

---

## RESEARCH OF THE MOTIVATION OF THE MANAGERS OF HOTELS IN PRISTINA AS A TOURIST DESTINATION IN KOSOVO

Urim Gashi

College BIZNESI, Kosovo, urimgashi34@gmail.com

**Abstract:** Motivation as a concept is a crucial element for almost any human activity, an individual, a group, a collective or a business organization. Without motivation, achieving a certain goal or task or strategy is impossible. Motivation is a very complex phenomenon that is influenced by many factors of individual, cultural, ethnic, historical or managerial character. Work itself or engagement at work means satisfaction, more income and career development of the employee, but motivation is primary for the realization of many other goals and achieving greater success. Different countries of the world are trying to intervene in this direction in order to improve working conditions, flexibility of working hours, quality of life of workers, greater motivation of workers and alike. Today, employees are no longer considered implementers of tasks and messages given by senior management, but as very important human resource that affects the final result of the organization where they work. Despite the great interest in understanding and researching the motivation in the workplace, it is often misunderstood and often poorly practiced. To understand motivation, one must also understand human nature. Completely separated from the moral benefits and values of an altruistic approach to treating their peers as human beings and respecting human dignity in all its forms, research shows that motivated employees are more productive and creative and vice versa. Motivation is a skill that can be learned, i.e., recognized by the managers. In order for any business to survive and succeed, a suitable way must be found to motivate its employees. In this regard, the motivation of hotel companies is an important topic, because the implementation of certain types of measures to improve and increase the motivation of employees in those companies becomes an inalienable need and necessity in the market of a country or destination and with the help of this concept the set goals and objectives can be achieved more easily. Motivation offers countless opportunities in the growth and development, not only of hotel companies, but also of the entire economy of a country. The purpose and the subject of research of this paper is the motivation of the hotel managers in Prishtina (Republic of Kosovo), as well as the motivation models and expectations of those managers, trying to explain some specific parameters in the work of managers with their companies. Motivation in tourism and hospitality, on the other hand, explains and takes into account the psychological aspect of man in this field. This analysis does not cover all aspects of research, because it is a very broad concept and scope, so we decided to address only a few important aspects of motivation.

**Keywords:** motivation, managers, hotels, destination, research.

## ИСТРАЖУВАЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА КАЈ МЕНАџЕРИТЕ НА ХОТЕЛИТЕ ВО ПРИШТИНА КАКО ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА ВО КОСОВО

Урим Гаши

Колеџ БИЗНЕСИ, Косово, urimgashi34@gmail.com

**Апстракт:** Мотивирањето како концепт претставува примарен елемент речиси за секоја активност на човекот, било тоа да е индивидуална личност, група или колектив или деловна организација. Без мотивирање, односно без поттикнување за работа, реализирањето на некоја одредена цел или задача или стратегија речиси е невозможно. Мотивирањето е многу сложен феномен врз кого влијаат повеќе фактори од индивидуален, културен, етнички, историски или менаџерски карактер. Самата работа или самото ангажирање на работа значи задоволство, повеќе приходи и развој на кариерата на вработениот, меѓутоа пак мотивирањето е примарно за реализација на многу цели и постигнување на поголеми успеси. Различни земји во светот се обидуваат да интервенираат во ова насока со цел подобрување на условите за работа, флексибилноста на работното време, квалитетот на живеење на работниците, поголемо мотивирање на работниците и слично. Денес веќе работниците не се сметаат за спроведувачи на задачите и пораките дадени од топ менаџментот, туку како многу важни ресурси кои влијаат врз конечниот резултат на организацијата или компанијата во која тие работат. И покрај големиот интерес да се разбере и истражува мотивацијата на работното место, таа често не е јасно разбрана и почесто лошо се практикува. За да се разбере мотивацијата, мора да се разбере и човечката природа. Сосема одвоено од користа и моралната вредност на алтруистичкиот пристап од третманот на своите колеги како човечки суштества и почитувањето на

човековото достоинство во сите негови форми, истражувањата и набљудувањата покажуваат дека вработените кои се мотивирани се попродуктивни и покреативни, и обратно. Мотивација е вештина која може и мора да се научи, односно да се осознае од страна на менаџерите кои управуваат. Со цел секој бизнис да преживее и да успее треба да се изнајде соодветен начин за да ги мотивира своите вработени. Токму во таа насока, мотивацијата кај хотелските претпријатија е значајна тема затоа што спроведувањето на одредените видови на мерки за подобрување и унапредувањето на мотивацијата на вработените кај тие компании станува неопходна потреба и нужност на пазарот на една земја или дестинација, а со помош на овој концепт може полесно да се реализираат поставените цели и задачи. Мотивација нуди безбројни можности во растот и развојот не само на хотелските претпријатија, туку и на целата економија на една држава. Целта и предметот на истражувањето на овој труд се однесува на истражувањето на мотивацијата кај менаџерите на хотелите во Приштина (Република Косово), моделите на мотивирање и очекувањата на тие менаџери, а тука се обидовме да ги објасниме и некои одредени специфични параметри во работењето на менаџерите со нивните компании. Мотивирањето во туризмот и угостителството, од друга страна, го објаснува и го разгледува и психолошкиот аспект на човекот затоа што самиот назив упатува на таа област. Ова анализа не ги опфаќа сите аспекти на истражувањето затоа што тоа е многу широк поим и сфера, па затоа се одлучивме да се третираат само одредени поважни аспекти на мотивирањето.

**Клучни зборови:** мотивација, менаџери, хотели, дестинација, истражување.

### 1. ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА

При разработката на ова тема се користат примарни и секундарни податоци, односно официјални податоци изнесени во сите видови документи и ќе се анализираат најрелевантните податоци и информации за потврда на реалните слики за состојбите во наведениот систем на односи. Врз основа на тие податоци ќе се обидеме да конструираме и соодветни заклучоци и препораки.

Истражувањето на трудот се темели и на кабинетскиот пристап (desk research), и на теренски пристап (field research), но се користени и други податоци кои се собрани со помош на интернетот како медиум што во себе содржи голем број на податоци.

Емпирискиот дел од ова истражување има за цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето, но и да ја идентификува реалната ситуација со примената на мотивацијата во работењето на менаџерите и постигнувањето на успех во работењето кај хотелските претпријатија во Приштина. Во истражувањето беа анкетирани 9 хотели, односно 9 менаџери на тие хотели. Поради пандемијата со Ковид-19 беше оневозможено да се анкетира поголем број на хотели.

За реализација на ова истражување и поради добивање на точни резултати се користи прашалник, составен од 15 прашања за менаџерите на хотелите во Приштина. Примерокот на ова истражување е во согласност со предметот што се истражува, а во зависност од располагањето со податоци. Популацијата која е предмет во ова истражување се 9 хотели, односно 9 менаџери на хотелските претпријатија, а интервјутото со менаџерите на тие хотели е спроведено во временскиот период 05.02. до 10.02.2021 година, во услови на рестриктивни мерки против пандемијата.

### 2. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Врз основа на прашалникот кој беше доставен до хотелските претпријатија кои својата дејност ја вршат во регионот на Приштина, во продолжение на овој текст ќе се прикажат резултатите од спроведеното истражување.

*Табела бр.1, Дали сте сопственик на хотелот и работите како менаџер, или сте менаџер и работите како вработен во хотелот?*

Сопственик/менаџер на хотел	9	100,0%
Менаџер/вработен во хотел	0	0,0%
Вкупно одговори:	9	100%

Сите анкетирани субјекти во ова истражување се сопственици, односно тие се менаџери на хотелите.

*Табела бр.2, Дали припаѓате на машкиот пол или на женскиот пол?*

Машки пол	9	100,0%
Женски пол	0	0,0%
Вкупно одговори:	9	100%

По однос на ова прашање може да кажеме дека ниту едне менаџер на хотел кој беше предмет на ова истражување не припаѓаше на женскиот пол, што сметаме дека мора да се промени ваквата состојба, па впрочем мотивацијата да се биде успешен менаџер-жена мора да биде на прво место за сите оние амбициозни припаднички на понежниот пол.

**Табела бр.3, Какво ниво на образование имате?**

Основно образование	2	22,2%
Средно образование	2	22,2%
Високо образование	5	55,6%
Вкупно одговори:		9 100%

Со основно и со средно образование се 4 (четири) менаџери на хотели, па претпоставуваме дека тие се постара генерација на сопственици/менаџери, додека 5 (пет) менаџери се со високо образование. Сметаме дека новата категорија или генерација на менаџери ќе биде помлада и пообразована и се надеваме дека тие менаџери ќе имаат одлични познавања и по туризмот и по мотивацијата.

**Табела бр.4, Колкаво работно искуство имате како менаџер?**

До 1 година	1	11,1%
Од 1 до 10 години	2	22,2%
Од 11 до 20 години	2	22,2%
Од 21 до 30 години	2	22,2%
Од 31 до 40 години	2	22,2%
Вкупно одговори:		9 100%

Само еден менаџер има искуство од една година, додека останатите менаџери имаат различно работно искуство, со текот на годините. Сметаме дека оние со најдолго работно искуство достигнале до тоа ниво поради мотивацијата која ја имале во текот на целиот живот.

**Табела бр.5, Колку вработени има компанијата во која вие сте менаџер?**

Од 1 до 10 вработени	5	55,5%
Од 11 до 20 вработени	1	11,1%
Од 20 до 50 вработени	2	22,3%
Над 50 вработени	1	11,1%
Вкупно одговори:		9 100%

Над 55% од менаџерите одговориле дека во хотелот тие имаат вработено до 10 вработени лица, во еден хотел има до 20 вработени, два хотели имаат до 50 вработени и само еден хотел има над 50 вработени, впрочем тоа е најголемиот хотел во Приштина каде сме направиле анкета за целите на нашето истражување.

**Табела бр.6, Дали знаете што значи мотивација во работењето?**

Да	9	100,0%
Не	0	0,0%
Вкупно одговори:		9 100%

Сите анкетирани менаџери на хотели одговориле дека добро знаат што значи мотивација во работно место.

**Табела бр.7, Дали во вашиот хотел постои мотивација во работењето?**

Да	9	100,0%
Не	0	0,0%
Вкупно одговори:		9 100%

Сите анкетирани менаџери на хотели одговориле дека постои мотивација во работењето во нивните хотели. Но, се сомневаме во искреноста на одговорите, затоа што ниеден менаџер на компанија/претпријатие сигурно нема да одговори негативно на вакво поставено прашање.

**Табела бр.8, Дали вие лично сте биле мотивирани во исполнувањето на одредени работи во вашата компанија/организација?**

Да	9	100,0%
Не	0	0,0%
Вкупно одговори:		9 100%

И на ова прашање менаџерите одговориле позитивно, односно дека лично биле мотивирани во исполнувањето на одредени работи во вашата компанија/организација.

**Табела бр.9, Дали во Вашата компанија имате воспоставено некаков систем на мотивација на вработените во вршењето на нивните секојдневни задачи?**

Да	7	77,7%
Не	2	22,3%
Вкупно одговори:		9 100%

Над 77% од испитаниците одговориле дека имаат воспоставено одреден систем на мотивација на вработените во вршењето на нивните работни задачи, а само двајца од испитаниците одговориле негативно по ова прашање.

**Табела бр.10, Според ваш аспект, што значи мотивација на вработените?**

Унапредување во нова работна позиција	6	11,3%
Добивање на признанија и пофалби	6	11,3%
Почитување на работното место	9	16,9%
Повисока плата и други парични примања	7	13,2%
Подобри работните услови	8	15,2%
Учество на обуки, дообразование и доквалификации	8	15,2%
Учество на настани надвор од работното време	6	11,3%
Други аспекти на поефикасно работење	3	5,6%
Вкупно одговори:		53 100%

Според одговорите на испитаниците може да се забележи дека сите менаџери се согласни околу тоа дека почитувањето на работното место за секој вработен конкретно е најголемата мотивација. Потоа следуваат “подобрите работни услови“ и “учеството на обуки, доквалификации и дообразование“. Подеднакво одговориле и за “унапредување во нова работна позиција“, “добивање на признанија и пофалби“ и “учество на настани надвор од работното време“. Разбирливо, менаџерите помалку ги мотивираат вработените со “повисока плата и други примања“, но и тие одговори не се за потценување.

**Табела бр.11, Дали промените во секојдневното работење се поттик (мотивација) за постигнување поголеми резултати во работењето?**

Да	7	77,7%
Не	2	22,3%
Вкупно одговори:		9 100%

И по однос на ова прашање, над 77% од испитаниците одговориле дека промените во секојдневното работење се поттик (мотивација) за постигнување поголеми резултати во работењето во хотелот, а само двајца од испитаниците одговориле негативно по ова прашање.

**Табела бр.12, Дали вие како менаџер сте влијаеле со помош на мотивацијата во работното место вработените да прикажат позитивни резултати?**

Да, мотивацијата влијаела кон позитивни резултати,	9	100,0%
Не, мотивацијата нема влијание врз резултатите од работењето	0	0,0%
Вкупно одговори:	9	100%

Сите менаџери на хотели одговориле позитивно на ова прашање, односно тие влијаеле, со помош на мотивацијата во работното место, вработените да прикажат позитивни резултати.

**Табела бр.13, Дали вие како менаџер на хотел ја оптимизирате мотивацијата на вашите вработени за максимизирање на резултатите?**

Да	9	100,0%
Не	0	0,0%
Вкупно одговори:	9	100%

И по однос на ова прашање, сите менаџери на хотели одговориле позитивно, односно тие како менаџери на хотели ја оптимизираат мотивацијата на нивните вработени за максимизирање на резултатите.

**Табела бр.14, Организирањето на работното место во која вие работите како менаџер, претставува ли поттик (мотивација) за понатамошно работење?**

Да	9	100,0%
Не	0	0,0%
Вкупно одговори:	9	100%

И по однос на ова прашање, сите менаџери на хотели одговориле позитивно, односно за нив, токму работењето како менаџер/управител, е силен поттик (мотивација) за понатамошно работење во иднина.

**Табела бр.15, Која е оценката која најдобро ја прикажува вашата мотивација за работење во хотелот?**

1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	8	88,8%
5	1	11,2%
Вкупно одговори:	9	100%

Речиси 89% од испитниците одговориле дека мотивацијата во работењето можат да ја оценат со “оценка 4” (мног добро), а само еден менаџер дал највисока оценка за своето работење. Сепак, сметаме дека овие одговори се многу субјективни, па можеби во идните истражувања треба да се прашат и вработените како и колку се мотивирани во работата.

### 3. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Мотивацијата на менаџерите треба да се темели на принципите и практиките на одговорност, транспарентност, етичко однесување, почитување на интересите на сите засегнати страни, како и на почитувањето на прописите и законите при донесувањето и спроведувањето на одлуки.

Од аспект на односот туризам/мотивација, сметаме дека мотивацијата на менаџерите и на вработените во туризмот зазема важно место во развојот на туризмот и на економијата воопшто. Хотелството претставува значајна компонента во економскиот развој, особено во развојот на туристичките дестинации како што е Приштина, затоа што може да се појави како поттикнувач на одржливиот развој.

Меѓутоа, многу е тешко да се определи таквата одржливост, бидејќи туризмот е нова и променлива појава, но тоа што е сигурно е дека туризмот и неговиот развој е поврзан со нова култура која е способна да му овозможи на работникот да работи повеќе и да се подобрат неговите односи со менаџерот, работната околина, човековата и социјалната средина во секојдневниот свет.

Со цел хотелите во Приштина, па дури во цело Косово, да обезбедат професионален и сигурен сервис, тие мора да бидат повеќе мотивирани, да ја делат заедничката визија, целите и вредностите што ќе ја подобрат нивната посветеност, ентузијазам и ефикасност за подобар бизнис, овозможувајќи подобро учење и споделување на добрите практики.

Целото наше истражување беше спроведено со цел да се согледа фактичката состојба во хотелите и каква е состојбата со мотивирањето на работа. Всушност, сумираните резултати од истражувањата презентираа јасна насока и визија што би требало да се промени, подобри и негува, што да се препознае како недостаток и да се одбегне и минимизира.

#### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 1436-1452. doi:10.1108/IJCHM-11-2016-0633
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. (2018). Dual commitments to organizations and professions: Different motivational pathways to productivity. *Journal of Management*, 44(3), 1202-1225. doi:10.1177/0149206315602532
- Chen, W.J. (2013). Factors Influencing Internal Service Quality at International Tourist Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152-160
- Costen, W.M., Johanson, M.M. and Poisson, D.K. (2010), "The development of quality managers in the hospitality industry: do employee development programs make cents?", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 9 No. 2, pp. 131-141
- Gatling, A., Kang, H.J.A. and Kim, J.S. (2016), "The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention", *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 37 No. 2, pp. 181-199.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, D., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader-member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314. doi:10.1111/1467-8551.12214
- Ho, P. (2011). An Empirical Study of Residents' Attitudes to Tourism Impact Management Strategies. *The Journal of American Academy of Business*, 17, 232-238
- Holston-Okae, B. L., & Mushi, R. J. (2018). Employee turnover in the hospitality industry using Herzberg's two-factor motivation hygiene theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 218-248. doi:10.6007/IJARBS/v8-il/3805
- Jiang, L., & Alexakis, G. (2017), "Comparing students' and managers' perceptions of essential entry-level management competencies in the hospitality industry: an empirical study", *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, Vol. 20, pp. 32-46
- Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 294- 313
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241
- Ross, D. L. (2005). Perceived job characteristics and internal work motivation: An exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *Journal of management development*, 24(3): 253-266
- Yeh, C.M. (2013). Tourism Involvement, Work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 660–669