

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VLOGA IN POMEN POZNAVANJA MOTIVACIJE ZA USPEŠNOST
ZAPOSLENIH V TURIZMU**

Ljubljana, november 2004

MARTINA TRUNKL

IZJAVA

Študentka Martina Trunkl izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Boštjana Antončiča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.11.2004

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. POMEN MOTIVACIJE ZA DELO V TURIZMU	2
3. OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA.....	4
3.1. Definicije motivacije	6
3.2. Vrste motivov in potreb	7
3.3. Klasifikacija motivov za turistična potovanja	9
3.4. Tipi motivacije.....	12
3.4.1. Notranja ali intrinzična motivacija	12
3.4.2. Zunanja ali ekstrinzična motivacija	13
3.4.3. Storilnostna motivacija in aspiracije.....	15
3.4.4. Nezavedna in zavestna motivacija.....	16
3.5. Motivacijski pluralizem	17
3.5.1. Frustracijska situacija	17
3.5.2. Konfliktna situacija.....	18
4. MOTIVACIJSKE TEORIJE DELA	19
4.1. Vsebinske motivacijske teorije	20
4.1.1. Maslowa teorija hierarhije potreb	20
4.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	21
4.1.3. Frommova motivacijska teorija	23
4.2. Procesne motivacijske teorije	23
4.2.1. Vroomova teorija pričakovanj	24
4.2.2. Problemskomotivacijska teorija.....	25
4.2.3. Teorija spodbujanja	25
5. MOTIVACIJSKI MODELI	26
5.1. Pričakovanja	27
5.2. Enakost	27
5.3. Pravičnost	28
6. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO.....	29
6.1. Individualne razlike	30
6.2. Značilnosti dela.....	30
6.3. Organizacijska praksa	31
7. ZAKONITOSTI MOTIVACIJE.....	31
8. TEŽAVE PRI MOTIVIRANJU	32
9. ZMOTNA PREPRIČANJA O MOTIVACIJI.....	34
10. SKLEP	36
LITERATURA.....	38
VIRI	40

1. UVOD

Obnašanje vsakega človeka je motivirano, kar pomeni, da se ne pojavlja samodejno, ampak ima svoje vzroke, potrebe, želje, motive, cilje, interese, ideale. Ti dejavniki delujejo na nas v vsakem trenutku.

Najpomembnejša značilnost motivacije je ta, da lahko človek svoje obnašanje zavestno spodbuja, ga usmerja in vodi. Del človekove motivacije pa je nezaveden.

Motivacija ima velik vpliv tudi na naše dosežke na različnih področjih. Kakovost dosežkov je namreč odvisna od tega, kako močno smo zanje motivirani. Eden pomembnejših dosežkov v človekovem življenju je zaposlitev in kakovostno opravljanje dela. Prav to zadnje je v turizmu izrednega pomena, saj sodi turizem med storitvene dejavnosti.

Z globalizacijo se na trgu povečuje ponudba vseh izdelkov in storitev in s tem tudi konkurenca, ki podjetja sili v iskanje prednosti. S tem se začne neusmiljen boj za preživetje in uspeh na trgu. V vse hujšem konkurenčnem boju je kakovostna storitev odločilni dejavnik. Ker storitve izvajajo zaposleni, je bistvenega pomena, da managerji vlagajo v največji kapital – v svoje zaposlene. Prav nepogrešljiv človeški potencial je tisti, ki naredi izdelek oz. storitev drugačno od konkurenčnih. Iz tega izhaja, da je najpomembnejša naloga in izziv managementa zagotavljanje zadovoljstva in vzdrževanje motivacije zaposlenih.

V večini podjetij zaposlene še vedno obravnavajo le kot delovno silo, in ne kot individuum z vsemi njihovimi lastnostmi, znanjem, sposobnostmi in spretnostmi. Prav slednje pa naredi posameznika izjemnega in enkratnega, kar je predvsem v storitvenih dejavnostih pomembna konkurenčna prednost podjetja.

Naloga managerjev je ugotoviti, kako doseči, da bodo tudi manj zainteresirani zaposleni uspešno sodelovali pri neki aktivnosti. Tovrstni zaposleni zahtevajo več pozornosti, spodbud in podpore; zahtevajo torej drugačen pristop.

Vodje se tako v turistični kot tudi drugih dejavnostih še premalo zavedajo pomena motivacije za uspešno opravljanje dela. Za uspeh pri delu ni pomembno le znanje, pač pa tudi pripravljenost usmerjati svojo energijo v doseganje zastavljenih ciljev in vztrajanje pri tem.

Veliko nadrejenih meni, da je problem v pomanjkanju motivacije med zaposlenimi, v naveličanosti in odporu do dela, v nezavzetosti za sodelovanje s sodelavci ipd.. Premalo ljudi pa si zastavi vprašanje, kako bi lahko kot vodje pripomogli k večji delovni motivaciji, in se na ta način sooči s svojo vlogo v tem procesu. Pomembno je namreč, da vodja stori

vse, kar je v njegovi moči in pristojnosti, za doseganje ustrezne motivacije, šele nato lahko išče vzroke v kadru.

Zaposleni pogosteje izvajajo aktivnosti, za katere so pozitivno podkrepljeni v obliki pohvale, nagrade ali informacije, da je naloga dobro opravljena. Vendar pa na celotno človekovo motivacijo ne moremo gledati z vidika, da so za izvajanje in ponavljanje nekega ravnanja pomembne predvsem njegove posledice oz. podkrepitve, ki so lahko tako pozitivne kot tudi negativne. Človekovo vedenje namreč ni usmerjeno in oblikovano le z zunanjimi pobudami (nagrade, kazni). Človek deluje tudi zaradi notranjih pobud in torej ni »tabula rasa« oz. nepopisan list. Pomen notranje motivacije pa je večkrat podcenjen.

Zelo pomemben dejavnik v turizmu je torej motivacija izvajalca, da bo znal in tudi hotel storitev opraviti čim bolj kakovostno in seveda v zadovoljstvo porabnika. To je pomemben razlog za vzdrževanje zadovoljstva in zagotavljanje motiviranosti zaposlenih, za kar je odgovoren management podjetja.

Neustrezna motivacija ter premajhno vrednotenje kadra in njegovih potencialov sta lahko posledično vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih, kar se odraža v odporu do dela in organizacije nasploh. To velikokrat povzroči negativno naravnost in spore med zaposlenimi. Slabi medsebojni odnosi v organizacijah pa imajo negativen vpliv na celoten tim, zato je treba trenja hitro zaznati in reševati. Tako okolje namreč razdira enotnost in pripravljenost za sodelovanje, kar seveda ogroža uspešnost organizacije.

Dosedanja spoznanja na področju motivacije so obširna in bogata, zato jih želim v diplomski nalogi strniti v nazoren pregled in le-tega dopolniti z lastnimi pogledi na to problematiko. Predvsem pa želim pri tem izpostaviti pomen motivacije za delo v storitvenih dejavnostih, kamor spada tudi turizem.

2. POMEN MOTIVACIJE ZA DELO V TURIZMU

Turizem je interdisciplinarna dejavnost, ki zajema gostinstvo (restavracije), hotelirstvo, turistično posredovanje (agencije) in dopolnilne turistične dejavnosti (igralništvo, prireditve, rekreacija itd.). Dejstvo je, da sodobna turistična ponudba ne vsebuje več le storitev, ki so vezane na oddih in rekreacijo (nabiranje novih moči), ampak tudi na delo, izobraževanje, raziskovanje, trgovanje ... (Florjančič, Jesenko, 1997, str. 15).

Turizem je specifična storitvena dejavnost, sestavljena iz ljudi, kateri jo nenehno vzdržujejo in razvijajo. Ta dejavnost torej ne more obstajati in se razvijati brez ljudi, zato pravimo, da *smo turizem ljudje*. Zaposleni v tej panogi bi morali biti deležni posebne pozornosti. Vendar

pa pogosto pozabljamo, odlagamo, podcenjujemo ali celo zanemarjamo dejstvo, da je splošno poslanstvo turistične dejavnosti skrb za zadovoljstvo strank oz. odjemalcev. Uresničitev tega cilja pa je možna le z zagotavljanjem ustreznih turističnih kadrov. V kriznih obdobjih lahko prav sposobni zaposleni s svojimi idejami in znanji prispevajo k povečanju obsega poslovanja.

Storitev, ki opredeljuje turizem, označujemo kot proces, dogajanje ali na splošno aktivnost, usmerjeno v zadovoljevanje želja in potreb naročnika storitve. Turistične storitve so usmerjene v ljudi, saj se nanašajo tako na fizični kot tudi umski potencial. Zanje je značilno, da so neoprijemljive, vendar pa postanejo del potrošnika (Florjančič, Jesenko, 1997, str. 171).

Človeški potenciali in njihove rezerve so v turizmu še vedno premalo izrabljeni. Temeljni instrument ustvarjanja, razvijanja in vzdrževanja človeških potencialov in rezerv v turizmu sta angažiranost zaposlenih pri svojem poklicu oz. v panogi nasploh in pristnost medčloveških odnosov. Prijetno in korektno delovno okolje je vsekakor pogoj za razvijanje uspešnega sodelovanja in ustvarjalnosti. Pri tem je zelo pomembno tudi razvijanje zaupanja med zaposlenimi.

Pozitivno spodbujanje izrabljanja človeških virov poganja razvoj turizma, vpliva na kakovost storitev, omogoča premagovanje konkurence in posledično osvajanje trgov ter zagotavlja cvetočo prihodnost te dejavnosti. Pomemben dejavnik uspešnosti posameznih organizacij in turistične dejavnosti na sploh so ustrezno usposobljeni in motivirani kadri. Zaposleni znotraj organizacije morajo med seboj veliko sodelovati; povezanost delovnega tima pri skupnem delu je torej neizogibna (Florjančič, Jesenko, 1997, str. 65).

Vsako človekovo dejanje in vedenje je motivirano. Bistveno vprašanje, ki si ga pri tem zastavimo, je, zakaj človek dela. Zanima nas predvsem, kaj človeka motivira za delo v turizmu in kaj ga spodbuja, da se pri tem trudi. O notranji motivaciji za delo govorimo, ko zaposleni opravljajo svoje delo izključno zato, ker je to njihova želja. Zaposlitev jim predstavlja izziv, opravljajo jo z zadovoljstvom, in na ta način uresničujejo potrebo po samopotrjevanju.

Današnji človek ima avtentično in močno potrebo po prevzemanju odgovornosti za svoje delo. To je še posebno značilno za terciarno specifično dejavnost, kot je turizem, kjer bo tudi v prihodnje človeški dejavnik, kljub napredni računalniški tehnologiji, ohranil vodilno vlogo (Ovsenik, Ambrož, 2000, str. 53).

Zahtevnost turistov narašča. Ravno zato je v storitveni dejavnosti najpomembnejši element posameznik (nosilec storitve) s svojo motivacijo, izobrazbo, sposobnostmi in komuniciranjem. Kakovost dela v turizmu je torej v veliki meri odvisna od tega, kako močno so zaposleni motivirani za delo. Ustrezno motiviran turistični delavec bo z veseljem

opravljaj svoje delo. Pri svojem delu bo prijazen in ustrežljiv do potrošnikov, saj se bo zavedal, da bo tudi njegov odnos do turistov pripomogel k njihovem vtisu o organizaciji, njenih storitvah in turističnemu kraju. Kakovost turistične ponudbe je v veliki meri odvisna od izvajalcev turističnih storitev, ki so v neposrednem stiku s strankami. S svojo prijaznostjo in ustrežljivostjo le-ti pripomorejo k večjemu zadovoljstvu gostov.

Kakovostne zmogljivosti in dopolnilne dejavnosti so postale za sodobne turiste že utečena navada. Pri tem postaja turistični kader oz. človeški potencial bistvenega pomena, saj lahko porabnikom ponuja posebljene storitve, vključno s pozornostjo, prizadevnostjo, z lepimi gestami in vsemi osebnostnimi potenciali, ki jih premore. Turistična dejavnost torej potrebuje zaposlene z razvito osebnostjo, s široko paleto znanj, s sposobnostmi in z veliko domišljije. Celovitost in razgledanost zaposlenih sta v tej panogi zelo dobrodošla.

Razvoj, uspešnost in učinkovitost v turizmu dosegamo z ustrežno *poslovno politiko*, katere značilnosti so naslednje (Florjančič, Jesenko, 1997, str. 65):

- usmerjenost k potrošnikom oz. odjemalcem,
- storilnostna usmerjenost oz. usmerjenost k učinkovitosti,
- hitro ukrepanje oz. reagiranje v izjemnih razmerah,
- kratkoročno reagiranje,
- dolgoročna strategija razvoja, učinkovito upravljanje s človeškimi viri,
- neprestano prizadevanje za izboljševanje ipd.

3. OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA

Poglavitno vprašanje, ki se nam porodi pri proučevanju motivacije, je: »Zakaj človek dela?« Na to vprašanje so iskali odgovor mnogi strokovnjaki. Pri tem so jih zanimale predvsem silnice, ki pripomorejo k temu, da človek dela, se napreza, porablja svoje sile in se pri tem pogosto spopada s hudimi fizičnimi in psihičnimi napori. Odgovor na to vprašanje bi nas pripeljal do spoznanja, da je treba na človekovo dejanje umetno vplivati in ga tudi usmerjati (Lipičnik, 1998, str. 155).

Strokovnjaki so prišli do različnih odgovorov na zgoraj zastavljeno vprašanje. Nekateri menijo, da človek dela zato, da sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbi sredstva za življenje oz. da pridobi denar. Drugi menijo, da ljudje delajo z namenom, da bi se uveljavili. Večina pa je enotnega mnenja, da je vsaka človekova aktivnost vedno spodbujena s številnimi zelo zapletenimi dejavniki, ki so lahko poznani ali nepoznani.

Pri motivaciji gre za nek rezultat sovplivanja ali interakcije *trajnejših osebnostnih potez*, kot so interesi, stopnja storilnostne motivacije, raven aspiracij pri zaposlenih in *značilnosti*

delovne situacije, kot so privlačnost, težavnost in smiselnost delovnih nalog ter medosebni odnosi (Marentič Požarnik, 2000, str. 184).

Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom. Posamezniki so za delo različno motivirani, ni pa nikogar, ki bi delal brez motiva. Vsaka organizirana človekova dejavnost je usmerjena k nekemu motivacijskemu cilju. Uresničitev le-tega zadovolji eno potrebo ali več potreb. Cilji so neposreden povod delovne aktivnosti in morajo biti povezani z aktualnimi potrebami posameznika. Delo, ki bi potekalo na osnovi nekakšne »delovne zavesti«, torej brez realnih potreb, seveda ni mogoče.

Človek se torej uresničuje in izpopolnjuje skozi svoje delo, zato je pomembno, da si vsak posameznik poišče zaposlitev, ki bo ustrezala njegovim psihofizičnim sposobnostim, osebnostnim lastnostim, izobrazbi, interesom, ustvarjalnosti, željam itd.. To je seveda pogoj za uspeh in zadovoljstvo v poklicnem življenju, posledično pa bo kvalitetnejše tudi zasebno življenje.

Za pozitivno doživljanje lastne zaposlitve in za optimalno izražanje znotraj le-te so nujni dobri delovni pogoji, dobri medsebojni odnosi, ustrezna motivacija ...

Motivacija ima, poleg znanja, sposobnosti in osebnostnih lastnosti zaposlenih, velik vpliv na količino, predvsem pa na kakovost opravljenega dela. Kakovost opravljenega dela pa je še posebno pomembna v storitvenih dejavnostih, kamor spada tudi turizem.

Ustrezno motiviran turistični delavec bo svoje delo opravljal z veseljem, in ne kot kakšno nujno zlo.

Nekoga motivirati pomeni pripraviti ga do tega, da bo storil tisto, kar smo si zamislili. Pri tem seveda ne gre zamenjevati pojmov manipulacija in motivacija. Vodja *manipulira* s svojimi zaposlenimi, kadar želi s pomočjo prisile doseči, da delavci počnejo tisto, kar sam hoče. O *notranji motivaciji* pa govorimo takrat, ko delavci opravijo delo izključno zato, ker to želijo (Denny, 1997, str. 10-11).

Vedno večje zahteve gostov postavljajo zaposlenim v turistični dejavnosti visoke psihofizične in druge kriterije ter kompleksne pogoje dela. Sezonska in vsakodnevna nihanja povzročajo v tej dejavnosti težko rešljivo specifično utrujenost pri delu.

Reševanje teh problemov narekuje razvoj novih svojevrstnih tehnologij »dela z ljudmi«, ki ne bodo zajemale samo izobraževanja in nenehnega usposabljanja, temveč tudi motiviranje in pridobivanje za sodelovanje, animiranje, prepričevanje, prenašanje »vere« vodstva na zaposlene, spreminjanje dela v zadovoljstvo in mobiliziranje inteligence vseh zaposlenih za doseganje ciljev (Ovsenik, Ambrož, 2000, str. 54).

Pred petdesetimi leti so zaposlenega obravnavali kot strošek, pozneje kot sredstvo, zdaj pa nanj gledajo kot na naložbenika, ki vlaga svoje znanje v podjetje. Delavca z visokim intelektualnim kapitalom morajo podjetja privabiti in mu v zameno tudi dovolj ponuditi – mogoče visoko plačo ali pa možnost, da svoje znanje nadgradi, pravi Burton (Volk, 2000, str. 15).

3.1. Definicije motivacije

Razlag in opredelitev pojma »motivacija« je veliko in se od avtorja do avtorja razlikujejo. Po Luthansu pa je v definicijo motivacije vedno vključena ena od naslednjih besed: zahteva, potreba, želja, cilj, namera, napor, motiv in spodbuda.

Tehnično lahko pojem motivacije izpeljemo iz latinske besede »movere«, kar pomeni pomikati se.

- Motivacija se nanaša na razloge človekovega vedenja, na dejavnike, ki ga oblikujejo, izzovejo, usmerjajo in mu določajo tudi trajanje. Motivacija odgovarja na vprašanje, zakaj se posameznik vede na določen način in ali doseže cilj določene stopnje ali ne. Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo intelektualno in fizično energijo, uvedejo in organizirajo individualne aktivnosti, usmerjajo vedenje, mu določajo smer, intenzivnost in trajanje (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 557).
- Motivacija je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. Motiv pa je stanje organizma, ki tega usmerja k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev (Lipičnik, 1998, str. 409).
- Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, s čigar uresničitvijo je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje (Lipovec, 1987, str. 109).
- Motivacija je proces, ki zajema tako spodbujanje aktivnosti kot njeno usmerjanje. Naše obnašanje usmerjajo številni motivi, tako fiziološki kot psihosocialni. Motivirano obnašanje izhaja iz neravnovesja (potreb) in je usmerjeno k objektom (ciljem), ki zadovoljujejo potrebe. Motivacija se pogosto povezuje s čustvovanjem, povezana pa je tudi z našimi dosežki (Musek, Pečjak, 2000, str. 102).
- Motivacija označuje psihološke dejavnike, ki vodijo vedenje ljudi. Motivi pa so težnja osebe, usmerjene k določenim ciljem (Požarnik, 1984, str. 62).
- Vprašanje motivacije – vprašanje o notranjih dejavnikih, ki določajo in vplivajo na to, da človek ravna kot ravna – je danes eno osrednjih vprašanj psihologije. Motivov ne

moremo uresničiti, če se ne pojavi ustrezno obnašanje – motivirano obnašanje (Rot, 1973, str. 187).

- Motivacijo lahko označimo kot pomembno aktivnost managementa, če jo proučujemo v povezavi z organizacijo. Če izhajamo iz psihološkega koncepta, pa se nanaša na notranje in mentalno stanje posameznika (Treven, 1998, str. 106).
- Motivacijo definiramo kot proces izzivanja, usmerjanja, uravnavanja naše aktivnosti tako, da dosežemo postavljene cilje. Motivi pa so gibalne sile, ki izzovejo aktivnost, jo usmerjajo k zadovoljitvi potreb. Potreba pa je vedno usmerjena k cilju (Trunkl, 1995, str. 19).
- Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj natančno pa je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju in s tem spreminjajo možnosti v resničnosti. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem (Uhan, 2000, str. 11).
- Motivacija se ukvarja z vprašanji, zakaj se neko obnašanje začne, se nadaljuje, je usmerjeno, zakaj se konča in kakšne subjektivne reakcije so v organizmu, ko se vse to dogaja. Obnašanje je določeno tako z osebo (osebnostjo) kot tudi z okoljem, kar skupaj tvori življenjski prostor (Weiner, 1992, str. 2).

3.2. Vrste motivov in potreb

Obnašanje poskušamo razjasniti z motivacijo, ki nam poda odgovor na vprašanje, zakaj je naše obnašanje prav takšno, kot dejansko je. Poznamo dva pristopa k motivaciji, in sicer s pomočjo proučevanja potreb in s pomočjo proučevanja ciljev. Potrebe in cilji so med seboj tesno povezani. **Potrebe** predstavljajo notranje spodbude. Izhajajo iz ljudi samih, so subjektivne in niso nujno vidne navzven, zato jih je težko natančno določiti. **Cilji** pa predstavljajo zunanje spodbude za delovanje. Možno jih je objektivno in empirično ugotavljati, vidni so tudi navzven, zato so v veliki meri merljivi. Cilj predstavlja bodoče zaželeno stanje, zato si ga ljudje prizadevamo na različne načine doseči (Rozman et al., 1993, str. 236-237).

So pa tako cilji kot tudi potrebe odvisni od posameznikov, časa in okolja. Nezačudenja potreba sproži nelagodje, napetost, ki sproža delovanje v smeri pridobitve sredstev za zadovoljitev potrebe (cilj delovanja).

Pri zadovoljevanju svojih potreb in doseganju ciljev se zaposleni medsebojno podpirajo oz. dopolnjujejo in omejujejo oz. ovirajo. Motiviranje mora torej voditi k usklajenemu delovanju ljudi (Rozman et al., 1993, str. 236-237).

Pravimo torej, da je naše obnašanje motivirano. Spodbujajo in usmerjajo ga motivi. Pri tem je seveda potrebno poudariti, da različne ljudi motivirajo različni dejavniki, ob tem pa imajo isti ljudje različne potrebe ob različnem času.

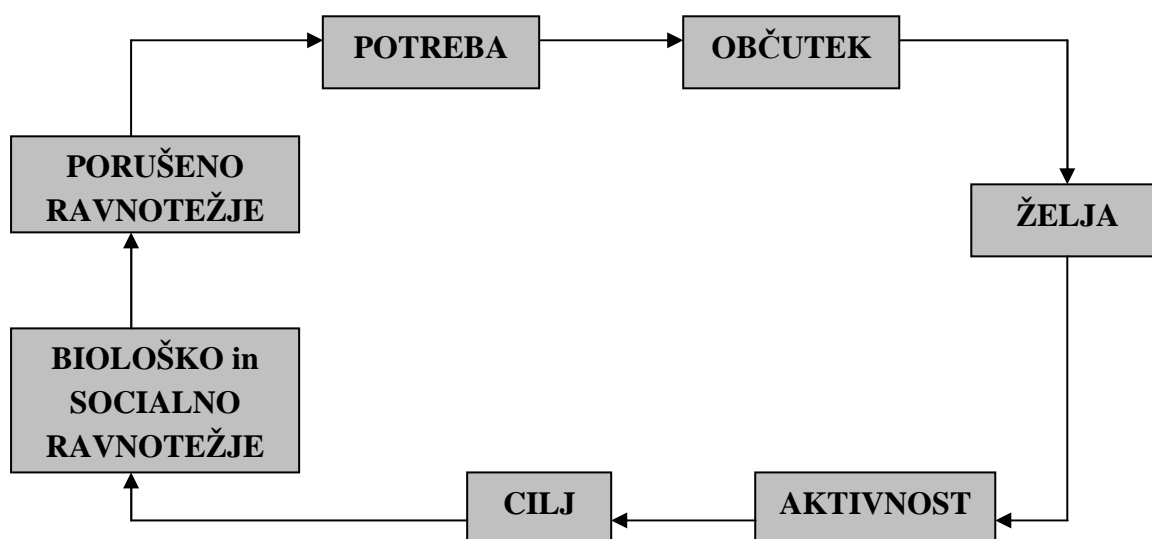
Motiv je hotenje, ki se poraja v človekovi notranjosti in usmerja delovanje v pridobitev sredstva za zadovoljitev potrebe, v cilj (npr. plača, priznanje, znanje ...). Gre za psihološke pojave, ki spodbujajo naše obnašanje in ga usmerjajo k ciljem. Na en ali drug način so motivirana vsa naša dejanja, mnoga zato, ker nas v to silijo neke potrebe ali želje.

Potrebe pa so posebna stanja organizma, ki omogočajo, da se naše obnašanje usmeri k doseganju ciljev. Za ta stanja je značilno neravnotežje, ki se lahko kaže kot presežek ali primanjkljaj.

Naše motivacijsko delovanje pa je usmerjeno k objektom ali dejanjem, s katerimi zadovoljujemo potrebe oz. izravnavamo neravnotežja.

Motivacijska situacija ali motivacijski krog je krožna pot, ki se začne in konča v osnovni težnji organizma po ravnotežju (Požarnik, 1984, str. 62).

Slika 1: Motivacijski krog



Vir: Požarnik, 1984, str. 62.

V strokovni literaturi lahko najdemo več vrst klasifikacij motivov in potreb. Posamezne motive in potrebe razvrščamo v štiri skupine, ki usmerjajo človekovo aktivnost, glede na različne kriterije (Požarnik, 1984, str. 67):

- glede na pomen, ki ga imajo motivi (primarni in sekundarni motivi),
- glede na nastanek motivov v človeku (podedovani in pridobljeni motivi),
- glede na področje v človekovem življenju (biološki in socialni motivi),
- glede na razširjenost med ljudmi (univerzalni, regionalni in individualni motivi).

3.3. Klasifikacija motivov za turistična potovanja

Raziskovalci človeka kot potrošnika so prišli do pomembne ugotovitve, da je določen nakup odvisen od več motivov hkrati, kar pomeni, da gre za sestavljeno razmerje med motivi in nakupom dobrine. To ugotovitev lahko razširimo tudi na turistične storitve.

Skupine razlogov za različne tipe potovanj predstavljajo strukturo, v okviru katere deluje potrošnikovo vedenje. Uporabimo jih lahko kot pripomoček za različne modele vedenja na področju turizma.

Navedla bom širše klasifikacije, ki upoštevajo motive, povezane s potovanji. Tovrstno motivacijo morajo poznati tudi zaposleni v turistični dejavnosti.

Middletonova klasifikacija motivov za turistična potovanja se ujema s splošno klasifikacijo razlogov za potovanja Svetovne turistične organizacije, ki jo bom kasneje navedla. Vključuje naslednje motive (Middleton, 2001, str. 72-73):

- *motivi, povezani z delom:*
 - poslovna potovanja na konference, seminarje, sestanke, razstave ali različne tečaje;
 - potovanja zunaj kraja stalnega bivališča zaradi narave dela, kamor uvrščamo osebe na letalih, voznike tovornjakov in podobno;
- *fizični, fiziološki motivi:*
 - športne aktivnosti v dvoranah ali na prostem (golf, hoja, jadranje, smučanje);
 - izvajanje aktivnosti za zdravje, razgibavanje in okrevanje;
 - počitek oziroma sprostitev po stresih vsakdanjega življenja;
 - želja po toploti, soncu, sprostitvi na plaži;
- *kulturni, psihološki, izobraževalni motivi:*
 - obisk muzejev, festivalov, gledaliških in glasbenih prireditev z aktivno ali pasivno vlogo;

- udeležba na tečajih in aktivnostih, ki vključujejo intelektualne ali rokodelske spretnosti;
 - obisk turističnih destinacij zaradi njihove kulturne in/ali naravne dediščine;
- *družbeni, medosebni in etnični motivi:*
- potovanje zaradi družabnih priložnosti;
 - spremljanje drugih, ki potujejo zaradi svojih razlogov, kot na primer posel ali družabni dogodek;
 - obisk krajev rojstva in raziskovanje družinskih korenin;
- *motivi zabave, veselja, uživanja, razvedrila:*
- spremljanje športnih in drugih prireditev kot gledalec;
 - obisk tematskih in zabaviščnih parkov;
 - nakupovanje spominkov ali drugih nevsakdanjih stvari;
- *religiozni motivi:*
- romanja, umik v samoto, meditiranje ter poglobitev vase.

Coltmanova klasifikacija motivov za turistična potovanja vsebuje dve skupini motivov za potovanja (Coltman, 1989):

- *Motivi, ki niso neposredno povezani s turistično destinacijo.* Sem sodijo posel, izobraževanje, zdravje, religija ter obiskovanje prijateljev in sorodnikov. Omenjeni motivi ne puščajo ljudem veliko izbire glede ciljnih krajev. Turistična destinacija kot taka ni odločilni dejavnik, zato imajo ponudniki turističnih potovanj majhen vpliv nanjo.
- *Motivi, ki so neposredno povezani s turistično destinacijo.* Mednje uvršča radovednost glede kulture, okolja, ljudi, religije, političnega sistema ter željo videti in doživeti znamenitosti, kot so umetniška dela, gledališče, glasba, folklor. Turisti niso omejeni na potovanje v točno določen kraj, zato lahko izbirajo in med seboj primerjajo različne destinacije ter stroške le-teh in se nato odločijo za najbolj privlačno.

Omenjeni motivi so za ponudnike turističnih potovanj največji izziv. Turisti se za potovanja odločajo iz različnih razlogov: da se lahko s tem pohvalijo pred drugimi (dvignejo svojo samozavest), da sledijo trendom na tem področju, da uresničijo željo po romantičnem potovanju itd..

Klasifikacija glavnih motivov za potovanja, ki so jo pripravili **Združeni narodi in Svetovna turistična organizacija**, se uporablja tako za receptivni kot tudi za emitivni in domači turizem. Po tej klasifikaciji so poglobitni razlog za potovanja in aktivnosti (Reccomendations on Tourism Statistics, 1994, str. 77):

- *oddih, rekreacija, počitek:*
 - turistični ogledi, nakupovanje, obiskovanje športnih in kulturnih prireditev;
 - rekreacijske in kulturne aktivnosti, neprofesionalne športne dejavnosti, gorsko pohodništvo;
 - aktivnosti na plaži;
 - križarjenja, igralništvo, poročna potovanja in podobno;

- *obiskovanje prijateljev in sorodnikov:*
 - udeleževanje porok, obletnic, pogrebov in podobno;

- *potovanje zaradi posla ali poklica:*
 - udeležba na sestankih, konferencah ali kongresih, trgovski sejmi in razstave;
 - potovanja zaradi zahtev delodajalca, vladna potovanja, ki vključujejo diplomatsko, vojaško osebje ali osebje mednarodnih organizacij;
 - predavanja ali nastopi na koncertih, plačane študijske, izobraževalne in raziskovalne aktivnosti;
 - sestavljanje programov turističnih potovanj, vodenje turističnih ogledov;
 - sodelovanje v profesionalnih športnih aktivnostih;
 - jezikovni, strokovni in drugi tečaji, povezani z obiskovalčevim poslom ali poklicem in podobno;

- *zdravstveni razlogi:*
 - zdravilišča, fizioterapevtski centri, razgibavanja, nege in podobno;

- *religiozni razlogi:*
 - udeležba na religioznih prireditvah, romanjih in podobno;

- *drugi motivi:*
 - letalsko in ladijsko osebje na javnih transportnih sredstvih;
 - tranzitni promet in drugo.

Med navedenimi klasifikacijami prevladujejo socialni odnosi. Najpogostejši motivi so sprostitev, počitek oz. oddih, zabava, družabnost, izobraževanje, šport, zdravstvo ter kultura v smislu obiskovanja kulturnih prireditev, spoznavanja in doživljanja tujih dežel, njihovih kultur.

3.4. Tipi motivacije

Na človekovo delovanje vplivajo tako notranje kot tudi zunanje spodbude oz. vzroki. Delovanje, ki temelji na notranjih vzgibih, ne potrebuje dodatne zunanje stimulacije, medtem ko je delovanje zaradi zunanjih vzrokov odvisno od zunanje stimulacije: nagrad, prisil, pohval in sankcij (Nastran Ule, 2001, str. 101).

3.4.1. Notranja ali intrinzična motivacija

Večina avtorjev govori o notranji motivaciji takrat, ko nekaj počnemo zaradi aktivnosti same in v lastno zadovoljstvo, veselje.

Govorimo o t.i. *avtonomni motivaciji*, saj izvirajo notranje oz. neposredne spodbude iz človeka samega (Trunkl, 1995, str. 20-21). Notranje spodbude so:

- interesi,
- izzivi na delovnem mestu,
- kreativnost,
- raven pričakovanja,
- samonagrajevanje,
- samopotrjevanje,
- spoštovanje,
- želja po doseganju cilja ...

Nekateri avtorji poudarjajo, da naj bi zunanje nagrade zmanjševale notranjo motivacijo za delo in tako posledično vplivale na manjšo učinkovitost. Drugi pa so prepričani, da se obe obliki motivacije med seboj prepletata, pogojujeta in dopolnjujeta. Po njihovem mnenju naj bi bile prav zunanje spodbude pogoj za doseganje notranje motiviranosti.

Močan vir notranje motivacije so osebni interesi in cilji, ki so vodilo razmišljanja, čustvovanja in ravnanja posameznika. Razlikujemo dve vrsti ciljev: cilje obvladovanja in cilje dosežkov. Rezultat *ciljev obvladovanja* (angl. mastery goals) je večja vztrajnost kljub težavam, večji napor, pripravljenost na tveganje, učinkovitejše strategije, težnja po globljem razumevanju, neodvisnost pri postavljanju standardov uspešnosti. Tesno so povezani z notranjo motivacijo. Pri *ciljih dosežkov* (angl. performance goals) pa je v ospredju iskanje bližnjic do rezultata, površinske strategije, odvisnost od pozitivne evalvacije in strah pred porazom ter tveganjem, želja prekositi druge (Marentič Požarnik, 2000, str. 192-193).

Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo zaposleni dosegali visoko notranjo motivacijo, so:

- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Hackman in Oldham opredeljujeta osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, kot kritična psihološka stanja. Pri tem sta postavila osnovno tezo, da ljudje dobro opravljajo delo, če so z njim zadovoljni (Možina, 1994, str. 170-171).

Poudarek na notranji motivaciji se je okreplil v zadnjih desetletjih kot reakcija na preveč poenostavljen pogled behaviorizma, da je moč človekovo ravnanje oblikovati in uravnati predvsem od zunaj, s sistemi pozitivnih in negativnih podkrepitev. Tudi psihoanalitični pogled s poudarjanjem podzavestnih silnic razlaga motivacijo z dejavniki, ki so večinoma zunaj človekove kontrole. V nasprotju s tem kognitivnim pogledom na motivacijo usmerja pozornost na pomen zavestnega izbiranja in odločanja posameznika za neko dejavnost, na podlagi njemu lastnih ciljev, pričakovanj in presoje. Motivacija je v skladu s tem stanje spoznavnega in čustvenega vzbujenja, ki vodi do zavestne odločitve za ravnanje in sproži obdobje vztrajnega intelektualnega ali fizičnega napora, da bi dosegli zastavljene cilje. Konstruktivistični pogled pa poudarja, da je glede na pretekle izkušnje vsak človek motiviran nekoliko drugače, in v skladu s tem osebno razlaga vplive; na to razlago in odločitve pa vplivajo tudi socialno-kulturne okoliščine širšega okolja (Marentič Požarnik, 2000, str. 185-187).

3.4.2. Zunanja ali ekstrinzična motivacija

O zunanji motivaciji govorimo, ko na motiviranost zaposlenih vplivajo zunanje spodbude, ki jih uporabljajo nadrejeni, torej izvirajo iz okolja. Tem spodbudam pravimo zunanje oz. posredne. Razlikujemo med materialnimi spodbudami (Trunkl, 1995, str. 20-21; Marentič Požarnik, 2002, str. 9):

- dobra plača,
- denarne nagrade ...

in nematerialnimi spodbudami:

- dobre delovne razmere,
- pohvala oz. graja,
- socialni status,
- razne ugodnosti,
- varnost pri delu ...

Nagrada pomeni vsako obliko pozitivnega motivacijskega cilja, doživljamo jo s pozitivno valenco.

Kazen pomeni obliko negativnega motivacijskega cilja, zato se izogibamo tistim dejanjem, ki lahko privedejo do nje. Sicer pa lahko imajo določene oblike kazni (npr. graja, denarna kazen) tudi pozitiven vpliv na nekatere posameznike; lahko povzročijo tudi spodbujajoči učinek. Kljub temu pa bi se moral nadrejeni pred odločitvijo za hujše oblike kaznovanja (npr. odpustitev) predhodno pogovoriti s svojim zaposlenim.

Pohvala močno spodbuja zaposlene ter ima velik vpliv na njihovo samozavest in zadovoljstvo. Pomembna je predvsem pri manj samozavestnih, občutljivih in negotovih ljudeh.

Pri tem je seveda potrebno poudariti, da je tudi v turizmu zelo pomembno, da nadrejeni pravilno presodi, kdaj in na kakšen način bo zaposlene nagradil oz. »kaznoval«, saj lahko nepravilen in nestrokovno pristop privede do nasprotnega učinka od željenega. Ta kriterij bi morali upoštevati tudi pri drugih oblikah nagrajevanja, pa tudi pri »kaznovanju«.

Sistem nagrajevanja vključuje denarne in nedenarne nagrade, ki so odvisne od kulture, vrednot in usmerjenosti organizacije, od kakovosti vodstva, procesa vodenja in dela zaposlenih. Nedenarne nagrade naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti ter kariero (Lipičnik, 1998, str. 191-192).

Pri omenjenih oblikah nagrajevanja je vedno prisotna nevarnost, da se zaposleni navadijo na določeno obliko nagrajevanja, in zato nanjo ne reagirajo več. To seveda pomeni, da tovrstno nagrajevanje izgubi svoj motivacijski vpliv. Rešitev tega bi lahko bila sprotno obnavljanje in zviševanje oblik nagrajevanja, kar je v storitveni dejavnosti še posebej pomembno.

O zunanji motivaciji govorimo, ko zaposleni opravljajo neko aktivnost oz. storitev zaradi zunanjih posledic, ki niso nujno sestavni del te dejavnosti (v tem primeru storitve); ko je cilj npr. v nagradi, pohvali, oceni, mnenju sodelavcev, izogitvi negativnim posledicam, želji po napredovanju ali želji, da nekomu ustrezemo. Pri tej motivaciji je cilj torej v posledici; človekova pozornost je usmerjena bolj v posledico in manj v samo delo oziroma aktivnost, uspeh tako postane sredstvo za doseg cilja. Dejavnosti se lotimo po poti najmanjšega odpora, iščemo »bližnjice«. Čim zunanja pobuda oziroma kontrola preneha, se nehamo ukvarjati z dejavnostjo (Marentič Požarnik, 2002, str. 9).

Čeprav je notranja motivacija pomembnejša in vrednejša, nanjo v procesu ne moremo vedno računati, zato jo nadomeščamo z zunanjo kontrolo, z različnimi pozitivnimi spodbudami, pa tudi s pritiski in z grožnjami. Med take zunanje spodbude spadajo pohvale, nagrade, postavljanje rokov, ocenjevanja, spodbujanje tekmovalnosti med zaposlenimi.

Pri tem se postavlja vprašanje, ali s temi spodbudami spodbujamo notranjo motivacijo ali pa jo le podpiramo in dopolnjujemo, kadar je prešibka.

Znanstveniki se že dolgo ukvarjajo z vprašanjem, kako zunanje spodbude vplivajo na notranjo motivacijo. Cameron in Pierce sta leta 1994 opravila raziskavo o odnosu med notranjo in zunanjo motivacijo in ugotovila, da je pomembno predvsem to, kako si posameznik razlaga pohvalo in nagrado: kot rezultat svoje dejavnosti ali kot informacijo o svoji sposobnosti in priznanje za trud.

Cameron meni, da imajo sredstva zunanje motivacije glede na okoliščine lahko pozitiven, negativen ali nikakršen učinek na notranjo motivacijo. Zato priporoča, da naj bi zunanje spodbude dajali bolj premišljeno, tako da bi spodbudili začetno ukvarjanje z dejavnostjo, ko

pa bi ljudje dosegali boljše uspehe, bi jih bilo potrebno postopno ukinjati. Tako bi se lahko izognili nevarnosti, da postane nagrada pomembnejša kot interes in užitek za delo (Marentič Požarnik, 2000, str. 188-189).

Nekateri avtorji poudarjajo, da naj bi zunanje nagrade zmanjševale notranjo motivacijo za delo in tako posledično vplivale na manjšo učinkovitost. Drugi pa so prepričani, da se obe obliki motivacije med seboj prepletata, pogojujeta in dopolnjujeta. Po njihovem mnenju naj bi bile prav zunanje spodbude pogoj za doseganje notranje motiviranosti.

3.4.3. Storilnostna motivacija in aspiracije

Ljudje se med seboj razlikujemo v svojih željah in ambicijah; na ravni ciljev in dosežkov, katere želimo doseči v prihodnosti. Pravimo, da se razlikujemo na ravni naših *aspiracij*, ki so pogosto odvisne od uspešnosti naših preteklih dosežkov. Bolj kot smo uspešni, višje so naše aspiracije pri delu. Višje aspiracije povečajo tudi motivacijo za delo ter vztrajnost. Nivo aspiracije torej predstavlja dolgoročne cilje in samopodobo zaposlenih, kar je še posebej pomembno v storitvenih dejavnostih, kot je turizem.

Stopnja pričakovanega oz. nivo aspiracije je dejavnik, ki v veliki meri vpliva na človekovo prizadevanje. Gre za zahtevnost ciljev, ki si jih zaposleni lahko postavlja sam, lahko pa mu jih postavi organizacija, v kateri je zaposlen. Stopnja zahtevnosti ciljev, ki si jih postavi zaposleni, je odvisna od (Marentič Požarnik, 2000, str. 192-193):

- mnenja o sebi, ki je izoblikovano na osnovi preteklih izkušenj ter na osnovi mnenj nadrejenih sodelavcev,
- okolja, razmer,
- težavnostne stopnje nalog (vpliv sugestije in avtosugestije),
- zaporedja uspehov in neuspehov.

Lewin definira raven aspiracije kot raven bodočih dosežkov, ki jih posameznik doseči na podlagi svojih preteklih rezultatov. Nivo aspiracije predstavlja dolgoročne cilje in samopodobo zaposlenega. Lewin navaja dva dejavnika, ki vplivata na posameznikov nivo aspiracije: individualno stabilnosti in standarde skupine, ki ji posameznik pripada. Uspeh in neuspeh vplivata na zvišanje oz. znižanje nivoja aspiracije (Tušak, 1994, str. 47).

Musek in Pečjak (2001, str. 98-99) govorita o *storilnostni motivaciji*. Pri tem gre za željo, da bi dosegli nekaj zahtevnega in težavnega, nekaj nadpovprečnega, več kot drugi. Za ljudi, ki se lotijo težavnih nalog in ciljev, katere želijo opraviti kar se da kakovostno, pravimo, da imajo močno storilnostno motivacijo. Ovire jih pri tem spodbujajo k še večjemu prizadevanju in dovršenosti: ne odvrtačajo jih od cilja, zato jim ni žal truda.

Občutne razlike v storilnostni motivaciji med zaposlenimi so delno posledica njihovih pričakovanj. Storilnostno motivirane osebe pričakujejo, da so dobri dosežki verjetni in da so le-ti veliko vredni.

Za zaposlene v turizmu je vsekakor koristno, da je njihova storilnostna motivacija razmeroma močna. Nikakor pa ni dobro, da je pretirana, saj bi bil v tem primeru cilj posameznika biti za vsako ceno boljši od drugih sodelavcev, in ne več notranje zadovoljstvo, ki ga občutimo ob doseženih rezultatih.

3.4.4. Nezavedna in zavestna motivacija

Že v preteklosti so avtorji odkrili, da obstaja bistvena razlika med slepim, nebrzdanim in prikritim *nagonskim delovanjem* ter zavestno in kontrolirano *voljo*. Gre za podobo človekove »dvojne narave«, katere pomen poudarjajo misleci še danes. Na eni strani so prisotni nagoni in čustva – neukročena »živalska« narava posameznika, na drugi strani pa volja in razum – kultivirana in civilizirana narava (Musek, Pečjak, 2001, str. 91-92).

Freud je poudarjal, da je smisel volje in sploh zavestnega delovanja v omogočanju obvladovanja in zadovoljevanja nagonov na družbeno sprejemljiv način. Pri nezavedni motivaciji je ločil dva procesa (Musek, 1993, str. 145):

- *primarni proces* – proces neposrednega in neodložljivega sproščanja nagonskih impulzov oz. teženj, ki povzročajo napetost in nezadovoljstvo ter
- *sekundarni proces* – postopno oblikovanje odnosa do stvarnosti, ki postane podlaga zavestnemu delovanju, za katerega je značilno upoštevanje stvarnosti, logike in realnih odnosov.

Poleg drugih raziskovalcev je tudi Freud prišel do sklepa, da sta zavestno delovanje in volja delno povezana. Nagonov ne moremo zatreti, lahko jih samo potlačimo. To pomeni, da jih odrinemo iz naše zavesti, vendar pa le-ti kreirajo naše obnašanje tudi v prihodnje. Prav tako pa našo zavestno voljo podredimo privzgojenim moralnim zahtevam. Tudi zavestno in hoteno delovanje je po Freudovem mnenju pogosto nezavedno motivirano. Pravo gibalno našega ravnanja so torej nezavedni nagonski impulzi ter nezavedno delujoče družbene in moralne norme, ki smo jih sprejeli in ponotranjili v zgodnjem otroštvu (Musek, Pečjak, 2001, str. 92).

Freud in Jung menita, da je zavestno delovanje nezavedno motivirano – odvisno od nezavednega. Prvinske nagonске težnje, ki smo jih potlačili v podzavest kot nezavedni motivi odločilno vplivajo na naše zavestne cilje, motive in naše obnašanje. Drugi avtorji pa poudarjajo, da je prav zavestna volja tisto področje motivacije, s katerim lahko presežemo svojo nagonsko naravo in nam tako omogoča, da oblikujemo svoje lastne motive, cilje in namene (Musek, Pečjak, 2001, str. 92).

Pri zadovoljevanju fizioloških potreb govorimo o avtomatičnem zadovoljevanju, torej brez zavestne kontrole, za kar poskrbijo naši nagoni. Gre za biološke mehanizme delovanja, ki so se evolucijsko razvili. Pogosto pa se zavestno usmerjamo k ciljem, kar velja tudi pri zadovoljevanju mnogih fizioloških potreb. Še pogosteje pa s svojimi zavestnimi željami in hotenji nadziramo izpolnjevanje psihosocialnih motivov. Zavestna motivacija je tesno povezana z voljo oz. procesom, v katerem zavestno spodbujamo svojo dejavnost in jo prav tako zavestno usmerjamo k ciljem.

3.5. Motivacijski pluralizem

Poleg motivov, ki so vir naše energije oz. spodbud in nas usmerjajo k določenim objektom, imajo funkcijo usmerjanja in motiviranja tudi čustva. Praviloma se izogibamo tistim dejavnostim in objektom, ki povzročajo negativna čustva (neugodje, strah, gnus, žalost), usmerjamo pa se k tistim, ki povzročajo pozitivno čustvovanje (ugodje, veselje, simpatijo). V dani situaciji nek motiv prevlada nad drugimi, saj so nekateri motivi močnejši od drugih. ***Dinamika motivov*** oz. ***motivacijski pluralizem*** je proces, pri katerem se v posameznikovem motivacijskem stanju hkrati prepletajo različne potrebe, želje, vrednote, interesi, cilji in drugi motivi, ki nas v določenem trenutku usmerjajo, zanimajo, privlačijo, odbijajo, opozarjajo, ovirajo. Ta proces predstavlja naše naravno motivacijsko stanje (Musek, Pečjak, 1996, str. 97).

Za ohranjanje določenega biološkega in socialnega ravnotežja mora posameznik te potrebe oz. motive zadovoljevati. Motivi so lahko med seboj skladni, in na ta način ne povzročajo težav, vendar pa se običajno v času aktivnosti pogosto pojavijo razne ovire. Zelo pogosto se tudi zgodi, da ovire preprosto onemogočajo doseganje ciljev in posledično seveda zadovoljevanje motivov. Posameznik doživlja ovire kot subjektivna stanja velike psihične napetosti. V primeru ovire zunaj človeka govorimo o frustraciji, če pa se ovira pojavi v človeku, govorimo o konfliktu (Lipičnik, 1998, str. 159-161).

3.5.1. Frustracijska situacija

Zunanja ovira je pogost pojav pri zadovoljevanju potreb in doseganju ciljev (npr. neustrezna izobrazba za napredovanje na višje delovno mesto). To pomeni, da se motivacijska situacija lahko hitro spremeni v *frustracijsko situacijo*. Frustracija je objektivno stanje oviranosti v motivacijski situaciji.

Začetno frustriranost navadno še poveča privlačnost cilja; čustveno angažiranje in dejavnost se stopnjujeta. Če je ovira zmerna, nas v začetni fazi spodbudi, če pa ovire ne premagamo, postane frustracija neprijetna. Frustracije lahko torej izzovejo tako negativna čustva (napetost, čustveni pritisk, ki lahko sčasoma prerastejo v tesnobo, razdraženost, paniko ter druge neprijetne reakcije) kot tudi pozitivna (zadovoljstvo, ugodje, simpatija itd.), ko je ovira premagana (Musek, Pečjak, 2001, str. 215).

3.5.2. Konfliktna situacija

Uresničitev nekega motiva pa lahko ovirajo tudi drugi motivi, ki so v nasprotju s temeljnim. V tem primeru je ovira notranja, izvira torej iz človeka in ima obliko konkurenčnega motiva. *Konfliktna situacija* je t.i. boj med motivi in cilji, ki si nasprotujejo in se medsebojno ovirajo oz se med seboj izključujejo. Običajno se mora posameznik odločiti za enega od nasprotujočih si motivov. Pri omenjeni dinamiki motivov poznamo tri različne situacije (Musek, Pečjak, 2001, str. 159 – 161):

- *konflikt približevanje-približevanje oz. plus-plus konflikt*
Izbiramo med dvema pozitivnima ciljema; oba cilja zadovoljujeta človekovo potrebo, oba ga privlačita, pri tej vrsti konfliktov gre za relativno hitro in lahko odločanje (npr. odločanje zaposlenega za denarno nagrado ali dopust).
- *konflikt izogibanje-izogibanje oz. minus-minus konflikt*
Izbiramo med dvema negativnima ciljema; oba cilja predstavljata nezaželeno stanje, oba nas odbijata. Ta vrsta konfliktov povzroča veliko duševno napetost, negotovost in neodločnost (npr. da se zaposleni v primeru bolezni ne odloči za bolnišnično zdravljenje, saj mu plačan prevoz in malica v tem primeru ne pripadata, kar pomeni seveda nižjo plačo).
- *konflikt približevanje-izogibanje oz. plus-minus konflikt*
Soočamo se s ciljem ali več cilji, ki imajo hkrati pozitivno ali negativno vrednost oz. valenco; isti cilj človeka privlači in hkrati odbija, govorimo o ambivalentnosti cilja. Osnovni zakon motivacije je, da se interes povečuje z bližino cilja. Vendar pa se pri ambivalentnih ciljih poleg težnje po približevanju, ki je močnejša pri večji oddaljenosti od cilja, pojavlja tudi težnja po izogibanju, ki narašča hitreje, ko se približujemo cilju.

Frustracije in konflikti so do neke mere normalni življenjski pojavi, ki seveda ne trajajo v nedogled. Če so prisotni v neki zmerni obliki, nas spodbujajo, nam predstavljajo nek izziv, brez katerega življenje ne bi bilo tako zanimivo. Če pa se pojavljajo prepogosto, lahko postanejo velika duševna obremenitev. S tovrstnimi ovirami se je treba soočiti tako, da se usmerimo k doseganju zastavljenega cilja, pri čemer poskušamo premagovati ovire čim bolj konstruktivno oz. uspešno. V situaciji, ko prevlada čustvena napetost in smo preveč usmerjeni k razbremenitvi le-te (namesto k prvotnemu cilju), lahko postane premagovanje ovir nekonstruktivno oz. neuspešno.

4. MOTIVACIJSKE TEORIJE DELA

Poznamo več vrst teorij motivacije, ki nam poskušajo pojasniti dogajanje v času motivacije, človekov odnos do dela in njegovo motiviranost za delo.

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročajo (Treven, 2001, str. 126).

Ena od prvih teorij je bila Freudova *psihoanalitična teorija* iz leta 1901. Le-ta opisuje močne notranje sile, ki vplivajo na človekovo (potrošnikovo) vedenje, ter to, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa se izognili neugodju. Postavila je temelje za mnoge kasnejše motivacijske teorije. Adler je predstavil *socialno motivacijo*, ki poudarja težnjo po moči in uveljavljanju. Kasneje so različni avtorji (Maslow, Herzberg, Leavitt) kot osnovni sprožilec motivacijskega procesa predstavili *potrebo*, ki povzroča neprijeten občutek in sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti.

Sčasoma so se pojavile *kognitivne teorije* (Vroom), ki so temeljile na konceptih potrebe, napetosti, frustracije, pričakovanj ter problemu postavljanja ciljev. Te teorije predpostavljajo, da med dražljajem in reakcijo odločilno posredujejo kognitivni procesi. Kasneje pa so se pojavile še *humanistične teorije*, ki so usmerile pozornost na motive rasti. Te teorije so človeka opredelile kot bitje z močno potrebo po pozitivni socialni evalvaciji.

Teorije emocij dajejo poudarek čustvom, ki naj bi v veliki meri vplivala na človekovo aktivnost. Nekatere kasnejše teorije pa so združevale kognitivne in emotivne vidike. Rezultat aktivnosti naj bi bila funkcija učinkovitosti človekove osebne sile (človekova sposobnost in motivacija) ter učinkovitosti sile okolja.

Teorije samoaktualizacije (Goldstein, Maslow) temeljijo na predpostavki, da je za motivacijske procese pomemben občutek neke splošne lastne vrednosti, sposobnosti in uspešnosti.

Ena od novejših motivacijskih teorij je *metateorija*. Le-ta predpostavlja, da med ljudmi zavladava metamotivacija, ki pomeni zmago nad revščino, kar pa še zdaleč ni izpolnjeno. Pri tej teoriji naj bi šlo za osebnostno zrele in zdrave osebe, ki naj bi bile motivirane z iskanjem resnice, pravice in dobrote, vendar pa so ljudje v današnjem svetu še vedno obremenjeni z iskanjem finančne gotovosti, odobravanja, statusa in prestiža.

Leta 1994 je Frankl predstavil teorijo *življenjskega smisla*. Kot osnovni motiv je postavil težnjo oz. voljo do smisla. Posameznik je lahko nezadovoljen, ker ima občutek, da je njegovo življenje brez prave vrednosti, čeprav so vse druge potrebe in cilji zadovoljeni.

Teorije motivacije si torej prizadevajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročijo. V nadaljevanju bosta predstavljeni dve glavni skupini teh teorij, ki se

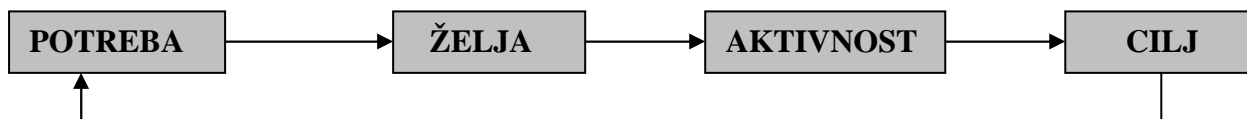
razlikujeta glede bistvenih osnov in vzrokov vedenja ljudi. To so *vsebinske* in *procesne* motivacijske teorije, ki lahko bistveno razjasnijo videnje turizma danes in jutri.

4.1. Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske teorije se osredinjajo na raziskovalne faktorje osebnosti posameznika in faktorje okolja, ki producirajo višji nivo aktivnosti oz. vedenja (Tušak, 2001, str. 33).

Ta skupina teorij je usmerjena v odkrivanje in opredeljevanje potreb, ki spodbujajo ljudi, da delujejo na določen način. Usmerjene so bolj na določanje tistih spremenljivk, kot so potrebe ali motivi, ki bolj vplivajo na obliko vedenja ljudi, manj pa na sam proces.

Slika 2: Proces motivacije po vsebinskih teorijah



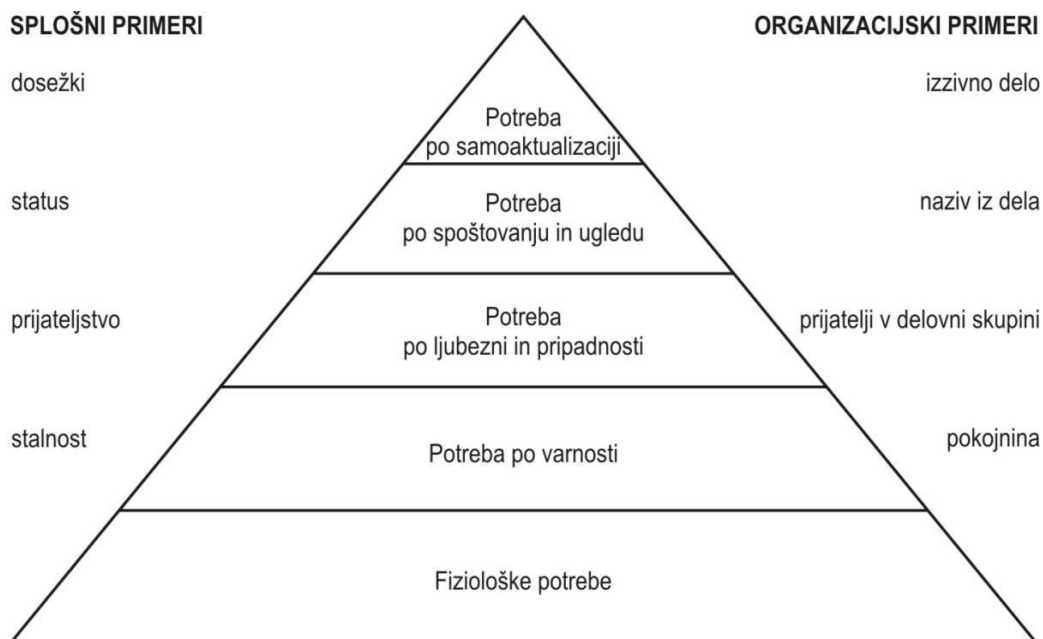
Vir: Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 560.

4.1.1. Maslowa teorija hierarhije potreb

Maslow v svoji teoriji motivacije pravi, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Temeljna osnova te teorije je predpostavka o relativni premoči potreb, organiziranih v hierarhično strukturo. Človek najprej teži k zadovoljitvi *primarnih bioloških motivov (fizioloških potreb)*, saj so le-ti nujni za preživetje. Predstavljajo temeljno raven hierarhije in nas opozarjajo na najbolj osnovne potrebe, kot so hrana, pijača, zavetje in spolno življenje. V sodobni terminologiji bi to pomenilo potrebo po varstvu otrok, zdravstvenem zavarovanju ...

Šele nato nastanejo višje potrebe – *potrebe po varnosti, po ljubezni in naklonjenosti, po ugledu in spoštovanju ter potreba po samoaktualizaciji*. Te potrebe si prav tako kot njihovo zadovoljevanje sledijo v določenem zaporedju. Zadovoljene potrebe ne morejo več motivirati oz. spodbujati človekovega delovanja. Psihološko gledano so za nas pomembnejše višje potrebe. Ob tem si posameznik samodejno prizadeva za razvijanje novih, vedno višjih potreb (Musek, 1993, str. 135-136).

Slika 3: Ponazoritev Maslowe hierarhije potreb



Vir: Musek, Pečjak, 2001, str. 96.

Maslowa motivacijska teorija je zelo uporabna za managerje v turizmu, saj lahko prek le-te na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so zaposleni v določenem trenutku najbolj občutljivi. Gre torej za koristen pripomoček za preučevanje motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Pri tem seveda ne moremo kar sklepati, kaj je tisto, kar jih motivira, oz. ne motivira, saj se stopnje občutljivosti s časom spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem časovnem obdobju v različnih organizacijah ali v različnem časovnem obdobju v isti organizaciji dobimo povsem različne rezultate (Lipičnik, 1998, str. 164).

Ne moremo pa govoriti o absolutnosti te teorije, saj se razlike kažejo po obdobjih in po področjih. Z empiričnimi raziskavami so prišli do dokaza o obstoju vseh navedenih potreb, ne pa tudi do zanesljive potrditve glede hierarhije zadnjih štirih potreb, saj so le-te v veliki meri odvisne od posameznika in njegove osebnosti.

4.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in na motiviranost. Leta 1966 je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti, ki je temeljila na ugotovitvi, da odsotnost določenih delovnih okoliščin lahko privede do nezadovoljstva zaposlenih, vendar pa tudi njihova prisotnost ne prinaša zadovoljstva. Lahko bi rekli, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Pojmov »učinkovitost« in »zadovoljstvo« seveda ne smemo zamenjevati. Zato

je Herzberg vse motivacijske dejavnike razdelil v dve veliki skupini, in sicer na higienike oz. satisfaktorje in na motivatorje. Iz te delitve izhaja tudi ime *dvofaktorjska teorija* (Lipičnik, 1998, str. 168).

Higieniki so tisti dejavniki, ki izhajajo iz delovnega okolja in sami po sebi ne spodbujajo zaposlenih k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti oziroma preprečujejo nezadovoljstvo ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje (Lipičnik, 1998, str. 168). Uhan jih imenuje tudi vzdrževalni dejavniki, ker omogočajo nevtrarno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Ti izvirajo iz okolja in se zato imenujejo tudi ekstrinzični faktorji (Uhan, 2000, str. 24-25).

Motivatorji pa so tisti dejavniki, ki neposredno spodbujajo zaposlene k aktivnosti.

Po Uhanu se motivacijski dejavniki nanašajo na vsebino dela, njihova prisotnost pa povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo. Ti izvirajo neposredno iz dela in se imenujejo tudi intrinzični faktorji ali motivatorji. Gre za faktorje, ki povzročajo zadovoljstvo (Uhan, 2000, str. 24-25).

Herzberg je ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Plača npr. izhaja neposredno iz dela, vendar pa naj ne bi imela ravno največjega motivacijskega vpliva na zaposlene; zato pravimo, da je njena vloga tako motivatorja kot higienika enakovredna (Lipičnik, 1998, str. 168).

Slika 4: Herzbergova dvofaktorjska teorija



Vir: Bahtijarevič-Šiberjevi, 1999, str. 575.

4.1.3. Frommova motivacijska teorija

Tudi Fromm je poskušal najti odgovor na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Prišel je do dveh odgovorov, in sicer, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj *imeli*, ali zato, ker bi radi nekaj *bili*. Prva skupina je usmerjena v pridobivanje materialnih dobrin, druga pa bi se rada uveljavila na drugačen način, na primer z doseganjem ugleda v družbi itd.. Vendar se teoriji »imeti« in »biti« ne izključujeta, sta le dve skrajnosti na isti lestvici (Lipičnik, 1998, str. 170).

Ta teorija je zelo uporabna, kadar izbiramo orodje za motiviranje ljudi. Pri tem pa je potrebno vedeti, s katero skupino ljudi imamo opravka. Tako bomo ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje, bolje in uspešneje motivirali z materialnim orodjem. Ljudi, ki se nagibajo bolj k »biti«, pa bomo bolj učinkovito motivirali z nematerialnim orodjem. Tako bi vodja z napredovanjem nagradil tiste zaposlene, ki bi radi nekaj bili, z denarno nagrado pa tiste, ki si želijo nekaj imeti. Pomembna je tudi izbira ustreznega razmerja med moralnimi in materialnimi dejavniki, da ne bi prišlo do prevlade enega od njiju, saj lahko na ta način dosežemo ravno nasprotni učinek – nemotiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 171).

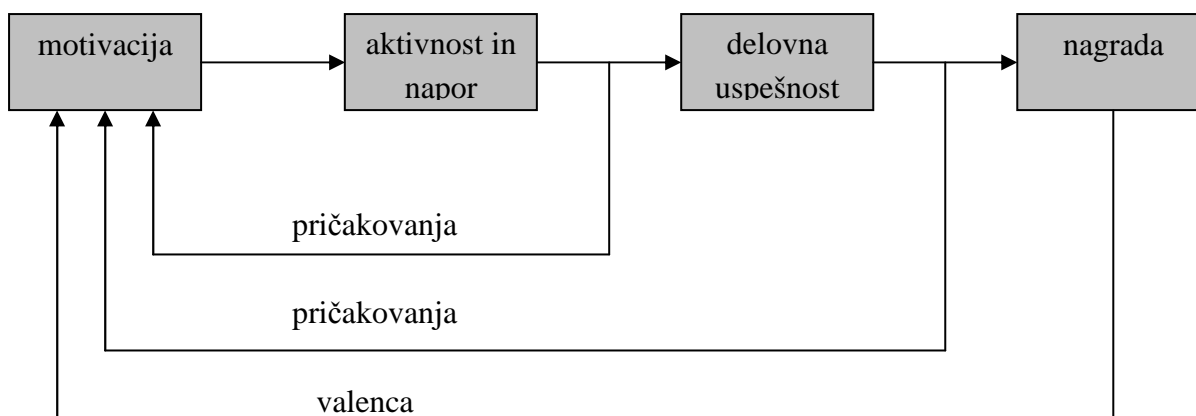
4.2. Procesne motivacijske teorije

Procesne ali kognitivne teorije so druga velika skupina motivacijskih teorij oziroma teorij proučevanja obnašanja ljudi, posebno v delovnem okolju. Osnova tega teorijskega pristopa je spoznanje, da koncept potrebe ni dovolj za razlaganje motivacije, zato je nujno potrebno vključiti še druge vsebine, kot so percepcije, pričakovanja, vrednote, in njihovo interakcijo. Te teorije prav tako poskušajo razložiti ključne procese in glavne razloge, ki vodijo k temu, da se zaposleni v delovnih situacijah obnašajo na določen način, da vlagajo določen napor in vplivajo na trajanje same aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 580-581).

V osnovi vse procesne teorije temeljijo na štirih predpostavkah (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 581):

- ljudje imajo različne preference v odnosu z različnimi cilji, imajo skratka različne potrebe, želje in cilje, ki jih želijo doseči s svojim delom,
- pri odločanju (obnašanju) ljudje različno ocenjujejo napor, ki so ga pripravljene vložiti,
- pri izboru obnašanja ljudje prav tako ocenjujejo verjetnost, oziroma imajo določena pričakovanja, da bo opravljena aktivnost oziroma naloga rezultirala v določenih želenih efektih oziroma nagradah,
- v vsaki posamezni situaciji je motivacija za neko aktivnost oziroma delovno obnašanje rezultanta teh individualnih pričakovanj in preferenc: valenc, ciljev in nagrad.

Slika 5: Splošni procesni model motivacije



Vir: Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 581.

4.2.1. Vroomova teorija pričakovanj

Vroom je leta 1964 oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti človekovo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Po njegovi teoriji je intenzivnost posameznikove težnje po določenem vedenju odvisna od dveh modelov. *Prvi* se nanaša na pričakovanje, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, *drugi* pa se nanaša na samo privlačnost posledice za posameznika (Lipičnik, 1998, str. 167).

Prvi model pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od privlačnosti oz. neprivlačnosti (valence) drugih ciljev ter od opažanja instrumentalnosti vseh ciljev. Zaposlenega lahko pripravimo do večje zavzetosti za delo tako, da mu osvetlimo povezavo med tistim, kar sam želi, in tistim, kar se trenutno zahteva od njega.

Pri drugem modelu gre za izbiro tistega vedenja, za katero posameznik meni, da je v določenih okoliščinah zanj najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik se pri tem odloča za določeno vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bi ga izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (Lipičnik, 1998, str. 167-168).

Po Vroomu motivacija ni odvisna samo od tega, koliko si neka oseba želi, ampak tudi od njenega dojemanja, kako verjetno je, da bo to tudi dosegla. Iz tega sledi, da bo oseba zelo motivirana, če verjame, da bo z vlaganjem navora dejansko dosegla svoj cilj.

Vroomova motivacijska teorija temelji na tezi nasprotujočih si ciljev organizacije, v kateri se delo odvija, in zaposlenih, ki opravljajo delo v tej organizaciji. Vsaka organizacija si prizadeva doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost ter čim nižje stroške poslovanja. Cilji zaposlenih so za razliko od ciljev organizacije individualni; npr.

napredovanje, čim višji zaslužek, večja odgovornost, ugodna delovna klima itd.. Velikokrat pa je uresničitev ciljev posameznih zaposlenih možna le prek ciljev organizacije, ki morajo biti seveda doseženi (Uhan, 2000, str. 26).

4.2.2. Problemskomotivacijska teorija

Zaposleni posamezno situacijo radi razglasijo za problem, če jo doživljajo kot neprijetno in jo hočejo zato spremeniti. Zato bi problem lahko definirali kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal (Lipičnik, 1998, str. 170).

Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo aktivnost. Čeprav mnogi svoja hotenja nadzorujejo, jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih pogojev. Lahko jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. Nemotivirani ljudje navadno nimajo problemov ali jih ne vidijo, zato tudi nimajo nobene potrebe po reševanju le-teh. Pravimo, da so demotivirani (Lipičnik, 1998, str. 170).

Pomen problemskomotivacijske teorije za managerja v turistični dejavnosti je predvsem v tem, da skuša ljudi privedi do reševanja problemov, ki pri zaposelnih sami od sebe izzovejo ustrezne odzive. Managerji bi bili torej zelo uspešni pri motivaciji, če bi skušali zaposlenim postavljati prave prebleme, namesto da bi le-te reševali. S tem bi seveda spodbujali zaposlene k reševanju teh problemov. Seveda pa morajo biti pri tem zelo previdni, da ne ustvarjajo napačnih problemov. Probleme bi lahko ponazorili z odgovori na vprašanja, kako bi se dalo nekaj napraviti, in ne z ukazi, kako naj se nekaj naredi (Lipičnik, 1998, str. 170).

4.2.3. Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi želimo vplivati na vedenje posameznika. Če ta opravlja svoje delo uspešno, se ga lahko nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače. Vendar pa omenjena teorija zanemarja človekove občutke, njegova pričakovanja in druge, notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na vedenje posameznika (Treven, 1998, str. 122).

Veliko zaposlenih v turizmu, predvsem tistih, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela na področju turizma, je osebno, notranje motiviranih za določeno vedenje, v tem primeru za svoje delo. Prepričani so, da jim že delo samo pomeni dovolj veliko nagrado. Takšna nagrada izhaja iz samega dela, zato govorimo o notranji nagradi. V tem primeru imajo lahko zunanje nagrade tudi negativni učinek na osebno motivacijo. Če bo namreč posameznik začel prejemati zunanje nagrade za izvedbo naloge, za katero je bil osebno motiviran, se bo

njegova osebna motivacija postopoma zmanjšala. Motivacija posameznika se spremeni iz osebne, notranje motivacije v zunanjo motivacijo (Treven, 1998, str. 122).

Vzemimo primer nekoga, ki med študijem opravlja delo turističnega vodiča v neki agenciji in ki posveča veliko časa in truda za pripravo programa izletov. Dobro voden izlet mu pomeni velik izziv, saj je pri svojem delu vztrajen, vesten in zanesljiv. Tak človek je v opisanem primeru *osebno motiviran*. Po končanem študiju se v agenciji redno zaposli in prejema za svoje delo velike denarne nagrade. Pri tem se njegova motivacija spremeni iz osebne oz. notranje v zunanjo. Dela ne opravlja več samo iz zadovoljstva, temveč predvsem zaradi zaslužka.

Negativni učinek zunanjih nagrad za osebno motivacijo se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimiva dela. Pri tistih, ki jim delo ni zanimivo, tudi osebna motivacija ni prav izrazita. Zunanje nagrade, denimo plača, so pri takšnih nezanimivih delih nujne, ker jih brez ustrezne nagrade ne bi želel nihče opravljati. Po drugi strani pomeni plača več kot le navadno nagrado za opravljeno delo. Lahko je namreč tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji (Treven, 1998, str. 123).

5. MOTIVACIJSKI MODELI

Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje in s katerimi bi lahko pri zaposlenih izzvali zaželeno reakcijo. Pri tem si lahko pomagamo z mehanizmi, ki izhajajo iz motivacijskih teorij. Če želimo izzvane aktivnosti zaposlenih tudi obdržati, z namenom, da jih bodo le-ti v prihodnosti po potrebi ponavljali, moramo oblikovati vzorec vedenja pri zaposlenih in na ta način razviti motivacijski model. Motivacijske teorije ne morejo razložiti, zakaj prihaja pri zadovoljevanju potreb oz. doseganju ciljev do različnega vedenja zaposlenih. Pomagajo nam razumeti motivacijo in ustvariti pregled nad dejavniki, ki vplivajo nanjo. To znanje pa je temelj, na katerem lahko gradimo modele motiviranja. Ti modeli vključujejo managerjevo predstavo o vedenju, ki ga želi spodbuditi pri zaposlenih, in zaželenih ciljih (Lipičnik, 1998, str. 171).

Pri oblikovanju motivacijskih modelov je treba posebno pozornost nameniti občutkom, čustvom in drugim lastnostim zaposlenih, ki lahko v veliki meri vplivajo na ravnanje in na ta način spremenijo želeni vzorec vedenja. Doživljanje lastne zaposlitve bistveno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. To je pri storitveni dejavnosti še toliko bolj izrazito; zadovoljen gost bo pripomogel tudi k zadovoljstvu turističnega delavca. Med omenjene občutke uvrščamo pričakovanja, enakost in pravičnost.

5.1. Pričakovanja

Model, ki uporablja za motiviranje pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na predpostavki, da so ljudje sposobni odločati o tem, kaj hočejo in kako želijo spremeniti svoje vedenje v smeri doseganja ciljev. Mnogi raziskovalci večkrat poudarjajo, da je pričakovanje rezultat motivacije. Uresničena pričakovanja pomenijo za zaposlene zadovoljstvo, ki narašča s stopnjo pomembnosti izpolnjenega motiva. Ljudje se želijo približati zadovoljstvu in se izogibati nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so torej posledica visoke motivacije, velika razočaranja pa rezultat premajhnih pridobitev. Zato je zelo pomembno, da vodja zaposlenim nikoli ne obljublja tistega, česar ne bo mogel izpolniti. Iz povedanega bi lahko sklepali, da bi bilo možno zadovoljstvo uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če bi obljube vedno tudi uresničili (Lipičnik, 1998, str. 171-172).

Nekateri raziskovalci gledajo na zadovoljstvo in učinek kot na enakovredna in celo neodvisna cilja. Tudi številne raziskave ponujajo dokaze, da veliko zadovoljstvo ni vedno povezano z večjim učinkom. Učinku bi morali vodje posvečati večjo pozornost vsaj v obdobju, ko se podjetje bori za obstanek. Zadovoljstvo zaposlenih pa naj bi postalo prioriteta kasneje, ko je položaj organizacije stabilen (Lipičnik, 1998, str. 171-172).

5.2. Enakost

Enakost predstavlja temeljni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi. Zaposleni pričakujejo od organizacije približno tolikšno »vrednost«, kot so jo vložili vanjo. Pri tem je pomemben občutek enakosti oz. neenakosti, s katerim pojasnimo odzivanje zaposlenih, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kot je dejansko znašal njihov vložek.

Na zaposlene ima velik vpliv predvsem občutek neenakosti; le-ta sili zaposlene, da ga nevtralizirajo ali da čim bolj ublažijo njegovo neprijetnost. Taki občutki so lahko posledica nižjega osebnega dohodka, manjše pozornosti, nepoštenosti vodje, nekorektnosti sodelavcev itd.. Občutki neenakosti in nepoštenosti lahko povzročijo resne težave v organizaciji. Zaposleni s časom spreminjajo svoje občutke (Lipičnik, 1998, str. 172).

Načini, s katerimi skušajo zaposleni zmanjšati občutek neenakosti, so različni (Lipičnik, 1998, str. 173):

- oviranje delovnega procesa,
- zmanjševanje intenzitete dela,
- zahtevanje pravičnejšega plačila,
- predčasno prekinjanje dela in povečanje odsotnosti z dela,
- prepričevanje kolegov v manjšo prizadevnost pri delu.

5.3. Pravičnost

Kot pravičnost ali nepravičnost definiramo izraza, s katerima zaposleni opisujejo, kako občutijo razlike med prejemki. Če prejemajo zaposleni za enake vložke enako plačilo, bodo presodili, da so vsi v organizaciji obravnavani enako; ta ukrep bodo občutili kot pravičen. V nasprotnem primeru pa bodo presodili, da niso obravnavani enako, in spremljal jih bo občutek nepravičnosti (Lipičnik, 1998, str. 174-175).

Načini, s katerimi skušajo zaposleni zmanjšati občutek nepravičnosti, so:

- povečujejo svoje vložke, da bi na ta način upravičili večje nagrade v primeru, da so nagrajeni boljše od drugih,
- zmanjšujejo svoje vložke, da bi tako nadomestili manjše nagrade v primeru, da so nagrajeni slabše od drugih,
- iščejo druge poti do nadomestil: predčasno zapuščanje dela, kraja premoženja organizacije itd.,
- za primerjavo izbirajo druge zaposlene,
- zapuščajo svoje delodajalce, če se nepravičnost ne odpravi – skrajni primeri (Lipičnik, 1998, str. 175).

6. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Motivacijo pojmuje kot posebno dejavnost ali način pritiska na posameznika ali skupino, ki naj bi naredil(a) tisto, kar se od njega oz. nje pričakuje ali kar sami od sebe pričakujejo na najboljši možen način. Pri tem so v veliko pomoč motivacijska sredstva, motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi itd.. Ni namreč natančnih razmejitev med pomeni naštetih pojmov. Le-ti so si podobni, vendar je treba poznati razliko med pojmom motiviranje odnosa in motiviranje s spodbudami. *Motiviranje odnosa* je način mišljenja in čustvovanja zaposlenih, pri *motiviranju s spodbudami* pa gre za spodbujanje zaposlenih s pomočjo nagrad. Omenjeni vrsti motiviranja sta najbolj učinkoviti, če delujeta hkrati (Uhan, 2000, str. 26).

Nekateri menijo, da človek dela zato, da bi priskrbel sredstva za življenje sebi in tistim, ki so od njega odvisni. Drugi pa menijo, da človek dela z namenom, da bi se uveljavil. Managerji se sprašujejo, kako spodbuditi svoje zaposlene, da bi boljše in kvalitetnejše delali; sprašujejo se torej po dejavniki delovne motivacije. Naloga teh dejavnikov je usmerjanje in spreminjanje aktivnosti zaposlenih.

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, vendar se bom v diplomski nalogi osredotočila na tri, in sicer:

- lastnosti oz. odlike posameznika, ki so mu omogočile neko delovno mesto;
- lastnosti dela oz. aktivnost zaposlenega v delovni situaciji;
- organizacijsko sistem oz. prakso, ki pogojuje učinke zaposlenih na delovnem mestu.

Nobene človekove dejavnosti ne spodbuja le en dejavnik, ampak več dejavnikov, ki so lahko zelo zapleteni; lahko so poznani ali pa tudi ne. Manager mora dobro proučiti vpliv medsebojnega delovanja skupin spremenljivk na uspešnost pri delu, saj je to pogoj za njegovo učinkovito delovanje. Pri delu z ljudmi na področju motivacije mora torej imeti v mislih vse tri dejavnike. Način uporabe pravil in nagrad lahko deluje kot motivator, lahko pa doseže tudi nasproten učinek – deluje kot demotivator (Lipičnik, 1998, str. 162-163).

Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, str. 162.

6.1. Individualne razlike

Vsak človek je individuum s svojimi značilnostmi. Individualne razlike med posamezniki so tiste lastnosti, ki jih zaposleni prinese s seboj na delo in ki variirajo od posameznika do posameznika. To je tudi razlog, da se za vsakega posameznika posebej vprašamo, kaj ga motivira. Lahko bi rekli, da obstajajo različni motivi, po katerih lahko zaposlene razvrstimo v različne skupine. Nekateri zaposleni hrepenijo po čim višji plači, drugi postavljajo v ospredje varnost in dobro počutje v organizaciji (v zameno za višjo plačo), tretjim je najpomembnejša zaposlitev za daljše obdobje itn.. Zaposlenim je treba ponuditi nekatere priložnosti, ki bi jim omogočile napredovanje v vedno bolj celoviti organizaciji. Seveda pa je treba te priložnosti znati učinkovito izkoristiti (Lipičnik, 1998, str. 163).

6.2. Značilnosti dela

Gre za t.i. dimenzije dela, ki delo določajo, omejujejo in izzivajo. Možina, Bernik, Merkač in Svetic opredeljujejo kot najpomembnejše lastnosti dela (Možina, 1994, str. 171):

- *raznolikost sposobnosti*, saj več znanja oz. veščin kot zahteva določeno delo, večji je občutek pomembnosti dela za posameznika,
- *istovetenje z delom*, saj je v tem primeru delo opravljeno bolj skrbno in bolj kvalitetno,

- *pomembnost dela*, saj se občutek pomembnosti pri zaposlenih poveča, če le-ti vedo, da bo dobro opravljeno delo pripomoglo k boljšemu fizičnemu in psihičnemu počutju drugih zaposlenih,
- *samostojnost pri delu*, saj se povečevanje samostojnosti pri delu kaže v povečani odgovornosti za uspeh,
- *povratne informacije*, saj morajo biti vsi zaposleni neposredno in jasno obveščeni o rezultatih svojega dela.

Različna dela so različno cenjena glede na določene značilnosti.

6.3. Organizacijska praksa

Organizacijski sistem predstavlja politiko podjetja. Sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. *Politika* definira določene ugodnosti, kot so plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele itd., z *nagradami* pa definiramo npr. bonitete in/ali provizije. To pa lahko zbudi zanimanje pri novih zaposlenih in hkrati prepreči odhod starejših zaposlenih iz organizacije. Nagrade morajo temeljiti na uspešnosti, saj bodo le na ta način ustrezno motivirale zaposlene (Lipičnik, 1998, str. 163).

7. ZAKONITOSTI MOTIVACIJE

Pomen motiviranja zaposlenih v turizmu narašča, ta proces pa postaja vse bolj zapleten. Za motiviranje ne obstaja noben splošni recept, ni splošnih navodil in vendar Denny poudarja nekatere zakonitosti motiviranja, ki jih moramo poznati, če hočemo uspešno motivirati druge (Denny, 1997, str. 17-29):

- Za motiviranje moramo biti motivirani. Če sami nismo motivirani, tudi drugih ne moremo motivirati.
- Za motiviranje je potreben cilj. Če hočemo motivirati posameznika ali skupino, moramo imeti jasno določen cilj.
- Zbujena motivacija ne traja dolgo, zato jo je potrebno venomer vzdrževati.
- Za motiviranje je potrebno priznanje. Priznanja so nujno potrebna za motiviranje in za vzdrževanje motivacije, izražajo pa se v različnih oblikah, lahko tudi le kot pohvala.
- Soudeležba motivira. Ljudi motivira občutek koristnosti in soudeležbe pri izvedbi nekega dela ali projekta.

- Če ugotovimo, da napredujemo, nas to motivira. In nasprotno: ob občutku nazadovanja motivacija pade.
- Izziv nas motivira le, če imamo možnost za zmago, ko verjamemo v uspeh in doseg cilja.
- Vsakdo ima motivacijsko varovalko. Vsakogar je možno motivirati za neko delo, vendar na različne načine.
- Pripadnost skupini motivira. Pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti skupini. Čim manjša je skupina, tem večji je občutek pripadnosti.

Hansen in Batten pravita, da se moramo pri motiviranju zavedati, da motivacija vključuje:

- zbujanje želje po osebni odličnosti,
- dokazovanje drugim, da so pomemben skupinski člen,
- spodbujanje k sanjam o delitvi izobilja, ki je naravni rezultat urejenosti načel.

Svet premikajo zelo motivirani ljudje, navdušeni moški in ženske, ki si nekaj resnično želijo in v to močno verjamejo.

8. TEŽAVE PRI MOTIVIRANJU

Na težave ne naletimo samo v procesu motiviranja, ampak se pojavljajo tudi takrat, ko je motivacijsko stanje že vzpostavljeno, in sicer v dveh oblikah: kot *problem vzdrževanja motivacije* in kot *reševanje težav oz. dejavnikov, ki uničujejo obstoječe motivacijsko stanje*. Managerji bi se morali dobro zavedati dejstva, da je motivacijo veliko lažje uničiti kot pa vzpostaviti.

Pri motiviranju lahko pride do nerodnosti, tudi do hitrega uničenja že obstoječega motivacijskega stanja. Zaradi tega velja opozoriti na bolj previdno uporabo motivacijskih orodij in upoštevanje značilnosti motivacije. Koristni nasveti, ki bi jih bilo dobro upoštevati, so (Lipičnik, Možina, 1993, str. 50-51):

- Zavedati se moramo, da je motivacija nestabilno stanje in ga je potrebno nenehno vzdrževati.
- Reševanje motivacijskih problemov je zelo občutljivo, v ozračju medsebojnega zaupanja lahko to stanje nevtraliziramo oz. omilimo.
- Izbrati moramo prava motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, kajti dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo učinka in so celo nezaželeni.
- V skupini, ki nima posebne organizacijske kulture, je le-to potrebno najprej vzpostaviti, da tako najdemo prave motivacijske dejavnike.

Strokovnjaki vodjem očitajo, da dušijo motivacijo svojih zaposlenih, namesto da bi jo spodbujali. Za *uničenje motivacije* ne potrebujemo nekega posebnega znanja. Do tega pojava pride ob hotenem ali nehotenem upoštevanju naslednjih načel (Lipičnik, Možina, 1993, str. 49-50):

- Vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva.
- Sproščeno kritiziraj, pokaži, kaj znaš in koliko veljaš.
- Vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti.
- Obvladaj in kontroliraj razmere.
- Poskrbi, da informacije ne bodo krožile.
- Zadolži podrejene, da bodo čim prej izvedli tvoje odločitve.
- Zavedaj se, da kot manager veš že vse, kar je pomembno za delo.

Kakšnega splošnega recepta za ločevanje med motiviranimi in nemotiviranimi zaposlenimi ni, vendar pa moramo biti pozorni na nekatera znamenja nezadovoljstva, ki se lahko kažejo v splošnem vedenju ljudi (Keenan, 1996, str. 6-7):

- ljudje ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud,
- oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo,
- prihajajo pozno in zgodaj odhajajo ali pa si vzamejo »prosti tek« brez zadovoljivega pojasnila,
- podaljšujejo si čas odmora za kosilo, da ostane čim manj časa za obveznosti,
- zamujajo roke, ker dela ne opravijo pravočasno,
- ne dosejajo zastavljenih norm,
- nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari,
- kadar se kaj zaplete, obtožujejo druge,
- nočejo ravnati po navodilih.

Lamovec pa v svoji teoriji značilnosti motiviranega vedenja opredeljuje drugače (Lamovec, 1986, str. 1):

- povečana mobilizacijska energija,
- usmerjenost k ciljem, ki zajema različne ravni (od nezavednih teženj do zavestnih prizadevanj),
- vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja.

Ko dosežemo visoko motiviranost ljudi, je zelo pomembno, ali jo bomo znali tudi vzdrževati, kajti ta se ne vzdržuje kar sama od sebe. Storilnost in moralna zavest sta bistvena elementa za vzdrževanje visoke motiviranosti.

9. ZMOTNA PREPRIČANJA O MOTIVACIJI

➤ **Motivacija je drugi pojem za manipulacijo.**

Omenjenih pojmov ne gre zamenjevati. *Manipulacija* pomeni nekoga pripraviti do tega, da nekaj naredi izključno zato, ker to drugi zahtevajo. *Motivacija* pa pomeni nekoga pripraviti do tega, da nekaj naredi, ker to sam želi (Denny, 1997, str. 10).

Ko so potrebe obeh strani zadovoljene, lahko govorimo o *optimalni motivaciji*. Če so potrebe zadovoljene le na eni strani, pa govorimo o manipulaciji (Brajša, 1996, str. 64).

Nekateri managerji želijo dosegati uspešne rezultate z uporabo ukazov in celo groženj, pri tem pa pozabljajo na potrebe zaposlenih. Eden od možnih razlogov za tak način vodenja je lahko tudi strah za svoj ugled. Večkrat pride celo do odganjanja sicer sposobnih zaposlenih, ker bi le-ti utegnili ogroziti položaj vodje. Vodje namreč menijo, da so s pridobitvijo položaja dosegli svoj cilj, zato si redko prizadevajo k nadaljnjemu usposabljanju za vodenje drugih. Veliko managerjev prevzema manipulativni način vodenja po zgledu svojih predhodnikov, kar pa ne ustvarja idealnega stanja, v katerem bi bila prizadevanja vodstva in podrejenih usklajena.

➤ **Pritisk na zaposlene motivira in vodi do dobrih rezultatov.**

Vodje poskušajo slabe rezultate poslovanja popraviti z različnimi pritiski na zaposlene. Če so pritiski bolj mili, jim to morda tudi uspeva, vendar je potrebno zaposlene ponovno ustrezno motivirati in ovrednotiti njihov uspeh.

Delo pod pritiskom povzroča hud stres. Nadrejeni lahko izvaja pritisk na različne načine: z vedno večjimi in nerealnimi pričakovanji, z izostrenim nadzorom, s pogostimi grajami in žalitvami, z grožnjami itd.. Taki delovni pogoji zmanjšujejo samozavest in samozaupanje zaposlenih. Taki negativni pogoji zaposlenega sčasoma prisilijo do tega, da ponudi odpoved. Lahko pa gre tudi za prikrit poskus odstranitve zaposlenih: s premeščanjem na nižja delovna mesta, z grajanjem, s posmehovanjem, z nevoščljivostjo itd., vse dokler zaposleni sami ne začnejo dvomiti v svoje sposobnosti. Opisan način demotiviranja večinoma deluje, saj posameznik težko zdrži tovrsten pritisk. Zaposleni kasneje težko ponovno pridobi zaupanje vase in se težko znajde v novem delovnem okolju.

➤ **Zaposlene je treba izkoristiti do izčrpanosti za dobrobit podjetja.**

Nekateri vodje bi želeli imeti sposobne zaposlene na račun čim nižjih stroškov, kar je seveda zmotno razmišljanje. Kadru je treba zagotoviti optimalne pogoje za sproščeno opravljanje dela in doseganje maksimuma. Največjo storilnost dosegajo predvsem zadovoljni, spočiti in primerno motivirani zaposleni, ki želijo dati svoj prispevek določeni organizaciji. Uspeh je možno doseči le z uskladitvijo ciljev zaposlenih s cilji organizacije.

Izkoriščanje zaposlenih lahko vodi le do trenutnega uspeha, dolgoročni uspeh pa terja vlaganje znanja v kader, da bo le-ta ustrezno kvalificiran in zvest organizaciji. Pripadnost je pomemben dejavnik motivacije, čutimo pa jo le do tiste institucije, katero cenimo in podpiramo.

➤ **Skromnost je cenjena.**

V poslovnem svetu je prisotna velika konkurenca med zaposlenimi, zato morajo le-ti sami poudarjati svoje sposobnosti, ideje in uspehe. Pretirana skromnost nikakor ne vodi do večje cenjenosti, temveč nas postavi v ozadje dogajanja.

Velikokrat se namreč zgodi, da kakovosti zaposlenega niso dovolj odlikovane, kar lahko drugi s svojo iznajdljivostjo izkoristijo; postavijo se v ospredje in požanjejo vse zasluge. Zato je treba v delovnem okolju neprestano na taktičen način izpostavljati svoje vrline. Občasno je koristno o svojih uspehih spregovoriti na glas, če želimo zbuditi pozornost.

Sicer pa so zaradi tradicionalne vzgoje k skromnosti nagnjene predvsem ženske, saj si največkrat ne znajo izboriti pravega položaja, kar zavira njihovo kariero. Nekateri sodelavci moškega spola znajo to izkoristiti v svoj prid in na ta način laže napredujejo.

Negotovi zaposleni se ne želijo izpostavljati, saj se bojijo obrekovanj. Res pa je tudi, da zelo sposobni, samozavestni in ambiciozni zaposleni niso povsod priljubljeni in dobrodošli, ker lahko ogrozijo zaposlene na višjih položajih. Gre za drugo plat medalje, po kateri je skromnost zaželeno in celo nujna za pridobitev določenega delovnega mesta.

➤ **Delitev zaposlenih v skupinice in zavezništva so nujna za uspešnost kadra.**

Dobri rezultati so pogojeni z uspešnim sodelovanjem in dobrim medsebojnim razumevanjem zaposlenih. Pogosto pa se dogaja, da se kolektivi zaradi različnih načinov razmišljanja in zaradi pristranskosti delijo v manjše skupinice. Le-te se med seboj ovirajo in obrekujejo, namesto da bi sodelovale, se spodbujale, in na ta način upoštevale načela zdrave motivacije.

Nepravično vodenje pripelje do formiranja dveh ali več skupin; npr. skupina bolj privilegiranih in manj privilegiranih zaposlenih. Pri opredeljevanju pripadnosti posamezni skupini upoštevajo zaposleni ujemanje skupinskih lastnosti z lastnimi značajskimi lastnostmi in moralnimi načeli.

Naloga vodstva je najti vzroke za razdrobljenost in ponovno združiti kolektiv v celoto, ki naj bi si prizadevala za sožitje in doseganje skupnih ciljev. Vodja bi moral poudarjati pozitivne plati različnih značajev in mišljenj, saj vsak zaposleni na edinstven način prispeva delež k uspehu. Raznovrstni kader ustvarja različne ideje, prispeva k dopolnjevanju, in s tem k približevanju k popolnosti. Pogoja za tako mišljenje sta seveda spoštovanje in sodelovanje.

10. SKLEP

Naša država se bo na turističnem trgu Evropske unije spopadala s še bolj tekmovalnim svetom kot do sedaj, kar bo omogočalo preživetje le najboljšim. To pomeni, da si moramo za prihodnje desetletje zastaviti optimistične in ambiciozne cilje, pri čemer se moramo zgledovati po majhnih in odprtih družbah ter hkrati ohranjati lastno identiteto.

Uspeh oz. uspešnost podjetij na področju turizma sta v veliki meri odvisna prav od zaposlenih, ki so nekakšen motor, temelj in ključni dejavnik. Odnosi med organizacijami in posamezniki, ki se morajo s podjetjem čim bolj identificirati, postajajo vse pomembnejši. Organizacije pa morajo zagotavljati čim boljše pogoje, da bi se posamezniki lahko v kar največji meri uspešno integrirali. Pri tem so zelo pomembni pripadnost podjetju, lojalnost in kakovost medosebnih odnosov, kar je ob stalnem strokovnem izpopolnjevanju odločilno za dobro opravljeno delo. Zaradi navedenega kaže začetni pot do uspeha prav pri ljudeh.

Motiviranje vodi ljudi k usmerjenemu delovanju. Lahko si ga predstavljamo kot sredstvo za usklajevanje dela zaposlenih. Včasih je treba za ceno usklajevanja poslovnih enot v podjetju spremeniti poslovno politiko. Zavedati se moramo, da človekova motivacija za delo ni samostojna, temveč odvisna od mnogoterih motivov. Motivacija zaposlenih je namreč pogojena tudi z vplivom okolja, socialnim sistemom in njegovo vlogo v družbi. Pomembno je vključiti motiviranje zaposlenih v vsakdanje delo, saj je to osnovni pogoj za izboljšave.

V turizmu so dobri odnosi med vodstvom in zaposlenimi še posebej pomembni. Nekatere raziskave kažejo na to, da se vodstva podjetij sicer vse bolj zavedajo pomembnosti zaposlenih, pa vendar se včasih kar ne moremo znebiti občutka nekakšnega vakuuma na tem področju. Velikokrat se dogaja, da se delodajalcem motiviranje zaposlenih ne zdi dovolj pomembno, zato to področje preprosto obidejo, oz. mu posvečajo bistveno premalo pozornosti, kot bi mu dejansko morali. Prav uspešni poslovneži so tisti, ki jim lahko dokažejo, da je njihovo razmišljanje zmotno, saj so sami že zdavnaj ugotovili, da je lahko le zadovoljen delavec učinkovit.

Sodoben človek postaja čedalje bolj podoben stroju, ki ga delovno okolje poskuša kar najbolj izkoristiti, v zameno pa dobi diskretno plačo, kar seveda ni dovolj. Pogosto prevladuje tudi prepričanje, da zaposleni potrebuje delo, ne pa podjetje zaposlenega. Žal se nekateri managerji v turizmu še ne zavedajo pomembnosti kakovostnega, izobraženega in motiviranega kadra. V nekaterih turističnih podjetjih pri nas je bistvenega pomena iz delavca čim več iztržiti, namesto vanj vlagati. Ravno zaradi tega zmotnega prepričanja je ponekod prisotna velika fluktuacija kadra, kar zaradi ponovnega usposabljanja delavcev turističnim organizacijam povečuje stroške.

Managerji morajo biti poučeni o pomenu motivacije, saj le-ta teče od zgoraj navzdol. Velikokrat pa so preveč usmerjeni na finančne bilance in premalo na bilance kadrov. Zaposleni so namreč kapital, ki ni prikazan v nobeni bilanci, vendar je kljub temu vreden posebne pozornosti. Naloga managerjev je sprožanje motivov pri zaposlenih, da bi le-ti več in bolj kvalitetno delali. Najlažje je seveda motivirati enostavne oz. preproste ljudi, saj ti zahtevajo zgolj plačo za preživetje. Problemi se pojavijo pri motiviranju ljudi, ki imajo zadovoljene vse osnovne potrebe.

Motivacija za delo je zelo pomembna, saj človeku pomaga pri uresničitvi njegovih ciljev in s tem tudi ciljev organizacije, v kateri je zaposlen. Managerji uporabljajo motivacijo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer (Lipičnik, 1998, str. 184). Nekateri menijo, da je motiviranje tudi pogovor, dostopnost, pripravljenost, razumevanje med sodelavci, saj vse to vpliva na učinek dela vseh zaposlenih.

Za ohranitev visoke stopnje motiviranosti morajo biti managerji pozorni na trenutek, ko storilnost zdrkne pod dopustno raven. Če tega ne opazijo, lahko zaposleni to razumejo kot nezavzetost vodstva za kakovostno delo.

Turizem so ljudje, pravi slogan, in prav vsi ljudje imajo svoje zahteve, želje in potrebe. Največji del uspešnosti je odvisen predvsem od razumevanja motivacije v vseh njenih dimenzijah pri vseh udeležencih v turizmu in od njihovega medsebojnega motivacijskega (ne)sodelovanja.

Svetla točka pri doseganju kakovostnih turističnih storitev je lahko prav ustrezen kader. Ta mora biti sposoben dvigniti raven turistične dejavnosti naše države, čeprav le-ta ne slovi po eksotičnih krajih, svetovljanskih zabaviščih ali čem podobnem. Ustrezna motivacija za delo je zagotovo eden od ključnih dejavnikov, in morda je to rešitev, ki bo kreirala prihodnost najuspešnejših turističnih podjetij.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber Fikreta: Management ljudskih potenciala. Zagreb : Golden marketing, 1999. 1033 str.
2. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
3. Coltman Michael M.: Introduction to Travel and Tourism: An international approach. New York : Van Nostrand Reinhold, 1989. 370 str.
4. Denny Richard: O motivaciji za uspeh. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 185 str.
5. Florjančič Jože, Jesenko Jože: Management v turizmu. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 330 str.
6. Florjančič Jože, Vukovič Goran: Kadrovska funkcija – management. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 327 str.
7. Jurman Benjamin: Človek in delo: Psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
8. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
9. Kim Sang H.: 1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti. Ljubljana : Založba Tuma, 2001. 173 str.
10. Lamovec Tanja: Psihologija motivacije. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 1986. 218 str.
11. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
12. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : DZS, 1993. 166 str.
13. Marentič Požarnik Barica: Psihologija učenja in pouka. Ljubljana : DZS, 2000. 299 str.
14. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 1994. 287 str.
15. Musek Janek: Osebnost. Ljubljana : Univerzum, 1982. 502 str.

16. Musek Janek: Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana : Educy, 1997. 418 str.
17. Musek Janek: Psihološki modeli in teorije osebnosti. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 1999. 324 str.
18. Musek Janek: Nova psihološka teorija vrednot. Ljubljana : Educy, 2000. 417 str.
19. Musek Janek, Pečjak Vid: Psihologija. Ljubljana : Educy, 2001. 286 str.
20. Nastran Ule Mirjana: Temelji socialne psihologije. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 2000. 509 str.
21. Ovsenik Marija, Ambrož Milan: Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Portorož : Turistica, 2000. 309 str.
22. Požarnik Hubert: Psihologija. Ljubljana : Univerzum, 1984. 124 str.
23. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
24. Shinn George: Čudež motivacije: vodnik do sreče in uspeha. Ljubljana : Založba Tuma, 1999. 203 str.
25. Treven Sonja, Sriča Velimir: Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana : GV Založba, 2001. 268 str.
26. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
27. Trunkl Robert: Nekaj psihologije športa za vsakdanjo rabo. Koper : Svetovalnica Antistres, 1995. 57 str.
28. Tušak Matej: Motivacija in šport: ključ do uspeha. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 1999. 271 str.
29. Tušak Maks, Tušak Matej: Psihologija športa. Ljubljana : Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 2001. 424 str.
30. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Kranj : Moderna organizacija, 2000. 472 str.
31. Urbanc Drago: Postanimo uspešni. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1993. 180 str.

VIRI

1. Reccomendations on Tourism Statistics – World Tourism Organisation. Statistical paper. New York : United Nations, 1994. 77 str.
2. Volk L.: Upravljanje intelektualnega kapitala: Zaposleni so kapital podjetja. Delo, Ljubljana, 4. julij 2000, str. 15.