

# ПОГЛАВЉЕ 7

---

## МОТИВАЦИЈА ЗА РАД И ХОТЕЛСКА ОРГАНИЗАЦИЈА

### УВОД

Увек када човек буде покренут на неку активност, психолози сматрају да су за то одговорни одређени мотиви које својим акцијама особа жели да задовољи. Истовремено, енергија са којом обавља активност у вези је са снагом мотива који код њега постоје. Сасвим је позната чињеница да неки спортски клуб, можда скромних физичких способности, и мањих материјалних ресурса победи много јачи, зато што је, како се често наводи, био много мотивисанији.

Истраживање мотивације запослених бави се проблемом како их придобити да се крећу у жељеном правцу како би се остварили постављени задаци. Мотивисање се односи на постављање жељеног циља и предузимање акција које ће обезбедити његово остварење. Мотивација се може описати као циљу усмерено понашање. Људи су мотивисани када очекују да ће акције водити остварењу циља и вредним наградама, тачније оним добитима које задовољавају њихове потребе. Добро мотивисане особе имају јасно дефинисане циљеве ради којих предузимају акције којима верују да ће обезбедити остварење тих циљева. Радници могу бити самостално мотивисани и све док то значи остварење циљева организације, онда је ово најбољи облик мотивације. Већину људи, међутим, треба у већој или мањој мери, односно мањем или већем степену мотивисати. Организација као целина може да обезбеди контекст унутар кога се могу достићи високи нивои мотивације – обезбеђењем иницијатива и награда,

задовољавајућег посла и могућности за учење и развој. Лидери треба да играју главну улогу у мотивисању запослених како би их придобили да дају свој максимум, користећи при том мотивациона средства обезбеђена од стране организације. Како би то урадили, неопходно је разумевање процеса мотивације, начина на који она функционише и познавање различитих теорија мотивације.

Важно је подвући да се људско понашање не може објашњавати само једним мотивом, већ мањим или већим скупом мотива, од којих нису сви подједнаке важности, и варирају од особе до особе. Гост хотела боравећи на одмору, не задовољава само један мотив (да се одмори), већ мноштво њих. Исто тако, и радник на послу зараду може видети као првенствени мотив, али не и једини.

### Принцип хомеостазе

Једна од најранијих теорија мотивације се базирала на такозваном „принципу хомеостазе“, који је представљен на дијаграму 5.

Онда када се, примера ради, у организму појави недостатак воде, особа се покреће на активност, која има за циљ да организам врати у првобитно стање, односно да ниво течности врати у нормално стање равнотеже, односно хомеостазу. Онда када је баланс поново успостављен, мотив који је покретао на тражење воде, губи на снази. Када се поново појави недостатак, активира се из почетка хомеостатски циклус.



Дијаграм 5

Ова теорија, која потиче још из друге половине деветнаестог века, иако једноставна, није била у стању да објасни много сложенија људска понашања, и мноштво мотива који суделују у њима.

Психоаналитичке теорије су налазиле да се мноштво људских мотива могу редуковати на два најосновнија: мотив за самоодржањем, и мотив за продужењем врсте, везане за сексуалне мотиве. У том смислу, задовољење биолошких потреба би се везивао за мотиве за самоодржањем, док би се мотив за продужењем врсте везао за сексуалне потребе.

Од времена кад је постављен хомеостатички принципи, за који се, како смо помињали, врло брзо установило да је сувише редуccionистички, умножавале су се различите теорије мотивације, које данас можемо сврстати у одређене групације.

### Три компоненте мотивације

Једна од особености људског понашања се огледа у чињеници да је оно увек циљано, односно мотивисано. Према Арнолду, мотивација има три компоненте:

- а) *дирекцију*, која се односи на оно што особа жели да уради;
- б) *напор*, односно, количину психичке и физичке енергије коју особа улаже ради задовољења мотива;
- в) *истрајност*, односно упорност којом особа бива „гурана“ ка задовољењу одређеног мотива.

У погледу пословне психологије, потребно је подвући да мотивација на радном месту не мора нужно бити конструктивна, односно да води циљу који хотелска организација претпоставља и који жели, већ поједини радник или група могу поседовати веома јаку мотивацију да ураде, у крајњем случају, управо супротно од онога што представља циљеве радне групе или организације. (У посебном поглављу ће бити разматрана управо ова понашања која су супротна јавно прокламованим циљевима, а која се називају контарпродуктивним понашањем.)

Подразумева да свака особа претпоставља да ће њене акције водити последицама које она опажа као позитивне, или, другим речима, да од својих акција очекује постизање већег или мањег степена задовољства.

### **Две врсте мотивације: екстринзична и интринзична мотивација**

Когнитивни теоретичари мотивације претпостављају да се мноштво мотива који покрећу човеково понашање, могу свести на две основне категорије, и то: на мотиве који делују из домена спољашње средине, у којој може постојати претпоставка награде ако се нешто уради, односно казне, ако се не уради, или не уради адекватно. Мотиви који покрећу овакво понашање, одређено овим спољним факторима, зову се *екстринзичним мотивима*. У ове спољне факторе убрајају се, када је посао у питању, награде, као што су повећање плате, похвале и унапређења, и казне, као што су дисциплинске акције, смањење плате и критике. Спољни мотиватори могу имати тренутан и снажан ефекат, али они неће обавезно трајати дуго.

С друге стране, особа се може покретати на активност сасвим унутрашњим разлозима, какви су жеља да се нешто уради или постигне, или пријатан доживљај да је исправно оно што се учинило, у људском и моралном смислу. Ови унутрашњи мотиви се називају *интринзичним мотивима*. Интринзична мотивација се показала веома потребном у образовању, с обзиром да је имала за последицу висок квалитет учења и научног, као и вишу количину креативних напора. Истовремено, проучавала се и екстринзична мотивација, која је често у литератури сматрана другоразредном и површном.

Интринзична мотивација се дефинише као обављање неког напора ради постизања унутрашњег задовољства, а не неке спољашње директне награде. Радник који је интринзично мотивисан покренут је на активност због сопственог унутрашњег задовољства, изазова, и слично, а не услед спољних (екстерних) утицаја, какви су притисци, награде или претње ако се посао не обави или се не обави како треба. Истраживања су показала да је екстринзична мотивација повезана са отпором, незаинтересованошћу, и превеликим напорима у односу на потребне да би се обавио посао.

## **МОДЕЛИ МОТИВАЦИЈЕ**

Најраније теорије мотивације су се састојале из три различита гледишта: традиционални модел, модел људских односа или HR модел (Human resources model) и модел људских ресурса. У суштини, једина ствар коју све три теорије имају заједничко, јесте покушај да се конструише јединствени модел мотивације који би се могао применити на сваку конкретну особу и било коју радну ситуацију. Осим ове универзалности, сва три типа теорија

мотивације имају и свој сопствени и суштински различит модел виђења људске мотивације у пракси. Традиционални модел је формирао Фредерик Тејлор, који је, са сарадницима, творац приступа менаџменту који се зове *Научна теорија менаџмента*. Настао је, између осталог, из потребе да се подигне продуктивност радника у Сједињеним Америчким Државама, с почетка прошлог века, у доба када је постојао недостатак квалификованих радника. Тејлор је веровао да мотивација може бити једноставно обезбеђена, између осталог, тако што ће ефикаснији радник добити и већу накнаду. Конкретно, дужност менаџера се односила на идентификацију најефикаснијег начина да се обави високо репетитивни задатак, те да се потом радник мотивише путем плате: ако произведе више, добија и већу надокнаду. Тако традиционални модел мотивације види радника на основу неколико основних претпоставки:

- Већина људи не воли да ради.
- Већина људи ће избећи да раде ако им се за то укаже икаква могућност.
- Оно шта особа ради је мање важно од онога колико ће зарадити обављајући посао.
- Мало људи жели или може да обавља посао који подразумева креативност и самосталност.

С почетка, овај стари теоријски модел се држао, све док продуктивност у Сједињеним Државама није почела да расте, и када је требало много мање радника да се обави одређени посао. Када су компаније почеле да смањују плате и отпуштају вишак радника, ови су на прво мотивационо место стављали сигурност на послу, а не зараду по себи.

### **Модел људских односа**

Модел људских односа претпоставља да досада и репетитивност многих радних задатака у суштини редукује мотивацију запослених, док социјални контакти помажу да се креира одговарајућа мотивација. Другим речима, менаџмент може мотивисати запослене тако што ће дизајнирањем њихових *односа* учинити да се осећају кориснима и важнима. Ова теорија се приписује Елтону Меју (Elton Mayo) и сарадницима са Харварда, који су формулисали теорију менаџмента која је добила назив бихејвиорална школа менаџмента. Мејо се занимао за покушаје помоћи менаџерима у увиђању „људских момената“ њиховог свакодневног посла. За разлику од

Тејлорових претпоставки, модел људских односа заснива се на следећим базичним претпоставкама:

- Радник жели да се осети важним, поштованим и корисним.
- Радник жели да има доживљај припадања и признавања као аутентичне особе.
- Ове поменуте потребе могу бити битније од новца када је у питању мотивација радника.

Према моделу људских односа, од радника се очекује да прихвате ауторитет менаџера с обзиром да их овај третира за разумевањем и важношћу, а да им овај допушта да, до извесне мере, задатак обаве на начин који одговара њиховој индивидуалности.

### **Модел људских ресурса**

Модел људских ресурса се приписује Дагласу Мек Грегору и сарадницима, који су претходно помињане моделе критиковали као погрешне и поједностављене, из разлога што се фокусирају на само један аспект мотивације, игноришући да постоје и други. Конкретно, сматрати да мотивацију одређује или новац, или људски односи, према Мек Грегору представља грешку. По њему, менаџери у ствари имају два скупа претпоставки о својим запосленима. Традиционални приступ, који Мек Грегор назива „Теоријама Х“, претпоставља да већина људи не желе да раде и да ће избећи да раде када им се укаже прилика. Много оптимистичнији приступ, који овај аутор назива „Теоријама Y“ претпоставља да људи у суштини желе да раде и да у фаворизованим околностима, могу осетити значајно задовољство од свог посла. Мек Грегорове касније теорије су данас укључене у модел који се зове партиципативно руковођење.

### **Радни учинак: продукт способности и мотивације**

Кључни принцип мотивације налази да је учинак базиран на нивоу способности и мотивацији особе. Овај принцип се често приказује следећом формулом:

$$\text{Учинак} = f(\text{способности} \times \text{мотивација})$$

Учинак на радном месту је, дакле, према овој једноставној формули, функција продукта способности и мотивације. Према том принципу, ни један задатак не може бити успешно извршен уколико особа која је задужена да га обави нема способност да то уради. Способност је таленат особе за извршење задатка повезаних са циљем.

## ОСНОВНЕ ТЕОРИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ

### МАСЛОВЉЕВА ХИЈЕРАРХИЈА ПОТРЕБА

#### Основни принципи

Абрахам Маслов је већ помињан у одељку о школама и правцима у психологији као један од оснивача такозване *хуманистичке психолошке школе*. Његова теорија мотивације садржи идеју о хијерархији људских потреба, те се често назива и хијерархијским моделом. По Маслову, особа ради да би задовољила своје људске потребе, од оних биолошких, каква је храна до чисто психолошких, какве су потреба за самоповерењем или самоактуализацијом. По њему, задовољена потреба има малу мотивишућу снагу у процесу рада, у поређењу са потребама које нису задовољене. Примера ради, особа која је сита, неће бити покренута ка некој акцији уз високу мотивацију, ако ће за учинак добити храну. Истовремено, гладна особа ће бити веома мотивисана да нађе храну – Маслов ово назива *принципом дефицита*. Овај принцип претпоставља да на понашање човека делују незадовољене, а не задовољене потребе, те да незадовољена потреба постаје централни фактор. Отуда менаџер треба да има у виду управо потребе радника које нису задовољене, те покушати да креира могућност њиховог задовољења.



Слика 4

Масловљев модел мотивације такође садржи и *принцип прогресије*, који се своди на претпоставку да потребе вишег реда неће бити активни мотиватори пре него што се задовоље потребе нижег реда. Практично, ово значи да, примера ради, гладна особа неће, по Маслову, бити мотивисана да иде на културну манифестацију; да би се покренуле потребе вишег реда, морају се задовољити оне које су нижег реда, односно базичније.

Маслов указује на четири суштински важне тачке:

1. Потребности које се налазе у основи хијерархије (основа пирамиде, слика 4), морају бити задовољени пре него што се крене са потрагом за задовољењем потреба виших нивоа. Примера ради, да би се уживало у естетским потребама, потребно је претходно задовољити биолошке потребе, како тврди аутор. Неко коме недостаје храна, не може се усредсредити на интелектуални рад.

2. Иако су све потребе које Маслов представља хијерархијом присутне код свих људи, оне су у вези са психолошким развојем, у смислу да је једна потреба доминантнија на једном нивоу психолошког развоја од других потреба. Код одојчета ће истакнутије бити потребе за задовољење базичних потреба (храном), него потребама вишег нивоа.

3. Док су потребе које се налазе на дну хијерархије базично физиолошке, оне више у хијерархији су мање везане за биологију, а више за животну искуство, које је различито за сваку конкретну особу. Ово делимично објашњава зашто неке особе постижу више од других. Тамо где су животна искуства, према Маслову, условила задовољење базичних потреба, особа ће стремити оним вишим у хијерархији.

4. Особности личности су оно што одлучује зашто су неке особе способне да постигну више од других; ове карактеристике се односе на, примера ради, веће разумевање нових, неизвесних ситуација, веће способности адекватног реаговања у проблематичним ситуацијама, прихватање себе и других, са својим врлинама и недостацима. Такође, овде се убраја и повећана мотивација за бригу о другима, висока креативност, и коначно, високи морални и етички стандарди.

### **Хијерархија потреба**

Најбазичније потребе – које се отуд налазе у основи хијерархије – су **физиолошке потребе**, које су нужне за биолошки опстанак; под њима подразумевамо воду, храну, сан и тако даље. Ако оне нису задовољене, особа ће имати изразиту мотивацију да их задовољи.



Онда када су физиолошке потребе задовољене, оне ће изгубити своју мотивациону снагу, и појавиће се појава следећег вишег реда, коју Маслов назива **потребама за сигурношћу**; у ствари, може се рећи да овај следећи корак подразумева потребу особе да претходно задовољене (физиолошке) потребе осигура, тако што ће обезбедити њихов несметани прилив, без могућности искрсавања физичких или емоционалних тегоба. Међу ове потребе спадају сигурност посла, здравствено осигурање, пензионо осигурање, живот у сигурном окружењу и слично.

Претходне две поменуте потребе, односно два базична хијерархијска нивоа, заједно чине потребе нижег реда. Онда када су оне задовољене, застива се виши ниво, односно појављују се потребе вишег реда.

Први виши ниво мотивације представљен је **социјалним потребама**; овде се убрајају потребе за интеракцијом са другим људима, у смислу пријатељства, припадања групи, пружање и давање позитивних осећања, и тако даље. Потреба за припадањем је овде једна од најбитнијих.

Када особа задовољи потребу за припадањем, појављује се следећа потреба вишег реда: она жели да буде *значајна*, како себи, тако и социјалном окружењу. У погледу ових спољашњих мотива, особа жели да има репутацију, социјални статус и у већој или мањој мери уважавање. У погледу унутрашњих мотиватора, обично се мисли на доживљај **самоповерења** и **самопоштовања**.

Конечно, на врху Масловљеве хијерархије људских потреба, налази се **потреба за самоактуализацијом**, коју он дефинише као мотив за испуњењем сопствених људских потенцијала. По њему, самоактуализоване особе су мотивисане потребама за истином, правдом, мудрошћу и смислом: веома мало индивидуа, наводи Маслов, достиже овај највиши ниво људских потреба.

### **Импликације Масловљеве теорије на хотелски менаџмент**

Практично питање се односи на могућности примене Масловљеве теорије ради мотивисања радника у хотелској индустрији. Хотелски менаџери имају приличан дијапазон могућих мотиватора за своје раднике, који се обезбеђују кроз стил менаџмента, сам посао, догађајима у хотелској компанији, евентуалним бонусима и слично. Конкретно, да би задовољио базични ниво мотивације, хотелски радник би требао на свом послу поседовати могућност задовољења биолошких потреба, укључујући: обезбеђено довољно времена за оброк, плату која омогућује генерално задовољење основних потреба, рад у сменама, који је типичан у хотелијерству, тре-

ба бити дизајниран тако да не наруши потребу за сном, и тако даље. У смислу потреба за сигурношћу, хотелски радник треба да има поверење у компанију, и њену будућност, подршку ако проблематични хотелски гост угрози радникову сигурност; у смислу социјалних потреба, хотелски менаџмент треба бити сензитиван за социјалне потребе радника, те генерисати осећање прихваћености, припадања, учествовања у друштвеним дешавањима у компанији, и слично. Потреба за самоповерењем зависи од, како смо видели, спољашних признања које хотелска организација треба да обезбеди као пратећи ефекат посебног учинка, година проведених у хотелској организацији, и слично. Истовремено, радницима који се покажу као особито способни и мотивисани, треба обезбедити могућност да напредују, како би испунили ову хијерархијски високу потребу. Ради реализовања потреба за самоактуализацијом, хотелском раднику са овим амбицијама треба обезбедити могућност креативног решавања значајних проблема компаније, ободрити иницијативу и иновације и тако даље.

Онда када хотелски радник не може да реализује потребе које су овде наведене, он природно покушава да промени радну организацију и да нађе другу, која нуди веће могућности задовољења потреба.

### **Масловљева теорија мотивације и хотелски гост**

Масловљева теорија се адекватно може применити и на разматрање мотива које може поседовати хотелски клијент. Тако се могу одредити 5 хијерархијских потреба:

**1. Физиолошке потребе.** Како је поменуто, основа пирамиде се односи на задовољење базичних потреба какве су храна, секс, или сигурност. У контексту хотелске индустрије, основни разлог који често корисници хотелске услуге наводе као мотив јесте потреба за релаксацијом и обнављањем енергије. Особе из ове мотивационе групе се баве собом у смислу рекреирања, обнове радних капацитета, повећаном бригом о себи и тако даље. Акцентују базичне потребе које нуди хотелски продукт (храна, простор, тоалети) и воле осећај да су се склонили од проблема; за време одмора су веома нетолерантни на било шта што може порметити задовољење ових базичних мотива.

**2. Потреба за сигурношћу.** Ова потреба се се најчешће манифестује код корисника хотелских услуга онда када бирају дестинацију (или хотел) на којој се могу осећати безбедно. Отуд је раст тероризма или висока стопа криминала погубна по туризам. С друге стране, одређене особе које су на одмору лишене свакодневног „ризика“ са којим раде на послу, умеју да изаберу и ризичне дестинације. Ове особе нису, као претходне, задовољне

остваривањем базичних потреба; желе да се осећају сигурно, али не и да им је досадно. Посебно подвлаче забаву, жељу за новим искуством, без обзира да ли се ради о локалној храни или обичајима. У целини, потребна им је одређена количина нових стимулација које очекују од хотелске услуге.

**3. Потреба за односима са другим људима.** Психолози сматрају да је потреба да се формира однос са другим људима од суштинске важности за доживљај психолошког благостања. Туризам, како се често наглашава, обезбеђује могућност да се односи са породицом и пријатељима продубе. Истовремено, омогућава да се склопе нова познанства и пријатељства.

**4. Потреба за доживљајем самоповерења.** Истраживања показују да различите врсте искуства које нуди туризам, имају позитиван утицај на доживљај самоповерења. Примера ради, путујући и упознајући друге народе и културе, особа шири свест о себи и свом окружењу. Корисници хотелских услуга који припадају овој групи желе да сакупе нова знања, искуства или вештине. Често им је веома важно како их опажају други, те желе да одају утисак компетентних, поштованих и продуктивних.

**5. Потреба за самоактуализацијом.** Туризам може имати важну улогу у самоиспуњењу индивидуе. Тип корисника хотелских услуга који акцентују овај, највиши ниво мотивације, према Маслоу, су особе које желе да око себе осећају мир, испуњеност, и евентуално прожетост окружењем у коме су се нашли. Овој групи припада и процентуално најмањи број корисника хотелских услуга.

### **Ограничења и критике Маслоуљеве теорије**

Иако Маслоуљева теорија, интуитивно гледано, има много смисла, емпиријска истраживања не подржавају поставку о стриктној хијерархији потреба, како то Маслоу претпоставља. У неким културама социјалне потребе бивају битније од свих других. Такође, она не објашњава потребе појединаца за креативним чином, чак и онда када су биолошки угрожени. Коначно, мало је доказа да особа у датом тренутку задовољава само једну конкретну хијерархијску потребу. С друге стране, иако нема емпиријских доказа, Маслоуљева теорија је и данас веома популарна и често коришћена у хотелском пословању, вероватно и услед своје једноставности.

## ХЕРЦБЕРГОВА ТЕОРИЈА ДВА ФАКТОРА

Херцберг је своју двофакторску теорију развио на емпиријском истраживању 203 радника у Сједињеним Државама; њима је давао интервјуе који су се односили на њихова запажања о временима када су се на послу међу радницима осећали изузетно добро, и времена када су се осећали изузетно лоше. Такође, од поменутих субјеката је тражено да и објасне зашто су се осећали добро или лоше, те да опишу низове догађаја који би били у вези са њиховим добрим, односно лошим осећањима у домену посла који су обављали.

Херцберг је након анализе сакупљених протокола нашао да постоје фактори који су у значајној вези са задовољством на послу, и то су: постигнуће, интристични интерес за посао, одговорност и могућност напредовања. Ови наведени фактори, важно је напоменути, утицали су значајно на доживљај задовољства, и готово занемарљиво на доживљај незадовољства на послу. Другим речима, били су униполарни. У вези са периодима незадовољства на послу, одговорни су били сасвим други фактори (политика радне организације, администрација, супервизија, међуљудски односи, услови рада). Они би углавном доприносили доживљају незадовољства на послу, и веома мало, доживљају задовољства.

Тако су формирана два фактора, од којих ставки у себи садржи независни континуум: први од ових фактора названи су *мотиватори* (изазов на послу, признање, одговорност) који доносе задовољства, а други *хигијенски фактори* (статус, сигурност на послу, плата) који не придодају позитивном задовољству. Конкретно, хигијенски фактори на послу морају бити присутни на радном месту, како не би било незадовољства послом. Мотиватори морају бити присутни да би обезбедили већу мотивацију, радни учинак и тако даље.

### Ограничења и критике Херцбергове теорије

Иако се показала практичном и прихватљивом, овој теорији је био упућен и низ озбиљних критика. Једна се односи на методолошки ограничену процедуру: метода коју је Херцберг користио за мерење утицала је на резултате. Он је постављао два кључна питања: „Можете ли детаљно да опишете када се осећате посебно добро на вашем послу?“ и „Можете ли да опишете када се осећате посебно лоше на послу?“. У одговору на таква питања испитаници показују тенденцију да дају друштвено пожељне одговоре, тј. одговоре за које мисле да истраживач жели да чује или који

звуче „разумно“. Тада се може испољити тенденција да се добри пословни резултати припишу сопственим напорима, а да се разлози за лоше резултате припишу другима. Друго озбиљно питање је да ли су задовољство и незадовољство заиста две одвојене димензије. Истраживачки подаци су помешани: неки истраживачи су пронашли факторе који могу доприносити и сатисфакцији и дисатисфакцији, док су други открили да мотивишући фактори могу доприносити незадовољству (дисатисфакцији) а хигијенски фактори могу допринети задовољству (сатисфакцији), што је супротно Херцберговој теорији. Неки емпиријски подаци повезују искуства као што су повећање радне одговорности, изазова и могућност напредовања са високим перформансама. На жалост, истраживачи су мало пажње посветили конструисању модела који ће објаснити зашто одређени фактори посла утичу на перформансе позитивно или негативно.

## ERG ТЕОРИЈА РАДНЕ МОТИВАЦИЈЕ

ERG теорију је формирао Клентон Алдерфер, 1969. године, ревидирајући до тада већ широко прихваћену Маслоуљеву теорију. Како смо поменули, Маслоуљева идеја о хијерархији потреба није нашла емпиријску потпору, те је ERG теорија одбацила поставку да нижи нивои требају да буду задовољени да би се укључили они виши. Такође, за разлику од схватања Маслоуа, Алдерфер сматра да особа може поседовати више потреба истовремено. Конкретан допринос пракси и примени теорије у пословању, јесте тада ново гледиште да се потребама радника ваља прићи на индивидуалнији начин, те да се има у виду да у датом тренутку, овај може бити мотивисан читавим скупом мотива који нису хијерархијски формиран. Ове потребе онда треба задовољавати симултано, како би се радник максимално мотивисао.

Алдерфер је увео и *принцип фрустрације – регресије*, који претпоставља да особа, када не може задовољити потребе вишег нивоа, регредира ка потребама нижег, које потом тежи да задовољи, и где је могућност задовољења једноставнија. Примера ради, наишавши на фрустрацију у каријери, особа регредира на задовољство које постиже храном. У најједноставнијем смислу, може се рећи да ERG теорија сматра да се, што се више задовољавају потребе нижег нивоа, више се тежи задовољењу потреба вишег; што мање се задовољавају потребе вишег нивоа, више се тежи задовољењу потреба вишег нивоа.

ERG теорија претпоставља само три нивоа појава потребних за разумевање мотивације за рад: Постојање („existence“, E), релације („relatedness“, R)

и раст („growth“ G). Егзистенцијалне потребе су оне потребе које се односе на обезбеђење живота и опстанка. Овде се најпре мисли на физиолошке потребе и потребе за сигурношћу које се односе на материјалне ствари: храну, воду, место за боравак, и слично), и налик су Масловљевим потребама прва два нивоа.

Релационе потребе (R) се односе на потребе за односима са другим особама, у смислу социјалне структуре, жеље да се радник осети прихваћеним и признатим (трећи и четврти ниво Масловљеве хијерархије).

Потребе за растом (G) се односе на лични раст и развој, и по својој природи су налик Масловљевој потреби за самоактуализацијом. Разлика од Масловљеве теорије је у томе што ERG теорија налази да се незадовољство вишим нивоима потреба може компензовати на основу активације потреба које су испод оне фрустриране у хијерархији. Тако, примера ради, мало задовољених потреба за психолошким растом на послу, може бити компензовано већом платом, што је нижа потреба у ERG хијерархији. Исто тако, нижи статус на послу, који носи фрустрацију потреба за растом, може се компензовати већом сигурношћу на послу што представља потребу нижег нивоа. У Масловљевој теорији, овог „прескакања“ нивоа нема.

### **ERG Теорија и импликације за хотелски менаџмент**

Према Алдерферу, принцип фрустрације-регресије има велики утицај на радну мотивацију; ако се радницима не омогући задовољење потребе за растом (G), они могу регредирати ка потребама за односима (R), те почињу да се све више међусобно социјализују. Ако менаџмент ове потребе препозна на време, он може предузети конкретне мере да задовољи фрустриране потребе како би се запослени вратили на пут мотивисаности за задовољење потребе за растом.

### **ВРУМОВА ТЕОРИЈА ОЧЕКИВАЊА**

Виктор Врум је творац релативно популарне теорије радне мотивације која се зове и теорија очекивања. Док су се Маслов и Херцберг концентрисали на *потребе*, Врум се фокусира на *исходе*, односно последице одређених човекових активности.

Да би особа била мотивисана за активност, Врум сматра да његова акција мора бити повезана у јединство са мотивацијом. Три варијабле су овде одлучујуће, и то валенца, очекивање и исходи.

**Валенца** је важност коју конкретна особа придаје очекиваном исходу свога рада. Примера ради, ако нека особа искључиво вреднује новац, а за добро обављен посао у продуженим сатима рада добија слободне дане, уместо новца, он неће вредновати слободно време као пожељни мотиватор.

**Очекивање** се односи на уверење да ће повећани напори водити ка бољем радном учинку. Другим речима, ако радник поседује потребан, примера ради алат и ресурсе, поседује довољан ниво вештине, и уз то добија подршку од које његов посао зависи, он ће имати право да очекује да ће повећан напор исходити бољем учинку. У супротном, може имати доживљај да се труд који чини неће манифестовати у бољем учинку, те да његова очекивања немају подршку у реалности.

**Исходи, односно инструменталност** се односи на искуствени доживљај особе да, ако постиже добар учинак, следи и исход који ће особа вредновати. Сваки радник у хотелској индустрији, у овом смислу, треба поседовати уверење да ће учинак који је задовољавајући, бити праћен одговарајућим исходом, који за конкретног радника представља вредност. Ако његов појачани напор на раду не резултује повећаним учинком, или повећани учинак на послу не повећава награду за обављени посао (где се под наградом не сматра само новац, већ и одређене врсте психолошке добити), или награду коју добија конкретни радник не опажа као адекватну, односно примамљиву, особа неће бити мотивисана за рад.

Важно је подвући да Врумова теорија имплицитно тврди да се овде ради о принципу „све или ништа“, односно да ако само један од три услова није испуњен, радник неће бити мотивисан. За мотивацију је потребно обезбедити сва три услова.

Истовремено је важно подвући да је Врумова теорија по својој природи таква да се фокусира на индивидуалног радника, односно да не захтева превелике генерализације. Оно што је за једног радника адекватна награда, за другога не мора бити тако. Врумова теорија се не бави интересима индивидуе, већ асоцијацијама које особа прави између очекиваних исхода и доприноса које особа бива у стању да учини да би обухватила повољан исход.

Како смо видели, не постоји једна општа, генерална теорија мотивације, већ њихово мноштво. Теорије мотивације које се фокусирају на потребе, сматрају да су сви људи базично исти, да су све ситуације рада у којима се нађу, у суштини истоветне, и коначно, налазе да постоји само један најбољи начин да се одређени посао уради.