANJE PODATKOV

Podatke smo zbrali s pomočjo vprašalnika, ki je bil sestavljen iz dveh sklopov. Prvi sklop smo sestavili na podlagi Herzbergove motivacijske teorije in raziskave avtorjev Lundberg, Gudmundson in Andersson (2009), ki meri tri konstrukte, in sicer konstrukt higienikov, konstrukt motivatorjev ter konstrukt splošne delovne motivacije.

Za merjenje konstrukta splošne delovne motivacije in motivatorjev smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico stopnje strinjania (1 – popolnoma se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam), za koncept higienikov pa petstopenjsko Likertovo lestvico stopnje pomembnosti (1 – popolnoma nepomemben, 5 – popolnoma pomem-



PREGLEDNICA 2 Izobrazbena struktura anketirancev po vrstah delovnih mest

Delovno mesto	Stopnja izobrazbe					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Receptor	0	9	20	7	7	43
Natakar	1	29	42	1	0	73
Sobarica	2	4	2	0	0	8
Hotelski portir	0	0	2	1	0	3
Animator	0	1	0	1	0	2
Reševalec iz vode	0	0	1	0	0	1
Skupaj	3	43	67	10	7	130

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) osnovna šola, (2) nižja ali srednja poklicna šola, (3) splošna srednja izobrazba, (4) višja strokovna šola, (5) visoka izobrazba ali več, (6) skupaj.

ben). Konstrukt motivatorjev tako torej meri štiri dimenzije, in sicer dimenzijo odgovornosti (npr. pri svojem delu imam dovolj odgovornosti), dimenzijo priznanja (npr. pri svojem delu prejemam ustrezno spodbudo), dimenzijo znanja/usposobljenosti (npr. imam potrebno znanje za lastno odločanje) ter dimenzijo informacij (npr. prejemanje potrebnih informacij za izvedbo mojih delovnih nalog) (preglednica 3).

Drugi sklop vprašalnika zajema vprašanja o vrsti delovnega mesta ter nekaj demografskih vprašanj.

### Analiza

Vse podatke smo obdelali s programskim paketom SPSS 19.0. Najprej smo preverili veljavnost merskega instrumenta s pomočjo eksploratorne faktorjske analize, ki je po mnenju Hair et al. (2010) primerna metoda za iskanje strukture znotraj velikega števila spremenljivk. Uporabili smo metodo glavnih komponent (angl. PCA). Za vse obravnavane spremenljivke so vrednosti faktorjskih uteži višje od  $\pm 0,4$ , kar je po mnenju avtorjev (Hair et al. 2010) še sprejemljivo, zato smo vse spremenljivke uporabili za nadaljnjo analizo (preglednica 3).

Nato smo za preverjanje zanesljivosti merskega instrumenta uporabili test zanesljivosti s pomočjo koeficienta Cronbach Alpha, in sicer za vsak faktor posebej. Ker so vse vrednosti spremenljivk nad vrednostjo 0,6, je merski instrument zanesljiv (Hair et al. 2010), saj se z naraščanjem vrednosti koeficienta povečuje tudi zanesljivost lestvice.

Preglednica 3 prikazuje enostavno aritmetično sredino posameznih trditev in skupin faktorjev oz. dimenzij. Za posamezno dimen-

PREGLEDNICA 3 Aritmetične sredine, standardni odkloni, koeficienti Cronbach Alpha in faktorske uteži

KONSTRUKT MOTIVATORJEV	3,66	0,554	
<i>Dimenzija odgovornosti</i>	3,93	0,705	0,646
imam dovolj odgovornosti	3,94	0,785	0,860
imam vse potrebno znanje za sprejemanje odločitev	3,93	0,855	0,860
<i>Dimenzija priznanja</i>	3,42	0,861	0,711
komuniciram ideje, misli in predloge	3,51	1,021	0,874
ostali prisluhnejo mojim idejam, mislim in predlogom	3,27	1,088	0,862
prejemam ustrezno spodbudo, kadar dosežem zastavljene cilje	3,47	1,136	0,654
<i>Dimenzija znanja/usposabljanja</i>	3,65	0,641	0,616
sem deležen/na primerne usposabljanja za svoje delovne naloge	3,24	1,098	0,754
imam potrebne veščine za izvedbo svojih delovnih nalog	4,30	0,725	0,639
imam potrebno znanje za lastno odločanje	4,15	0,752	0,610
sem deležen/na poklicnega izobraževanja	2,95	1,127	0,722
<i>Dimenzija informacij</i>	3,65	0,763	0,666
organizacija ima dobro definirano poslanstvo	3,57	0,983	0,818
prejemam potrebne informacije za izvedbo svojih delovnih nalog	3,80	0,952	0,774
o organizaciji imam dovolj znanja (npr. o ciljih, viziji)	3,61	1,008	0,731
KONSTRUKT HIGIENIKOV	4,04	0,608	0,626
višina plače	4,35	0,669	0,714
sistem nagrajevanja, ko opravim delo dobro	4,24	0,824	0,867
motiv »spoznati nove ljudi«, ko sem se prijavljaj za to delo	3,55	1,121	0,476
KONSTRUKT SPLOŠNE DELOVNE MOTIVACIJE	3,55	0,827	0,825
sem motiviran/-a s strani vodstva	3,35	1,083	0,890
sem motiviran/-a s strani srednjega vodstva (npr. vodje recepcije, vodje gostinstva ipd.)	3,47	1,054	0,885
sem motiviran/-a s strani sodelavcev (na isti hierarhični ravni)	3,66	1,000	0,613
sem motiviran/-a za izvajanje svojega dela	3,76	0,938	0,839

zijo je podan tudi koeficient Cronbach Alpha ter faktorske uteži.

Za nadaljnjo raziskavo smo za konstrukt splošne motivacije na delovnem mestu uporabili skupno enostavno aritmetično sredino vseh štirih spremenljivk znotraj tega konstrukta, za konstrukt higienikov skupno enostavno aritmetično sredino treh trditev znotraj tega konstrukta, za konstrukt motivatorjev pa smo upoštevali skupno eno-

PREGLEDNICA 4 Rezultati regresijske analize

Model	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Konstanta	-0,442	0,470		-0,939	0,349
Higieniki	0,058	0,090	0,043	0,650	0,517
Motivatorji	1,028	0,099	,685	10,389	0,000

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1)  $\beta$ , (2) standardna napaka (nestandardizirana regresijska koeficienta), (3)  $\beta$  (standardizirani regresijski koeficient), (4)  $t$ , (5) stopnja značilnosti.

stavno aritmetično sredino štirih dimenzij, in sicer odgovornosti, priznanja, znanja/usposobljenosti ter dimenzije informacij. Iz preglednice 3 je razvidno, da so anketiranci konstrukt higienikov ocenili s skupno aritmetično sredino 4,04 ( $s = 0,608$ ), konstrukt motivatorjev z aritmetično sredino 3,66 ( $s = 0,554$ ), znotraj katere je najvišje ocenjena dimenzija odgovornosti ( $s = 3,93$ ), najslabše ocenjena pa je dimenzija priznanja ( $s = 3,42$ ;  $s_0 = 0,861$ ). Splošno delovno motivacijo so anketiranci ocenili s skupno aritmetično sredino 3,55 ( $s = 0,827$ ).

#### REZULTATI

Kljub temu, da na splošno motivacijo vpliva veliko število dejavnikov, ki bi morali biti vključeni v regresijski model, smo na podlagi uporabljenega vprašalnika merili konstrukte higienikov, motivatorjev ter splošne delovne motivacije. Tako smo po principu Herzbergove dvofaktorske teorije določili za odvisno spremenljivko splošno motivacijo, za neodvisne pa motivatorje in higienike. Raziskovalno hipotezo smo preverili s pomočjo regresijske analize, pri čemer smo uporabili metodo Enter.

Rezultati regresijske analize so pokazali, da s tem regresijskim modelom pojasnujemo 48,1 % skupne variance. Iz preglednice 4 pa je razvidno, da je regresijski model statistično značilen za konstrukt motivatorjev ( $p = 0,000$ ).

Preglednica 4 prikazuje regresijske koeficiente. Tako je razvidno, da na splošno motivacijo vplivajo zgolj motivatorji ( $p = 0,000$ ), in sicer pri  $\beta = 1,028$ , medtem ko higieniki na delovno motivacijo nimajo statistično pomembnega vpliva ( $\beta = 0,058$ ;  $p = 0,517$ ). To pomeni, da na motivacijo zaposlenih v turizmu značilno vplivajo motivatorji, medtem ko higieniki ne.

#### Zaključek

V prispevku smo preverjali Herzbergovo dvofaktorsko teorijo na primeru zaposlenih v turizmu v Sloveniji oz. kontaktnega osebja, in si-

cer z namenom lažjega razumevanja omenjene teorije. Nave (1968) pravi, da se Herzbergova dvofaktorska teorija razlikuje glede na to, na katero industrijo je aplicirana, saj obstajajo razlike zaradi intenzivnosti zahtev trga dela in trajanja same zaposlitve. Rezultati naše raziskave podpirajo aplikacijo omenjene teorije o delovni motivaciji na področje turizma (kontaktni poklici), kar potrjuje tudi raziskava v turizmu avtorjev Lundberg, Gudmundson in Andersson (2009), ki je za vzorec upoštevala sezonske delavce v turizmu.

Na podlagi predstavljenih rezultatov postavljene hipoteze ne potrjujemo, saj imajo na delovno motivacijo statistično značilen vpliv zgolj motivatorji. Izkazalo se je namreč, da imajo motivatorji na delovno motivacijo vpliv, medtem ko se vpliv higienikov ni izkazal kot statistično značilen. To pomeni, da so ključni faktorji, ki vplivajo na motivacijo pri delu kontaktnega osebja v turizmu, odgovornost pri delu, priznanje, znanje/usposobljenost ter informacije, kar pomeni, da je za management smiselno, da se osredotoči nanje. Karatepe (2013) npr. poudarja, da je usposabljanje, dajanje odgovornosti ter nagrajevanje kontaktnega osebja pomembno pri uspešnosti poslovanja organizacij na področju turizma.

Sama višina plače, sistem nagrajevanja in motiv spoznavanja novih ljudi pa se niso izkazali kot pomembni dejavniki vpliva na delovno motivacijo. Izsledki raziskave so uporabni za management pri motiviranju svojih zaposlenih in pri identificiranju motivatorjev, ki močno povečujejo motivacijo na delovnem mestu. V tem kontekstu je priporočljivo pospeševati motivatorje, npr. večati odgovornosti pri delu zaposlenih, usposabljanje, seznanjanje z informacijami in dajanje priznanj. Poleg tega je pomembno in ni zanemarljivo, da so higieniki s strani managementa ustrezno upravljeni, in sicer z namenom preprečitve nezadovoljstva pri delu, kar prav tako potrjuje teorija, ki pravi, da se motivatorji nanašajo na zadovoljstvo, higieniki pa na nezadovoljstvo pri delu.

V prispevku smo se omejili zgolj na Herzbergovo dvofaktorsko delovno motivacijo, vendar je priporočljivo, da v prihodnje predmet raziskave postanejo tudi ostali motivatorji, kot so npr. stili vodenja, zaupanje zaposlenih ipd., in sicer tudi na ostalih delovnih mestih znotraj turizma.

## Literatura

- Ahmed, I. 2011. »Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions.« *Journal of Economics and Behavioral Studies* 3 (2): 94–100.
- Balmer, S., in T. Baum. 1993. »Applying Herzberg's Hygiene Factors to

- the Changing Accommodation Environment.« *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 5 (2): 32–35.
- Babakus, E., U. Yavas, O. M. Karatepe in T. Avci. 2003. »The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes.« *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (3): 272–286.
- Belsito, M. L., S. Borra in M. Decastri. 2005. »La motivazione al lavoro: La replica italiana della ricerca di Herzberg.« *Quaderni di management*, št. 14: 67–83.
- Florjančič, J., in J. Jesenko. 1997. *Management v turizmu*. Kranj: Moderna organizacija.
- Furnham, A., K. V. Petrides, C. J. Jackson in T. Cotter. 2002. »Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?« *Personality and Individual Differences* 33 (8): 1325–1342.
- Hair, J. F. Jr., W. W. Black, B. J. Babin in R. E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7. izd. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F. 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- . 1987. »One More Time: How Do You Motivate Employees?« *Harvard Business Review* 65 (5): 109–120.
- Herzberg, F., B. Mausner in B. Bloch Snyderman. 2005. *The Motivation to Work*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- House, R. J., in L. A. Wigdor. 2006. »Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism.« *Personnel Psychology* 20 (4): 369–390.
- Jerman, J., M. Uran in D. Radić. 2006. »Celoviti program spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007–2011 s poudarkom na vseživljenjskem učenju.« *Visoka šola za turizem Portorož, Portorož*.
- Karatepe, O. M., E. Babkus in U. Yavas. 2012. »Affectivity and Organizational Politics as Antecedents of Burnout among Frontline Hotel Employees.« *International Journal of Hospitality Management* 31 (1): 66–75.
- Karatepe, O. M. 2013. »High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement.« *International Journal of Hospitality Management* 32: 132–140.
- Kožuh, P., in A. Arzenšek. »Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa pri srednjem managementu.« *Management* 6 (2): 177–189.
- Lebe, S. S., ur. 2009. »Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma: raziskovalni projekt.« *Raziskovalno poročilo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor*.
- Lipičnik, B. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lundberg, C., A. Gudmundson in T. D. Andersson. 2009. »Herzberg's Two-Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically on Sea-

- sonal Workers in Hospitality and Tourism.« *Tourism Management* 30 (6): 890–899.
- Mikulec, B., in J. Radić. 2012. *Kvalifikacijska struktura na področju gostinstva, hotelirstva in turizma*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
- Nave, J. H. 1968. »Construction Personnel Management.« *Journal of Construction Division* 94: 95–105.
- Peretomode, V. F. 1991. *Educational Administration: Applied Concepts and Theoretical Perspectives*. Lagos: Joja.
- Pinder, C. C. 1998. *Work Motivation in Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Pizam, A. 2004. »Are Hospitality Employees Equipped to Hide Their Feelings?« *International Journal of Hospitality Management* 23 (4): 315–316.
- Primožič, M., in D. Mesner Andolšek. 2011. »Managerji HRM in njihove etične dileme.« *Management* 6 (3): 263–281.
- Rust, R. T., G. L. Stewart, H. Miller in D. Pielack. (1996). »The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach.« *International Journal of Service Industry Management* 75 (5): 62–80.
- Snoj, B. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tsai, W. C., in Y. M. Huang. 2002. »Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions.« *Journal of Applied Psychology* 87 (5): 1001–1008.
- Verle, K., in M. Markič. 2010. »Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih.« *Management* 5 (2): 131–147.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Way, S. A., M. C. Sturman in C. Raab. 2010. »What Matters More? Contrasting the Effects of Job Satisfaction and Service Climate on Hotel Food and Beverage Mangers' Job Performance.« *Cornell Hospitality Quarterly* 51 (3): 379–397.