

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV ZAPOSLENIH V
STREŽBI NA PRIMERU HOTELA INTERCONTINENTAL**

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani(-a) Maja Kogoj, študent/-ka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor/-ica predloženega dela z naslovom Analiza motivacijskih dejavnikov zaposlenih v strežbi na primeru hotela InterContinental, pripravljenega v sodelovanju z mentorico, doc. dr. Melito Balas Rant, in somentorico, doc. dr. Dašo Farčnik,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 29.9.2025

Podpis študenta(-ke):  _____

POVZETEK

Magistrsko delo temelji na raziskavi motivacije zaposlenih v hotelu InterContinental Ljubljana. Raziskava temelji na motivacijski teoriji samodoločenosti in se osredotoča na tri temeljne psihološke potrebe, avtonomijo, kompetentnost in povezanost. Uporabljeni so bili standardizirani vprašalniki, rezultati pa kažejo, da so psihološke potrebe zaposlenih delno zadovoljene, motivacija pa je predvsem notranja. Zaposleni si želijo več priznanja, preglednosti nagrajevanja ter vodij, ki znajo komunicirati in motivirati. Namen naloge je torej preučiti ključne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, s poudarkom na razlikah med notranjo in zunanjo motivacijo, ter preučiti, kako različni stili vodenja, sistemi nagrajevanja in spremljanja uspešnosti vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

KLJUČNE BESEDE: teorija samodoločenosti, strežba, motivacija, vplivi vodenja, sistemi nagrajevanja in uspešnosti

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis is a case study of the InterContinental hotel Ljubljana. The research is based on the self-determination theory and focuses on three fundamental psychological needs, autonomy, competence and connectedness. Standardized questionnaires were used, and the results show that the psychological needs of employees are partially satisfied, and motivation is mainly internal. Employees want more recognition, transparency of rewards, and leaders who can communicate and motivate. The purpose of the thesis is therefore to examine the key factors that influence employee motivation, with an emphasis on the difference between internal and external motivation, and to examine how different leadership styles reward and performance monitoring systems affect employee satisfaction and engagement.

KEY WORDS: self-determination theory, service, motivation, leadership influence, reward and performance systems

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	MOTIVACIJA.....	3
2.1	Vidiki motivacije.....	3
2.2	Teorije motivacije.....	5
2.2.1	Vsebinske teorije motiviranja.....	5
2.2.2	Procesne teorije motiviranja	6
2.2.3	Teorija samodoločenosti ali teorija SDT	7
2.3	Motivacijski dejavniki.....	8
2.3.1	Materialni dejavniki.....	8
2.3.2	Nematerialni dejavniki	9
2.4	Motivacija in zadovoljstvo pri delu kot dejavnika vedenjskih odzivov zaposlenih v strežbi.....	10
2.4.1	Povezanost zadovoljstva pri delu z vedenjskimi odzivi zaposlenih	11
2.4.2	Zadovoljstvo in motivacija v panogi	12
3	VODENJE IN STILI VODENJA.....	14
4	SISTEM MERJENJA USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH... 	17
4.1	Uporaba ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI) za spremljanje motivacije in učinkovitosti zaposlenih	17
4.1.1	KPI scorecard	17
4.1.2	Kvantitativni KPI.....	18
4.1.3	Kvalitativni KPI.....	18
4.2	Sistemi nagrajevanja	19
4.2.1	Kombiniran sistem nagrajevanja	19
4.2.2	Novi programi plačevanja in nagrajevanja.....	19
4.2.3	Cafeteria sistem	20
5	TEORIJA SAMODOLOČENOSTI IN NJEN POMEN ZA GOSTINSTVO IN TURIZEM	21
6	EMPIRIČNA ANALIZA NA PRIMERU HOTELA INTERCONTINENTAL LJUBLJANA.....	22
6.1	Predstavitev hotelske verige InterContinental in predstavitev hotela InterContinental Ljubljana	22
6.2	Razvoj raziskovalnih vprašanj	22
6.3	Metodologija	24

6.3.1	Merilni instrumenti.....	24
6.3.2	Postopek zbiranja podatkov	25
6.3.3	Metode za analizo podatkov	26
6.4	Opis vzorca.....	26
6.5	Rezultati	29
6.5.1	Zadovoljenost temeljnih psiholoških potreb zaposlenih	29
6.5.2	Vpliv psiholoških potreb na motivacijo	30
6.5.3	Stili vodenja in zadovoljitev psiholoških potreb	32
6.5.4	Vpliv vodenja na notranjo in zunanjo motivacijo	35
6.6	Ugotovitve raziskave	36
6.7	Omejitve raziskave	38
7	SKLEP.....	39
	KLJUČNI VIRI IN LITERATURA.....	40
	VIRI IN LITERATURA.....	41
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov	9
--	---

KAZALO SLIK

Slika 1: Število let delovnih izkušenj	27
Slika 2: Delovna doba v hotelu	27
Slika 3: Razporejenost izmen anketirancev	28
Slika 4: Razlogi za odločitev za delo v hotelu InterContinental	28
Slika 5: Zaznave o zadovoljevanju psiholoških potreb	29
Slika 6: Povprečna ocena notranjih motivacijskih dejavnikov	31
Slika 7: Povprečna ocena zunanjih motivacijskih dejavnikov	31
Slika 8: Oblike nagrajevanja za motivacijo posameznikov	32
Slika 9: Povprečna ocena zaznave vodenja in odnosa do nadrejenih	33
Slika 10: Povprečna ocena strinjanja s trditvami	34
Slika 11: Število omemb posameznih sistemov nagrajevanja	34
Slika 12: Pogostost prejemanja povratnih informacij	35
Slika 13: Konstruktivnost povratnih informacij nadrejenih	36

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v strežbi hotela InterContinental	1
Priloga 2: Survey for employees in service in hotel InterContinental.....	5

KAZALO KRATIC

angl. - angleško

BPNSFS – (angl. Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale); lestvica zadovoljitve in frustracije osnovnih psiholoških potreb

IHG – (angl. InterContinental Hotels Group); InterContinental Hotels Group

KPI – (angl. Key Performance Indicator); ključni kazalnik uspešnosti

MLQ – (angl. Multifactor Leadership Questionnaire); večfaktorski vprašalnik vodenja

NPS – (angl. Net Promoter Score); neto ocena promotorjev

SDT – (angl. Self-determination theory); teorija samodoločenosti

SKD – (angl. Standard Classification of Activities); standardna klasifikacija dejavnosti

WEIMS – (angl. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale); lestvica zunanje in notranje delovne motivacije

1 UVOD

Motivacija zaposlenih je pomembna, saj neposredno vpliva na produktivnost, zadovoljstvo pri delu, zvestobo podjetju in dolgoročno uspešnost organizacije. Pomembna je tudi v storitvenih dejavnostih, zlasti v gostinstvu, ki je v skladu s Standardno klasifikacijo dejavnosti (SKD 2008) uvrščeno v področje I, gostinstvo, in sicer pod razred 55.10 (Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov) ter 56.10 (Restavracije in gostilne), kjer človeški dejavnik pomembno prispeva h kakovosti storitve. Zato se vse več pozornosti namenja razumevanju psiholoških potreb zaposlenih, saj se podjetja zavedajo, da visoka storilnost ni odvisna zgolj od zunanjih nagrad (na primer plače, bonusi), temveč tudi od notranjih dejavnikov, kot so občutek zadovoljstva pri delu, občutek pripadnosti kolektivu ter notranja motivacija. To poudarjajo tudi sodobne teorije motivacije, ki izpostavljajo pomen notranjih virov motivacije za dolgoročno uspešnost in zavzetost zaposlenih (Deci in Ryan, 2012).

Raziskovalci s področja organizacijskega vedenja so veliko pozornosti namenili konceptom notranje in zunanje motivacije, ki ju podrobno obravnava teorija samodoločenosti. Ta izpostavlja tri temeljne psihološke potrebe posameznika, t. i. potrebo po avtonomiji, potrebo po občutku kompetentnosti in potrebo po povezanosti. Zadovoljevanje teh potreb vodi k višji notranji motivaciji, samoregulacija pa postane povsem notranja (Ryan & Deci, 2017). Delo v gostinstvu in turizmu se pogosto sooča z izzivom nizke motivacije, saj zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti, vztrajnosti in predanosti (Sabri in drugi, 2019).

Pri oblikovanju motivacijskega okolja ima pomembno vlogo tudi vodstvo organizacije. Na motivacijo namreč vplivajo tudi stili vodenja, razpoložljivi sistemi nagrajevanja ter načini spremljanja uspešnosti, ki predstavljajo organizacijske vzvode za regulacijo vedenja zaposlenih, ki ga imajo na razpolago vodje. Stil vodenja in nagrajevanje zaposlenih je eden ključnih dejavnikov, ki vpliva na motivacijo, zadovoljstvo pri delu ter dolgoročno zavzetost. Ustrezno oblikovan sistem ne pomeni zgolj finančnih nagrad, temveč vključuje tudi nematerialne oblike priznanja, kot so pohvale, možnost za razvoj, napredovanje in občutek pripadnosti (Dimovski in drugi, 2014). Z vedno bolj kompleksnimi pričakovanji zaposlenih postajajo pomembni tudi inovativni sistemi nagrajevanja, med katere spada Cafeteria sistem, ki omogoča personalizacijo ugodnosti glede na preference posameznika. Vse to pa odpira vprašanje, kako lahko vodstvo podjetij s pomočjo premišljenih strategij vpliva na psihološke potrebe in motivacijo zaposlenih.

Namen magistrskega dela je preučiti ključne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, s poudarkom na razlikah med notranjo in zunanjo motivacijo na primeru hotelskega podjetja InterContinental Ljubljana. Dodatno je namen raziskave preučiti vlogo managementa pri oblikovanju delovnega okolja, predvsem organizacijske klime in analizirati, kako različni stili vodenja, sistemi nagrajevanja ter spremljanje uspešnosti vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Cilji raziskave so i) identificirati dejavnike, ki najbolj vplivajo na

motivacijo zaposlenih, ii) ugotoviti načine merjenja motivacije s pomočjo kazalnikov uspešnosti za hotelsko podjetje ter iii) ugotoviti, kakšna je vloga managementa pri motiviranju zaposlenih v hotelskem podjetju. Natančneje, cilj je analiza vpliva stilov vodenja na motivacijo zaposlenih ter analiza vpliva sistemov nagrajevanja in spremljanja uspešnosti na motivacijo zaposlenih v hotelskem podjetju. Za doseganje ciljev sem si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

R1: Kako zadovoljene so temeljne psihološke potrebe strežnega osebja v hotelskem podjetju InterContinental?

R2: Kakšen je vpliv temeljnih psiholoških potreb na notranjo in zunanjo motivacijo strežnega osebja v hotelskem podjetju InterContinental?

R3: Kateri so stili vodenja, ki vplivajo na zadovoljitev psiholoških potreb strežnega osebja v hotelskem podjetju InterContinental?

R4: Kako stili vodenja vplivajo na notranjo in zunanjo motivacijo na strežno osebje v hotelskem podjetju InterContinental?

Raziskava je bila izvedena s kvantitativno raziskovalno metodo. Za zbiranje podatkov je bil uporabljen vprašalnik, ki vključuje vprašanja o zadovoljstvu temeljnih psiholoških potreb, notranji in zunanji motivaciji, zaznavi stilov vodenja ter oceni sistemov nagrajevanja in spremljanja uspešnosti. Anketa je bila anonimna in izvedena med strežnim osebjem hotela InterContinental Ljubljana. Zbrani podatki so bili analizirani z deskriptivno statistiko. Primarni vir podatkov so bili odgovori zaposlenih v strežbi v hotelu InterContinental Ljubljana, zbrani z anketnim vprašalnikom. Sekundarni viri pa so bili znanstveni članki, knjige in publikacije s področja motivacije, teorije samodoločenosti, stilov vodenja in nagrajevanja zaposlenih v gostinstvu in turizmu.

Struktura magistrskega dela je razdeljena na šest glavnih poglavij. V uvodu so predstavljeni problem, namen, cilji raziskave ter raziskovalna vprašanja. V drugem delu sledi teoretični pregled motivacije, vrst ter teorij motivacije. Tretje poglavje se nato osredotoča na vodenje in vlogo vodij pri spodbujanju motivacije. Četrto poglavje obravnava sisteme nagrajevanja in merjenje uspešnosti zaposlenih. V petem poglavju je podrobno predstavljena empirična raziskava, v kateri je zajeta metodologija, analiza rezultatov ter interpretacija ugotovitev. Delo se zaključi s šestim poglavjem, v katerem so podani sklepni povzetki, omejitve raziskave in predlogi za nadaljnjo raziskovanje.

2 MOTIVACIJA

Motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni premik, korak ali akcija (Hodgetts, 1991), dandanes pa po Slovarju slovenskega knjižnega jezika pomen besede motivirati enačimo s spodbuditi, navdušiti (1975). Motivacija je pogosto uporabljen koncept, s katerim se srečujemo v delovnem okolju. Na področju organizacijskega vedenja so se tako razvile motivacijske teorije, ki jih razdelimo na vsebinske ali procesne teorije, hkrati pa na motivacijo vplivajo različni dejavniki (Aleksič, 2021).

Motivacija je osnovno gonilo človeškega delovanja, ki presega zgolj delovne odnose in zajema vse vidike človekovega življenja. Predstavlja dinamičen proces notranjih in zunanjih dejavnikov, ki sprožijo, usmerjajo in vzdržujejo posameznikovo vedenje proti doseganju ciljev. Gre za kompleksen pojav, ki ga podrobno preučuje predvsem socialna psihologija s poudarkom na vprašanju, ali motivacija izvira iz notranjih želja posameznika ali iz zunanjih spodbud okolja (Deci in Ryan, 2012).

2.1 Vidiki motivacije

Ryan (2012) poudarja pomen teorije samodoločenosti, ki notranjo motivacijo opredeljuje kot delovanje zaradi notranjega zadovoljstva in interesa, medtem ko zunanja motivacija temelji na zunanjih nagradah ali pritiskih. Deci in Ryan (2012) navajata, da je za optimalno motivacijo ključno zadovoljiti tri osnovne psihološke potrebe: potrebo po avtonomiji (občutek samostojnosti in svobodne izbire), potrebo po kompetentnosti (občutek učinkovitosti in sposobnosti) ter potrebo po povezanosti (občutek pripadnosti in medosebne povezanosti).

Motivacija ni zgolj odziv na trenutne zunanje dražljaje, temveč je v veliki meri tudi rezultat notranjih vrednot, prepričanj in ciljev posameznika. Gre za kontinuiran proces, v katerem osebne sile in sile okolice vzajemno vplivajo na usmerjanje in vzdrževanje aktivnosti. Motivacija omogoča posameznikom, da premagujejo ovire, vztrajajo pri nalogah in dosegajo dolgoročne cilje, pri čemer ima pomembno vlogo tudi notranja konsistenca in smisel, ki ga posameznik pripisuje svojemu delovanju (Deci in Ryan, 2012).

Obstaja več teorij motivacije, ki na različne načine pojasnjujejo, zakaj se ljudje vedejo, kakor se. Med najpomembnejšimi so teorija samodoločenosti (SDT ali angleško *self-determination theory*), Maslowova hierarhija potreb, teorija pričakovanj, teorija postavljenih ciljev in teorija pravičnosti. Skupni imenovalec teh teorij je spoznanje, da motivacija ni enodimenzionalen pojav, temveč kompleksen preplet notranjih hotenj in zunanjih vplivov, ki oblikujejo človekovo vedenje (Robbins in Judge, 2019).

V teoriji samodoločenosti motivacijo delimo glede na njen izvor na notranjo motivacijo, zunanjo motivacijo in amotivacijo. Notranja motivacija izhaja iz posameznikovega zanimanja, radovednosti, užitka in smisla, ki ga pripisuje aktivnosti sami. Posameznik nekaj

počne, ker ga to veseli ali ga notranje izpolnjuje, brez pričakovanj zunanje nagrade. Notranje motivirani posamezniki so pogosto bolj ustvarjalni, vztrajni in angažirani pri delu (Deci in Ryan, 1985). Pink (2011) opredeljuje tri ključne dejavnike notranje motivacije:

- avtonomija, to je želja po samostojnosti;
- mojstrstvo, to je težnja k napredovanju in izboljšanju;
- namen, to je občutek, da ima dejavnost višji smisel ali prispevek.

Zunanja motivacija temelji na zunanjih spodbudah, kot so pohvale, nagrade, bonusi, pa tudi pritiski, grožnje in pričakovanja drugih. Teorija samodoločenosti predlaga štiri oblike zunanje regulacije:

- zunanja regulacija, to je vedenje pogojeno z nagradami ali kaznimi;
- introjecirana regulacija, to je, da posameznik prevzame zunanje zahteve, a jih doživlja kot notranji pritisk (npr. krivda, sram);
- identificirana regulacija, to je, da posameznik prepozna pomen vedenja, čeprav izvor motivacije ostaja zunanji;
- integrirana regulacija, to je vedenje, povsem usklajeno z osebnimi vrednotami, vendar je motivacija še vedno usmerjena na zunanje cilje (Deci in Ryan, 2000).

Čeprav zunanja motivacija lahko spodbuja vedenje, raziskave kažejo, da lahko v določenih primerih tudi oslabi notranjo motivacijo, zlasti če nagrade nadomestijo notranji občutek smisla (Frey, 1997). Poseben primer pa predstavlja amotivacija, to je stanje, v katerem posameznik ne vidi povezave med vedenjem in rezultatom. Takrat posameznik ne doživlja niti notranjih niti zunanjih spodbud in je pogosto pasiven, brez motivacije za delovanje (Aleksič, 2013).

Vprašanje, katera oblika motivacije, notranja ali zunanja, je bolj učinkovita, ostaja pogosto preučevana tema. Avtorji, kot je Pink (2011), opozarjajo, da so zunanje nagrade pogosto učinkovite le kratkoročno in lahko zmanjšajo dolgoročno motivacijo. Zlasti kadar nagrade zmanjšajo občutek avtonomije, lahko pride do tako imenovanega učinka nadomestila. Po drugi strani pa lahko skrbno oblikovane zunanje spodbude, ki potrjujejo posameznikovo kompetentnost in pomen naloge, celo okrepijo notranjo motivacijo.

V delovnem okolju je zato ključno razumeti, kako uravnotežiti zunanje spodbude z ustvarjanjem pogojev, ki krepijo notranje vire motivacije, kot so avtonomija pri delu, občutek napredka in povezanost z organizacijo. Zlasti v storitvenih panogah, kot je gostinstvo, kjer so ustvarjalnost, fleksibilnost in zavzetost ključna za kakovost storitve, notranja motivacija predstavlja temelj dolgoročne uspešnosti (Hsu, 2013).

2.2 Teorije motivacije

Razumevanje motivacije v delovnem okolju zahteva teoretično osnovo, ki pojasnjuje, zakaj ljudje delujejo, kaj jih spodbuja ter kako se lahko organizacije odzovejo na njihove potrebe. Motivacijske teorije zato razlagajo dinamiko človeškega vedenja v povezavi z notranjimi in zunanjimi spodbudami. V literaturi se motivacijske teorije običajno delijo na vsebinske in procesne. Vsebinske se osredotočajo na to, kaj ljudi motivira, medtem ko procesne pojasnjujejo, kako motivacija poteka oziroma se oblikuje skozi kognitivne procese odločanja (Dimovski in drugi, 2014).

Poleg delitve na procesne in vsebinske teorije motivacije pa poznamo tudi različne načine razvrščanja motivacijskih dejavnikov, ki pomagajo bolje razumeti vire motivacije pri posameznikih. Eden najpogostejših načinov delitve je na notranjo in zunanjo motivacijo, kot jo opredeljuje teorija samodoločenosti (Deci in Ryan, 2000). Nadalje lahko dejavnike motivacije razvrstimo na materialne in nematerialne, na higienike in motivatorje v okviru Herzbergove dvofaktorske teorije, na osnovne in višje potrebe po Maslowu ter na pozitivne in negativne okrepitve v okviru Skinnerjeve teorije pridobljenih potreb.

2.2.1 Vsebinske teorije motiviranja

Med vsebinske teorije sodijo teorija hierarhije potreb po Maslowu, Herzbergova dvofaktorska teorija ter McClellandova teorija pridobljenih potreb (Dimovski, 2014). Maslowova teorija predpostavlja, da posamezniki zadovoljujejo potrebe v hierarhičnem zaporedju od fizioloških potreb do samouresničitve (Daft in Marcic, 2011). Po njegovi teoriji posameznik ne more preiti na višje potrebe, dokler niso zadovoljene osnovne. Managerji naj bi znali oceniti, na kateri ravni se posameznik nahaja, da ga lahko ustrezno motivirajo. Pri tem gre za dinamičen proces, saj se potrebe posameznika lahko spreminjajo glede na življenjsko obdobje ali okoliščine. Maslowova teorija je široko uporabljena v praksi, čeprav se v sodobnih raziskavah pojavljajo tudi kritike o njeni togosti (Dimovski in drugi, 2014).

Teorija Fredericka Herzberga ali Herzbergova dvofaktorska teorija temelji na dveh skupinah dejavnikov, higieniki in motivatorji, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ter njihovo motivacijo. Vloga managementa je v prvi fazi uporaba higienikov, ki stremijo k odpravljanju nezadovoljstva ter uporabo motivatorjev za visoko motivacijo na delovnem mestu (Dimovski in drugi, 2014). Higieniki vplivajo na nezadovoljstvo na delovnem mestu. V to skupino sodijo delovni pogoji, plačilo, politika podjetja ter odnosi v organizaciji. Slabi higieniki na delovnem mestu povzročajo nezadovoljstvo. V primeru dobrih higienikov pa le-ti samo odstranjujejo nezadovoljstvo in sami po sebi ne vplivajo na zadovoljstvo ali motivacijo v delovnem okolju (Dimovski in drugi, 2014). Motivatorji pa so potrebe višjega ranga, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu. Sestavljeni so iz dosežkov, priznanj, odgovornosti ter priložnosti za rast. V kolikor motivatorji niso prisotni, so posamezniki do dela neopredeljeni, motivatorji pa povzročijo visoko motivacijo in zadovoljstvo (Dimovski in drugi, 2014).

McClellandova teorija pridobljenih potreb izpostavi tri ključne potrebe: potrebo po dosežkih, potrebo po vključitvi in potrebo po moči, ki jih posamezniki razvijejo skozi življenjske izkušnje (Daft in Marcic, 2011). Vsak posameznik izraža eno izmed teh potreb bolj izrazito, kar vpliva na njegovo vedenje in odločitve. Managerji lahko z razumevanjem teh potreb bolje vodijo zaposlene in jih usmerjajo v primerne vloge. Na primer, posamezniki z visoko potrebo po dosežkih so pogosto usmerjeni v reševanje zahtevnih nalog. McClellandova teorija odpira vpogled v pomembnost učenja in socializacije pri oblikovanju motivacije (Dimovski in drugi, 2014).

2.2.2 Procesne teorije motiviranja

Procesne teorije motivacije pojasnjujejo, kako sistemi nagrajevanja in spremljanja uspešnosti vplivajo na vedenje zaposlenih. Med procesne teorije motiviranja spadajo Vroomova teorija pričakovanj, teorija postavljanja ciljev, Adamsova teorija enakosti ter Skinnerjeva teorija okrepitve (Dimovski in drugi, 2014). Grant in Shin (2012) dodajata, da nagrajevanje vpliva tudi preko občutka kompetentnosti, avtonomije in smisla. Skupno pristopom je, da so nagrajevalni sistemi učinkoviti, če krepijo notranje psihološke vire, so pravični in podpirajo osebni razvoj zaposlenih.

Teorija postavljanja ciljev avtorja Edwin A. Locke pojasnjuje, da specifični in zahtevni cilji povečujejo motivacijo, še posebej, če zaposleni prejmejo povratne informacije. Jasni cilji usmerjajo posameznikova prizadevanja in mu omogočajo spremljanje napredka. Povratna informacija je ključna, saj zaposlenim omogoča korigirati svoje vedenje. Uspešno postavljanje ciljev predpostavlja tudi sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju ciljev. Teorija spodbuja prakso rednega spremljanja in evalvacije zastavljenih nalog (Dimovski in drugi, 2014).

Adamsova teorija enakosti razlaga, da je motivacija odvisna od občutka pravičnosti v razmerju med vložki in prejemki v primerjavi z drugimi. Posamezniki nenehno ocenjujejo, ali so obravnavani pošteno v primerjavi s sodelavci. Občutek neenakosti vodi v spremembo vedenja, kot je zmanjšanje truda ali povečanje zahtev po nagradah. Teorija enakosti je posebej pomembna v delovnem okolju, kjer so plače in napredovanja pogosto predmet primerjav. Managerji morajo biti pozorni na percepcijo pravičnosti med zaposlenimi (Dimovski in drugi, 2014).

Glede na Vroomovo teorijo pričakovanj motivacija temelji na pričakovanjih, da trud vodi v uspešnost in ta v zaželeno nagrado. Posamezniki ocenjujejo, koliko truda je potrebno vložiti za določene rezultate. Prav tako presojujejo, ali bodo ti rezultati prinesli željene nagrade. Če verjamejo, da je povezava med trudom, uspešnostjo in nagrado močna, so bolj motivirani za delovanje. Teorija poudarja pomen jasne komunikacije ciljev in nagrad s strani vodstva (Dimovski in drugi, 2014).

Skinnerjeva teorija okrepitve razlaga razmerje med obnašanjem in posledicami. Skladno s teorijo lahko z nagrado ali kaznijo spreminjamo vedenje posameznikov. Poznamo tudi različne načine okrepitve. Posledica pozitivne okrepitve je ponavljanje zaželenega vedenja, kaznovanje pa je želja po odvritvi od neželenega vedenja. Poznamo tudi ugašanje, ko ne uporabimo nagrade ali kazni. Postavimo tudi odločitev, da nekatero vedenje preprosto prezremo (Dimovski in drugi, 2014).

2.2.3 Teorija samodoločenosti ali teorija SDT

Osrednja teorija v sodobni psihologiji je teorija samodoločenosti, ki ponuja celovito razlago notranje in zunanje motivacije ter izpostavlja pogoje, ki omogočajo optimalni razvoj posameznikovih sposobnosti in dobrobiti (Deci in Ryan, 1985). Ključna predpostavka teorije je, da ljudje posedujejo tri temeljne psihološke potrebe, avtonomijo, kompetentnost in povezanost, katerih zadovoljevanje spodbuja rast, notranjo motivacijo in psihološko zdravje, medtem ko njihova frustracija vodi v demotivacijo in psihološke težave. Vse tri potrebe so enakovredne pomembne, saj sta optimalni razvoj in dobrobit možna le ob njihovem hkratnem zadovoljevanju. Avtonomija označuje potrebo posameznika po izkušanju vedenja kot prostovoljno izbranega. Ne gre za neodvisnost od drugih, temveč za zaznavo, da so lastne odločitve usklajene z notranjimi vrednotami in interesi. Frustracija potrebe po avtonomiji vodi v občutek prisile, kar zmanjša notranjo motivacijo (Deci in Ryan, 2017). Kompetentnost se nanaša na potrebo po učinkovitem obvladovanju nalog in doseganju želenih izidov. Posamezniki želijo doživljati uspeh in učinkovitost v svojem okolju. Če je potreba po kompetentnosti zatrta, se lahko razvije občutek neučinkovitosti in zmanjšana motivacija (Deci in Ryan, 1985). Povezanost izraža potrebo po vzpostavljanju toplih, varnih in smiselnih odnosov z drugimi. Ljudje si prizadevajo za občutek pripadnosti in povezanosti z drugimi, kar spodbuja občutek varnosti in podpira notranjo motivacijo (Deci in Ryan, 2000).

Pri empiričnem preučevanju motivacije na delovnem mestu se pogosto uporabljajo lestvice zasnovane na teoriji samodoločenosti. Ena izmed najbolj uveljavljenih je *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS), ki so jo razvili Tremblay in drugi (2009), meri šest različnih oblik motivacije in omogoča vpogled kaj vpliva na vedenje zaposlenih. Lestvica je bila razvita za delovno okolje in se pogosto uporablja v raziskavah, povezanih z zadovoljstvom, zavzetostjo in učinkovitostjo zaposlenih. Za merjenje zadovoljstva in frustracije osnovnih psiholoških potreb v okviru teorije samodoločenosti je Chen in drugi (2014) razvil lestvico *Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale* (BPNSFS). Orodje se v organizaciji uporablja za merjenje doživljanja psiholoških potreb na delovnem mestu.

2.3 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki, povezani z delom, vključujejo primerno delovno okolje, možnosti za napredovanje in strokovno usposabljanje, ustrezno razporeditev delovnega časa, osebni dohodek, zanimivo delo ter številne druge vidike (Černetič, 2007). Ti dejavniki vplivajo na stopnjo motivacije zaposlenih, saj delujejo kot spodbuda in vir energije, ki posameznika vodi k opravljanju določenih aktivnosti. Vpliv na motivacijo delimo v tri glavne skupine. Prvo predstavljajo individualne razlike, ki zajemajo osebne značilnosti, kot so potrebe, vrednote, interesi in stališča posameznika. Na podlagi teh razlik se lahko pri različnih ljudeh oblikujejo različni motivacijski dejavniki; nekaterim je pomemben predvsem finančni vidik, drugim občutek varnosti, tretjim pa izzivalna narava dela. Drugi sklop dejavnikov predstavljajo značilnosti samega dela. Te lahko določajo, omejujejo ali pa zaposlenim predstavljajo izzive. Mednje sodijo zahteve po različnih kompetencah, celovitost nalog, stopnja samostojnosti pri delu ter vrsta in obseg povratnih informacij, ki jih zaposleni prejmejo glede svoje uspešnosti. Tretji vplivni dejavnik je organizacijska praksa, ki vključuje način delovanja podjetja, upravljalvske pristope, interno politiko ter sistem nagrajevanja. Ti elementi pomembno oblikujejo delovno klimo in splošno motivacijo zaposlenih (Černetič, 2007).

2.3.1 Materialni dejavniki

V ospredju materialnih motivacijskih dejavnikov prevladuje denar oziroma plača. V preteklosti je veljalo, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar pa se je v praksi izkazalo drugače. V podjetju osnovno merilo, ki ga uporabljajo za delitev osebnih dohodkov, deluje kot motivacijski dejavnik, saj motivira delovanje posameznikov (Uhan, 1999). Že motivacijske teorije v preteklosti omenjajo, da določena oblika denarnega nagrajevanja deluje kot motivator, vendar le toliko časa, dokler ne postane stalna in samoumevna (Bombač, 2006). Ohranjanje motivacijske vrednosti je lahko dobljeno tako, da je osebni dohodek oblikovan po delu, s povečanjem zahtevnosti in odgovornosti pa se le-ta primerno večja. S povečanjem osebnega dohodka bo posameznik pripravljen vložiti več truda in napora, vendar pa v primeru slabih medosebnih odnosov v podjetju povečanje osebnega dohodka ne vpliva tudi na povečanje produktivnosti dela. Tudi nagrajevanje posameznikov na visokih delovnih mestih ne poveča oziroma celo zmanjša notranjo motivacijo. To seveda ne pomeni, da posamezniki ne želijo finančnih vzpodbud, vendar le-te niso prioriteta (Bombač, 2006).

Poleg osebnih dohodkov, med katere spadata fiksna in variabilna plača, med materialne motivacijske dejavnike spadajo tudi nagrade, stimulacije, premije, bonusi in različni dodatki. Te dejavnike lahko razdelimo v dve skupini; neposredni denarni prihodki, ki se izplačujejo v denarju in so običajno povezani z uspešnostjo pri delu, ter posredni materialni prihodki, ki se ne izplačujejo neposredno, a vseeno pomembno vplivajo na materialni standard zaposlenih. Pregled teh dejavnikov in njihovo klasifikacijo podaja tabela 1 (Bombač, 2006).

Tabela 1: Klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov

NEPOSREDNI DENARNI PRIHODKI	POSREDNI DENARNI PRIHODKI
<i>V to kategorijo sodi sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika oziroma skupine in se z individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo.</i>	<i>V to kategorijo sodi vrsta materialnih ugodnosti, ki z vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade niti niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti.</i>
- Osnovna plača (fiksni in variabilni del) - Bonusi in nagrade - Dodatki za inovacije in ustvarjalnost - Dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika - Dodatki, vezani na rezultate in dobičke - Delež od dobička podjetja - Delež v lastništvu podjetja	- Zdravstveno in pokojninsko zavarovanje - Plačilo za prehrano - Štipendije in šolnine - Plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi - Različne oblike življenjskega zavarovanja - Plačani dopusti - Plačilo rekreacije - Plačilo prevoza na delo - Službeno vozilo - Prispevki za primer nezaposlenosti - Regres in božičnica

Vir: Bombač (2006).

Herzbergova teorija motivacije razlaga, da denar samo začasno kupi storitve zaposlenih. Ob umiku spodbude se motivacija umakne. Le-ta razlaga, da je posameznikom potrebno poleg ustreznih finančnih nagrad graditi tudi druge motivatorje, ki so bolj učinkoviti. Nagrade namreč podcenjujejo notranjo motivacijo, še več, lahko jo oslabi in se to rezultira v neoptimalnih učinkih (Dimovski in drugi, 2014). Argument, ki podpira to trditev, je, da materialne vzpodbude zmanjšujejo občutek ali zavedanje zaposlenega, da je njegovo dobro delo prostovoljno. Posameznikom namreč pri delu ni pomemben samo denar, temveč za smisel življenja (Bombač, 2006).

2.3.2 Nematerialni dejavniki

Motivatorji so v različnih obdobjih in okoljih različno pomembni za skupine ljudi, zato je vsako podjetje odvisno od ugotavljanja motivacijskih dejavnikov v trenutnem okolju, ki imajo vpliv na zaposlene. Na podlagi ugotovitev lahko podjetje zagotovi optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kjer je rezultat največja učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa (Uhan, 1999). Tudi teorija potreb po Maslowu razlaga, da je pri motivaciji potrebno upoštevati vpliv okolja in drugih ljudi (Dimovski in drugi, 2014).

Motivatorji izhajajo iz človekovih potreb, pri čemer ločimo osnovne fiziološke potrebe (npr. hrana, varnost) ter psihološke potrebe, ki so bolj zakrite in subtilne. Ko so potrebe nezadovoljene, vplivajo na to, kaj posameznik misli, čuti in kako se vede. Raziskave

poudarjajo pomen temeljnih psiholoških potreb, kot so potreba po avtonomiji, rasti in povezanosti, ki jih osvetljuje teorija samodoločenosti (Deci in Ryan, 2000). V organizacijskem okolju se to kaže skozi dejavnike, kot so avtonomno delo, opolnomočenje, občutek kompetentnosti ter kakovostni odnosi s sodelavci in nadrejenimi, ki pomembno vplivajo na notranjo motivacijo zaposlenih (Deci in Ryan, 2000).

Nekateri izmed najbolj poznanih nematerialnih motivacijskih dejavnikov so:

- Zanimivo delo: posameznik se pri delu ne dolgočasi, se mu zdi enostavno in vanj vlaga trud in energijo. Tak posameznik potrebuje izziv v delu z dobrimi končnimi rezultati.
- Pohvala: zaposleni si želijo priznanje za delo, če ga ne dobijo v prihodnosti, motivacije ne bo, delo pa bo slabo opravljeno.
- Odnosi: sodelovanje v podjetju povečuje motivacijo in delovni učinek. To namreč posamezniku pomeni skupno pripadnost, ki poleg povečanja delovnega učinka izboljšuje tudi odnose med zaposlenimi.
- Vsebina dela: delo se posamezniku zdi zanimivo, pri njem lahko uporabi svoje znanje, se uči in strokovno raste.
- Samostojnost pri delu: posamezniku je prepuščena odločitev, kako bo izpeljana delovna naloga, lahko si razporeja delovni čas, hkrati pa je vključen v odločitve o splošnih zadevah podjetja.
- Vodenje in organizacija dela: vodje imajo ohlapen nadzor, ohranjajo optimalen tok priznanj in pohval ter pripomb in graj, hkrati pa je nemoten potek dela.
- Delovni pogoji: zaposlenim to predstavlja manjši telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji ter odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, med katere spadajo vlaga, neugodna temperatura, prah ter hrup.
- Stalnost in varnost zaposlitve: še bolj stopi v ospredje v času negotovih razmer, kot so gospodarske krize ter strukturne spremembe v gospodarstvu.
- Napredovanje: enakost možnosti za napredovanje in odvisnost napredovanja od uspešnosti njihovega dela bo bolj motiviralo posameznike, ki bodo vložili več truda v delo.
- Cilji in poznavanje rezultatov lastnega dela: za dobro opravljeno delo so pomembni tudi jasno opredeljeni cilji za zaposlene in vedenje, kdaj so jih uspešno dosegli.
- Delovna klima: sproščeno delovno okolje povzroči, da so posamezniki bolj kreativni in da bodo vložili več truda v delovne naloge. Pomembno je, da je klima odprta, kooperativna, posvetovalna in fokusirana na posameznika (Bombač, 2006).

2.4 Motivacija in zadovoljstvo pri delu kot dejavnika vedenjskih odzivov zaposlenih v strežbi

Zadovoljstvo pri delu pomembno vpliva na uspešnost, zdravje in vedenjske odzive zaposlenih, saj višje zadovoljstvo prinaša večjo predanost, medtem ko nezadovoljstvo pogosto vodi v izgorelost in fluktuacijo. V gostinstvu in turizmu ima motivacija ključno

vlogo, pri čemer se kot najbolj učinkovita kaže notranja motivacija, ki zmanjšuje stres in krepí zavzetost. Vodstvo lahko z zagotavljanjem pravičnega okolja, priznanja, možnosti napredovanja ter ustreznega usposabljanja bistveno prispeva k večjemu zadovoljstvu in dolgoročni lojalnosti zaposlenih.

2.4.1 Povezanost zadovoljstva pri delu z vedenjskimi odzivi zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu predstavlja ključen dejavnik tako za posameznika kot za organizacijo. Gre za psihološko stanje, ki pomembno vpliva na celotno delovno izkušnjo in ima številne pozitivne posledice. Višja raven zadovoljstva se odraža v večji predanosti zaposlenih, boljši uspešnosti pri delu, večji osebni izpolnjenosti in boljšem duševnem ter telesnem zdravju. Posledično se poveča tudi splošna učinkovitost organizacije, saj zadovoljni zaposleni pogosteje izkazujejo odgovorno, sodelovalno in proaktivno vedenje, kar prispeva k pozitivni organizacijski kulturi (Balas in drugi, 2021). Raziskave namreč potrjujejo povezavo med zadovoljstvom na delovnem mestu in uspešnostjo pri delu, vendar pa se pojavlja tudi kritika, da smer vplivanja ni enoznačno potrjena, vendar pa delovna uspešnost vpliva na zadovoljstvo pri delu, še posebej, kadar so dosežki in prepoznani in ustrezno nagrajeni (Judge in drugi, 2001). Poleg tega ima zadovoljstvo pomembno vlogo pri ohranjanju zdravja zaposlenih. Nezadovoljstvo pri delu je pogosto povezano s povečanim tveganjem za različne zdravstvene težave. Ena izmed najpogostejših posledic nezadovoljstva je izgorelost, ki se kaže kot čustvena izčrpanost, zmanjšana motivacija in odtujenost od dela (Maslach in drugi, 2001). Tudi splošno zadovoljstvo z življenjem je eden izmed pomembnih dejavnikov. Ob tem se pojavljajo tri najbolj znane hipoteze o povezavah med zadovoljstvom pri delu in splošnim zadovoljstvom z življenjem. Gre za hipotezo o prelivanju zadovoljstva med delom in življenjem (angl. *spillover hypothesis*), ki razlaga, da bo posameznik, ki čuti zadovoljstvo z delom, zadovoljen tudi z življenjem. Sledi ji hipoteza o kompenzaciji (angl. *compensation hypothesis*), kjer bo posameznik zaradi nezadovoljstva na delovnem mestu več energije vložil v druga področja ter s tem nadomeščal nezadovoljstvo. Zadnja teorija pa je segmentacijska teorija (angl. *segmentation hypothesis*), ki pojasnjuje, da posamezniki ločujejo različna življenjska področja ter zato ne povezujejo zadovoljstva pri delu z zadovoljstvom v zasebnem življenju (Balas in drugi, 2021).

Pri delu je zanimiv tudi učinek medenega meseca (angl. *honeymoon effect*), ki razlaga, da je zadovoljstvo pri delu zelo visoko na začetku novega zaposlitvenega obdobja, kasneje pa temu sledi strm padec oziroma streznitveni učinek (angl. *hangover effect*). Zaposleni se namreč spozna z realnimi dejavniki dela ter se začne socializirati, saj opazi razlike med pričakovanji in dejanskim stanjem (Boswell in drugi, 2005).

Predanost poklicu se nanaša na stopnjo identifikacije posameznika s svojim poklicem ter na njegovo pripravljenost, da ostane zvest določenemu poklicnemu področju ne glede na organizacijo, v kateri dela. Gre za razmerje med posameznikom in njegovim poklicnim okoljem, ki je neodvisno od delodajalca in se razvija skozi osebne izkušnje, vrednote in

karierno socializacijo. Razumevanje je ključno, saj omogoča razvoj prilagojenih strategij zadrževanja kadra in preprečevanje fluktuacije (Meyer in drugi, 1993). Teorija predanosti poklicu razlikuje tri oblike poklicne predanosti:

- čustvena predanost pomeni, da posameznik ostaja v svojem poklicu zaradi močne notranje navezanosti, zanimanja, veselja in občutka osebnega pomena;
- normativna predanost izhaja iz občutka dolžnosti ali moralne obveznosti, da posameznik vztraja v izbranem poklicu. Ta občutek pogosto izhaja iz vpliva družbenih norm, pričakovanj družine, vzgoje ali notranjega prepričanja, da vztraja;
- kalkulatívna ali preračunljiva predanost pa temelji na zaznavi koristi in stroškov, povezanih z obstankom ali odhodom iz poklica (Meyer in drugi, 1993).

Nezadovoljstvo pri delu (angl. *job dissatisfaction*) lahko sproži različne odzive, kot so odhod, glas, zvestoba ali zanemarjanje. Odhod pomeni prostovoljni prehod na drugo delovno mesto ali odhod iz organizacije, kar povečuje fluktuacijo zaposlenih. Zaposleni je prepričan, da se delovna situacija in problemi ne bodo izboljšali. S pomočjo glasu posameznik želi spremeniti delovno situacijo ter s tem zmanjšati probleme. Če je posameznik zvest organizaciji, pomeni, da kljub okoliščinam vztraja na delovnem mestu in upa, da se bodo pogoji skozi čas izboljšali, ter ne spreminja vedenja pri delu. Nazadnje pa lahko zaposleni uporabi tudi zanemarjanje, ko je posameznik miselno odsoten od dela, pojavlja pa se tišina, bojkot, nedelo, nepazljivost, popuščanje ter sramotenje organizacije. Odhod in glas aktivna odziva, medtem ko sta zanemarjanje in zvestoba pasivna odziva. Hkrati pa odhod in zanemarjanje veljata za nekonstruktivna odziva, glas ter zvestoba pa konstruktivna (Lee in Varon, 2016). Če je podjetje v preteklosti investiralo v zaposlenega, lahko na dolgi rok to pomeni, da se bodo zaposleni na težave odzvali konstruktivno. Okoli tega se je razvila progresivna teorija odzivanja, ki razlaga, da bodo prve težave in naraščanje nezadovoljstva prinesle manj intenziven oziroma pasiven odziv, kasneje pa intenzivnejše oziroma aktivno, konstruktiven odziv pa bo prešel na nekonstruktivnega (Balas in drugi, 2021).

Vse več raziskav se osredotoča na zaznane kakovosti delovnega življenja na zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu hotelskih zaposlenih. Pri tem je poudarek na pomenu varnega delovnega okolja, pravičnega plačila, opolnomočenja ter učinkovitega usposabljanja za izboljšano delovno izkušnjo. Kakovost delovnega življenja namreč bistveno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih, kar pa vpliva na njihovo zavzetost storilnost in zvestobo podjetju (Lee in drugi, 2015).

2.4.2 Zadovoljstvo in motivacija v panogi

Hsu (2013) je izvedel raziskavo na študentih programa gostinstva in turizma, kjer je preučeval povezavo med delovno motivacijo, izgorelostjo in poklicnimi aspiracijami skozi okvir teorije samoodločanja. Skozi raziskavo je spoznal, da višja notranja motivacija, ki za študente predstavlja užitek pri delu, osebno rast in občutek kompetentnosti, pomembno

vpliva na zmanjševanje izgorelosti. Študentje, ki pri delu in študiju čutijo notranjo motivacijo, doživljajo manj čustvene izčrpanosti ter depersonalizacije, saj delo dojemajo kot smiselno in zadovoljivo. Na drugi strani pa je pri posameznikih, ki jih žene zunanja motivacija, kot so finančne nagrade ali pritisk okolice, izgorelost bolj izrazita. Prav zato rezultati raziskave poudarjajo pomen spodbujanja avtonomije ter notranjih virov motivacije v poklicu, saj to prispeva k večjemu zadovoljstvu in dolgoročni uspešnosti.

Pomanjkanje motivacije predstavlja resen izziv, saj negativno vpliva na zavzetost zaposlenih, kar se neposredno kaže v nižji storilnosti, slabši kakovosti storitev in manjši proaktivnosti pri delu. Nezadovoljni zaposleni ne izkazujejo potrebne angažiranosti, kar slabša ugled podjetja ter zmanjšuje zvestobo strank. Intenzivna narava dela v gostinstvu še dodatno prispeva k hitri izgubi interesa za delo in povečuje tveganje za fluktuacijo zaposlenih (Sabri in drugi, 2019). Da bi se izognili tem posledicam, podjetja razvijajo različne strategije za ohranjanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Učinkovit motivacijski pristop, ki vključuje tako finančne kot nefinančne vzpodbude, izboljša delovno zavzetost. Ključni dejavniki pri tem so možnost za napredovanje, prepoznavanje dosežkov in ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja. S temi ukrepi lahko podjetja zmanjšajo fluktuacijo, ohranijo kakovost storitev in ohranijo konkurenčnost na trgu (Sabri in drugi, 2019).

Motivacija zaposlenih je tako povezana z uspehom podjetja, saj vpliva na zavzetost, produktivnost in zvestobo organizaciji. V turizmu je namreč pomembna kakovost storitev, ki pa je odvisna od zavzetosti zaposlenih. Pri tem je pomembno vodstvo, ki mora prepoznati in uporabiti prave motivacijske tehnike, ki pa so v skladu s potrebami in pričakovanji zaposlenih. Univerzalni pristop namreč ne prinaša enakih rezultatov za vse delavce. Okolje, ki ga ustvari vodstvo, je tako, kjer se zaposleni počutijo cenjene in vključene, to pa prispeva k večji pripadnosti podjetja. Organizacije, ki spodbujajo odprto komunikacijo ter nudijo možnost za napredovanje, dosegajo boljše rezultate na področju zadovoljstva zaposlenih. Pomanjkanje motivacije pa vodi do nižje storilnosti, večjega števila napak pri delu ter višje stopnje fluktuacije, ki dolgoročno negativno vpliva na konkurenčnost podjetja v panogi. Pomembno je torej prilagoditi motivacijske strategije z individualnimi pričakovanji zaposlenih. Tako materialne kot nematerialne spodbude ter pozitivno delovno okolje pa prispevajo k večji zavzetosti, izboljšani kakovosti storitev ter lojalnosti zaposlenih do podjetja, kar pa je ključno za ohranjanje konkurenčne prednosti v turizmu (Constantinescu in drugi, 2022).

Raziskava Lee in sodelavcev (2015) je pokazala, da zaposlen, ki razume delovno okolje kot varno, podorno in pravično, kaže več motivacije in predanosti organizaciji. Pri zadovoljstvu pa igra pomembno vlogo tudi plačilo, ki ni samo ekonomski dejavnik, ampak tudi izraz priznanja ter vrednotenja njihovega dela. Ključno vlogo ima tudi usposabljanje in razvoj zaposlenih, saj jim omogoča večjo samozavest pri opravljanju nalog, izboljšano interakcijo s strankami ter občutek napredovanja v karieri. To poleg zadovoljstva pri delu prinaša tudi zmanjšanje stresa in izgorelosti, kar pa sta pomembna izziva v turizmu (Lee in drugi, 2015).

3 VODENJE IN STILI VODENJA

Rozman in drugi (1993) definirajo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da dosežejo sodelovanje v prizadevanju za doseganje skupnih ciljev. Širša opredelitev vodenja zajema vodenje v ožjem smislu (lastnosti in ravnanje vodje) ter komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Kutzschenbach (2000) vodenje opredeli kot usmerjanje aktivnosti posameznikov in skupin k uresničevanju načrtovanih ciljev. Nenazadnje pa Kouzes in Posner (2011) vodenje razlagata kot umetnost mobiliziranja drugih, da se želijo boriti za skupno težnjo. Skupno vsem opredelitvam je, da gre za usmerjanje aktivnosti v doseganje zastavljenih ciljev. V zadnjem času pa hitro spreminjajoče poslovno okolje vpliva tudi na razmišljanje o vodenju in na stile vodenja (Dimovski in drugi, 2014). Vodenje ima ključno vlogo v uspešnosti organizacij, saj vpliva na motivacijo zaposlenih, oblikovanje organizacijske kulture in kakovost opravljenega dela. Učinkovito vodenje spodbuja zavzetost, zmanjšuje fluktuacijo in prispeva k višji stopnji zadovoljstva pri delu.

Teorija osebnih lastnosti vodij razlaga, da so vodje rojeni in ne vzgojeni. Teorija se osredotoča na osebnostne lastnosti vodij, ki pripeljejo do uspešnega vodje. Prednosti te teorije se osredotočajo na merljivost osebnostnih značilnosti, razlikujejo se med različnimi vodji, ohranjajo stabilne značilnosti v času in situaciji in dobro napovedujejo rezultate vodenja (Balas in drugi, 2021).

Raziskave se osredotočajo na pet osebnostnih značilnosti, ki lahko napovejo, kdo bo postal vodja ter zaznavo o njegovem vodenju. Navadno bodo odprti, vestni in ekstrovertirani posamezniki verjetneje postali vodje in bodo pri vodenju uspešni. Čustvenost pri tem vpliva negativno. Med drugim na vodenje vplivajo tudi naslednje lastnosti:

- intelektualne sposobnosti, kot so močna retorika, zaznava, sposobnost racionalne presoje in osmišljanja situacij;
- samozavest, ki je predstavljena z glasom, gestikulacijo in telesno govorico, gre za prepričanje v zmožnosti in sposobnosti;
- integriteta oziroma občutek odgovornosti;
- vztrajnost in zagon za delo;
- družabnost, gradnja odnosov v sodelovanju, ki ga posameznik doseže tudi s taktičnostjo in diplomatskim odnosom (Balas in drugi, 2021).

Temu naboru je bila kasneje dodana tudi čustvena inteligenca, ki je sestavljena iz samozavedanja, samoregulacije, socialnega zavedanja in sposobnosti za regulacijo medosebnih razmerij. Najnovejše raziskave pa to razširijo še na odnos do časa, proaktivnost in moralni razvoj (Balas in drugi, 2021).

Eden najbolj uporabljenih instrumentov za merjenje vodstvenih stilov je *Multifactor Leadership Questionnaire* (MQL), ki sta ga razvila Bass in Avolio leta 1995. Vprašanja

omogočajo vpogled v doživljanje vodenja s strani zaposlenih in njegovo povezavo z delovno motivacijo, kar je ključno pri razumevanju kakovostnih vodstvenih praks (Rowold, 2009).

V panogah z visoko delovno dinamiko, kot je turizem, kjer je delovno okolje pogosto intenzivno in čustveno zahtevno, ima vodstveni stil pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ter kakovosti storitev za goste (Testa in Sipe, 2012). Skozi čas so se razvili različni stili vodenja, ki odražajo spremembe v razumevanju človeškega vedenja, organizacijskih struktur in družbenih pričakovanj. V nadaljevanju so predstavljeni ključni vodstveni stili s posebnim poudarkom na karizmatičnem vodenju, ki se je izkazal kot posebej učinkovit v specifičnem kontekstu gostinske panoge.

Transakcijsko vodenje temelji na jasni strukturi, pogodbenem odnosu in zunanjem nadzoru. Vodja z uporabo nagrad in kazni usmerja vedenje zaposlenih v skladu z vnaprej določenimi cilji. Takšen pristop omogoča stabilnost in predvidljivost, vendar pogosto omejuje ustvarjalnost in notranjo motivacijo (Dong, 2023).

Transformacijsko vodenje nasprotno temelji na viziji, navdihu in razvoju zaposlenih. Vodja spodbuja posameznike k preseganju lastnih zmožnosti in k dolgoročni rasti organizacije. Vključuje karizmo, intelektualno stimulacijo, individualno obravnavo in spodbujanje inovacij (Cherry, 2024).

Avtentično vodenje temelji na osebni integriteti, samorefleksiji in skladnosti vedenja z notranjimi vrednotami vodje. Avtentični vodje so iskreni, samozavedni in odprti v odnosih, kar krepi zaupanje in zvestobo zaposlenih (Dimovski in drugi, 2014).

Etično vodenje pa dodatno poudarja odgovornost do drugih in moralno pravilnost odločitev. Etični vodja ne le deluje skladno z vrednotami, temveč jih tudi aktivno vnaša v organizacijsko kulturo in spodbuja druge k etičnemu vedenju (Perić, 2022).

Herojsko vodenje poudarja močnega posameznika, vodjo kot odločnega, karizmatičnega in vplivnega akterja, ki v slogu heroja rešuje težave in vodi organizacijo skozi spremembe. Takšen vodja prevzema osrednjo vlogo pri sprejemanju odločitev, pogosto s svojim znanjem, močjo in vplivom navdihuje zaposlene ter usmerja ključne procese (Fletcher, 2004). Herojsko vodenje je bilo dolgo časa prevladujoči model, saj so ga organizacije povezovalе z vizionarskim pristopom in sposobnostjo hitrega odzivanja na izzive. Vendar so raziskave pokazale tudi slabosti tega pristopa, preveliko zanašanje na posameznika lahko vodi v prenapetost, izgorelost vodij in omejevanje samostojnosti zaposlenih (Sims in Manz, 1991).

V nasprotju s tem postherojsko vodenje temelji na porazdeljeni odgovornosti, opolnomočenju zaposlenih in timske sodelovanju, kjer vodenje ni vezano zgolj na formalno pozicijo, temveč se pojavlja situacijsko (Fletcher, 2004). Vodja v postherojskem vodenju ni več reševalec vseh problemov, temveč spodbujevalec samovodenja pri

sodelavcih, uči jih, kako voditi sam sebe in razvijati lastno odgovornost ter iniciativo (Manz in Sims, 2003).

Karizmatično vodenje predstavlja specifičen pristop k upravljanju zaposlenih, ki temelji na močni osebni privlačnosti, zaupanju, navdihujoči komunikaciji in vizionarski usmerjenosti vodje. Vodja, ki prakticira karizmatični stil, je sposoben ustvarjati izrazito čustveno povezanost z zaposlenimi, kar pomembno vpliva na njihovo notranjo motivacijo, delovno zavzetost in občutek pripadnosti organizaciji (House in Shamir, 1993).

V hotelski industriji, kjer delo vključuje visoko stopnjo čustvene angažiranosti, osebnih interakcij z gosti in dinamične, pogosto nepredvidljive pogoje, se karizmatično vodenje izkazuje kot posebej učinkovit pristop. Karizmatični vodje zaradi svoje osebne privlačnosti in sposobnosti oblikovanja pozitivnih čustvenih odzivov ustvarjajo stabilno, a obenem navdihujoče delovno okolje. Takšno okolje omogoča zaposlenim, da bolje obvladujejo stres, ki izhaja iz intenzivnih interakcij z gosti ter pogosto dolgih in napornih delavnikov (Gatling in drugi, 2016).

Ena od ključnih prednosti karizmatičnih vodij v gostinstvu je sposobnost oblikovanja jasne in privlačne vizije prihodnosti, ki zaposlenim omogoča, da se identificirajo z organizacijo in njenimi cilji. S pomočjo vizionarske komunikacije vodja poveča občutek smisla, ki ga zaposleni pripisujejo svojemu delu, s čimer neposredno izboljšujejo kakovost storitve in zadovoljstvo gostov. Zaposleni, ki jih vodi karizmatičen vodja, pogosto izkazujejo višjo raven delovne zavzetosti, saj jim vodja ne predstavlja zgolj formalne avtoritete, temveč tudi osebni zgled in vir navdiha (House in Shamir, 1993). Dodatno pomembna lastnost karizmatičnih vodij v gostinski dejavnosti je njihova visoka čustvena inteligenca, ki jim omogoča učinkovito zaznavanje in razumevanje čustvenih stanj zaposlenih. Ta sposobnost omogoča, da karizmatični vodje proaktivno obvladujejo medosebne konflikte, nudijo ustrezno čustveno podporo in hitro prilagodijo svoje komunikacijske pristope glede na situacijo. S tem ne le povečujejo učinkovitost storitev, ampak tudi znižujejo stopnjo izgorelosti zaposlenih, kar je pogosto posledica intenzivnega dela v tej panogi (Gatling in drugi, 2016). Karizmatično vodenje prav tako pozitivno vpliva na timsko dinamiko in sodelovanje znotraj gostinskih timov. Ker so zaposleni pogosto soočeni z zahtevnimi gosti in stresnimi situacijami, je občutek medsebojne povezanosti in skupnega cilja še toliko bolj pomemben. Vodje, ki delujejo karizmatično, so sposobni ustvarjati močne kolektivne identitete, ki presegajo zgolj opravljanje delovnih nalog. S svojim vplivom uspešno spodbujajo timsko delo, medsebojno podporo in skupno prizadevanje za doseganje rezultatov (Wiastrut in drugi, 2023).

Velja poudariti, da je karizmatično vodenje v industriji še posebej koristno zaradi kombinacije osebnega vpliva, čustvene inteligence in vizionarskega pristopa, kar omogoča oblikovanje delovnega okolja, ki spodbuja zavzetost zaposlenih, zmanjšuje stres in izboljšuje celotno učinkovitost storitev (Gatling in drugi, 2016).

4 SISTEM MERJENJA USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH

V storitvenih panogah, kot je gostinstvo, kjer kakovost storitve temelji na uspešnosti zaposlenih, je učinkovito upravljanje delovne sile ključnega pomena za dolgoročno uspešnost podjetja. Organizacije si zato prizadevajo za sistematično spremljanje uspešnosti zaposlenih ter hkrati oblikujejo spodbudne sisteme nagrajevanja, ki prispevajo k večji motivaciji, zavzetosti in zadržanju kadra (Armstrong, 2022). Med najpogostejše uporabljenimi pristopi v sodobni praksi sta uporaba ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI) in vzpostavitev učinkovitih sistemov nagrajevanja. Prvi ponuja vpogled v delovno učinkovitost, drugi pa omogoča vplivanje na vedenje zaposlenih prek motivacijskih mehanizmov (Grant in Shin, 2012).

4.1 Uporaba ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI) za spremljanje motivacije in učinkovitosti zaposlenih

Ključno orodje za spremljanje in merjenje uspešnosti organizacij na podlagi vnaprej določenih kazalnikov je preglednica ključnih kazalcev uspešnosti (angl. *Key performance indicators scorecard*) (Tripska, 2023). Ključne kazalnike uspešnosti (KPI) lahko delimo na kvantitativne, ki temeljijo na številčnih podatkih, in kvantitativne, ki se osredotočajo na mehkejša dejavnike, kot sta zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Njihova kombinacija omogoča podjetjem vpogled v uspešnost poslovanja ter sprejemanje informiranih odločitev.

4.1.1 KPI scorecard

KPI ali *Key Performance Indicator scorecard* je strateško orodje, ki je uporabljeno za spremljanje in merjenje uspešnosti organizacij na podlagi ključnih kazalnikov. Gre za sistematično ocenjevanje napredka pri doseganju poslovnih ciljev in izboljšanje učinkovitosti na različnih področjih. V gostinstvu je KPI sistem nepogrešljiv za spremljanje kakovosti storitev, zadovoljstva gostov in učinkovitosti zaposlenih (Tripska, 2023). Ključne komponente KPI scorecarda lahko delimo na:

- finančni kazalniki: predstavimo prihodke, stroškovno učinkovitost, dobičkonosnost ter druge finančne metrike;
- operativni kazalniki: ti merijo učinkovitost notranjih procesov, kamor vključujemo čas obdelave naročil, hitrost odziva ter produktivnost zaposlenih;
- zadovoljstvo zaposlenih: meri stopnjo fluktuacije, angažiranosti zaposlenih ter njihovo zadovoljstvo pri delu;
- zadovoljstvo strank: kjer so predstavljene ocene gostov, povratne informacije, neto promotorjeva ocena (NPS) ter stopnja ponovnih obiskov (Tripska, 2023).

4.1.2 Kvantitativni KPI

Kvantitativni KPI veljajo za preproste številčne kazalnike, ki so odraz, ali organizacija dosega svoje cilje. Pogosto jih lastniki podjetij uporabljajo pri sprejemanju odločitev. Kljub temu pa osredotočanje na kvantitativne podatke spregleda druge pomembne dejavnike, ki imajo vpliv na poslovanje. Za celotno sliko so tako pomembni kvantitativni in kvalitativni KPI-ji (Tripska, 2023). Nekaj izmed kvantitativnih KPI-jev, ki se osredotočajo na numerične metrike, je:

- fluktuacija zaposlenih, kjer nam višja številka kaže na nizko motivacijo ter nezadovoljstvo;
- stopnja bolniških odsotnosti, kjer je pogosta bolniška odsotnost lahko odraz nizke motivacije in slabih delovnih pogojev;
- produktivnost na zaposlenega, ki se izračuna kot razmerje med celotnim prihodkom na število zaposlenih, upad produktivnosti pa lahko v ozadju skriva vzrok nizke motivacije;
- število predlogov za izboljšave, ki nam glede na njihovo količino predstavlja angažiranost zaposlenih;
- udeležba na internih izobraževanjih, saj je višja udeležba povezana z željo po razvoju, kar pa je odraz višje motivacije (Armstrong, 2022).

4.1.3 Kvalitativni KPI

Kvalitativni KPI-ji dopolnjujejo sliko, saj namesto številk predstavljajo značilnosti odločitev in procesov, ki pa so pogosto težko merljivi. Najboljši način za zbiranje teh podatkov je opazovanje ter neformalni pogovori. V kombinaciji s kvantitativnimi podatki je tako omogočen celovit vpogled v uspešnost podjetja (Tripska, 2023). Kvalitativni KPI-ji se osredotočajo na zavzetost, zadovoljstvo in odnos zaposlenih do dela. Nekaj ključnih kazalnikov je:

- zadovoljstvo zaposlenih, ki jih merimo z intervjuji, internimi anketami ter neformalnimi pogovori;
- stopnja zavzetosti pri delu, ki meri, kako so posamezniki aktivni pri prispevanju idej, reševanju težav ter sodelovanju v ekipnem delu;
- pripravljenost za dodatno delo, ki nam razlaga, kako pogosto so posamezniki pripravljeni sprejeti dodatne naloge ter pomagati sodelavcem;
- odnos do nadrejenih in sodelavcev, ki je razviden iz opazovanja dinamike med zaposlenimi in analizo pritožb;
- občutek pripadnosti podjetju, ki je viden z izražanjem ponosa na delovno mesto, ter ali posameznik priporoča podjetje drugim (Heskett in drugi, 1997).

Pomembno je poudariti, da KPI-ji neposredno ne merijo motivacije zaposlenih, temveč merijo dejavnike in rezultate, ki lahko kažejo na raven njihove motivacije ali zadovoljstva.

Motivacija kot psihološki konstrukt se neposredno ocenjuje z bolj specifičnimi metodami, kot so psihološke ocene, vprašalniki in intervjuji, medtem ko KPI-ji omogočajo vpogled v učinke motivacije skozi merljive rezultate (Armstrong, 2022).

4.2 Sistemi nagrajevanja

V sodobnem poslovnem okolju postajajo učinkoviti sistemi plačevanja in nagrajevanja ključni dejavniki motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Tradicionalni pristopi nagrajevanja se dopolnjujejo z novimi modeli, ki spodbujajo opolnomočenje zaposlenih ter prilagajanje ugodnosti njihovim individualnim potrebam. Med pomembnejšimi trendi so plačilo glede na rezultate, delitev dobička, solastništvo delnic in fleksibilni delovni pogoji, ki omogočajo večjo prilagodljivost in spodbujajo inovativnost (Dimovski in drugi, 2014). Ena izmed rešitev je tudi cafeteria sistem, ki zaposlenim omogoča izbiro ugodnosti po lastnih željah in tako povečuje njihovo motivacijo ter pripadnost podjetju. Takšni programi in aktivnosti izboljšujejo delovno okolje ter predstavljajo konkurenčno prednost podjetij pri privabljanju in zadrževanju talentov (Beke in drugi, 2014). V hotelski dejavnosti se najpogosteje uporablja kombiniran sistem nagrajevanja, ki vključuje fiksno plačo, variabilne nagrade (bonusi) in nematerialne ugodnosti (Kuslivan in drugi, 2010).

4.2.1 Kombiniran sistem nagrajevanja

Kombiniran sistem nagrajevanja vključuje fiksno osnovno plačo, variabilne nagrade (bonuse) ter nematerialne ugodnosti. Najbolj razširjen model temelji na plačilu glede na uspešnost (angl. *performance-based pay*), kjer so bonusi pogosto vezani na kazalnike, kot so zadovoljstvo gostov, doseženi prihodki, število prodanih storitev, stopnja zasedenosti ter zmanjšanje napak. Poleg individualnih dosežkov se pogosto uporablja tudi timsko nagrajevanje, zlasti v oddelkih, kjer je uspešnost odvisna od sodelovanja več zaposlenih. Tak pristop spodbuja sodelovanje, medsebojno pomoč ter višjo kakovost storitev (Kuslivan in drugi, 2010).

Ta pristop nagrajevanja se pogosto uporablja v hotelski industriji, kjer posebno vlogo igrajo tudi napitnine, ki predstavljajo pomemben del dohodka zaposlenih in so pogosto vključene v sistem nagrajevanja – bodisi formalno (kot del plačila) ali neformalno (kot dodatek) (Azar, 2020). Kombiniran sistem nagrajevanja omogoča tako kratkoročno motivacijo kot dolgoročno pripadnost zaposlenih, kar je bistveno za ohranjanje kakovostne delovne sile v hotelirstvu, kjer je fluktuacija tradicionalno visoka (Baum, 2006).

4.2.2 Novi programi plačevanja in nagrajevanja

Po Daftu in Marcicu je najnovejši trend v motivaciji opolnomočenje zaposlenih, pri čemer gre za delegiranje moči oziroma pristojnosti v organizaciji. Z opolnomočenjem zaposlenih se nanje prenesejo štirje ključni elementi za svobodno izvajanje nalog v smeri doseganja

skupnih ciljev: informacije, znanje, moč in nagrade. Poleg opolnomočenja zaposlenih pa se pojavljajo tudi nadgrajena orodja in programi za nagrajevanje zaposlenih (Dimovski in drugi, 2014).

Nekateri izmed novih sistemov plačevanja in nagrajevanja zaposlenih so:

- plačilo glede na rezultate ali plačilo za zasluge, ko je nagrajevanje odvisno od doprinosa posameznika v organizacijo;
- delitev dobička spodbuja timsko delo, saj je nagrada znotraj poslovne enote odvisna od doseganja planov;
- solastništvo delnic s strani zaposlenih, kar pri dobrih rezultatih pomeni udeležbo pri dobičku;
- bonusi v velikih zneskih, ob dobrih rezultatih;
- plačilo za znanje, kjer je plača povezana s številom spretnosti, ki jih zaposleni pridobi; tako so delavci motivirani za učenje in pridobivanje novih spretnosti, s čimer povečujejo fleksibilnost in učinkovitost podjetja;
- fleksibilen delovni čas, s prilagajanjem svojega urnika ter dela od doma;
- kompenzacija na osnovi tima, ki so odvisne od implementacije obnašanja in aktivnosti, ki koristijo timu, med katere štejemo sodelovanje, poslušanje in opolnomočenje;
- luksuzne nagrade, med katere štejemo potovanja in vstopnice za razne dogodke (Dimovski in drugi, 2014).

4.2.3 Cafeteria sistem

Cafeteria sistem je sodoben in prilagodljiv model nagrajevanja zaposlenih, ki temelji na individualnih ugodnostih. Gre za sistem, pri katerem podjetje vsakemu zaposlenemu dodeli določeno vrednost v obliki točk ali finančnega zneska, ta pa si sam izbere ugodnosti, ki najbolj ustrezajo potrebam, življenjskemu slogu in kariernim ciljem. Med najpogostejšimi izbirami so dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, bonitete za prehrano, športne dejavnosti, izobraževanja, dodatni dnevi dopusta ter subvencioniranje mobilnosti. Prednost sistema je fleksibilnost, saj zaposlenim omogoča, da si sami izberejo ugodnosti, ki so v skladu z njihovimi individualnimi potrebami, življenjskim slogom ter kariernimi cilji. Pojavlja se namreč kritika, da klasični paketi ugodnosti, ki jih navadno ponujajo podjetja, ne upoštevajo raznolikosti zaposlenih, kar vodi v nezadovoljstvo in nizko motivacijo. Z uporabo sistema so podjetja bolj prilagodljiva tržnim spremembam in davčnim regulativam, ugodnosti pa so sproti optimizirane, kar pomeni dolgoročno bolj učinkovito upravljanje stroškov (Beke in drugi, 2014). Raziskave so pokazale, da sistem največkrat uporabljajo večja podjetja ter korporacije, ki imajo več sredstev in infrastrukture za prilagojene programe, se pa koncept širi tudi med srednje velika ter mala podjetja, saj sistem predstavlja večjo privlačnost delodajalca na konkurenčnem trgu dela (Libert, n. a.). Prednost sistema je tudi vključenost zaposlenih v lastno finančno načrtovanje, saj so sami odvisni od razporejanja sredstev od ugodnosti. Z razvojem tehnologije postaja to vse enostavnejše, saj

se razvijajo digitalne platforme, ki zaposlenim omogočajo pregledno izbiro in prilagoditve v realnem času. Prihodnost cafeteria sistema pa bo usmerjena v še boljše razumevanje potreb zaposlenih ter prilagajanje ponujenih ugodnosti. Tako sistem ni zgolj sodoben pristop k nagrajevanju zaposlenih, temveč postaja ključni element privabljanja in zadrževanja talentov v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju (Beke in drugi, 2014).

5 TEORIJA SAMODOLOČENOSTI IN NJEN POMEN ZA GOSTINSTVO IN TURIZEM

Organizacijska kultura in delovna klima igrata ključno vlogo pri oblikovanju delovne izkušnje zaposlenih v nastanitveni dejavnosti, zlasti v strežbi, kjer je delo pogosto dinamično, zahtevno in pod velikim pritiskom. Kultura podjetja se v tem sektorju odraža skozi vrednote, norme in vedenjske vzorce, ki neposredno vplivajo na motivacijo, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Organizacije z močno in pozitivno organizacijsko kulturo ustvarjajo okolje, v katerem se zaposleni počutijo cenjene, spoštovane in podprte, kar vodi v izboljšane odnose med sodelavci, večjo pripadnost podjetju in višjo storitev za goste (Lee in drugi, 2015).

V skladu s teorijo samodoločenosti imajo zaposleni v strežbi večjo notranjo motivacijo, ko so zadovoljene njihove osnovne psihološke potrebe po avtonomiji, kompetentnosti in povezanosti. Hoteli, ki spodbujajo participativno vodenje, omogočajo razvoj kompetenc, zagotavljajo možnost napredovanja in spodbujajo medosebne povezave med zaposlenimi, dosegajo višjo raven zadovoljstva ter nižjo stopnjo odhajanja zaposlenih (Gatling in drugi, 2016).

Po drugi strani pa organizacijske kulture, ki temeljijo na visoki hierarhični kontroli, pomanjkanju povratnih informacij ter omejeni možnosti za samostojno odločanje, pogosto vodijo v frustracijo osnovnih psiholoških potreb. To povečuje raven stresa, izgorelost in vodi v nižjo storilnost ter višjo fluktuacijo kadrov (Hsu, 2013).

V tem kontekstu empirične študije potrjujejo, da uporaba načel teorije samodoločenosti v hotelskem managementu bistveno izboljšuje kakovost delovnega življenja zaposlenih. Lee in drugi (2015) poudarjajo, da ustvarjanje varnega delovnega okolja, pravično nagrajevanje ter možnosti za osebni in poklicni razvoj prispevajo k zadovoljevanju osnovnih psiholoških potreb in posledično višji zavzetosti zaposlenih. Prav tako raziskava Stanisic in drugi (2021) ugotavlja, da je zaznana kakovost delovnega življenja neposredno povezana z uspešnostjo zaposlenih in njihovo namero ostati v organizaciji.

Posebno pozornost v sodobni hotelski dejavnosti pridobiva tudi koncept delovne spiritualnosti. Raziskave so ugotovile, da občutek smisla in pripadnosti na delovnem mestu bistveno izboljšujeta psihološko blagostanje zaposlenih ter zmanjšujeta negativne učinke stresa. To je v skladu z ugotovitvami teorije samodoločenosti, ki poudarja, da občutek smiselnosti (kot rezultat zadovoljitve potreb po avtonomiji in povezanosti) bistveno prispeva k dolgoročni notranji motivaciji (Gatling in drugi, 2016).

6 EMPIRIČNA ANALIZA NA PRIMERU HOTELA INTERCONTINENTAL LJUBLJANA

V poglavju sta najprej predstavljena hotelska veriga InterContinental in hotel v Ljubljani, nato pa je vključena predstavitev uporabljene metodologije in vzorca. Temu sledi analiza raziskave ter na koncu opredelitev omejitev raziskave.

6.1 Predstavitev hotelske verige InterContinental in predstavitev hotela InterContinental Ljubljana

InterContinental Hotels & Resort je luksuzna blagovna znamka hotelov, ustanovljena leta 1946 s strani Juan Trippeja, ustanovitelja Pan American World Airways. Zasnovana je bila za zagotavljanje visokokakovostnih nastanitev mednarodnim popotnikom v različnih mestih po svetu. Poleg znamke InterContinental vključuje tudi druge znane znamke, kot so Holiday Inn, Crowne Plaza, Kimpton, Regent in Six Senses. Hotelska veriga InterContinental se osredotoča na širitev svoje prisotnosti na globalnem trgu, pri čemer v ospredje postavlja trajnostne pristope, uvajanje digitalnih rešitev ter prilagajanje storitev individualnim potrebam gostov z namenom izboljšanja kakovosti bivanja (InterContinental Hotels & Resorts, n. d.).

Analiza je bila izvedena v hotelu InterContinental Ljubljana, ki je luksuzni petzvezdični hotel, ki se nahaja v središču Ljubljane. Hotel je svoja vrata odprl avgusta 2017 in kot prvi petzvezdični hotel v mestu pomembno zaznamoval lokalno turistično ponudbo. Hotel je del mednarodne hotelske verige InterContinental Hotel Group (IHG) in nudi storitve za poslovne goste in turiste. Hotel ima 165 sodobno opremljenih sob in suit. V najvišjem nadstropju hotela se nahaja restavracija B-Restaurant, ki ponuja mednarodno kulinariko z lokalnimi sestavinami, ter B-bar. V pritličju se nahaja Bloom Lounge, ki je primeren prostor za poslovna srečanja ali sproščene trenutke ob kavi. Hotel se ponša tudi s 24-urno sobno strežbo. Za poslovne dogodke hotel ponuja pet sejnih sob in večnamensko dvorano, ki je prilagojena različnim vrstam srečanj, konferenc in prireditev. InterContinental Ljubljana je zasnovan za goste, ki iščejo udobje, kakovostne storitve in osrednjo lokacijo v Ljubljani. Hotel združuje poslovne in turistične vsebine ter ponuja visoko raven gostinske ponudbe in dodatnih storitev.

6.2 Razvoj raziskovalnih vprašanj

Raziskava temelji na študiji primera hotela InterContinental Ljubljana. Cilj je analiza vpliva stila vodenja na motivacijo zaposlenih ter analiza vpliva sistemov nagrajevanja in spremljanja uspešnosti na motivacijo zaposlenih v hotelskem podjetju. Natančneje so specifični cilji raziskave i) identificirati dejavnike, ki najbolj vplivajo na motivacijo zaposlenih, ii) ugotoviti načine merjenja motivacije s pomočjo kazalnikov uspešnosti za hotelsko podjetje ter iii) ugotoviti, kakšna je vloga managementa pri motiviranju zaposlenih

v hotelskem podjetju. Na podlagi pregleda literature ter za namen doseganja ciljev sem si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

R1: Kako zadovoljene so temeljne psihološke potrebe strežnega osebja v hotelu InterContinental Ljubljana?

Teorija samodoločenosti (Deci in Ryan, 1985) postavlja v središče tri temeljne psihološke potrebe, avtonomijo, kompetentnost in povezanost, ki morajo biti zadovoljene, da posameznik razvije notranjo motivacijo ter doživlja zadovoljstvo in osebno rast pri delu. Avtonomija se nanaša na občutek samostojnosti in nadzora nad lastnim delom, kompetentnost na občutek učinkovitosti in sposobnosti pri opravljanju nalog, povezanost pa na kakovostne medosebne odnose in pripadnost kolektivu. V kontekstu gostinske industrije, kjer so delovni pogoji pogosto intenzivni, postane razumevanje zadovoljstva teh potreb ključno za oblikovanje ustreznih vodstvenih in motivacijskih strategij. Zastavljeno raziskovalno vprašanje se zato osredotoča na to, v kolikšni meri so temeljne psihološke potrebe zaposlenih v strežbi zadovoljene v konkretnem okolju.

R2: Kakšen je vpliv temeljnih psiholoških potreb na notranjo in zunanjo motivacijo strežnega osebja v hotelu InterContinental Ljubljana?

Raziskovalno vprašanje izhaja iz predpostavke, da je motivacija odvisna od njene usmerjenosti, torej, ali gre za notranjo motivacijo, ki izhaja iz posameznikovega interesa, radovednosti in osebnega smisla, ali zunanjo motivacijo, ki temelji na nagradah, pritiskih ali pričakovanjih okolice. Če so zadovoljene temeljne psihološke potrebe, se posameznik pogosteje motivira notranje, kar vodi k večji zavzetosti, vztrajnosti in zadovoljstvu pri delu.

R3: Kateri so stili vodenja, ki vplivajo na zadovoljitev psiholoških potreb strežnega osebja v hotelu InterContinental Ljubljana?

Vodstveni stili pomembno vplivajo na delovno klimo, motivacijo zaposlenih in zadovoljevanje temeljnih psiholoških potreb. V storitvenem sektorju, kjer je delo intenzivno in čustveno zahtevno se kot posebej pomemben kaže karizmatični stil. Pristop poudarja navdihovanje zaposlenih, razvijanje njihovega potenciala, postavljanje zgleda ter ustvarjanje občutka skupnega poslanstva. Takšni vodje bolj verjetno ustvarjajo pogoj za zadovoljevanje osnovnih psiholoških potreb zaposlenih, kar dolgoročno vodi do večje zavzetosti in zadovoljstva na delovnem mestu.

R4: Kako stili vodenja vplivajo na notranjo in zunanjo motivacijo na strežno osebje v hotelu InterContinental Ljubljana?

Teorija razlaga, da vodje s svojim vedenjem bistveno vplivajo na to, ali bodo zaposleni bolj notranje motivirani, kar pomeni, da delajo z veseljem, zaradi osebnega razvoja ali notranjega smisla, ali pa zunanje motivirani, kar pomeni, da delujejo zaradi nagrad, pritiska ali strahu pred sankcijami. Raziskovanje vpliva različnih stilov vodenja na motivacijo zaposlenih v

hotelskem sektorju omogoča boljše razumevanje med povezavo vodenja in motivacijo zaposlenih, kar je ključno za ustvarjanje delovnega okolja, ki spodbuja dolgoročno zavzetost, uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih.

6.3 Metodologija

6.3.1 Merilni instrumenti

Za razlago raziskovalnih vprašanj sem uporabila raziskavo kvantitativne narave. Temelji na anketnem vprašalniku, ki je bil razdeljen zaposlenim v strežbi hotela InterContinental Ljubljana. Vprašalnik je vseboval lestvice za merjenje oblike motivacije, vprašanja za oceno zadovoljenosti psiholoških potreb, ocene stilov vodenja ter vprašanj o dojemanju sistemov nagrajevanja in povratnih informacij. Anketni vprašalnik je bil strukturiran v več sklopov, pri čemer so bila vprašanja oblikovana na podlagi preverjenih merskih instrumentov, kot so lestvica *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) (Tremblay in drugi, 2009), *Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale* (BPNSFS) (Kaap-Deeder in drugi, 2020) in *Multifactor Leadership Questionnaire* (Rowold, 2005). Zaradi lažje dostopnosti zaposlenim in zmanjšanja bremena reševanja je bil del vprašanj prilagojen, na primer poenostavljena formulacija trditve in zmanjšanje števila postavk na skalo, pri čemer pa so ključne dimenzije in vsebine izvirnih lestvic ohranjene. S pomočjo analize sem nato ugotavljala povezanost med vodenjem, motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih. Vprašalnik, ki je bil uporabljen v raziskavi, se nahaja v prilogi; slovenska različica se nahaja v Prilogi 1, angleška pa v Prilogi 2. Strukturiran je bil v pet sklopov in sicer: demografski podatki, oblika motivacije pri delu, zadovoljevanje psiholoških potreb, stili vodenja in učinkovitost sistemov nagrajevanja.

Pri sklopu vprašanj o motivaciji pri delu je bila kot osnova uporabljena lestvica *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS), pri čemer je bilo 18 izvirnih trditve preoblikovanih v bolj razumljiv jezik, prilagojen kontekstu dela zaposlenih v strežbi. Trditve pokrivajo šest oblik motivacije po teoriji samodoločenosti: notranja motivacija, integrirana regulacija, identificirana regulacija, introjicirana regulacija, zunanja regulacija in amotivacija. Namesto izvirne 7-stopenjske lestvice je bila uporabljena Likertova 5-stopenjska lestvica, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Dodatno so bila dodana tri odprta vprašanja, katerih namen je bil zajeti izraženo motivacijo udeležencev in globlje razumevanje njihovega odnosa do dela. Ta vprašanja so konceptualno povezana z osnovnimi tipi motivacije v okviru SDT (notranja motivacija, zunanja motivacija in amotivacija).

Za merjenje osnovnih psiholoških potreb (avtonomija, kompetentnost in povezanost) je bila uporabljena prirejena verzija *Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale* (BPNSFS) avtorja Chen in drugih (2014). Iz vsake dimenzije so bile izbrane reprezentativne trditve, ki zajamejo bistvo posamezne potrebe. V raziskavi je bila uporabljena komponenta

zadovoljenosti potreb, saj je bil cilj ugotoviti, v kolikšni meri so potrebe zaposlenih v strežbi potencialno zadovoljene. Vsebina trditev je zajemala občutek avtonomije pri delu, občutek kompetentnosti ter povezanosti. Uporaba omogoča vpogled v neposredno psihološko doživljanje zaposlenih, kar je ključno za razumevanje, kako organizacijski dejavniki, kot so stil vodenja, delovno okolje in nagrajevanje, vplivajo na motivacijo zaposlenih. Pri tem je bila uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica.

Za merjenje stilov vodenja nadrejenih je bila uporabljena prirejena verzija *Multifactor Leadership Questionnaire*. Vprašalnik je vključeval 11 trditev, ki zajemajo dve dimenziji transformacijskega vodenja, *idealized influence* in *inspirational motivation*.

Vprašanja o učinkovitosti sistemov nagrajevanja so bila oblikovana na osnovi *Total rewards* modela in *Cafeteria Benefits* Modela, ki vključujeta tako finančne (npr. plača, bonusi) kot nefinančne oblike nagrajevanja (npr. priznanje, fleksibilnost, dodatna izobraževanja). Anketiranci so ocenjevali, v kolikšni meri so zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja, katere oblike nagrad nanj delujejo motivacijsko ter ali menijo, da je vzpostavljen sistem nagrajevanja pravičen in ustrezno sporoča njihovo vrednost.

Za raziskovalno vprašanje 1 o zadovoljenosti temeljnih psiholoških potreb bodo uporabljeni podatki iz sklopa zadovoljevanje psiholoških potreb, merjenih z lestvico BPNSFS, analiza pa bo zajemala opisno statistiko, ki bo prikazala raven zadovoljitve potreb po avtonomiji, kompetentnosti in povezanosti. Raziskovalno vprašanje 2, ki povezuje psihološke potrebe z notranjo in zunanjo motivacijo, se poveže z rezultati sklopa motivacija pri delu, ki je merjen z lestvico WEIMS. Z analizo bi ugotovili vpliv zadovoljenih psiholoških potreb na različne oblike motivacije. Za kateri stili vodenja vplivajo na zadovoljitev psiholoških potreb, v raziskovalnem vprašanju 3, bom uporabila podatke iz sklopa stili vodenja, zbrane s pomočjo MLQ lestvice. Analiza bo vključevala povezavo z zadovoljstvom psiholoških potreb zaposlenih. Raziskovalno vprašanje 4 o povezavi stilov vodenja in notranje ter zunanje motivacije bo analizirano v povezavi s podatki o notranji in zunanji motivaciji. Analiza bo raziskala, kako posamezni stili vodenja vplivajo na različne oblike motivacije.

6.3.2 Postopek zbiranja podatkov

Anketni vprašalnik je bil dostopen zaposlenim hotela InterContinental Ljubljana preko povezave na Google Forms v obdobju od 22. 4. do 5. 5. 2025. Zaposlenim je bil vprašalnik na voljo v slovenščini in angleščini. Pred reševanjem so bili seznanjeni z namenom raziskave ter zagotovili o anonimnosti. Ker je bila anketa v slovenščini in angleščini, sem podatke združila, ter združene podatke kasneje uporabila pri analizi podatkov.

V raziskavo so bili vključeni zaposleni v strežbi hotela InterContinental Ljubljana. Anketni vprašalnik so izpolnili prostovoljno in anonimno. Pogoj za vključitev v vzorec je bilo trenutno opravljanje dela v strežbi (natakar/natakarica ali barman/barmanka), kar je bilo preverjeno s kontrolnim vprašanjem o delovnem mestu. Po podatkih letnega poročila 2024

je bilo v hotelu na dan 31. 12. 2024 zaposlenih 111 ljudi, fluktuacija zaposlenih pa je v letu 2024 znašala 36 novih sodelavcev ter 27, ki jih je odšlo. Od tega je bilo v strežbi zaposlenih 26 oseb, in sicer 20 zaposlenih v restavraciji, sobni strežbi, baru Bloom ter klubu InterContinental, 3 barmani ter 3 vodje. Poleg redno zaposlenih je hotel sodeloval tudi s študenti in samostojnimi podjetniki, ki pa so variirali na tedenski ravni, zato niso bili vključeni v raziskavo. Delo v strežbi poteka v treh izmenah: jutranji, popoldanski in nočni. Zaposleni niso rotirani po vseh izmenah, saj nekateri delajo izključno v dopoldanskem času, drugi pa v popoldanskem, kar lahko vpliva na zaznavanje delovnih pogojev, obremenitev ter motivacije.

6.3.3 Metode za analizo podatkov

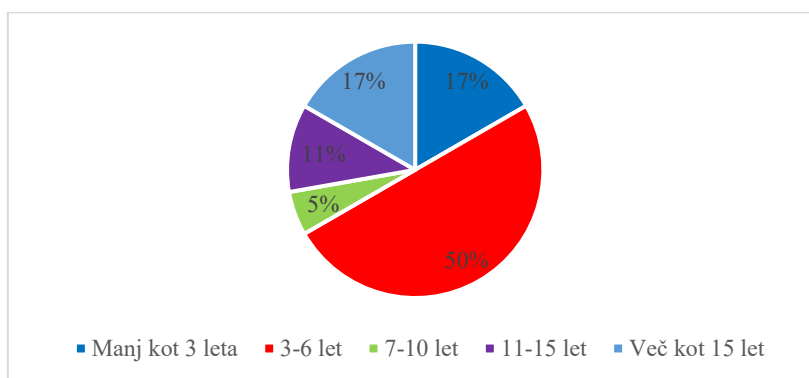
Za analizo zbranih podatkov sem uporabila deskriptivno statistično analizo ter vsebinsko analizo odprtih vprašanj. Zaprta vprašanja, kjer so anketiranci ocenjevali trditve na Likertovi lestvici od 1 do 5, so bila analizirana z uporabo frekvenčne analize in opisne statistike. S tem so bile pridobljene osnovne informacije o strukturi vzorca, povprečne ocene motivacijskih dejavnikov, zadovoljstva psiholoških potreb ter zaznanih stilov vodenja. Rezultati so bili nato predstavljeni grafično v obliki stolpičnih in tortnih diagramov za lažjo interpretacijo ugotovitev. Za obdelavo kvantitativnih podatkov je bil uporabljen Microsoft Excel. Odgovori na odprta vprašanja so bili analizirani s pomočjo vsebinske analize. Na podlagi tematskega kodiranja so bili odgovori kategorizirani v smiselne skupine, kar je omogočilo identifikacijo ponavljajočih se tem in vzorcev ter analizo pogostosti posameznih vsebinskih kategorij.

6.4 Opis vzorca

V raziskavo so bili vključeni zaposleni v strežbi hotela InterContinental Ljubljana. Udeleženci so anketni vprašalnik izpolnili prostovoljno in anonimno. Pogoj za vključitev v vzorec je bilo trenutno zaposlitev v strežbi (barman/barmanka ali natakar/natakarica), kar je bilo preverjeno s kontrolnim vprašanjem o delovnem mestu. V strežbi je bilo v času ankete zaposlenih 26 oseb, stopnja odziva je tako 69,2 odstotka oziroma 18 oseb. Med sodelujočimi so prevladovale ženske, ki so predstavljale približno 56 odstotkov anketiranih, moški pa so predstavljali 44 odstotkov.

Slika 1 prikazuje skupno število let delovnih izkušenj anketirancev, ki ne vključujejo samo dela v hotelu InterContinental. Največ anketirancev, kar 50 odstotkov, ima 3–6 let delovnih izkušenj, kar kaže na prevlado kadra z manj izkušnjami. Skupno 34 odstotkov anketirancev ima bodisi manj kot 3 leta (17 %) ali več kot 15 let izkušenj (17 %), kar kaže na prisotnost tako začetnikov, kot tudi zelo izkušenih zaposlenih. Manjši delež pa predstavljajo tisti s 7–10 let (5 %) ter 11–15 let (11 %) izkušenj, kar kaže na manjšo prisotnost kadra s srednje dolgim delovnim staležem.

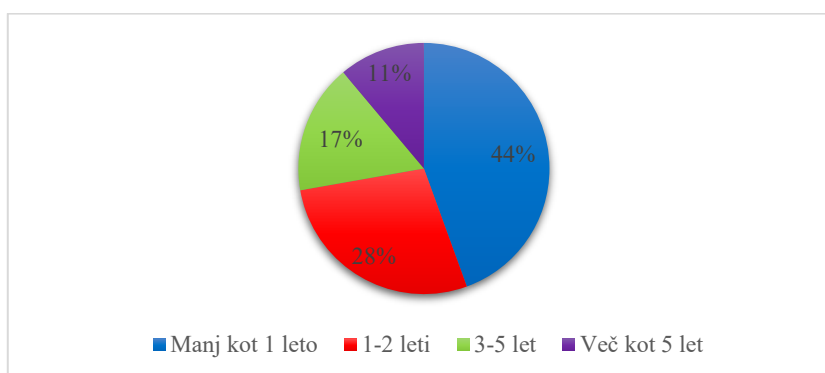
Slika 1: Število let delovnih izkušenj



Vir: lastno delo.

Slika 2 prikazuje delovno dobo zaposlenih v hotelu. Največji delež anketiranih zaposlenih, 44 odstotkov, dela v hotelu manj kot eno leto, kar kaže na visoko fluktuacijo kadra. Skupaj kar 72 odstotkov zaposlenih dela v hotelu manj kot tri leta, kar pomeni, da gre za relativno nov kader, kar lahko vpliva na nižjo organizacijsko pripadnost in večjo potrebo po uvajanju ter mentorstvo. Le 11 odstotkov zaposlenih ima v hotelu več kot pet let delovne dobe, kar kaže na nizko dolgoročno zadrževanja kadra.

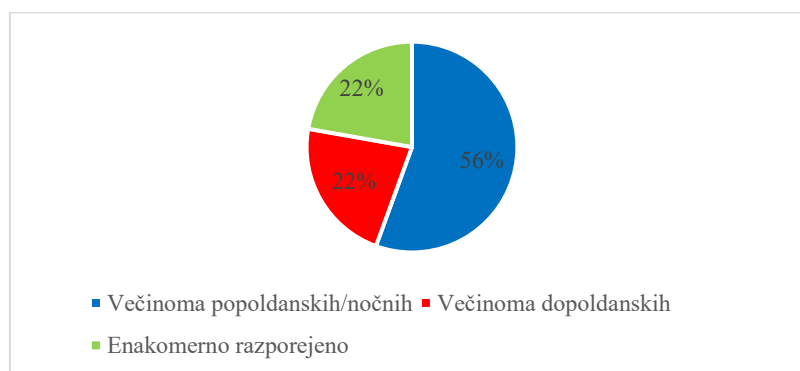
Slika 2: Delovna doba v hotelu



Vir: lastno delo.

Slika 3 prikazuje razporejenost izmen anketirancev. Več kot polovica anketirancev, 56 odstotkov, opravlja delo pretežno v popoldanskih ali nočnih izmenah. Po 22 odstotkov anketirancev pa dela bodisi večinoma dopoldne ali imajo enakomerno razporejene izmene. Prevladovanje popoldansko-nočnega dela je pomemben podatek, saj so to izmene, ki pogosto vplivajo na zasebno življenje ter dolgoročno tudi na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

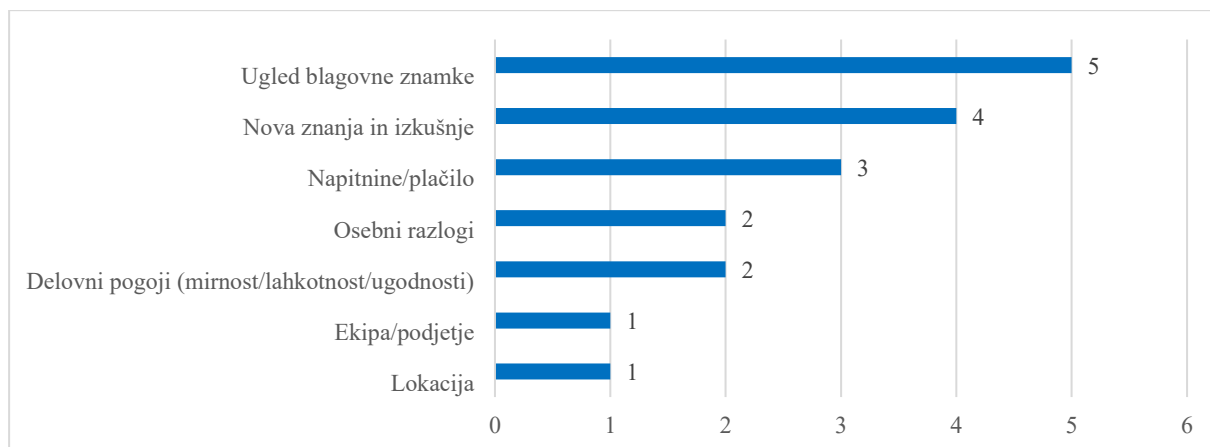
Slika 3: Razporejenost izmen anketirancev



Vir: lastno delo.

Odgovori na odprto vprašanje, kaj je posameznike pritegnilo k delu v hotel InterContinental, so bili razvrščeni glede na skupno vsebino v 7 skupin, in sicer na ugled blagovne znamke, nova znanja in izkušnje, napitnine oziroma plačilo, osebni razlogi, delovni pogoji, kjer so bili zajeti mirnost, lahkotnost, ugodnosti, sledi pa skupina ekipa ter lokacija. Slika 4 prikazuje razloge za odločitev za delo v hotelu InterContinental Ljubljana. Najpogostejše omenjeni razlog je ugled blagovne znamke, sledi mu možnost pridobivanja novih znanj in izkušenj, nato napitnine in plačilo.

Slika 4: Razlogi za odločitev za delo v hotelu InterContinental



Vir: lastno delo.

Na podlagi odprtega vprašanja o največjih izzivih, s katerimi se soočajo anketiranci na delovnem mestu, sem izluščila šest glavnih kategorij težav: odnosi v kolektivu ter težave s sodelavci, preobremenjenost, odnosi z gosti, problematika z uvajanjem sprememb v sistem, notranja organizacija oziroma vodstvo ter urniki in organizacija dela. Najpogostejši izzivi, s katerimi se soočajo anketirani v hotelu InterContinental Ljubljana, so povezani z odnosi v kolektivu in sodelavci. 5 posameznikov je izpostavilo nesposobnost, nezainteresiranost ter konfliktnost posameznikov v kolektivu, ki jim predstavlja izziv na delovnem mestu. Sledi

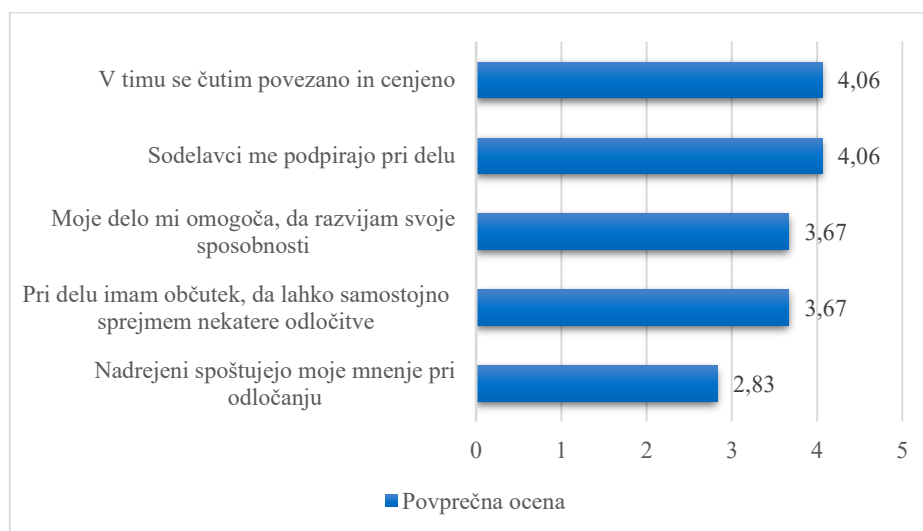
preobremenjenost, kjer 4 posamezniki izpostavljajo težave o usklajevanju številnih nalog, delu čez delovni čas in stres zaradi velikega števila gostov. Pogosto, kar 3, pa izpostavljajo tudi izzivi pri delu s težavnimi strankami. Ti vključujejo neposlušne, arogantne goste. Zaposleni izpostavijo tudi težave z urniki in njihovo nestanovitnostjo, pa tudi nezadostno podporo ali motivacijo s strani vodstva. Posameznik tudi izpostavi problematiko z uvajanjem sprememb v sistem, primer je vzpostavitev novega menija, ki je neustrezno predstavljen zaposlenim.

6.5 Rezultati

6.5.1 Zadovoljenost temeljnih psiholoških potreb zaposlenih

Na podlagi zbranih odgovorov je na sliki 5 razvidno, da zaposleni najvišje ocenjujejo povezanost in cenjenost v timu ter podporo sodelavcev pri delu. Obe trditvi sta z enako povprečno oceno 4,06, kar kaže na visoko stopnjo medosebne podpore in pozitivnih odnosov v delovnem okolju. Tudi občutek samostojnega odločanja in možnost razvijanja lastnih sposobnosti s povprečno oceno 3,67 še vedno nakazuje določeno mero avtonomije zaposlenih. Z najnižjo povprečno oceno, 2,83, pa so ocenili trditev, da nadrejeni spoštujejo mnenje zaposlenih pri odločanju, kar kaže na potencialno pomanjkanje vključevanja zaposlenih v procese odločanja.

Slika 5: Zaznave o zadovoljevanju psiholoških potreb



Vir: lastno delo.

Na vprašanje o motivaciji posameznikov na delovnem mestu je največ anketirancev, 7, pri odprtem vprašanju izpostavilo kot ključni motivacijski dejavnik finančno motivacijo, bodisi višjo plačo, kompenzacijo ali različne nagrade. Naslednje 3 odgovore sem grupirala v skupino priznanja in pohvale s strani nadrejenih ter odzivnost in podpora vodstva, kar kaže

na pomen medosebnih odnosov in vodstvene komunikacije pri oblikovanju zavzetosti za delo. Posamezniki so nato izpostavljali tudi dejavnike, kot so organizacija dela, večja avtonomija pri delu, možnost za napredovanje in karierni razvoj ter boljši timski odnosi. Posameznik je kot motivator omenil celo pozitivne odzive gostov, kar je pokazatelj osebne vpletenosti v kakovost storitve.

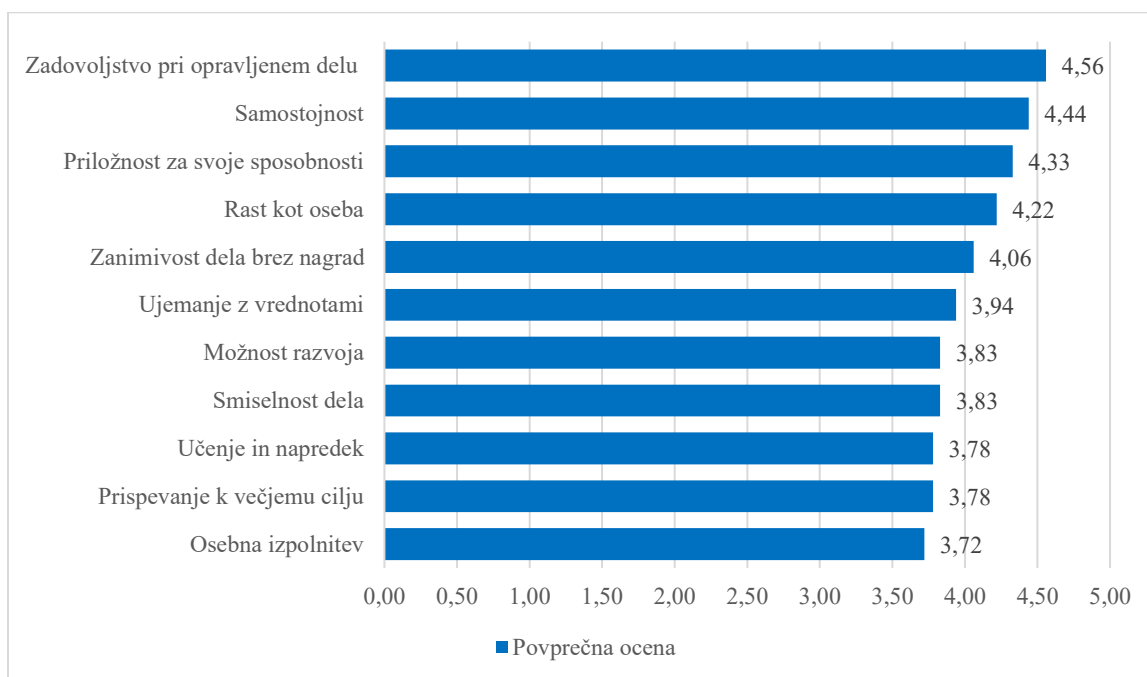
Pri odprtem vprašanju o demotivaciji in razlogih zanjo trije posamezniki niso čutili demotiviranosti na delovnem mestu. Ostali posamezniki v ospredje demotiviranosti postavljajo primanjkljaj v timskem duhu. Zaposleni so izpostavili neodzivne ter nemotivirane sodelavce, ki otežijo sodelovanje, pojavlja pa se tudi občutek, da nekateri ne prispevajo enako. Pomemben dejavnik je tudi pomanjkanje priznanj in nagrajevanja, kjer zaposleni izpostavijo, da njihov trud ni opažen ter ustrezno ovrednoten. Posamezno se izpostavljajo tudi drugi pomembni dejavniki, kot so slabi odnosi z vodstvom ter komunikacija, utrujenost in obremenitev zaradi delovnih razmer, pojavi pa se tudi demotivacija zaradi dela z zahtevnimi strankami.

Analiza podatkov kaže, da so temeljne psihološke potrebe zaposlenih v hotelu InterContinental Ljubljana deloma zadovoljene, vendar obstajajo tudi pomembna področja za izboljšave. Najbolj ocenjena potreba je povezanost, visoko zaposleni čutijo podporo sodelavcev in cenjenost v timu. Kompetentnost je izražena posredno, saj zaposleni omenjajo pomembnost priznanj in pohval, kar kaže na potrebo po zunanji potrditvi. Njihov občutek uspešnosti in pomen povratne informacije kaže na to, da si želijo potrditve za svoje delo. Avtonomija je zadovoljena v omejeni meri, saj je najnižjo oceno prejela prav trditev, da nadrejeni spoštujejo njihovo mnenje pri odločanju. Odgovori na odprta vprašanja kažejo, da zaposlene motivira tudi večja avtonomija, karierni razvoj ter pozitiven timski odnos, kar sovпада z osnovnimi psihološkimi potrebami. Obenem pa dejavniki demotivacije kažejo, da zadovoljevanje potreb po kompetentnosti, pravičnosti in vključenosti ni popolno.

6.5.2 Vpliv psiholoških potreb na motivacijo

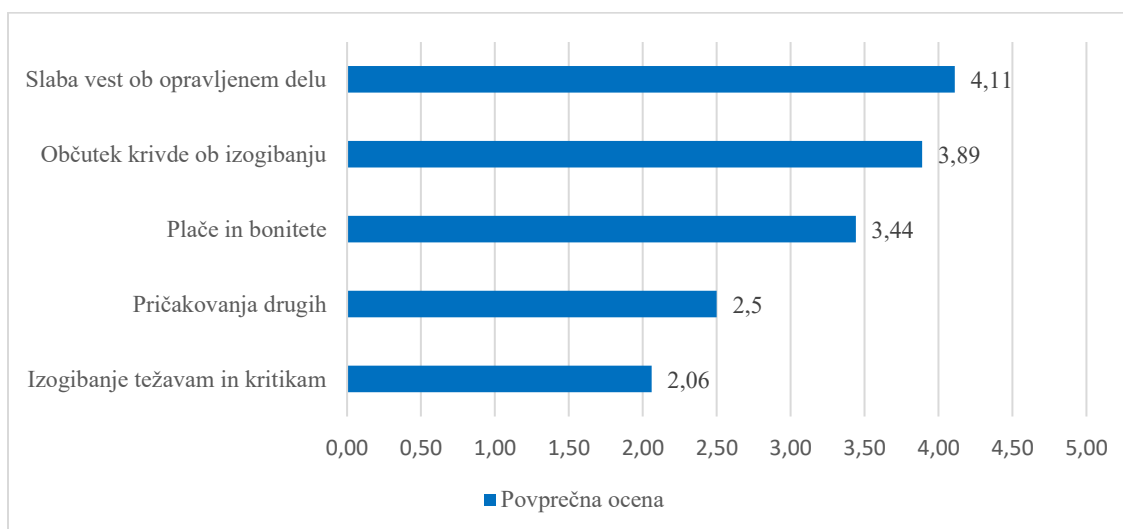
Na podlagi analize povprečnih ocen strinjanja z izbranimi motivacijskimi trditvami je razvidno, da zaposlene najbolj motivirajo notranji dejavniki. Slika 6 predstavlja notranje motivacijske dejavnike, kjer je z najvišjo povprečno oceno (4,56) bil ocenjen občutek uspešnosti pri delu. Sledi zadovoljstvo ob dobro opravljenem delu (4,44) ter občutek samostojnosti in zanesljivosti nase (4,33). Ti rezultati kažejo, da zaposleni največjo motivacijo črpajo iz notranjih virov, kot so kompetentnost, osebna izpolnitev in možnost samostojnega delovanja. Slika 7 prikazuje zunanje motivacijske dejavnike, kjer so najnižje povprečne ocene prejeli dejavniki, povezani z zunanjimi motivi za delo, kot sta izogibanje težavam in občutek dolžnosti do pričakovanj drugih (2,06 in 2,5). To nakazuje, da obrambni razlogi, kot sta strah pred kritikami ali zgolj izpolnjevanje zunanjih pričakovanj, pri zaposlenih v hotelu InterContinental Ljubljana nimajo pomembnejše vloge.

Slika 6: Povprečna ocena notranjih motivacijskih dejavnikov



Vir: lastno delo.

Slika 7: Povprečna ocena zunanjih motivacijskih dejavnikov

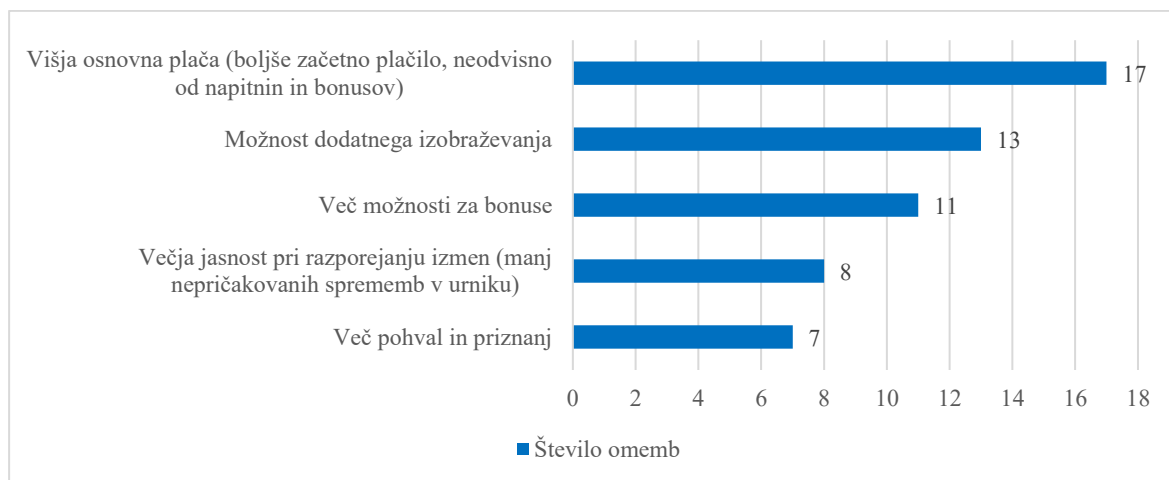


Vir: lastno delo.

Pri vprašanju z več možnimi odgovori so bile analizirane najpogostejše omenjene oblike nagrajevanja, ki bi najbolj prispevale k višji motivaciji za delo. Slika 8 kaže, da je daleč najpomembnejši dejavnik višja osnovna plača, ki jo izpostavi kar 17 udeležencev. S tem so zaposleni izpostavili potrebo po pravičnem in stabilnem osnovnem dohodku, ki ne zavisi od napitnin in bonusov. Na drugem mestu po številu omemb se nahaja možnost dodatnega izobraževanja, kar kaže željo po osebnem in strokovnem razvoju. Sledijo več možnosti za

bonuse (11 omemb) in večja jasnost pri razporejanju izmen (8 omemb). Anketiranci so izpostavili tudi več pohval in priznanj, kar nakazuje na pomembnost priznavanja vloženega truda.

Slika 8: Oblike nagrajevanja za motivacijo posameznikov



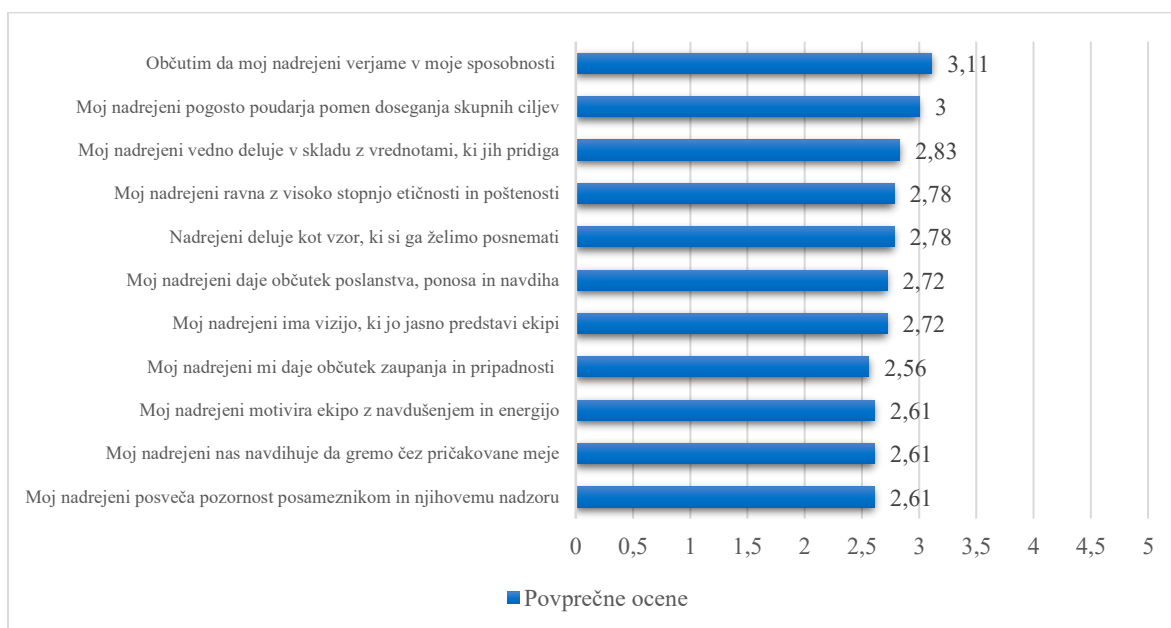
Vir: lastno delo.

Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko zaključimo, da so temeljne psihološke potrebe tesno povezane z notranjo motivacijo zaposlenih v hotelu InterContinental Ljubljana. Najvišje ocenjeni notranji motivacijski dejavniki, občutek uspešnosti, zadovoljstvo ob dobro opravljenem delu ter samostojnost, odražajo izpolnjevanje teh potreb. Nasprotno pa zunanja motivacija, zlasti tista, ki temelji na izogibanju negativnim posledicam ali pritiskom okolice, prejema nižje ocene, kar kaže na njen manjši vpliv. Dodatno so zaposleni kot ključne motivatorje izpostavili višjo osnovno plačo ter možnosti za razvoj, kar kaže, da kljub prevladi notranje motivacije ustrezno nagrajevanje in podporni ukrepi še vedno pomembno prispevajo k ohranjanju delovne zavzetosti.

6.5.3 Stili vodenja in zadovoljitev psiholoških potreb

Rezultati kažejo, da zaposleni nadrejene ocenjujejo z nizkim zaupanjem v njihovo vodenje. Na sliki 9 opazimo, da je najvišjo povprečno oceno (3,11) prejel občutek, da vodja verjame v njihove sposobnosti, kar kaže na delno prisotno zaupanje v kompetence zaposlenih. Nekoliko izstopa tudi zaznava, da nekateri vodje delujejo skladno z vrednotami, ki jih zagovarjajo, kar nakazuje na zgled v etičnem ravnanju. Večina preostalih ocen pa odraža pomanjkanje navdiha, motivacije in timske povezanosti. Najnižjo oceno (2,56) je prejel občutek, da vodje zaposlenim zagotavljajo zaupanje in pripadnost, kar opozarja na šibko povezavo med zaposlenimi in nadrejenimi. Skupno gledano rezultati razkrivajo, da zaposleni ne doživljajo svojih nadrejenih kot izrazito navdihujoče, karizmatične ali motivacijske vodje. To kaže potrebo po razvoju mehkih veščin vodenja, večjemu vključevanju zaposlenih ter gradnji zaupanja v odnose med vodjo in zaposlenimi.

Slika 9: Povprečna ocena zaznave vodenja in odnosa do nadrejenih

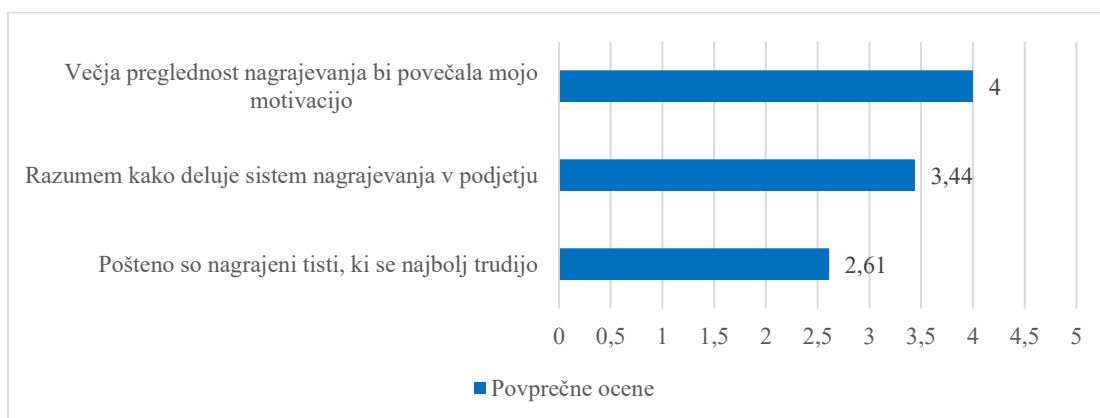


Vir: lastno delo.

V hotelu InterContinental Ljubljana, ki deluje pod okriljem hotelske verige IHG, sledijo celostni kadrovske politiki in standardom skupine. Zaposleni imajo skozi vse leto možnost udeležbe na izobraževanjih, ki so povezana tako s priporočili IHG kot z varnostjo pri delu. Pomemben del kadrovskega razvoja predstavljajo kvartalni in letni razgovori z nadrejenimi, kjer lahko zaposleni izrazijo ideje in predloge za izboljšave, kar krepi vključevanje in razvoj zaposlenih. Poleg teh spodbud pa hotel organizira tudi motivacijske aktivnosti, kot so *service week* z brezplačnimi aktivnostmi, izbira zaposlenega meseca in leta, ki prinese finančni bonus. Organizirajo praznične dogodke, kot je obdarovanje otrok zaposlenih. Zaposleni pa imajo posebne ugodnosti pri rezervaciji sob v vseh hotelih verige IHG skozi program zvestobe ter dodatne popuste na hrano in pijačo v restavracijah pod znamko IHG. Takšne prakse prispevajo k ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja, spodbujajo zavzetost in krepijo pripadnost podjetju.

Analiza povprečnih ocen na sliki 10 kaže, da zaposleni kot najpomembnejši dejavnik za povečanje motivacije izpostavljajo večjo preglednost nagrajevanja, saj je ta dejavnik prejel najvišjo oceno (4,06). Večina zaposlenih meni, da osnovne mehanizme nagrajevanja razumejo, kar potrjuje ocena 3,44, vendar pa obstajajo možnosti za izboljšave v komunikaciji in predstavitvi teh procesov. Najnižjo oceno (2,61) je prejela zaznava pravičnosti nagrajevanja, kar opozarja na prisotno nezadovoljstvo in občutek neenakosti obravnave med zaposlenimi.

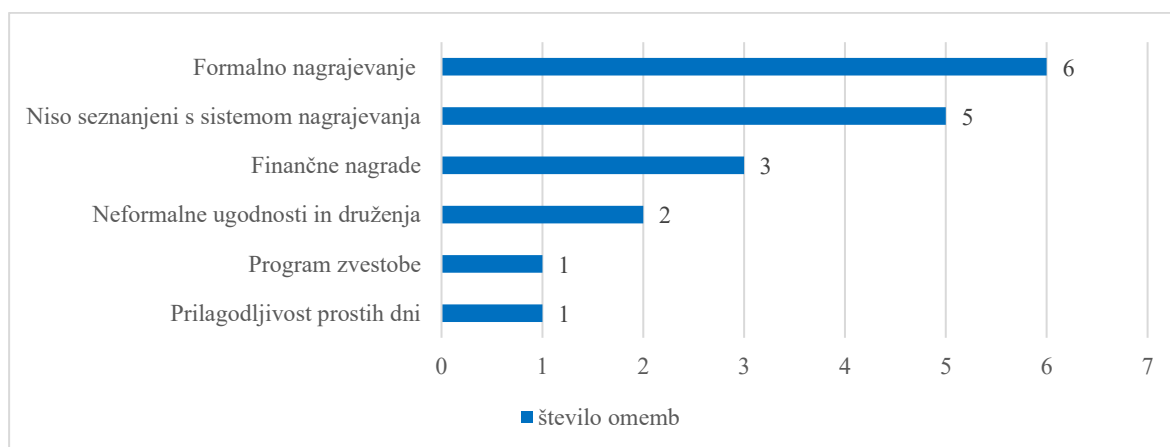
Slika 10: Povprečna ocena strinjanja s trditvami



Vir: lastno delo.

Za odprt odgovor o stališču zaposlenih o sistemih nagrajevanja in oblikah spodbud sem grupirala podatke v 6 skupin. Pod formalno nagrajevanje spadajo delavec meseca/leta ter promocije. V finančne nagrade štejem odgovore, kot so plača, napitnina ter finančni bonusi. Sledi neformalne ugodnosti in druženja, kamor padejo pizza petki in neformalna druženja ob hrani in pijači. Posamezniki so kot sistem nagrajevanja navedli tudi prilagodljivost v izbiri prostih dni. Sledi program zvestobe, kjer zaposleni preko aplikacije IHG prejmejo številne ugodnosti ob nastanitvah v hotelih, ki spadajo pod IHG znamko. Obstajajo pa tudi posamezniki, ki na vprašanje niso znali odgovoriti. Rezultati, predstavljeni na sliki 11, kažejo 6 omemb formalnih oblik nagrajevanja, kar kaže na prisotnost strukturiranih načinov priznanja znotraj organizacije. 5 anketiranih navaja, da niso seznanjeni s sistemom nagrajevanja, kar predstavlja pomanjkljivost v interni komunikaciji. Podatki kažejo, da nagrajevanje obstaja v več oblikah, a opozarja na potrebo po boljši predstavitvi, transparentnosti in dostopnosti informacij o obstoječih sistemih nagrajevanja.

Slika 11: Število omemb posameznih sistemov nagrajevanja



Vir: lastno delo.

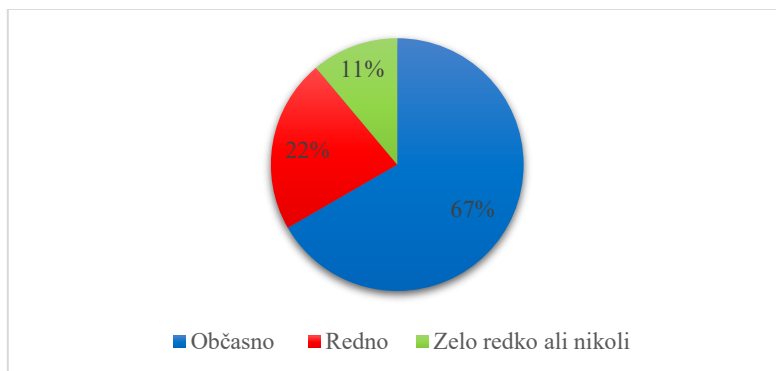
Rezultati analize kažejo, da nadrejeni v hotelu InterContinental Ljubljana v splošnem niso videni kot izrazito navdihujoči ali karizmatični vodje. Zaznana je le zmerna raven zaupanja, predvsem v povezavi z vero vodij v sposobnosti zaposlenih, kar lahko prispeva k občutku kompetentnosti. Po drugi strani pa nizka ocena zaznave pripadnosti in zaupanja kaže na šibko povezanost in pomanjkanje podpore, s tem pa nezadovoljeno potrebo po povezanosti in avtonomiji. Podatki razkrivajo, da zaposleni zaznavajo pomanjkanje preglednosti in pravičnosti v nagrajevalnih praksah. To lahko zmanjšuje zaznano potrebo vodstva in občutek vrednotenja, kar negativno vpliva na zadovoljevanje temeljnih psiholoških potreb.

6.5.4 Vpliv vodenja na notranjo in zunanjo motivacijo

Odgovore, prejete pri odprtem vprašanju, sem grupirala v skupine po številu omemb. Najpogostejše se omenja lastnost komunikacije in sposobnosti poslušanja, kar kaže, da zaposleni cenijo vodjo, ki zna prisluhniti, jasno komunicira, izkazuje empatijo in zna konstruktivno podajati povratne informacije. Anketiranci so nato izpostavili pomembnost motivacije in navdiha, saj zaposleni potrebujejo vodjo, ki deluje spodbudno, daje cilje in zna navdušiti ekipo. Poudarili so tudi pomen usmerjenosti h gostom in ekipi, kjer naj bi dober vodja znal uravnotežiti zadovoljstvo gostov z dobrim počutjem zaposlenih. Prav tako sta pomembna spoštovanje in pravičnost, kot tudi znanje in izkušnje, ki vodji omogočajo, da je strokoven zgled svoji ekipi. Manj pogosto, a vseeno prisotno je tudi delegiranje in zaupanje v sodelavce, odprtost ter vodenje brez tekmovalnosti, kar kaže na željo po bolj zrelih, vključujočih oblikah vodenja.

Rezultati, prikazani na sliki 12, kažejo, da 67 odstotkov zaposlenih prejema povratne informacije občasno, kar kaže na pomanjkanje redne in strukturirane komunikacije z nadrejenimi. 22 odstotkov zaposlenih navaja, da povratne informacije prejema redno, kar pomeni, da sistematična povratna komunikacija ni vzpostavljena kot standardna praksa. Dodatno 11 odstotkov zaposlenih navaja, da povratnih informacij ne prejema ali jih prejema zelo redko.

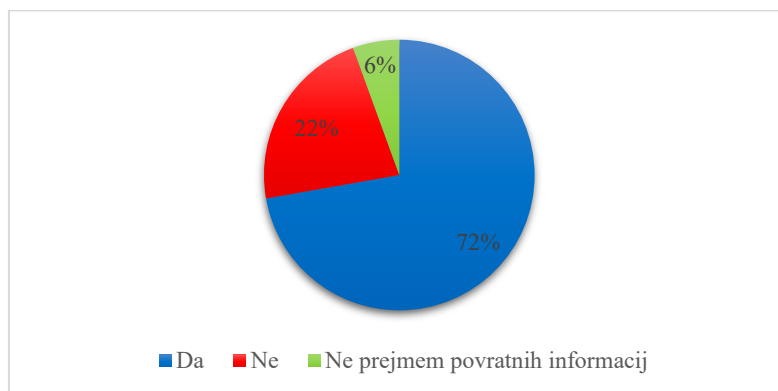
Slika 12: Pogostost prejetja povratnih informacij



Vir: lastno delo.

Kot je vidno na sliki 13, 72 odstotkov zaposlenih meni, da so prejete povratne informacije konstruktivne in uporabne, kar je pozitiven pokazatelj kakovosti komunikacije s strani nadrejenih. Vendar pa 22 odstotkov zaposlenih izraža nezadovoljstvo in ocenjuje, da povratne informacije niso koristne za njihovo delo. Dodatno 6 odstotkov anketiranih ne prejema povratnih informacij, kar kaže na pomanjkljivo vodenje in spremljanje zaposlenih v določenih primerih.

Slika 13: Konstruktivnost povratnih informacij nadrejenih



Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da zaposleni najbolj spoštujejo vodje, ki izkazujejo dobre komunikacijske veščine, znajo prisluhniti, podajajo konstruktivne povratne informacije in motivirajo ekipo. Takšen slog vodenja spodbuja predvsem notranjo motivacijo, saj se zaposleni počutijo slišane, cenjene in vključene v delovni proces. Poleg tega zaposleni poudarjajo občutek spoštovanja, pravičnosti ter zaupanja s strani vodij, kar dodatno krepi občutek povezanosti in kompetentnosti. Analiza kaže, da zaposleni povratne informacije prejema le občasno, kar omejuje vpliv vodenja na motivacijo, zlasti kadar gre za zunanje motivacijske dejavnike, kot so formalne spodbude, priznanja ali napredovanja. Pomanjkanje jasne komunikacije in odzivnosti zmanjšuje tako notranjo kot zunanjo zavzetost zaposlenih.

6.6 Ugotovitve raziskave

Rezultati raziskave med zaposlenimi v strežbi hotela InterContinental Ljubljana so pokazali, da imajo med motivacijskimi dejavniki največjo vlogo nematerialni dejavniki dela, kot so občutek pripadnosti organizaciji, pozitivni odnosi v timu, kakovostno vodenje ter možnost za osebni in poklicni razvoj. Kakovostno vodenje pomeni, da vodje jasno komunicirajo cilje in pričakovanja, znajo prisluhniti zaposlenim, jih vključujejo v odločanje, nudijo podporo pri delu, spodbujajo samostojnost ter dajejo konstruktivno povratno informacijo in priznanje za dobro opravljeno delo. Zaposleni so najvišje vrednotili elemente, ki odražajo notranje vire motivacije, kar je v skladu s teorijo samodoločenosti, ki predpostavlja, da prav notranja motivacija predstavlja najpomembnejši vir vztrajnosti, zavzetosti in zadovoljstva pri delu. Rezultati ankete kažejo visoke ocene pri postavkah povezanih z avtonomijo, na primer

občutek samostojnega odločanja in zanašanja nase, ter kompetentnostjo, kot sta občutek uspešnosti in zadovoljstvo ob dobro opravljenem delu. To nakazuje, da zaposleni svojo zavzetost razvijajo predvsem skozi občutek vpliva na delovne procese ter preko doživljanja uspeha pri nalogah. Rezultati ankete potrjujejo uporabo teorije samodoločenosti, saj so zaposleni najvišje ocenili dejavnike, povezane z občutkom uspešnosti pri delu (kompetentnost), možnostjo samostojnega delovanja (avtonomija) ter medsebojno podporo in pripadnostjo timu (povezanost). To kaže, da so prav te tri osnovne psihološke potrebe ključne za dolgoročno motiviranost zaposlenih.

Materialni dejavniki, kot so plača, bonusi in dodatki, so sicer bili ocenjeni kot pomembni, vendar v skladu s spoznanji Herzbergove dvofaktorske teorije materialne spodbude delujejo predvsem kot higieniki, kar pomeni, da preprečujejo nezadovoljstvo, ne pa nujno ustvarjajo motivacije. Vzorec v raziskavi je tudi potrdil opažanja iz literature, da lahko prekomerno poudarjanje zunanjih nagrad, predvsem stimulativnega dela plačila, zmanjšuje notranjo motivacijo.

Analiza vpliva stilov vodenja na motivacijo kaže, da so zaposleni v strežbi hotela InterContinental višje ocenili občutek, da vodje delujejo kot vzorniki, spodbujajo tim in delujejo skladno z vrednotami, kar se je povezalo z močnejšim občutkom pripadnosti in timske podpore. Ti rezultati so bili povezani tudi z osnovnimi psihološkimi potrebami, avtonomijo, kompetentnostjo in povezanostjo, kjer so zaposleni posebej izpostavili pomembnost dobrih odnosov in občutka spoštljivosti. Povezava med transformacijskim in karizmatičnim stilom vodenja in motivacijo se kaže v želji po povezanosti in skupinskem duhu, kar je v strežbi ključnega pomena. Gre za okolje z intenzivnimi delovnimi pogoji, pogosto čustveno zahtevnimi situacijami in potrebo po usklajenem timskem sodelovanju. Zato vodje, ki znajo ustvariti občutek skupnega cilja, spoštovanja in timske pripadnosti, pomembno prispevajo k višji notranji motivaciji zaposlenih, večji zavzetosti in posledično višji kakovosti storitev.

Poleg tega analiza nakazuje, da bi bila lahko delovna klima pomemben dejavnik pri zaznani motivaciji. To se kaže v povprečnih ocenah iz anketnega vprašalnika, kjer sta občutek pripadnosti timu in podpora sodelavcev dosegla visoko povprečje (4,06), kar odraža visoko stopnjo medosebne povezanosti v delovnem okolju. Hkrati pa je bila zaznana nižja ocena glede spoštovanja mnenja zaposlenih pri odločanju (2,83), kar nakazuje na pomanjkanje participacije v procesih odločanja in s tem potencial za izboljšanje organizacijske klime. Da bi bilo mogoče potrditi vpliv delovne klime na zaznano motivacijo, bi bile potrebe dodatne analize.

Vključitev kvalitativnih komentarjev anketirancev je dodatno osvetlila pomen neformalnega nagrajevanja, pohvale s strani vodstva in občutka pravičnosti pri nagrajevanju. Več zaposlenih je izpostavilo potrebo po večji transparentnosti v sistemu ocenjevanja in napredovanja, kar je skladno z izhodišči Adamsove teorije enakosti. Ta teorija namreč poudarja, da zaposleni svojo motivacijo oblikujejo na podlagi primerjav med lastnimi vložki

in prejemki ter tistimi, ki jih zaznavajo pri sodelavcih. Ob zaznavanju neskladja in nepravilnosti, ne nujno objektivno potrjeno, ampak subjektivno zaznano, lahko to vodi v občutke nezadovoljstva in zmanjšano motivacijo. Zato so subjektivne zaznave transparentnosti in pravičnosti v podjetju ključnega pomena za ohranjanje visoke ravni angažiranosti zaposlenih.

Na podlagi celovite analize kvantitativnih in kvalitativnih podatkov lahko izpostavimo več ključnih področij, ki jih je smiselno nasloviti pri oblikovanju ukrepov za izboljšanje motivacije zaposlenih v strežbi hotela InterContinental:

- Poudarek naj bo nematerialnih dejavnikih, saj rezultati kažejo, da zaposleni največjo motivacijo črpajo iz notranjih virov, kot so občutek kompetentnosti, pripadnosti in osebne rasti. Visoke povprečne ocene kažejo, da so dobri odnosi v kolektivu in občutek, da so cenjeni, ključni za delovno zavzetost. Vodstvo lahko to okrepi z ukrepi, kot so mentorstvo, redna pohvala, timske aktivnosti in spodbujanje avtonomije pri delu.
- Pomembnost vodstvenega sloga, saj so anketiranci v odprtih odgovorih večkrat izpostavili pomen vodij, ki znajo komunicirati, poslušati in motivirati. Rezultati kažejo potrebo po razvoju transformacijskih in karizmatičnih veščin vodenja ter večje vključevanje zaposlenih.
- Uravnoteženost z materialnimi spodbudami, saj, čeprav so materialne nagrade (plača, bonusi, napitnine) prepoznane kot osnovna pričakovanja, so zaposleni v odprtih vprašanjih poudarili nezadovoljstvo z netransparentnimi sistemi nagrajevanja in napredovanja. Ocena 2,61 glede pravičnosti nagrajevanja nakazuje, da je eden ključnih izzivov vodstva vzpostaviti preglednejši, bolj razumljiv in pravičen sistem spodbud.
- Prilagoditev organizacijskih praks, saj je področje, kjer so bili rezultati najslabši, vključevanje zaposlenih v odločanje, kar opozarja na potencial za izboljšave. Vodstvo bi lahko povečalo participacijo zaposlenih z rednimi sestanki, vključevanjem v oblikovanje sprememb ter ustvarjanjem prostora za izražanje idej in pobud.

Skupno gledano, ti predlogi kažejo, da je za dolgoročno izboljšanje motivacije in zadržanja kadrov ključno upoštevati tako notranje kot zunanje dejavnike motivacije, zlasti spodbujati občutek pravičnosti, pripadnosti in razvoja.

6.7 Omejitve raziskave

Kljub uporabnim vpogledom, ki jih prinaša raziskava, je potrebno izpostaviti tudi omejitve, ki vplivajo na posplošljivost in interpretacijo rezultatov. Prva omejitev se nanaša na velikost in značilnost vzorca. Raziskava je bila izvedena med zaposlenimi v strežbi zgolj enega hotela InterContinental Ljubljana. To prinaša specifičen organizacijski in kulturni kontekst luksuznega hotela, kar pomeni, da ugotovitve ni mogoče neposredno prenesti na vse hotele ali druge segmente gostinstva. Vzorec prav tako ni bil velik, kar zmanjšuje moč analize.

Druga omejitev je bila metodološke narave, saj je raziskava temeljila na samoocenjevalnem vprašalniku, kar lahko povzroči pristranskost pri odgovorih. Zaposleni so namreč lahko odgovarjali v skladu s tem, kar menijo, da je družbeno zaželeno, ali pa so nezavedno precenjevali ali podcenjevali svoja doživljanja in motivacijo.

Tretja omejitev se nanaša na omejeno širino zajetih vsebin, saj anketa ni vključevala zunanjih dejavnikov, kot sta vpliv trga dela in sezonskost dela, ter osebnih značilnosti zaposlenih. Vsi ti dejavniki lahko pomembno vplivajo na zaznave motivacijskih dejavnikov. Prav tako ni bila izvedena poglobljena kvalitativna analiza, ki bi lahko z intervjuji ali fokusnimi skupinami omogočila uvid v subjektivno doživljanje delovnega okolja.

Pomembna je bila tudi časovna komponenta raziskave, ki je bila izvedena v določenem obdobju, ki že pade v začetek sezone obremenitve. Motivacija in zaznava vodstvenih praks bi lahko bila bistveno drugačna, zato bi bila ponovitev raziskave smiselna v različnih časovnih točkah za bolj celostno razumevanje dinamike.

Za raziskovalno metodo sem se odločila uporabiti anketo, saj sem želela pridobiti odgovore večjega števila zaposlenih in s tem zagotoviti širši vpogled v obravnavano problematiko. Prednost ankete je bila tudi v tem, da je omogočila zbiranje številnih odprtih odgovorov, ki so mi dali vpogled v različne perspektive zaposlenih. Zavedam pa se, da bi intervju kot metoda prinesel bolj poglobljene in osebne informacije, vendar bi bil omejen na manjše število sodelujočih. Zato sem se odločila za anketo, ki mi je omogočila večjo reprezentativnost in hkrati dovolj prostora, da so zaposleni lahko izrazili tudi svoja lastna mnenja in izkušnje.

7 SKLEP

Cilj magistrske naloge je bil bolje razumeti motivacijske dejavnike, psihološke potrebe ter vplive stilov vodenja na strežno osebje v hotelskem podjetju InterContinental Ljubljana. To je bilo doseženo s strukturiranim anketnim vprašalnikom, ki je vseboval preverjene merske instrumente.

Pri raziskovalnem vprašanju 1, kako zadovoljene so temeljne psihološke potrebe strežnega osebja v hotelskem podjetju InterContinental, so podatki, zbrani z uporabo lestvice BPNSFS, pokazali visoko zaznano povezanost in podporo v timu, nekoliko nižje pa občutke avtonomije pri odločanju in vključenosti v procese odločanja. Rezultati kažejo, da so potrebe po povezanosti in kompetentnosti relativno dobro zadovoljene, medtem ko področje avtonomije ostaja izziv.

Raziskovalno vprašanje 2, kakšen je vpliv temeljnih psiholoških potreb na notranjo in zunanjo motivacijo, je bilo naslovljeno s povezavo podatkov iz sklopa motivacije in sklopa psiholoških potreb. Analiza je pokazala, da so notranji motivacijski dejavniki (npr. občutek uspešnosti, zadovoljstvo ob opravljenem delu) močno povezani z zaznanimi občutki

kompetentnosti in avtonomije. Zunanja motivacija (npr. izogibanje kaznim, pričakovanja drugih) je bila ocenjena nizko, kar potrjuje tezo, da so temeljne psihološke potrebe pomembno gonilo notranje motivacije.

Pri raziskovalnem vprašanju 3, kateri so stili vodenja, ki vplivajo na zadovoljitev psiholoških potreb, so bili s pomočjo prirejene verzije *Multifactor Leadership Questionnaire* identificirani transformacijski in karizmatični elementi vodenja kot ključni za občutek povezanosti, zaupanja in podpore. Rezultati kažejo, da vodje, ki izkazujejo podporo, delujejo kot zgled in spodbujajo timski duh, pomembno prispevajo k zaznani izpolnjenosti psiholoških potreb zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 4, kako stili vodenja vplivajo na notranjo in zunanjo motivacijo, je bilo naslovljeno s primerjavo zaznanih stilov vodenja in motivacijskih dejavnikov. Transformacijski in karizmatični stil vodenja sta se izkazala kot povezana z višjo notranjo motivacijo, saj zaposleni, ki zaznavajo podporo, inspiracijo in spoštovanje s strani vodij, poročajo o večji zavzetosti, občutku uspešnosti ter osebni rasti. Po drugi strani je pomanjkanje navdiha in vključevanje zaposlenih povezano z nižjo notranjo motivacijo in potencialnim tveganjem za demotivacijo.

Skupno gledano, raziskava potrjuje pomembnost notranjih virov motivacije in psiholoških potreb zaposlenih ter vlogo, ki jo ima kakovostno vodenje pri oblikovanju motivacijskega okolja. Kaže se potreba po nadaljnjem vlaganju v razvoj vodstvenih praks, spodbujanje avtonomije zaposlenih ter povečanje transparentnosti pri nagrajevanju in odločanju. S tem bi bilo mogoče dolgoročno krepiti zavzetost, pripadnost in učinkovitost zaposlenih v okolju hotelske strežbe.

KLJUČNI VIRI IN LITERATURA

1. Constantinescu C. S., Dumitrescu, C., Sicoe-Murg, O. in Sabin, C. (2022) Aspects of employee's motivation in tourist services. *Acta Carolus Robertus*, 12, 12-24. [10.33032/acr.3405](https://doi.org/10.33032/acr.3405)
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-Determination Theory. V *SAGE Publications Ltd eBooks*. 416–437. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
3. Deci, E. L. in Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
4. Gatling, A., Kim, J. in Milliman, J. (2016). The relationship between workplace spirituality and hospitality supervisors' work attitudes: A self-determination theory perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 471-489. [10.1108/IJCHM-08-2014-0404](https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0404)
5. Hsu, L. (2013). Work motivation, job burnout, and employment aspiration in hospitality and tourism students—An exploration using the self-determination theory. *Journal of*

Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 13, 180-189.
[10.1016/j.jhlste.2013.10.001](https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2013.10.001)

6. Lee, J. S., Back, K. J. in Chan, E. S. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768-789. [10.1108/IJCHM-11-2013-0530](https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530)
7. Ryan, R.M. in Deci, E.L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *The Guilford Press*.
<https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
8. Stanisic, N. in Čerović, S. (2021). Application of self-determination theory on the motivation structure of hotel management employees. *Serbian Journal of Management*, 16(2), 391-404. [10.5937/sjm16-31908](https://doi.org/10.5937/sjm16-31908)

VIRI IN LITERATURA

1. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (1991). *Motivirati*. Državna založba Slovenije.
2. AJPES (2025). *Letno poročilo AJPES za leto 2024 (Revidirano)*.
<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=6779689000>
3. Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership*. Kogan Page Publishers.
4. Azar, H. O. (2020). The Economic of Tipping. *The Journal of Economic Perspectives*, 34 (2), 215-236. <https://www.jstor.org/stable/26913191>
5. Baum, T. (2006). *Human resource management for tourism hospitality and leisure: and international perspective*. Thomson Learning.
6. Beke, J., Laszlo, G., Ohegyi, K. in Poor, J. (12.2014). Evolution of cafeteria system-past-present and future. *Studia Mundi – Economica*, 1 (1), 87-97.
[10.18531/Studia.Mundi.2014.01.01.87-97](https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2014.01.01.87-97)
7. Bombač, J. (2006). *Nagrajevanje kot dejavnik motivacije v podjetju P: diplomsko delo* (Diplomsko delo) Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani. <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Bombac-Jasna.PDF>
8. Boswell, W. R., Boudreau, J. W in Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect. *Journal of applied psychology*, 90 (5), 882-892. [10.1037/0021-9010.90.5.882](https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.882)
9. Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van Der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., in Verstuyf, J. (2014). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216–236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
10. Cherry, K. (19. 6. 2024). *How Transformational Leadership Can Inspire Others: The Leadership Style That Brings Out The Best In Its Followers*. Verywell Mind.
<https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>
11. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Moderna organizacija
12. Daft, L.R. in Marcic, D. (201). *Understanding Management*. Thomson Learning.

13. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2000). The »what« and »why« of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4). 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
14. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
15. Dong, B. (2023). A Systematic Review of the Transactional Leadership Literature and Future Outlook. *Academic Journal of Management and Social Science*, 2 (3). <https://pdfs.semanticscholar.org/8158/5768e874415ebf8b69fee2520929c0e283cb.pdf>
16. Fletcher, K., J. (10. 2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15 (5), 647-661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
17. Frey, B. S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Edward Elgar Publishing
18. Gatling, A., Kang, H. J. A. in Kim, J. S. (2016). The effect of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention in the hospitality. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(2), 181-199. [10.1108/LODJ-05-2014-0090](https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090)
19. Grant, A. M. in Shin, J. (2012). Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). *The Oxford Handbook of Human Motivation*, 505-519. [10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0028](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0028)
20. Heskett, J., Sasser, W. E. in Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Free Press.
21. Hodgetts, M. R. (1991). *Organizational Behavior*. Merrill
22. House, R. J. in Shamir, B. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories. *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, (81-108)
23. *Our history*. (n.d.). InterContinental Hotels Group PLC. <https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-history>
24. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. in Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. [10.1037/0033-2909.127.3.376](https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376)
25. Kouzes, J. in Posner, B. Z. (2011). *Credibility: How Leaders Gain and Lose it Why People Demand It*. [10.1002/9781118983867](https://doi.org/10.1002/9781118983867)
26. Kutzschenbach, C. (2000). *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. CTU- Center za tehnološko usposabljanje
27. Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I. in Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>

28. Lee, J. in Varon, L. A. (2016). Employee Exit, Voice, Loyalty, and Neglect in Response to Dissatisfying Organizational Situation: It Depends on Supervisory Relationship Quality. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 30-51. [10.1177/2329488416675839](https://doi.org/10.1177/2329488416675839)
29. Libert, K. (n. d.). *Employee Benefits Study: The Cost and Value of Employee Perks*. FRACTL. <https://www.frac.tl/employee-benefits-study/>
30. Manz, C.C. in Sims, H.P. (2003). *Superleadership: Leading others to lead themselves to excellence*. The Manager's Bookshelf. 327-337. https://www.researchgate.net/publication/281222523_Superleadership_leading_others_to_lead_themselves_to_excellence
31. Maslach, C., Schaufeli, W. B. in Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
32. Meyer, J. P., Allen, N. J. in Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. [10.1037/0021-9010.78.4.538](https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538)
33. Mihelič, K. K., Zupan, N., Aleksić, D., Rant, B. M., Černe, M. in Kaše, R. (2021). *Organizacijsko vedenje Kako (pre)živeti v organizaciji in uspeti*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani
34. Perić, H. (2. 12. 2022). *Etično vodenje? Da, prosim!*. Psihologija dela. <https://psihologijadela.com/2022/12/02/eticno-vodenje-da-prosim/#:~:text=Eti%C4%8Dno%20vodenje%20izkazuje%20normativno%20primerno,in%20lastnim%20sprejemanjem%20eti%C4%8Dnih%20odlo%C4%8Ditev>
35. Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.
36. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education Limited
37. Rozman, R., Kovač, J., in Koletnik, F. (1993) *Management*. Gospodarski vestnik
38. Rowold, J. (2009). Multifactor Leadership Questionnaire Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. *Mind Garden*. https://www.researchgate.net/publication/271134562_Multifactor_Leadership_Questionnaire_Psychometric_properties_of_the_German_translation_by_Jens_Rowold
39. Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American psychologist*, 55, 68-78
40. Sabri, S. M., Mutalib, H. A., & Hasan, N. A. (2019). Exploring the Elements of Employees' Motivation in Hospitality Industry. *Journal of Tourism, Hospitality And Environment Management*, 4 (14), 13-23. https://www.researchgate.net/publication/332110447_Elements_of_Employees'_Motivation_in_Hospitality_Industry
41. Sims, H. P. in Manz, C. C. (1991). Superleadership Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35. [10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)

42. Testa, M. R. & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648–658. [10.1016/j.ijhm.2011.08.009](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.009)
43. Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G. in Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41 (4), 213-226. [10.1037/a0015167](https://doi.org/10.1037/a0015167)
44. Tripska, T., (2023). *Key performance indicators and its occurrence among restaurants in the Czech republic* (Magistrsko delo). Estonian university of life sciences, Institute of agricultural and environmental sciences. https://dspace.emu.ee/bitstream/handle/10492/7932/Tamara_Tripska_2023MA_AFBM_fulltext.pdf?sequence=1
45. Uhan, S. (1999). *Motivacijske teorije*. Industrijska demokracija
46. Van der Kaap-Deeder, J., Soenens, B, Ryan, R. M. in Vansteenkiste, M. (2020). *Manual of the Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale (BPNSFS)*. Ghent University Belgium. https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2022/02/BPNSFS_Complete_2020.pdf
47. Wiastuti, D. R., Adi, C. S., Sarim, S. in Rashid, B. (2023). The impact of work-life quality on hotel employee performance. *Jurnal manajemen Perhotelan* 9(2), 55-62. [10.9744/jmp.9.2.55-62](https://doi.org/10.9744/jmp.9.2.55-62)
48. Zupan, N. (2002). *Plače in nagrajevanje*. Fakulteta za družbene vede. Univerze v Ljubljani

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v strežbi hotela InterContinental

Zdravo!

V sklopu svojega magistrskega dela raziskujem motivacijo in stile vodenja nadrejenih in zaposlenih v strežbi vašega hotela.

Prijazno prosim za izpolnitev ankete, s katero bom pridobila vpogled v dejavnike, ki vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu, motivacijo in izkušnje z vodenjem. Z vašimi odgovori pa želim oblikovati priporočila za izboljšanje delovnega okolja in sistemov nagrajevanja v gostinstvu.

Izpolnjevanje ankete vam bo vzelo približno 10 minut. Vaši odgovori pa so popolnoma anonimni in uporabljeni izključno za namen raziskave.

Hvala za vaš čas in sodelovanje. Vaši odgovori pa bodo pomembno prispevali k boljšemu razumevanju motivacije v hotelski industriji.

Maja Kogoj

DEMOGRAFSKI PODATKI

Spol

- Moški
- Ženska

Na katerem delovnem mestu trenutno opravljate delo v hotelu InterContinental?

- Natakar/natakarica
- Barman/barmanka
- Sobar/sobarica
- Kuhar/kuharica

Koliko skupnih let delovnih izkušenj imate (vključite vsa delovna mesta, ne le v hotelu InterContinental)?

- Manj kot 3 leta
- 3-6 let
- 7-10 let
- 11-15 let
- Več kot 15 let

Delovna doba v hotelu

- Manj kot 1 leto
- 1-2 leti
- 3-5 let
- Več kot 5 let

Ali delate večinoma v popoldanskih/nočnih ali dopoldanskih izmenah?

- Večinoma dopoldanskih
- Večinoma popoldanskih/nočnih
- Enakomerno razporejeno

Kaj vas je pritegnilo k delu v hotelu InterContinental? (odprto vprašanje)

MOTIVACIJA PRI DELU

Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam« (1 - sploh se ne strinjam, 2 - ne strinjam se, 3 - niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 - strinjam se, 5 - popolnoma se strinjam)

- Delo opravljam, ker me veseli in v njem uživam
- Delo mi veliko pomeni, ker je v skladu z mojimi vrednotami
- V službi se počutim osebno izpolnjeno
- Vesel/-a sem, ko dobro opravim delo, ker se takrat dobro počutim
- Svoje delo vidim kot priložnost, da pokažem svoje sposobnosti
- Moje delo ima smisel in me osebno zadovoljuje
- S tem delom si postavljam temelje za svoj osebni in karierni razvoj
- Občutek imam, da z delom rastem kot oseba
- Dobro se počutim, ko sem uspešen/-a pri svojem delu
- Delo mi je zanimivo, tudi če zanj ne prejmem posebne nagrade
- Ob delu čutim, da se učim in napredujem
- Všeč mi je, da lahko delam samostojno in se zanesem nase
- Dobro se počutim, ker s svojim delom prispevam k večjemu cilju
- Slabo vest imam, če dela ne opravim dobro
- Krivo se počutim, če se ne potrudim dovolj
- Delo opravljam predvsem zaradi plače in bonitet
- Delam, ker se to pričakuje od mene (npr. s strani nadrejenih)
- Delo opravljam, da se izognem težavam ali kritikam

Kaj vam pri vašem delu povzroča največje izzive (razložite s konkretnimi primeri)? (odprto vprašanje)

Ste se kdaj počutili demotivirani pri delu in kaj je bil razlog? (odprto vprašanje)

Kaj bi vas najbolj motiviralo za bolj zavzeto delo (odgovorite v enem stavku)? (odprto vprašanje)

ZADOVOLJEVANJE PSIHOLOŠKIH POTREB

Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam« (1 - sploh se ne strinjam, 2 - ne strinjam se, 3 - niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 - strinjam se, 5 - popolnoma se strinjam)

- Pri delu imam občutek, da lahko samostojno sprejemam nekatere odločitve
- Moje delo mi omogoča, da razvijam svoje sposobnosti
- Nadrejeni spoštujejo moje mnenje pri odločanju
- Sodelavci me podpirajo pri delu
- V timu se čutim povezano in cenjeno

STILI VODENJA

Ocenite stil vodenja vaših nadrejenih na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam« (1 - sploh se ne strinjam, 2 - ne strinjam se, 3 - niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 - strinjam se, 5 - popolnoma se strinjam)

- Nadrejeni deluje kot vzor, ki si ga želim posnemati
- Moj nadrejeni ravna z visoko stopnjo etičnosti in poštenosti
- Moj nadrejeni daje občutek poslanstva, ponosa in navdiha
- Moj nadrejeni vedno deluje v skladu z vrednotami, ki jih pridiga
- Moj nadrejeni posveča pozornost posameznikom in njihovem nadzoru
- Moj nadrejeni ima vizijo, ki jo jasno predstavi ekipi
- Moj nadrejeni motivira ekipo z navdušenjem in energijo
- Moj nadrejeni pogosto poudarja pomen doseganja skupnih ciljev
- Moj nadrejeni mi daje občutek zaupanja in pripadnosti
- Občutim, da moj nadrejeni verjame v moje sposobnosti
- Moj nadrejeni nas navdihuje, da gremo čez pričakovane meje

Kaj po vašem mnenju odlikuje dobrega vodjo v hotelu? (opišite idealne lastnosti in vedenje nadrejenega) (odprto vprašanje)

Kako pogosto prejmete povratne informacije o svojem delu?

- Redno
- Občasno
- Zelo redko ali nikoli

Ali so povratne informacije konstruktivne in uporabne?

- Da
- Ne
- Ne prejemem povratnih informacij

UČINKOVITOST SISTEMOV NAGRAJEVANJA

Naslednje trditve ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam« (1 - sploh se ne strinjam, 2 - ne strinjam se, 3 - niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 - strinjam se, 5 - popolnoma se strinjam)

- Razumem, kako deluje sistem nagrajevanja v podjetju
- Pošteno so nagrajeni tisti, ki se najbolj trudijo
- Večja preglednost nagrajevanja bi povečala mojo motivacijo
- Kakšni sistemi nagrajevanja v hotelu so vam dostopni?
- Katera oblika nagrajevanja bi vas najbolj motivirala (možnih je več odgovorov)
- Višja osnovna plača (boljše začetno plačilo, neodvisno od napitnin in bonusov)
- Več možnosti za bonuse
- Več pohval in priznanj
- Možnost dodatnega izobraževanja
- Večja jasnost pri razporejanju izmen (manj nepričakovanih sprememb v urniku)
- Drugo:

Priloga 2: Survey for employees in service in hotel InterContinental

Hello!

As part of my master's thesis, I am researching the motivation and leadership styles of superiors and employees in the service of your hotel.

I kindly ask you to complete the survey, with which I will gain insight into the factors that influence your job satisfaction, motivation and experience with management. With your answers, I would like to formulate recommendations for improving the work environment and reward systems in the hospitality industry.

Completing the survey will take you approximately 10 minutes. Your answers are completely anonymous and used exclusively for the purpose of the research.

Thank you for your time and cooperation. Your answers will significantly contribute to a better understanding of motivation in the hotel industry.

Maja Kogoj

DEMOGRAPHIC DATA

Gender?

- Male
- Female

What position do you currently hold at the InterContinental hotel?

- Waiter/waitress
- Bartender
- Reception
- Cook

How many years of total work experience do you have (include all positions, not just at the InterContinental hotel)?

- Less than 3 years
- 3-6 years
- 7-10 years
- 11-15 years
- More than 15 years

Years of experience in the hotel?

- Less than 1 year
- 1-2 years
- 3-5 years
- More than 5 years

Do you work mostly afternoon/night or morning shifts?

- Mostly morning
- Mostly afternoon/night
- Evenly spread shifts

What attracted you to working at the InterContinental hotel Ljubljana? (open question)

MOTIVATION AT WORK

Rate the extent to which you agree with the statements below on a scale from 1 to 5, where 1 means »I completely disagree« and 5 means »I completely agree« (1 - I completely disagree, 2 - I disagree, 3 - I neither agree nor disagree, 4 - I agree, 5 - I completely agree).

- I do my work because it makes me happy and I enjoy it
- My work means a lot to me because it is in line with my values
- I feel personally fulfilled at work
- I am happy when I do my job well because it makes me feel good
- I see my work as an opportunity to show my abilities
- My work has meaning and personally satisfies me
- I am laying the foundation for my personal and career development
- I feel that I am growing as a person through my work
- I feel good when I am successful in my work
- I find my work interesting, even if I do not receive a special reward for it
- I feel that I am learning and progressing at work
- I like that I can work independently and rely on myself
- I feel good because I contribute to a greater goal with my work
- I feel guilty If I do not do my job well
- I feel guilty if I do not try hard enough
- I do my work mainly for the salary and benefits
- I work because it is expected of me (e.g. by my superiors)
- I do my work to avoid problems or criticism

What is the biggest challenge in your work (explain with specific examples)? (open question)

Have you ever felt demotivated at work and what was the reason? (open question)

What would motivate you the most to work harder (answer in one sentence)? (open question)

SATISFACTION OF PSYCHOLOGICAL NEEDS

Rate the extent to which you agree with the statement below on a scale from 1 to 5, where 1 means »I completely disagree«, and 5 means »I completely agree« (1 - I completely disagree, 2 - I disagree, 3 - I neither agree nor disagree, 4 - I agree, 5 - I completely agree)

- At work, I feel that I can make some decisions independently
- My work allows me to develop my skills
- My superiors respect my opinion in decision-making
- My colleagues support me at work
- I feel connected and valued in the team

LEADERSHIP STYLES

Rate the following statements about leadership styles of your superiors on a scale from 1 to 5, where 1 means »I completely disagree« and 5 means »I completely agree« (1 - I completely disagree, 2 - I disagree, 3 - I neither agree nor disagree, 4 - I agree, 5 - I completely agree)

- The supervisor acts as a role model that I want to emulate
- My supervisor acts with a high level of ethics and honesty
- My supervisor gives a sense of mission, pride and inspiration
- My supervisor always acts in accordance with the values he preaches
- My supervisor pays attention to individuals and their supervision
- My supervisor has a vision that he clearly presents to the team
- My supervisor motivates the team with enthusiasm and energy
- My supervisor often emphasizes the importance of achieving shared goals
- My supervisor gives me a sense of trust and belonging
- I feel that my supervisor believes in my abilities
- My supervisor inspires us to go beyond expectations
- In your opinion, what distinguishes a good leader in a hotel (describe the ideal qualities and behaviour of a superior)

How often do you receive feedback on your work?

- Regularly
- Occasionally

- Very rarely or never

Is the feedback constructive and useful?

- Yes
- No
- I do not receive feedback

EFFECTIVENESS OF REWARD SYSTEMS

Rate the following statements on a scale from 1 to 5, where 1 means »I completely disagree« and 5 means »I completely agree« (1 - I completely disagree, 2 - I disagree, 3 - I neither agree nor disagree, 4 - I agree, 5 - I completely agree)

- I understand how the reward system in the company works
- Those who work the hardest are fairly rewarded
- Greater transparency in rewards would increase my motivation
- What reward systems are available to you in the hotel?
- Which form of reward would motivate you the most (multiple answers are possible)?
- Higher basic salary (better starting salary, independent of bonuses and tips)
- More opportunities for bonuses
- More praise and recognition
- Possibility of additional education
- Greater clarity in shift scheduling (fewer unexpected shifts in schedule)
- Other: