МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ



Магистерски труд

ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА, ИНТРИНЗИЧКА И ЕКСТРИНЗИЧКА МОТИВАЦИЈА КАКО ПРЕДИКТОРИ ЗА ДОБРОСОСТОЈБАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈА

Ментор:

Слагана Ангелкоска

Изработил:

Наташа Танева

Април 2022

Содржина

Апстракт 4
Abstract 5
Глава I 6
1. Вовед 6
2. Организациска култура 8
2.1. Модели на организациска култура 10
2.1.1 Култура ориентирана кон моќ 11
2.1.2. Култура ориентирана кон улоги 13
2.1.3. Култура ориентирана кон постигнување 14
2.1.4. Култура ориентирана кон поддршка. 15
2.2. Функции на органиската култура 17
2.3. Силна и слаба организациска култура 18
2.4. Создавање на организациска култура 19
3. Мотивација 22
3.1. Концепти на мотивација и мотивација на вработени 26
3.2. Мотивациски теории 29
3.2.1. Маслов – хиерархија на потреби 29
3.2.2. Алдерфер теорија (ERG – existence needs, relatedness needs and growth needs) 32
3.2.3. МекКлеланд – потреба за достигнување, припадност и моќ 33
3.2.4. Херцберг тероија на два фактори 35
3.2.5. Теорија на зајакнување на Скинер 39
3.2.6. Теорија на очекување на Врум 40
3.2.7. Теорија на правичност на Адамс 41
3.2.8. Теорија за поставување цели на Лок 42
3.2.9. Фидлеровата теорија на непредвидени ситуации 43
3.3. Видови мотивација 44
3.3.1. Интринзична мотивација 49
3.3.2. Екстринзична мотивација 52
3.3.3. Релативната ефикасност на надворешна и внатрешна мотивација 54
3.4. Фактори кои влијаат врз мотивацијата во организациите 58
3.4.1. Улога на менаџерот 58

3.4.2. Улога на останатите фактори 60
Глава II 65
Глава III 68
1. Резултати 68
2. Дискусија ..... **Error! Bookmark not defined.**
Заклучок 80
Користена литература 82
Прилог 1 84

Апстракт

Организациската култура и двата видови на мотивација се многу значајни и за вработените и за менаџерите на една организација. Кога вработените во една организација се задоволни, успешни и исполнети, тоа се одразува позитивно на самата организација, па така истата ќе биде поуспешна. Знаејќи го сето ова, овие три фактори, организациската култура и двата видови на мотивација, треба да се од голем интерес кај секој менаџер и секој сопственик на организација, со цел успешност во работата. Така, излегува и потребата од ова истражување, односно да се докаже дека организациската култура и видовите на мотивација се предиктори за добросостојбата на вработените во една организација. Во истржувањето учествуваа 30 вработени во приватна фирма, на возраст од 20-50 година, 15 од машки пол и 15 од женски пол, сите со работен стаж помалку од 20 години. Како мерен иструмент беа користени две скали, едната за внатрешна и надворешна мотивација, а другата за согорување на работното место и благосостојба на работното место. Од направеното истражување и анализа на податоците дојдовме до следните заклучоци: Присутна е статистички значајна поврзаност помеѓу мотивираноста и благосостојбата на вработените; Присутна е статистички значајна разлика во амотивираноста на вработените, согорувањето на работно место и степенот на образование на ниво на значајност, што ни укажува на податокот дека вработените кај кои е присутно отсуство на секаков вид на мотивација се јавува согорување на работното место; Амотивираноста доведува до согорување на работното место без разлика на степенот на образование. Со тоа ги докажавме трите хипотези на ова истржување.

Клучни зборови: внатрешна и надворешна мотивација, интринзичка и екстринзичка мотивација, организациска култура, степен на согорување на работно место.

Abstract

Organizational culture and both types of motivation are very important for both employees and managers of an organization. When the employees in an organization are satisfied, successful and fulfilled, it has a positive effect on the organization itself, so it will be more successful. Knowing all this, these three factors, organizational culture and both types of motivation, should be of great interest to every manager and every owner of an organization, in order to succeed in work. Thus, the need for this research emerges, ie to prove that organizational culture and types of motivation are predictors of the well-being of employees in an organization. The research involved 30 employees in a private company, aged 20-50, 15 male and 15 female, all with less than 20 years of experience. Two scales were used as a measuring instrument, one for internal and external motivation, and the other for workplace burnout and workplace well-being. From the research and analysis of the data we came to the following conclusions: There is a statistically significant relationship between motivation and well-being of employees; There is a statistically significant difference in employee motivation, burnout and level of education, which indicates the fact that in employees who are absent of any kind of motivation burnout occurs; Motivation leads to burnout in the workplace regardless of the level of education. With that we proved the three hypotheses of this research.

Keywords: internal and external motivation, intrinsic and extrinsic motivation, organizational culture, degree of burnout in the workplace.

Глава I

1. Вовед

Организациската култура го дефинира правилниот начин на однесување во организацијата. Оваа култура се состои од споделени верувања и вредности воспоставени од лидерите, а потоа комуницирани и засилени преку различни методи, на крајот обликувајќи ги перцепциите, однесувањата и разбирањето на вработените. Организациската култура го поставува контекстот за сè што прави претпријатието. Бидејќи индустриите и ситуациите значително се разликуваат, не постои образец за култура што одговара на сите што ги задоволува потребите на сите организации.

Силната култура е заеднички именител меѓу најуспешните компании. Сите имаат консензус на врвот во однос на културните приоритети, а тие вредности не се фокусираат на поединци, туку на организацијата и нејзините цели. Лидерите во успешните компании ги живеат своите култури секој ден и се трудат да ги пренесат своите културни идентитети на вработените, како и потенцијалните нови вработувања. Тие се јасни за нивните вредности и како тие вредности ги дефинираат нивните организации и одредуваат како функционираат организациите.

Спротивно на тоа, неефективната култура може да ја урне организацијата и нејзиното раководство. Неангажираните вработени, високиот обрт, лошите односи со клиентите и помалиот профит се примери за тоа како погрешната култура може негативно да влијае на крајната линија.

Ако организациската култура треба да ги ги подобри севкупните перформанси на организацијата, културата мора да обезбеди стратешка конкурентна предност, а верувањата и вредностите мора да бидат широко споделени и цврсто поддржани. Силната култура може да донесе придобивки како што се зголемена доверба и соработка, помалку несогласувања и поефикасно одлучување. Културата обезбедува и неформален контролен механизам, силно чувство за идентификација со организацијата и заедничко разбирање меѓу вработените за тоа што е важно. Вработените чии организации имаат силно дефинирани култури исто така можат да го оправдаат своето однесување на работа бидејќи тие однесувања одговараат на културата.

Внатрешната мотивација е тип на мотивација што произлегува од внатрешни фактори. Тоа вклучува извршување на задача бидејќи е забавна или ангажирана. Во

внатрешната мотивација, ние извршуваме задача поради нејзиното вродено задоволство, без оглед на тоа какви последици може да има.

Кога е суштински мотивиран, едно лице извршува задача за забава, ангажираност и радост што доаѓа од тоа. Тие не се грижат за надворешната награда, притисок или казна што следи. Внатрешната мотивација е едноставно порта за учење, истражување на нештата врз основа на интересот за задача.

Читањето книга, гледањето филм, градинарството, пишувањето или пеењето песна се сите примери за внатрешна мотивација. Тоа е затоа што овие активности ги правиме само за забава, а не поради притисок или надворешна награда.

Во внатрешната мотивација, едно лице се натпреварува за лично задоволство, а не за надворешни награди како пари, награда или пофалби. Се разбира, внатрешната мотивација има своја награда во форма на позитивни емоции во личноста.

Надворешната мотивација е чисто изведена од надворешни фактори. Во овој тип на мотивација, вработениот се грижи за наградата што доаѓа со завршувањето на задачата или казната што може да ја следи. Во овој случај, казната се однесува на избегнување на некој вид неволја или избегнување критика од менаџер.

На пример, во работата, надворешен мотивационен фактор се парите. За да мотивирате вработен, можете да воведете бонус.

И организациската култура и двата видови на мотивација се многу значајни, како за самата организација, така и за нејзините вработени. Целта на овој труд е да покажеме дека организациската култура, внатрешната и надворешната мотивација се предиктори за добросостојбата на вработените и дека со нивна проценка може да се процени и добросостојбата на вработените во една организација.

2. Организациска култура

Социјалните научници го истражуваа поимот организациска култура како перспектива во организацискатa теорија во изминатите децении. Браун (1998) наведува дека „тековните интереси за организацискатa култура произлегуваат од најмалку четири различни извори: климатски истражувања, национални култури, управување со човечки ресурси и убедувачки пристапи кои ја нагласуваат рационалната и структурна природа на организацијата да не може да понудат целосно објаснување за организацискoто однесување“.

Наодите од истражувањето преку организациски климатски истражувања, спроведени во 1970 -тите, сугерираат дека организацискатa култура се чини дека е софистициран пристап за разбирање на верувањата и ставовите на индивидуалните членови за нивните организации (Браун, 1998).

Потеклото на организацискатa култура од гледна точка на националната култура, меѓу другото, се базира и на работата на Дил и Кенеди (1982). Според ова гледиште, организацискатa култура се смета за централна за организацискиот успех, а не фактори како што се структурата, стратегијата или политиката. Како резултат, вниманието се оддалечи од националните култури и се фокусираше повеќе на организацискатa култура.

Интересите за организацискатa култура од гледна точка на управување со човечки ресурси и перформанси произлегуваат од фактот дека организацискатa култура се смета дека нуди немеханистички, флексибилен и имагинативен пристап за разбирање како функционираат организациите (Браун, 1998). Следствено, организацискатa култура се смета за одличен „лек“ за повеќето организациски проблеми (Вилсон, 1992).

Основна дефиниција за организацискатa култура е неопходна за да се обезбеди појдовна точка во потрагата по разбирање на феноменот. Мартинс и Мартинс (2003) ја наведуваат општата дефиниција за организацискатa култура како „систем со заедничко значење што го имаат членовите, разликувајќи ја организацијата од другите организации“.

Во врска со горенаведената дефиниција, Арнолд (2005) укажува дека „организацискатa култура се карактеристичните норми, верувања, принципи и начини на однесување кои се комбинираат за да и дадат на секоја организација посебен карактер“. Овие две дефиниции сугерираат дека организацискатa култура разликува

една организација од друга организација. Затоа, организациската култура е за организацијата она што личноста е за поединецот (Johnson, 1990).

Поврзувајќи се со горенаведените дефиниции, Шеин (1985), исто така, ја дефинира организациската култура како „модел на основни претпоставки измислени, откриени или развиени од дадена група, додека учи да се справува со проблемите на надворешна адаптација и внатрешна интеграција што работеше доволно добро за да се смета за валидно, и затоа, да се научи на новите членови како правилен начин за перцепирање, размислување и чувство во однос на тие проблеми“. Овој опис нагласува дека организациската култура е создавање на претпоставки, кои се прифаќаат како начин да се прават работите и се пренесуваат на новите членови на организацијата.

За новите вработени ова би значело адаптивно однесување во рамките на организацијата што води кон нови системи на верување. Ова ново и адаптивно однесување всадено преку организациските вредности и верувања е поврзано со ритуали, митови и симболи за зајакнување на основните претпоставки за организациската култура (Хофстеде, 1991).

Во врска со горенаведената дефиниција, Браун (1998) ја дефинира организациската култура како „образец на верувања, вредности и научени начини за справување со искуствата што се развиле во текот на историјата на една организација и кои имаат тенденција да се манифестираат во нејзините материјални аранжмани и во однесувањето на своите членови“. Ова сугерира дека организациската култура е артикулирана во организацијата, со цел да се обликува начинот на кој треба да се однесуваат членовите на организацијата.

Меѓутоа, овој модел на вредности, норми, верувања, ставови, принципи и претпоставки може да биде непишано или невербализирано однесување што го опишува начинот на кој се прават работите; да и даде на организацијата свој единствен карактер (Браун, 1998).

Со други зборови, организациската култура ги вклучува оние квалитети на организацијата што даваат одредена клима или чувство. Како резултат на тоа, различните квалитети на една организација може да се манифестираат преку четири димензии, и тоа моќ, улога, достигнување и поддршка (Харисон, 1993).

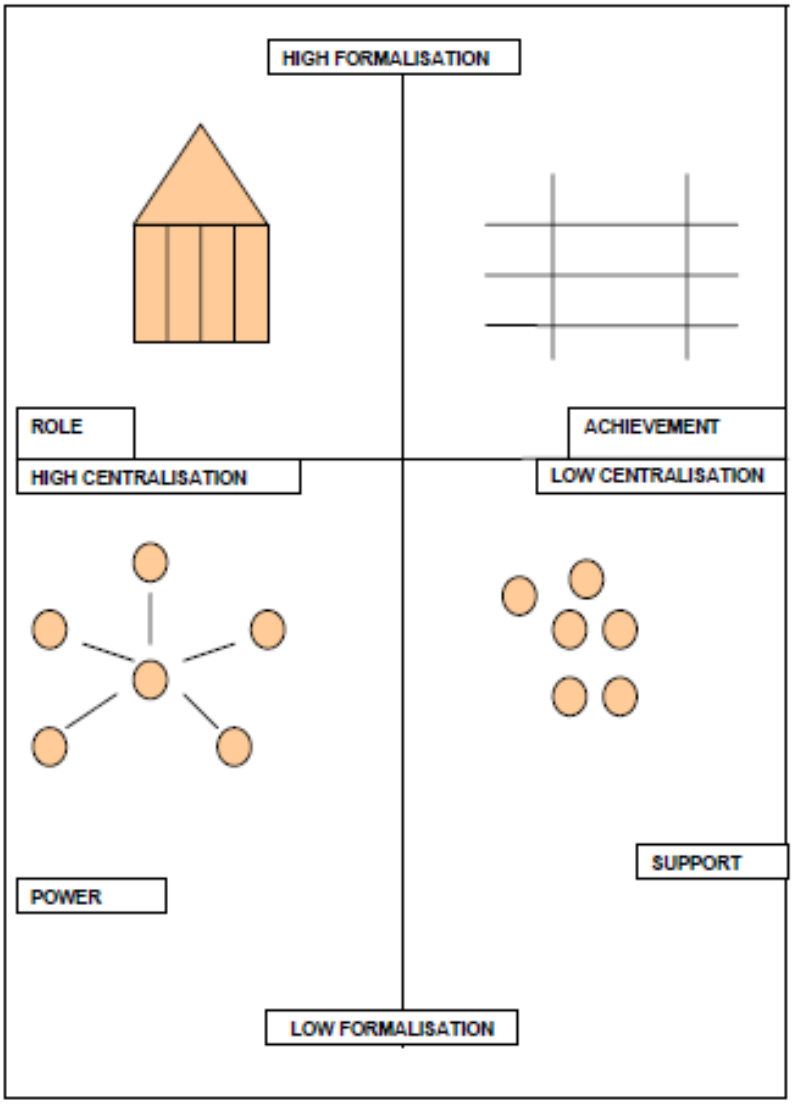
2.1. Модели на организациска култура

Постојат различни описни модели кои се обидуваат да ја дијагностицираат организациската култура во областа на организацискиот развој. Харисон (1993) презентира теоретски модел со цел дијагностицирање на организациската култура, усвоен во оваа студија.

Харисон (1993) наведува дека „иако моделот е наменет да биде описен, а не оценувачки, постои тенденција да се согледа во оценувачки термини“. Овој описен модел создава свест за јазот во културата помеѓу постојните и претпочитаните култури во една организација. Понатаму, овој модел тврди дека организациската култура може да се подели во четири културни димензии, имено култура ориентирана кон моќ; култура ориентирана кон улоги; култура ориентирана кон постигнување; и култура ориентирана кон поддршка.

Моделот на организациска култура претставен на слика 1 покажува дека четирите димензии на културната ориентација се мерат во два начина на работа, а тоа се формализација и централизација. Двата начини на работа може да се мерат на скала од ниски или високи нивоа.

Според Мартинс и Мартинс (2003) „високата формализација во организацијата создава предвидливост, уредност и конзистентност“. Со други зборови, силната култура може да послужи како замена за формализација. Ова сугерира дека формалните правила и прописи на организацијата кои дејствуваат за да го регулираат однесувањето на нејзините членови може да се интернализираат од страна на организациските членови кога ќе ја прифатат културата на организацијата; ова се случува без потреба од писмена документација. Затоа, ниската формализација на правилата и прописите може да ја одразува слабата организациска култура.



Слика 1. Модел на организациска култура според Харисон 1993

2.1.1 Култура ориентирана кон моќ

Културата ориентирана кон моќ е димензија на моделот на организациска култура. Во секоја организација, постои потреба да се користи моќ за да се спроведе контрола и влијание врз однесувањето. Харисон и Стоукс (1992) ја дефинираат културата ориентирана кон моќ како „организациска култура која се базира на нееднаквост во пристапот до ресурсите“. Слика 1 од моделот на организациска култура покажува дека организациската култура ориентирана кон моќ се карактеризира со висока централизација и ниски формализирачки начини на работа. Браун (1998)

наведува дека „културата на моќта има единствен извор на моќ од која зраците на влијание се шират низ целата организација“. Ова значи дека моќта е централизирана и организациските членови се поврзани со центарот со функционални и специјални врски.

Овој тип на организациска култура, исто така, може да се смета дека е ориентирана кон правила во смисла дека се фокусира на почитување на авторитетот, рационалност во постапките, поделба на работата и нормализација (Хемпден-Тарнер, 1990). Центарот е формален авторитет и има моќ да контролира и да влијае врз активностите во рамките на организацијата.

Во овој тип на организациска култура, доминантна глава седи во центарот опкружена со интими и подредени кои се зависни (Харисон, 1993). Во овој поглед, се вреднува личниот, неформалниот и стилот на управување со моќта. Нормално, организациската структура е веб -структура која е хиерархиска по природа (Браун, 1998). Веб -структурата подразбира дека целиот структурен систем се поврзува со централната моќ, додека хиерархиски по природа значи дека моќта се дели од врвот до дното.

Културата ориентирана кон моќ се среќава и во малите и во поголемите организации. Во малите организации управувани од лидери ориентирани кон моќ, лидерството живее во неколку и се потпира на нивната способност (Браун, 1998). Оние што вршат моќ се стремат да одржат апсолутна контрола врз подредените. Во такви системи, големината на организацијата е проблем, бидејќи ако веб -врските се поврзат со премногу активности, може да се скрши.

Харисон и Стоукс (1992) укажуваат дека во поголемите организации „во најлоша организациска култура ориентирана кон моќ, се стреми кон владеење со страв, со злоупотреба на моќта за лична предност од страна на лидерите, нивните пријатели и нивните штитеници“. Ова би значело дека во поголема организација постои тенденција да се всади страв кај вработените и да се злоупотреби моќта, што може да доведе до непотизам и фаворизирање.

Општо земено, организацијата за култура ориентирана кон моќ често има комуникациски пристап од врвот надолу (Харисон, 1993). Таквата организација може да биде политички ориентирана во смисла дека одлуките се донесуваат главно врз основа на влијание отколку врз процедурални или чисто логични основи. Менаџментот може да биде загрозен од новите промени наметнати од внатрешни и надворешни средини (Хемпден-Тарнер, 1990).

Организациите се обидуваат да владеат со својата околина со примена на апсолутна моќ да доминираат и контролираат. Како резултат на тоа, некои менаџери може да ја доживеат новата менаџерска улога на поделба на моќта како губење моќ затоа што нивниот авторитет потекнува од хиерархиски позиции (Кантер, 1997).

Од друга страна, организациите ориентирани кон моќ, исто така, имаат позитивна страна. Според Браун (1998) "најголемата сила на културите на моќ е нивната способност да реагираат брзо, но нивниот успех во голема мера зависи од способностите на личноста или луѓето во центарот". Со други зборови, организациите ориентирани кон моќ се способни да ги искористат можностите и брзо да реагираат на закани или опасност.

2.1.2. Култура ориентирана кон улоги

Во претходната дискусија за културата ориентирана кон моќ, беше демонстрирано како моќта е поврзана со луѓе со висок авторитет. Од друга страна, Харисон и Стоукс (1992) ја дефинираат културата ориентирана кон улоги како „замена на системот на структури и процедури за голата моќ на лидерот“. Овој тип на култура се фокусира главно на опис на работата и специјализација. Со други зборови, работата се контролира со процедури и правила што го опишуваат описот на работното место, што е поважно од лицето што ја пополнува позицијата (Харисон, 1993).

Слика 1 ја прикажува културата ориентирана кон улогата како висока во формализацијата и централизацијата на начините на работа. Фигурата понатаму го прикажува овој тип на култура како грчки храм со столбови (Харисон, 1993).

Браун (1998) вели дека „силата на културата ориентирана кон улога лежи во нејзините функции или специјалности (финансии, купување, производство и слично), што може да се замисли како серија столбови кои се координирани и контролирани од мала група високи директори (педиментот)“. Ова подразбира дека основата и столбовите на таквата организација се формализирани и централизирани функции; кои се контролирани со процедури за улога и комуникација (Хемпден-Тарнер, 1990). Таквата организација честопати е стереотипна како бирократска поради нејзините механистички процедури.

Организациите со ваков вид култура се карактеризираат со збир на улоги или работни кутии споени заедно на логичен начин (Харисон, 1993). Овие улоги или описи на работни места се координирани на врвот од тесен опсег на високи менаџери. Заедничката врска помеѓу организационите култури ориентирани кон моќ и ориентирани кон улога е тоа што тие зависат од употребата на надворешни награди и казни за мотивирање на организациските членови (Харисон и Стоукс, 1992).

Според Харисон и Стоукс (1992) организациите ориентирани кон улоги „функционираат под претпоставка дека не треба да им се верува на луѓето, така што не им даваат индивидуална автономија или дискреција на членовите на пониските нивоа“. Оваа култура резултира со хиерархиски синџир на команда што создава стабилност и предвидливост. Може да понуди сигурност за членовите на организацијата со тоа што нуди предвидлива стапка на искачување по столбот и шанса да стекне специјалистичка вештина без ризик (Браун, 1998). Во суштина, оваа улога на култура постои за да се осигура дека членовите на организацијата не прават грешки, истовремено истакнувајќи ја законитоста, легитимитетот и одговорноста.

2.1.3. Култура ориентирана кон постигнување

Харисон и Стоукс (1992) ја дефинираат културата ориентирана кон постигнување како „усогласена култура која ги реди луѓето зад заедничка визија или цел“. Културата за постигнување често се нарекува култура на задачи, што подразбира дека организациските членови се фокусираат на реализација на поставената цел и цели на организацијата. Браун (1998) наведува дека „културата на задачи е онаа во која моќта е донекаде дифузна, се базира на експертиза, а не на позиција или харизма“. Слика 1 илустрира дека начинот на работа на културата ориентирана кон постигнување е висока во формализација и ниска во централизација. Ова подразбира дека постои природна рамнотежа помеѓу формалноста и централноста на моќта, која се дели во рамките на организациите.

Организациската структура е како мрежа, со некои од насоките на мрежата подебели и посилни од другите (Харисон, 1993). Моќта се распределува врз основа на краткорочен хоризонт, како што е класификација на проекти. Завршувањето на задачата е важно како тимска работа отколку промоција на индивидуални позиции или работа

(Хемпден-Тарнер, 1990). За разлика од културата ориентирана кон улоги, каде позитивната или личната моќ игра важна улога, вештините, компетенциите и експертската моќ го формираат јадрото на културата ориентирана кон постигнување. Затоа, авторитетот се базира на соодветно знаење и компетентност.

Главната стратешка цел на оваа култура е да ги зближи вистинските луѓе, со цел да се постигнат организациските цели (Браун, 1998). Ова сугерира дека културата ориентирана кон постигнување е слична со тимската ориентација како карактеристика на организациската култура. Мартинс и Мартинс (2003) ја опишуваат тимската ориентација како „степенот до кој работните активности се организираат околу тимови, а не индивидуалци“. Со собирање на спектар на луѓе кои се специјалисти во своите области; организацијата е во состојба да ја задоволи својата побарувачка на пазарот.

Според Браун (1998) силата на културата за постигнување е дека „во оние средини каде што пазарот е конкурентен, животниот век на производот е краток и постојаната иновација е неопходност; оваа култура може да биде многу успешна“. Ова се должи на функциите и активностите што се тимски структурирани и оценети во однос на нивниот придонес во организациските цели.

Тимови на талентирани луѓе и ресурси се собрани за да се фокусираат само на конкретни проекти или задачи. Стендер (2003) наведува дека предноста на тимските, наместо индивидуалните работни места е „создавање на организација со високи перформанси, висока флексибилност и голема посветеност“. Ова се должи на фактот дека тимовите генерираат позитивна синергија преку координирани напори. Додека користењето тимови е предност, главната слабост на културата за постигнување во овој поглед е тоа што ги засенува индивидуалните перформанси (Харисон, 1993).

2.1.4. Култура ориентирана кон поддршка.

Димензијата на културата ориентирана кон поддршка се разликува од културата ориентирана кон постигнување која ги нагласува тимовите, бидејќи ги промовира индивидуите како централна точка во организацијата. Харисон и Стоукс (1992) ја дефинираат културата ориентирана кон поддршка како „организациска клима која се базира на меѓусебна доверба помеѓу поединецот и организацијата“. Така,

организациската култура ориентирана кон поддршка често се нарекува култура ориентирана кон личност.

Браун (1998) наведува дека организацијата ориентирана кон поддршка „постои исклучиво за поединците што ја компромитираат и може да биде дијаграмски претставена како кластер во кој ниту еден поединец не доминира“. Слика 1 го прикажува начинот на работа на оваа култура како низок во формализација и централизација.

Организациската структура е добронамерна кластерска структура со минимална хиерархија, што подразбира помала контрола на моќта на вработените (Харисон, 1993). Овластувањето се доделува врз основа на компетентност за задачи; ова е слично на организацијата за култура ориентирана кон улоги. Споделувањето на моќта и влијанието на моќта може да се остварат само таму каде што има потреба од стручност или компетентност за задачи (Браун, 1998). Како резултат, поединците влијаат едни на други преку пример и помош.

Мартинс и Мартинс (2003) ја опишуваат културата за ориентација на луѓето како „степенот до кој одлуките на менаџментот го земаат предвид ефектот на резултатите врз луѓето“. Ова подразбира дека благосостојбата на вработените е важна за менаџерите во овој тип на организација.

Овие организации се обично мали по големина и луѓето работеле заедно долго време и успеале да изградат лични односи (Харисон, 1993). Врските се карактеризираат со заемност и доверба што ги врзува луѓето едни со други. Затоа, односот постои за да им служи на потребите на членовите. Во овој тип на култура постои минимална формална и централна моќ што ја заменува контролата на менаџментот со донесување одлуки со консензус (Харисон и Стоукс, 1992). Комуникацијата е често вербална или неформална, и обично тече во сите правци. Потоа, одлучувањето се случува преку неформални комуникациски мрежи.

Според Браун (1998) „во културата на личноста, самите поединци одлучуваат за сопствената распределба на работата, со правила и координативни механизми од минимално значење“. Со други зборови, работните улоги се доделуваат врз основа на личните преференции, нормално, врз основа на потребата за учење и развој. Културата ориентирана кон поддршка создава погодна работна средина која поттикнува проактивност, експериментирање и отвореност за промени (Харисон, 1993). Ова сугерира дека организацијата ги цени талентите на индивидуалните вработени кои исто

така ја ценат сопствената работа. Така, организацијата ја гледа својата улога како ресурси на талентирани поединци, а на вторите им е дозволено да донесуваат одлуки.

2.2. Функции на органиската култура

Главната функција на организацискатa култура е да го дефинира начинот на правење работи со цел да му даде смисла на организацискиот живот (Арнолд, 2005). Правењето на значење е прашање на организацискатa култура, бидејќи организациските членови треба да имаат корист од лекциите на претходните членови. Како резултат на тоа, организациските членови можат да профитираат од какви било испитувања и грешки во врска со знаењето што другите успеале да го акумулираат (Johnsononсон, 1990).

Организацискатa култура, исто така, го одредува организацискoто однесување, преку идентификување на главните цели; методи на работа; како членовите треба да комуницираат и да се обраќаат меѓусебно; и како да се водат лични односи (Харисон, 1993).

Браун (1998) ги наведува следните функции на организацискатa култура:

- Намалување на конфликти. Заедничката култура промовира конзистентност на перцепција, дефинирање на проблемот, евалуација на прашања и мислења и преференции за акција.
- Координација и контрола. Во голема мера, бидејќи културата промовира конзистентност на изгледот, исто така, ги олеснува организациските процеси на координација и контрола.
- Намалување на неизвесноста. Усвојувањето на рамката за културен ум е уред за намалување на вознемиреноста што го поедноставува светот на работата, го прави изборот полесен и рационалното дејствување изгледа возможно.
- Мотивација. Соодветна и кохезивна култура може да им понуди на вработените фокус на идентификација и лојалност, поттикнување верувања и вредности што ги охрабруваат вработените да настапат.
- Конкурентна предност. Силната култура ги подобрува шансите на организацијата да биде успешна на пазарот.

Покрај горенаведените функции, Мартинс и Мартинс (2003), исто така, го споменуваат следново како функции на организациската култура:

- Има улога на дефинирање граници, односно создава разлики помеѓу една организација и другите организации.
- Пренесува чувство на идентитет на организациските членови.
- Ја олеснува посветеноста кон нешто поголемо од индивидуалните лични интереси.
- Ја подобрува стабилноста на социјалниот систем како социјален лепак што помага да се поврзе организацијата преку обезбедување соодветни стандарди за она што вработените треба да го кажат и направат.
- Служи како значаен контролен механизам што ги води или обликува ставовите и однесувањето на вработените.

Овие функции на организациската култура сугерираат дека организацијата не може да работи без култура, бидејќи и помага на организацијата да ги постигне своите цели. Општо земено, организациската култура им дава насока на организационите членови кон постигнување на организациските цели (Хемпден-Тарнер, 1990).

2.3. Силна и слаба организациска култура

Организациската култура може да биде слаба или силна. Мартинс и Мартинс (2003) истакнуваат дека „во силна култура, основните вредности на организацијата се држат цврсто и се споделуваат нашироко“. Ова сугерира дека кога организациските членови ги прифаќаат споделените вредности, тие стануваат посветени на нив. А затоа, силната организациска култура се однесува на организации во кои верувањата и вредностите се споделуваат релативно доследно низ целата организација (Deal & Kennedy, 1982).

Силните организациски култури имаат големо влијание врз однесувањето на организациските членови (Martins & Martins, 2003). Со други зборови, силната култура е моќен лост за водење на однесувањето (Deal & Kennedy, 1982).

Браун (1998), исто така, верува дека силната организациска култура може да и овозможи на организацијата да постигне високи перформанси врз основа на следниве причини:

- Силната организациска култура го олеснува усогласувањето на целите.
- Силната организациска култура води до високо ниво на мотивација на вработените.
- Силната организациска култура е подобро способна да учи од своето минато.

Во врска со горенаведените придобивки од силната организациска култура, Мартинс и Мартинс (2003) наведуваат дека „еден специфичен резултат на силната култура треба да биде помал промет на вработените“. Ова се должи на фактот дека кога членовите на организацијата се согласуваат за тоа што претставува организацијата, крајните резултати се кохезивност, лојалност и организациска посветеност (Martins & Martins, 2003).

Слабата култура, од друга страна, значи спротивно од силната култура, со други зборови, организациските членови не се приклучуваат на заедничките верувања, вредности и норми (О'Рајли и сор., 1991). Членовите на организацијата во слаба култура тешко се идентификуваат со основните вредности и цели на организацијата (Вилсон, 1992). Како резултат на тоа, компонентите или различните одделенија во рамките на таквата организација ги поддржуваат различните убедувања кои не ги покриваат нужно основните цели на организацијата.

Слабите култури имаат негативно влијание врз вработените бидејќи се директно поврзани со зголемен промет на вработени (Харисон, 1993). Во суштина, основната сила на културата на организацијата е одредена од тоа колку е слаба или силна.

2.4. Создавање на организациска култура

Главниот извор на организациската култура е раководството на организацијата. Лидерството во овој контекст се однесува на влијателни поединци, честопати основачи кои имаат големо влијание врз создавањето на раната култура на организацијата (Шајн, 1985). Според Браун (1998) „во градењето на нивните организации основачите имаат тенденција да ги наметнуваат своите верувања и вредности за природата на светот, организациите и човечката природа на другите организациски учесници“. Ова сугерира дека основачите на организацијата ја создале организациската култура.

Мартинс и Мартинс (2003) укажуваат дека основачите на една организација ги следат следниве начини во нивниот процес на создавање култура:

- Прво, основачите само назначуваат и чуваат вработени кои размислуваат и чувствуваат онака како што тие размислуваат.
- Второ, тие ги индоктринираат и социјализираат овие индивидуи на нивниот начин на размислување.
- Конечно, сопственото однесување на основачите дејствува како пример што ги охрабрува вработените да се идентификуваат со нив, а со тоа ги интернизираат нивните верувања, вредности и претпоставки.

Според тоа, организациската култура не е создадена случајно или спонтано, туку преку основачи кои имаат специфични вредности и верувања во нивниот обид да ја остварат својата визија и цели.

За да се одржи организациската култура во живот, организацијата треба да осигура дека нејзината култура се пренесува на членовите на организацијата (Martins & Martins, 2003).

Браун (1998) ги претставува следните три основни фази во кои организациската култура може да се одржи во организацијата:

- Пред-селекција

Првата фаза на одржување на организациската култура е фазата на пред-селекција. Фазата на пред-селекција се карактеризира со потенцијални регрути кои се стремат да станат членови на организација, кои можат да вложат големи напори да научат за нејзината историја и култура (Браун, 1998). Процесот на селекција исто така се користи од страна на организацијата за да назначи лица кои ќе се вклопат во културата на организацијата; вредностите на таквите поединци треба да бидат конзистентни со вредностите на организацијата (Martins & Martins, 2003).

- Социјализација

Фазата на социјализација следи пред фазата на селекција за одржување на организациската култура. Според Браун (1998) оваа фаза може да се опише како „процес на екултурација преку кој учесниците ги учат културно прифатените верувања, вредности и однесувања, така што тие се способни да дејствуваат како ефективни членови на групата“. Ова сугерира дека за време на фазата на социјализација, организацијата им помага на новите организациски членови да се прилагодат на својата култура (Martins & Martins, 2003).

Мартинс и Мартинс (2003) го конципираат процесот на социјализација како што се состои од следниве три фази:

- Фазата пред пристигнување го опфаќа целото учење што се случува пред да се приклучи нов вработен во организацијата.
- Фазата на средба е кога новиот член гледа каква е всушност организацијата и се соочува со можноста очекувањата и реалноста да се разминат.
- Фазата на метаморфоза е кога се случуваат долгорочни промени и новите членови мора да ги решат сите проблеми откриени за време на фазата на средба.

- Вклучување/одбивање

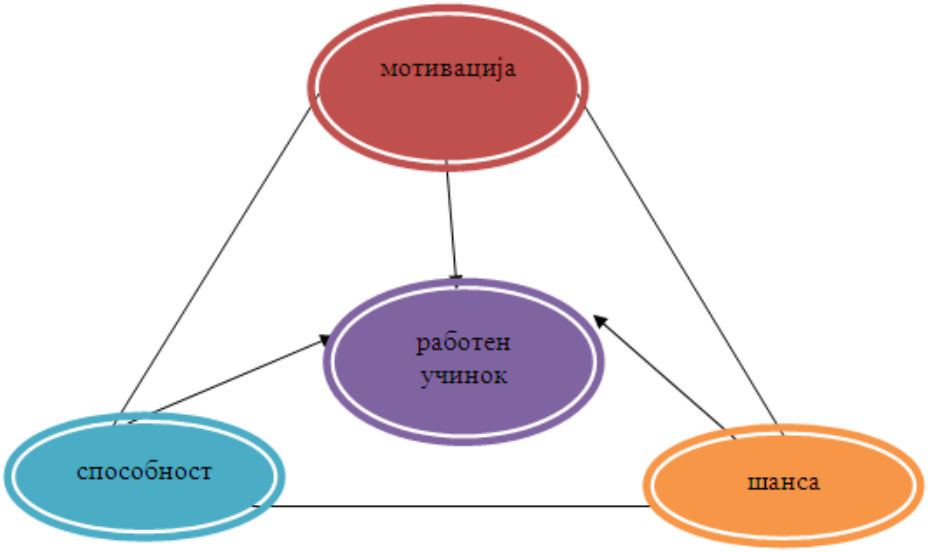
Фазата на инкорпорирање или отфрлање е последната фаза за одржување на организациската култура. Преку процесот на социјализација, организациските членови можат да бидат инкорпорирани или отфрлени (Браун, 1998). Индикаторите дека индивидуалниот член постигнал целосно вклучување вклучува прифаќање од работната група, разбирање и прифаќање на културата на организацијата (Martins & Martins, 2003). Од друга страна, отфрлањето може да доведе до губење на клучните цели, вредности и претпоставки; кои на крајот создаваат криза на идентитет за организационите членови (Шајн, 1985).

3. Мотивација

Мотивацијата претставува фактор што го насочува, одржува и поттикнува однесувањето на луѓето. Таа се однесува на флексибилниот-динамичен дел од личноста и се разликува од поимите како чувства и личност.

Мотивацијата е желба или волја да се направи нешто. Мотивираната личност може да си постави долготрајна цел: да стане истакнат писател или да има краткотрајна цел: да научи како се спелува еден збор. Генерално мотивацијата се однесува на некоја привремена состојба на личноста која не е инстантно поврзана со однесувањето.

Што се однесува до менаџментот, мотивацијата има важна улога за менаџерот кој настојува да ги задоволи потребите на своите соработници.



Слика 2. Детерминирање на работниот учинок

Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор movere, што значи, да се движи. Мотивирањето има големо значење за менаџерите, бидејќи нивната улога е подредените да бидат енергични за остварувањето на целите на претпријатието. Разбирањето на причините за мотивација е главно барање на секој менаџер кој е ангажиран во надгледувањето.

Потребно е да се прави разлика помеѓу мотив и мотивација. Мотивирањето може

да се изрази со зборовите: желба, сакање, цел, потреби, поттикнување, движење, иницијатива и сл. Мотивот се дефинира на различни начини, како: енергичен услов, внатрешна состојба и сл.

Одговорите на прашањето „што е тоа мотив" зависат од прифатените концепции за човековата природа и неговото место во универзумот. Покрај тоа што тие не се целосни и не можат целосно да ја објаснат сложеноста на човековата мотивација, во секое од нив откриваме некоја вистина. Модерното сфаќање за што е тоа мотив претставува одраз на сите поранешни концепции.

Мотивите се поттикнувачки сили кои предизвикуваат човечка активност. Постоењето на мотив претставува една фаза во процесот на мотивација, која најчесто се одвива во циклуси, така што секое остварување на еден мотив, отвора нова можност за остварување на некој друг.

Мотивацијата ја сочинуваат збир од многубројни мотиви и истата се дефинира како сложен психодинамички процес за поттикнување на активност, насочување кон одредени објекти и регулирање на активноста за постигнување на цели. Таа може да биде свесна и несвесна, како и надворешна и внатрешна.

Мотивите можат многу тешко да се идентификуваат, поради нивниот сложен механизам за настанување и поради нивниот голем број и голема разновидност. Од тие причини психолозите ги класифицираат мотивите, така шо ги потенцираат нивните заеднички карактерисики, а ги запосавуваат нивните супилни разлики.

Мотивацијата на човекот влијае на неговото однесување. Всушност, процесот на однесување е скоро сличен за сите индивидуи. За однесувањето на човекот можат да се направат три претпоставки:

1. *Однесувањето е причинско.* Оваа претпоставка е идејата за причината, односно идеја дека човековото однесување е со повод. Каузалната претпоставка е имплицитна во верувањето дека опкружувањето влијае на секое однесување.

2. *Однесувањето е насочено кон некоја цел.* Втората претпоставка е идејата за насочување, која е идеја дека човековото однесување не е само предизвикано, туку е насочено кон некоја цел, односно кон она што поединецот го сака.

3. *Однесувањето е мотивирано.* Третата претпоставка е идејата која ја вклучува

мотивацијата, што предложува дека однесувањето е поттикнато од нешто.

Процесот на мотивација започнува со потребите. Откако ќе бидат откриени потребите, треба да се открие мотивот. Однесувањето е акционо ориентирано и обезбедува енергија за остварување на целите. Целта ни претставува краен елемент на процесот на мотивирање.

Мотиваторите претставуваат фактори кои го поттикнуваат поединецот на дејствување и влијаат на однесувањето на истиот. Мотиватори се награди или пофални зборови кои ја зголемуваат желбата за задоволување на одредена потреба или пак желба.

Наградата следува по појавата на одредено однесување, со цел, потткинување на позитивно однесување и исто така со намера истото да се повтори. Дефиницијата за награда не смее да се замени со дефиницијата за поттикнување, која вклучува умерен раст на зачестеноста на посакувано однесување кое следи по додавањето на нешто ново во средината.

Има два вида на мотиватори: внатрешни и надворешни. Надворешни мотиватори се: пари, пофалби итн., а пак, внатрешни мотиватори се: лично задоволство од постигнатиот успех, достигнување, подвиг сл. Овие два вида на мотиватори може да се комбинираат со цел да се добие повисоко ниво на мотивација. Некои автори прават разлика меѓу два вида на внатрешна мотивација: мотивација основана на лично задоволство и мотивација заснована на обврска. Обврската може да се дефинира како она што личноста мисли дека треба да го направи.

Мотивот го дефинираме како внатрешна состојба која дава енергија, активира и движи (оттука и мотивирањето) и го насочува поединецот кон целите. Мотивите се внатрешни влијанија на една индивидуа кои создаваат енергија, го насочуваат и го определуваат интензитетот на однесувањето. Тие ја поттикнуваат личноста да се зафати со одредена акција. Мотивите определуваат колку некоја личност ќе се ангажира во соодветната активност. Тие содржат фактори кои иницираат, интензивираат, одржуваат и го намалуваат однесувањето. Мотивирањето е од големо значење за менаџерите, бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на една организацијата. Мотивот може да произлезе од потреба, недостиг, здравје или благосостојба на индивидуите или пак од стимулансите надвор или внатре од организмот.

Во дефиницијата за мотив и мотивација се содржани три важни карактеристики.

- Првата се однесува на енергијата која го движи однесувањето на човекот;
- Втората се однесува на тоа што го насочува однесувањето, и е ориентирана кон целта;
- Третата се однесува на тоа како однесувањето се поддржува или одржува. Тоа се сите оние сили кои на индивидуата ѝ даваат повратна спрега било да го интензивира поттикнувањето и насочувањето на енергијата, било да ја одврати индивидуата од таквиот тек на акција и да го пренасочи нејзиниот напор.

Мотивацијата има три аспекти: состојба на мотивирање, мотивирано однесување и услови кои го задоволуваат поединецот. Генерално може да се констатира дека мотивацијата претставува скап процес кој поттикнува, насочува и го одржува однесувањето и вниманието на вработените кон некоја поставена цел во организацијата.

Во сите претпријатија без разлика дали се во приватна или државна сопственост, мотивацијата игра клучна улога во придвижувањето на вработените кон постигнување на нивните цели, организациски цели и до одреден степен соништата на нивните нации. Постојат многу теории за мотивација и тие најчесто даваат врска или влијаат на резултатите од задоволството од работата на вработените. Постојат три главни теориски категории, имено теории за содржина, процесни теории и современи теории (Saif, Nawaz, Jan & Khan, 2012). Општо земено, овие теории ја вклучуваат хиерархијата на потребите на Маслоу, двофакторната теорија на Херцберг, теоријата за постоење, поврзаност и раст на Алдерфер и теоријата на потребите на МекКлеланд.

Како доаѓа до мотивација и како таа води до задоволство е објаснето со теориите на процесот; теориите кои спаѓаат во оваа категорија го вклучуваат моделот на Портер-Лолер и теоријата на очекување од Врум. Современите теории за мотивација вклучуваат еднаквост, контрола и теорија на агенцијата, како и поставување цели, засилување и теорија за дизајн на работа. Теориите за мотивација може да се категоризираат според нивните дефиниции и цел, но критичката анализа открива дека сите тие се поврзани, тие водат до задоволство кај вработените. Употребата и на содржината и на теориите за процеси мора да се применат во пракса за ефективно да се мотивираат вработените. Во надворешната мотивација, факторите (хигиената) кои ги задоволуваат потребите на пониско ниво се различни од оние (мотиваторите) кои ги задоволуваат или делумно ги

задоволуваат потребите на повисоко ниво. Доколку хигиенските фактори (фактори надвор од самата работа, како што се работните услови, платата и стимулативната плата) се несоодветни, вработените стануваат незадоволни. Наместо да се потпира на хигиената, менаџерот заинтересиран да создаде самомотивирана работна сила треба да ја нагласи содржината на работата или факторите на мотивација. Менаџерите го прават тоа со збогатување на работните места на работниците, така што работните места се попредизвикувачки и со обезбедување повратни информации и признанија. Наградите како главен фактор на мотивација можат да поттикнат и задржување во организацијата, а значајни се и пошироките работни односи и социјалната размена. Целата идеја на мотивацијата е да им обезбеди на вработените гаранции за безбедност на работното место, убави работни услови, лојалност и припадност кон претпријатието, како и работна сила со оглед на некои предизвици.

За да ги разбереме основите на мотивацијата, прво мора да истражиме што значи задоволството од работата бидејќи мотивираните вработени ќе имаат задоволство од работата. Според Кумар и Синг, задоволството од работата (или недостатокот од него) зависело од перцепцијата на вработениот за степенот до кој неговата работа ги испорачува оние работи што тој ги посакува - колку добро се исполнети резултатите или очекувањата можеби дури и се надминати. Без оглед на реалните околности и ситуација, задоволството од работата е емотивен одговор кој не може да се види, само да се заклучи. Во зависност од наградите и стимулациите што ги добиваат вработените и мотивите на раководството да им ги даде, вработените ќе одговорат на нивната работна средина со тоа што ќе бидат продуктивни. Мора да се види дека организациите ги поддржуваат вработените во нивната секојдневна работа со цел да се постигне лојалност и да се подобри задржувањето со отстранување на елементите кои можат да создадат незадоволство, притоа имајќи на ум дека во хетерогена средина, со вработени мажи и жени од различни возрасни групи, генерации, и (до одреден степен) потекло, и со различни квалификации или искуство, ниту еден елемент нема да предизвика универзално одобрување или колективно неодобрување.

3.1. Концепти на мотивација и мотивација на вработени

Мотивацијата е да ги инспирира луѓето да работат, поединечно или во група, на начин како да се постигнат најдобри резултати. Тоа е волја за дејствување. Тоа е

подготвеноста да се вложат високи нивоа на напор кон организациските цели, условени од напорите и способноста да се задоволат некои индивидуални потреби (Kreitner, 1995). Крејтнер и Киницки (1998) веруваат дека мотивацијата ги претставува „оние психолошки процеси кои предизвикуваат стимулација, упорност на доброволни дејства кои се насочени кон целта“. Во управувањето со човечки ресурси, мотивацијата се однесува на индивидуална желба да ја изврши својата работа на најдобар начин или да вложи максимален напор за да ги исполни бараните должности (Ayub, 2010).

Мотивацијата е еден од најважните аспекти на деловното поле (Bénabou и Tirole, 2003). Тоа отсекогаш било сериозна дилема за врвниот менаџмент. Според Кларк (2003), мотивациските програми можат да го зголемат квалитетот и квантитетот на перформансите во секоја организација доколку се користат правилно, многу празнини се случуваат помеѓу моменталните перформанси во организацијата и нивоата потребни за постигнување деловни цели поради недостаток на мотивација (Bénabou и Тирол, 2003). Мотивацијата е многу важна за вработените и менаџментот во исто време, за вработените, мотивацијата е од суштинско значење за активностите на поединците, за решавање и реализирање на нивното однесување, за менаџментот, мотивацијата има директни позитивни ефекти врз перформансите и му помага на менаџментот да ги постигне организациските цели и задачи на поефикасни начини (Марија, 2012).

Мотивацијата е еден од најважните фактори кои влијаат на човековото однесување и перформанси. Менаџерите мора да подлежат на факторот што ги мотивира вработените во однос на улогите што ги извршуваат (Hedeian, 1993). Да се мотивираат другите е најважната од менаџерските задачи. Се состои од способности да се комуницира, да се даде пример, да се предизвикува, да се охрабрува, да се добива повратна информација, да се вклучи, да се делегира, да се развива и обучува, да се информира, да се информира и да се обезбеди правична награда. Да се каже дека менаџерите ги мотивираат своите подредени значи да се каже дека ги прават оние работи за кои се надеваат дека ќе ги задоволат овие нагони и желби и ќе ги поттикнат подредените да дејствуваат на посакуваниот начин (Хигинс, 1994).

Мотивацијата на вработените е една од политиките на менаџерите за зголемување на ефективно управување со работата меѓу вработените во организациите. Мотивираниот вработен реагира на дефинитивните цели и задачи кои мора да ги постигне, па затоа ги насочува своите напори во таа насока. Мотивацијата ја прави

организацијата поуспешна затоа што испровоцираните вработени постојано бараат подобрени практики за извршување на работата, па затоа е од суштинско значење за организациите да ја убедат мотивацијата на своите вработени (Kalimullah et al, 2010).

Мотивираниот вработен ќе ја зголеми способноста на организацијата да ја постигне својата мисија, цели и задачи. Исто така, ќе ги ангажира сите да изградат силна организациска култура. Исто така, мотивираните вработени ќе се чувствуваат како да имаат стратешко партнерство со организацијата и нивните заложби и лојалност ќе се зголемуваат од ден на ден (Bénabou и Tirole, 2003).

Според Џонатан, Кристин и Ивон (2002), мотивираните луѓе и нивната посветеност се од витално значење за продуктивноста на работата бидејќи тие ќе работат со својот целосен потенцијал и со висок квалитет, а Мајкл и Криспен (2009) изјавија дека да се има мотивирана работна сила обезбедува конкурентската предност што ја бара организацијата и подобрите перформанси на вработените и помагаат на организацијата да постигне поголема продуктивност.

Џонатан, Кристин и Ивон (2002), идентификуваа дека поголемата мотивација ќе има директен ефект во подобрувањето на продуктивноста преку поголем напор и евентуално иновација. Тие исто така изјавија дека мотивацијата води до продуктивен вработен со високи перформанси кој го прави најдоброто на работа, заштедува време и напор и исто така доброволно работи да направи повеќе од она што е потребно. Таквиот вработен ќе биде одличен ресурс за бизнисот и одличен модел што ќе го следат другите.

Целта на мотивацијата може да биде внатрешна или надворешна, што се смета за главен аспект за зголемување на нивото на мотивација на вработениот. Вработените имаат поинаква перцепција за наградите, некои од нив претпочитаат да имаат внатрешни награди, а други претпочитаат надворешни награди. Според теоријата на два фактори на Фредрик Херцберг, неколку фактори влијаеле на задоволството на вработените и ја зголемуваат ефикасноста во нивната работа. Тој откри дека некои од овие фактори ја зголемуваат внатрешната среќа (внатрешна мотивација); другите ја зголемуваат надворешната среќа (надворешна мотивација). Доколку недостасуваат некои фактори, ќе се појави можност за незадоволство на вработениот. Со цел да се спречи овој резултат, организациите треба да имаат подлабоко разбирање за мотивациониот аспект за да достигнат совршено ниво на задоволство на вработените (Saleem, Mahmood, & Mahmood, 2010).

3.2. Мотивациски теории

Теориите за мотивација може да се разликуваат помеѓу содржината и процесите. Теориите на содржината се фокусираат на ШТО, додека теориите на процесите се фокусираат на КАКО човечкото однесување е мотивирано. Теориите на содржината се најраните теории за мотивација. Во рамките на работната средина тие имаат најголемо влијание врз практиката и политиката на управување, додека во академските кругови тие се најмалку прифатени. Теориите на содржината се нарекуваат и теории на потреби: тие се обидуваат да идентификуваат кои се нашите потреби и да ја поврзат мотивацијата со исполнувањето на овие потреби. Теориите за содржината не можат целосно да објаснат што не мотивира. Теориите на процесите се занимаваат со „како“ настанува мотивацијата и каков вид на процес може да влијае на нашата мотивација. Главните теории за содржина/потреби се: хиерархија на потребите на Маслов (1943), теорија на ЕРГ на Алдерфер (1954), мотивација за постигнување на МекКлеланд (1960) и теорија на два фактори на Херцберг (1959). Главните теории на процесот се: теоријата на зајакнување на Скинер, теоријата на очекување на Виктор Врум, теоријата на правичност на Адам и теоријата за поставување цели на Лок. Главната теорија за непредвидена состојба е: Фидлеровата теорија на непредвидени ситуации.

3.2.1. Маслов – хиерархија на потреби

Ова е најраната и најпозната теорија за мотивација, развиена од Абрахам Маслов (1943) во 1940-тите и 1950-тите. Оваа теорија ги кондензира потребите во пет основни категории и прикажани во форма на пирамида. Маслов ги нареди овие потреби во својата хиерархија, почнувајќи од основните психолошки потреби и продолжувајќи низ безбедноста, припадноста и љубовта, почитта и самоактуелизацијата. Во неговата теорија, најниската незадоволена потреба станува доминантна, или најмоќна и значајна потреба. Најдоминантната потреба го активира поединецот да дејствува за да ја исполни. Задоволните потреби не мотивираат. Поединецот се стреми да бара поголема потреба кога се исполнети помалите потреби.



Слика 3. Хиерархија на потреби според Маслов

1. Физиолошки потреби (на пр. храна, вода, засолниште, сон) Ги вклучува најосновните потреби за преживување на луѓето, како што се воздухот, водата и храната. Маслов нагласи дека нашето тело и ум не можат добро да функционираат доколку овие барања не се исполнети. Овие физиолошки потреби се најдоминантни од сите потреби. Значи, ако на некој му недостасува сè во неговиот/нејзиниот живот, веројатно главната мотивација би била да ги исполни неговите/нејзините физиолошки потреби, а не сите други. Човек на кој му недостига храна, безбедност, љубов (исто така и секс) и почит, највероватно би бил гладен за храна (а исто така и за пари, плата за да купи храна) отколку за било што друго.

2. Безбедност и сигурност (сигурен извор на приход, место за живеење, здравје и благосостојба) Доколку физиолошките потреби се релативно добро задоволни, ќе се појават нови потреби, т.н. безбедносни потреби. Потребите за безбедност се однесуваат на желбата на една личност за сигурност или заштита. Во основа, сè изгледа помалку важно од безбедноста и заштитата (физиолошките потреби дури и понекогаш). Здравите и среќните возрасни лица во нашата култура се во голема мера задоволни од нивните безбедносни потреби. Мирното, сигурно, безбедно и непоколебливо општество прави да се чувствуваме доволно сигурни од криминални напади, убиства, неверојатни природни катастрофи итн. Во тој случај луѓето повеќе немаат никакви безбедносни потреби како мотиватори од прва линија. Потребите за безбедност и безбедност вклучуваат: Лична

безбедност; Финансиска сигурност; Здравје и благосостојба; Заштитна мрежа против несреќи, болести и нивните негативни влијанија.

3. Припадност и љубов (интеграција во општествени групи, чувствување како дел од заедница или група; приврзани односи) Доколку се исполнети и физиолошките и безбедносните потреби, потребите за наклонетост, љубов и припадност доаѓаат до израз. Маслов тврдеше дека луѓето треба да припаѓаат и да бидат прифатени меѓу нивните општествени групи. Големината на групата не значи ништо: социјалните групи можат да бидат големи или мали. Луѓето треба да сакаат и да бидат сакани - и сексуално и несексуално - од другите. Во зависност од моќта и притисокот на групата врсници, оваа потреба за припадност може да ги надмине физиолошките и безбедносните потреби. Љубовните потреби вклучуваат давање и примање наклонетост (љубовта не е синоним за секс - сексот е физиолошка потреба). Кога се незадоволни, човекот веднаш ќе го елиминира недостатокот на пријатели, врсници и партнер. Многу луѓе страдаат од социјална нервоза, осаменост, социјална изолација и исто така клиничка депресија поради недостаток на овој фактор на љубов или припадност.

4. Почит (почит кон личност како корисно, чесно човечко суштество) Во нашето општество повеќето луѓе копнеат за стабилно и високо вреднување на себе, за почитта на другите и за самопочит или самопочит. Почит значи да се биде ценет, почитуван и ценет од другите. Луѓето треба да чувствуваат дека се ценети, како на пример да бидат корисни и неопходни во светот. Луѓето со ниска самодоверба често имаат потреба од почит од другите. Маслов подели два вида потреби за почит: „пониска“ верзија и „повисока“ верзија. „Пониската“ верзија на почитта е потребата за почит од другите: на пример внимание, престиж, статус и љубов кон нивното мислење. „Вишата“ верзија е потребата за самопочит: на пример, на личноста може да му треба независност и слобода или самодоверба.

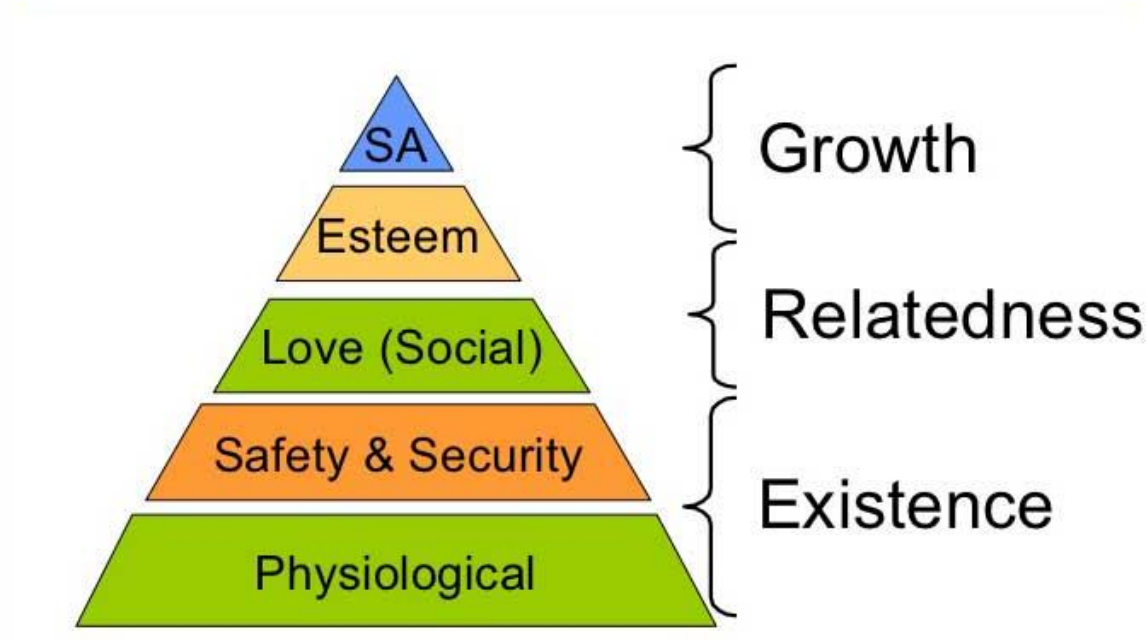
5. Самоактуелизација (желбата на поединецот да расте и да се развива до својот максимален потенцијал) „Какви што можат да бидат луѓето, тие мора да бидат.“ (Маслов, 1954) Самоактуелизацијата ја рефлектира желбата на поединецот да расте и да се развива според неговите/нејзините најполни потенцијали. Луѓето сакаат можности, избирање свои верзии, предизвикувачки позиции или креативни задачи. Маслов го опиша ова ниво како „потреба да се постигне сè што може, да се стане најмногу што може да се биде“. Маслов веруваше дека луѓето мора да ги надминат нивните други

потреби - опишани погоре -, а не само да ги постигнат. На ова ниво, индивидуалните разлики се најголеми.

Бидејќи секое ниво е соодветно задоволено, тогаш сме мотивирани да го задоволиме следното ниво во хиерархијата, секогаш доаѓаат нови и повисоки потреби. На ова мислиме, кога основните човечки потреби се нацртани како пирамида, хиерархија. Животните искуства, вклучувајќи развод и губење на работа, може да предизвикаат поединецот да флуктуира помеѓу нивоата на хиерархијата.

3.2.2. Алдерфер теорија (ERG – existence needs, relatedness needs and growth needs)

Алдерфер разликува три чекори или класи на потреби: постоење, поврзаност и раст. Физиолошките и безбедносните потреби на Маслов припаѓаат заедно на потребите за постоење. Поврзаноста може да се усогласи со припадноста и почитта на другите. Растот е ист како самопочитта на Маслов плус самоактуелизација. И Маслов и Алдерфер се обидоа да опишат како овие потреби, овие фази на потреби стануваат повеќе или помалку важни за поединците.



Слика 4. Теорија на Алдерфер

- Потреби за егзистенција: Тие вклучуваат потреби за основни материјални потреби. Накратко, тоа ги вклучува физиолошките и физичките безбедносни потреби на поединецот.
- Потреби за поврзаност: на поединците им требаат значајни односи (да бидат со семејството, врсниците или претпоставените), љубов и припадност, тие се стремат да достигнат јавна слава и признание. Оваа класа на потреби ги содржи социјалните потреби на Маслов и надворешната компонента на потребите за почит.
- Потреби за раст: потребата за само-развој, личен раст и напредок ја формираат заедно оваа класа на потреби. Оваа класа на потреби ги содржи потребите за самоактуелизација на Маслов и внатрешната компонента на потребите за почит.

Алдерфер се согласи со Маслов дека незадоволните потреби ги мотивираат поединците. Алдерфер, исто така, се согласи дека поединците генерално се движат нагоре по хиерархијата во задоволувањето на нивните потреби; односно ги задоволуваат потребите од понизок ред пред повисок ред. Како што се задоволуваат потребите од понизок ред, тие стануваат помалку важни, но Алдерфер исто така рече: како што се задоволуваат потребите од повисок ред, тие стануваат поважни. И, исто така, се вели дека под некои околности поединците може да се вратат на помали потреби. Алдерфер сметаше дека поединците ги множат напорите вложени во потребата од пониска категорија кога повисоките категоризирани потреби не се последователни.

3.2.3. МекКлеланд – потреба за достигнување, припадност и моќ

Во раните 1960-ти, МекКлеланд - изграден на делото на Маслов - опиша три човечки мотиватори. МекКлеланд тврдеше дека луѓето ги стекнуваат, ги учат своите мотиватори со текот на времето, тоа е причината зошто оваа теорија понекогаш се нарекува „Теорија на научени потреби“. Тој потврдува дека сите ние имаме три 12 мотивирачки возачи, а тоа не зависи од нашиот пол или возраст. Еден од овие нагони или потреби ќе биде доминантен во нашето однесување.

Теоријата на МекКлеланд се разликува од онаа на Маслов и Алдерфер, кои се фокусираат на задоволување на постоечките потреби наместо на создавање или

развивање потреби. Овој доминантен мотиватор зависи од нашата култура и животни искуства, се разбира (но трите мотиватори се постојани). Трите мотиватори се:

- Постигнување: потреба да се постигне и демонстрира компетентност или мајсторство
- Припадност: потреба за љубов, припадност и поврзаност
- Моќ: потреба за контрола врз сопствената работа или работата на другите.

Мотивација за постигнување - потреба да се постигне и демонстрира компетентност или мајсторство. Тоа се однесува на потребата на една личност за значителен успех, совладување на вештини, контрола или високи стандарди. Тоа е поврзано со низа дејства. Поединецот бара постигнување, постигнување предизвикувачки (и исто така реални) цели и напредок во училиштето или работата.

Поединците со голема потреба за достигнувања сакаат редовно да добиваат повратни информации за нивниот напредок и достигнувања; и често сакаат да работат сами; бараат предизвици и сакаат висок степен на независност.

Извори на голема потреба за постигнување може да бидат: пофалби за успех, вештини за поставување цели, сопствена компетентност и напор да се постигне нешто, а тоа не зависи само од среќата; се разбира позитивни чувства и исто така независност во детството. МекКлеланд рече дека обуката и наставата може да ја зголемат потребата на поединецот за постигнување. Поради оваа причина, некои тврдат дека потребата за постигнување не е потреба, туку вредност.

Мотивација за припадност – потреба за љубов, припадност и сродство. Овие луѓе имаат силна потреба за пријателства и сакаат да припаѓаат во општествена група, треба да им се допаднат и почитуваат во народот. Тие се тимски играчи и можеби се помалку ефикасни на лидерски позиции. Лицата со висока потреба за припадност имаат поддршка од оние со кои имаат редовен контакт и најчесто се вклучени во топли меѓучовечки односи.

По или за време на стресна ситуација на поединците им треба многу повеќе припадност. Во овие ситуации луѓето се здружуваат и наоѓаат сигурност еден во друг. Има моменти кога поединците сакаат да бидат со други, а во други моменти да бидат сами - мотивацијата за припадност може да стане зголемена или намалена. Поединците не сакаат висок ризик или неизвесност.

Мотивација за авторитет/моќ – потреба да се контролира сопствената работа или работата на другите. Овие лица се мотивирани од авторитет. Постои силна потреба да се води и да се успее во нивните идеи. Потребно е и за зголемување на личниот статус и престиж. Оваа личност би сакала да контролира и да влијае на другите.

МекКлеланд проучувал машки менаџери со голема потреба за моќ и голема потреба за припадност и открил дека менаџерите со голема потреба за моќ имаат тенденција да водат попродуктивни одделенија во продажната организација отколку менаџерите со голема потреба за припадност.

МекКлеланд тврди дека луѓето со силна потреба за достигнувања, можат да станат најдобри лидери - како што напишавме погоре. Но, во исто време може да има тенденција да бараат премногу од своите вработени, бидејќи тие мислат дека овие луѓе се исто така многу фокусирани на достигнувања и водени од резултати, како што се тие. Размислете за вашите наставници и професори! Сигурен сум дека сите тие го сакаат најдоброто за тебе, би сакале да те развијат, но мислам дека не се чувствуваш исто секој пат. МекКлеланд рече дека повеќето луѓе имаат и покажуваат комбинација од овие карактеристики.

3.2.4. Херцберг тероија на два фактори

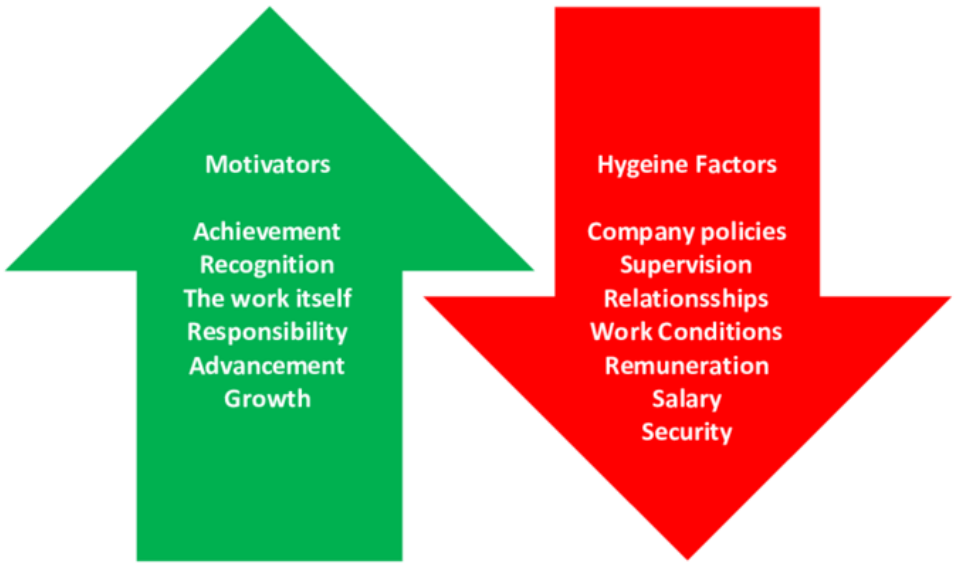
Во 1959 година, Херцберг и неговите соработници извршија длабинска анализа на изворите на задоволство и незадоволство меѓу 200 инженери и сметководители во областа Питсбург. Конвенционалниот пристап кон проблемот би барал експериментаторот да го измери целокупното задоволство од работата на скала, а потоа да ги поврзе овие резултати со различни фактори кои ги сочинуваат или опкружуваат работните места на поединците. Херцберг избра малку поинаков „полу структуриран“ пристап за интервју, во кој тој и неговите соработници поставија неколку општи прашања, а потоа следеа ставки како што им одговара, без да се обидат да ги натераат одговорите во каков било однапред смислен скаларен формат.

Херцберг побара од испитаниците да ги идентификуваат сите „критични инциденти“ кои доведоа до задоволство или незадоволство од работата. Ако првиот инцидент што се потсети се однесуваше на задоволително искуство, тогаш од испитаникот беше побарано да раскаже нешто што доведе до незадоволство. Ако првиот

инцидент бил незадоволувачки, од него било побарано да се потсети на еден задоволувачки. Сите инциденти (неколку од интервјуираните дојдоа до три или четири во текот на интервјуто) беа дискутирани и од испитаниците беше побарано да оценат колку силно влијаел секој од нив врз нивните чувства кон нивните работни места. Различните идеи кои се појавија во транскриптите од интервјуата потоа беа подложени на пост хок класификација, од која произлегоа 14 фактори:

1. Признание
2. Постигнување
3. Можност за раст
4. Напредување
5. Плата
6. Меѓучовечки односи
7. Технички надзор
8. Одговорност
9. Политика на компанијата и администрација
10. Работни услови
11. Самата работа
12. Фактори во личниот живот
13. Статус
14. Работна безбедност

Овие фактори беа искористени како основа на неколку анализи на одговорите, од кои најважна, за развојот на теоријата на Херцберг, се однесуваше на релативната фреквенција со која тие се појавуваа во инцидентите кои доведоа до задоволство и во оние што доведоа до незадоволство. Достигнувањето, признанието, самата работа, одговорноста, можностите за раст и напредување - сите работи кои се суштински на самата работа - беа споменати во голем дел од задоволувачките инциденти, но само во неколку од незадоволувачките. Политиката и администрацијата на компанијата, квалитетот на надзорот, платата, меѓучовечките односи со претпоставениот и работните услови - фактори кои се надворешни на самата работа - се појавуваа најмногу во незадоволителни инциденти.



Слика 5. Теорија на Херцберг

Според Херцберг (1967) како што е цитиран во Ukaegbu (2000), внатрешните елементи на работата се поврзани со вистинската содржина на работата, како што се признавањето, достигнувањата и одговорноста. Овие беа означени како „мотивациони“ фактори и се значајни елементи во задоволството од работата. Спротивно на тоа, Херцберг ги опиша надворешните фактори како елементи поврзани со работната средина, како што се работните услови, платата, големината на класата, проценката на персоналот и надзорните практики и придобивките. Тие беа означени како „надворешни“ или „хигиенски“ фактори кои се поврзани со незадоволството од работата. Херцберг заклучил дека задоволството и незадоволството не се на ист континуум. Како резултат на тоа, тој тврдеше дека мотивационите фактори можат да предизвикаат задоволство или никакво задоволство, додека хигиенските фактори предизвикуваат незадоволство кога се отсутни и без незадоволство кога се присутни. Ваквите теории се, се разбира, некако слабо засновани во теоријата на Маслов за хиерархија на потреби како што се применува во работни ситуации, при што потребите од понизок ред бараат задоволување пред да се појават потребите на повисоко ниво и да ја одредат мотивацијата.

Според Plunkett и Attner, (1986) хигиенските фактори се примарните причини за несреќа на работното место. Тие се надворешни за работата - односно не се поврзани директно со работата на една личност, со нејзината реална природа. Овие се дел од опкружувањето на работното место - тоа е контекст, а не неговата содржина. Кога работодавачот не успева да ги обезбеди овие фактори со доволен квалитет на своите вработени, резултатот ќе биде незадоволство од работата. Кога тие се обезбедени со доволен квалитет, тие нема нужно да дејствуваат како мотиваторски стимули за раст и поголем напор.

Тие само ќе доведат до тоа работниците да не доживеат незадоволство од работата. Факторите вклучуваат:

- Плата - соодветни плати, плати и дополнителни бенефиции
- Сигурност на работното место - процедури за поплаки на компанијата и привилегии за стаж.
- Работни услови - соодветна топлина, светлина, вентилација и часови на работа.
- Статус - привилегија, работни титули и други симболи на ранг и позиција.
- Политики на компанијата - политиката на организацијата и правичноста во администрирањето на тие политики.
- Квалитет на технички надзор - дали работникот може или не да добие одговори за прашања поврзани со работата.
- Квалитет на меѓучовечките односи меѓу врсниците, надзорниците и подредените - социјални можности како и развој на удобни оперативни односи.

Мотивационите (внатрешни) фактори се примарните причини за задоволство од работата. Тие се суштински на работата бидејќи директно се однесуваат на реалната природа (содржината на работата) на работата што ја вршат луѓето. Кога работодавачот не успее да ги обезбеди овие фактори со доволен квалитет на вработените, тие нема да доживеат никакво задоволство од работата. Кога се обезбедени со доволен квалитет, тие влијаат и обезбедуваат задоволство од работата и високи перформанси. Луѓето бараат различни видови и степен на фактори на мотивација. Она што ќе биде стимулативно за еден, можеби нема да биде за друг. За поединците кои ги посакуваат, мотивационите

фактори со точниот износ на квалитет делуваат како стимули за психолошки и личен раст. Овие фактори вклучуваат:

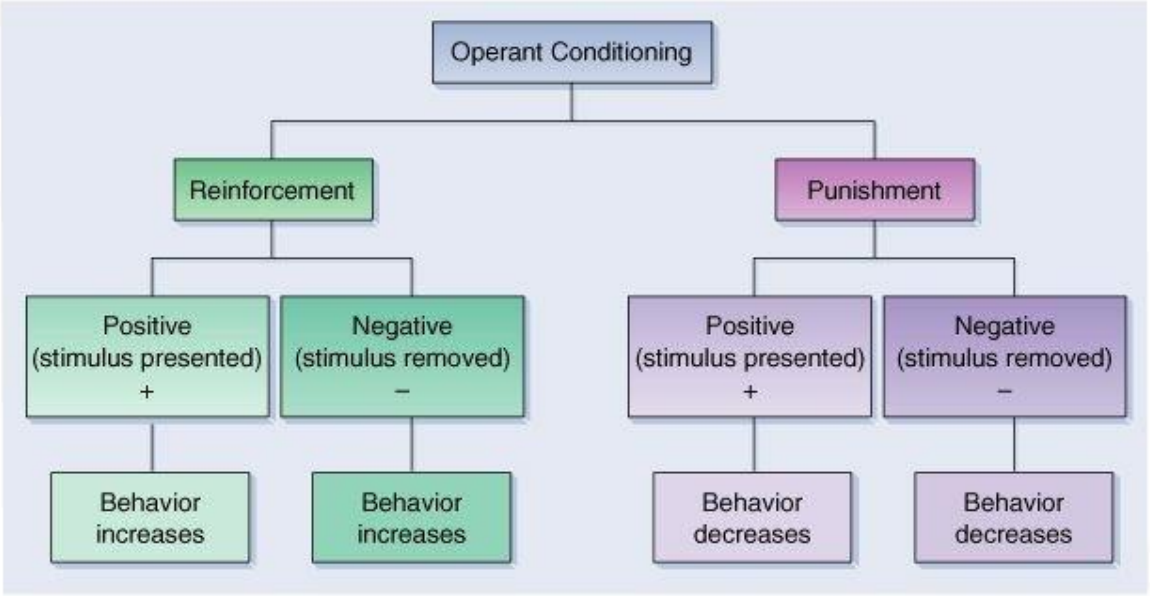
- Постигнување - можност за постигнување и за придонес во нешто вредно кога ќе се претстави со предизвик.
- Признание - Потврда дека придонесите вределе за трудот и дека трудот е забележан и ценет
- Одговорност - активирање на нови должности и одговорности, било преку проширување на работата или преку делегирање.
- Напредување - можност за подобрување на организациската позиција како резултат на работата.
- Самата работа - можност за самоизразување, лично задоволство и предизвик.
- Можност за раст - можност за зголемување на знаењето и развој преку работно искуство.

Импликацијата на теоријата на Херцберг за менаџерите е дека тие можат да ја искористат за да ги фокусираат своите напори на осигурување на присуство и квалитет во хигиената и мотивационите фактори како основа врз која ќе се изгради мотивација. Во отсуство на квалитет, вработените може да се соочат со нечиста средина, што може да доведе до незадоволство кај работната сила.

3.2.5. Теорија на зајакнување на Скинер

Теоријата за засилување, заснована на теоријата на оперативно условување на Скинер, вели дека однесувањето може да се формира од неговите последици. Позитивните засилувања, на пример, пофалби, благодарност, добра оценка/оценка, трофеј, пари, унапредување или која било друга награда може да ја зголемат можноста за повторување на наградените однесувања.

Негативно засилување е кога му даваме оброк на гладен ако се однесува на одреден начин. Во овој случај оброкот е негативно засилување бидејќи ја елиминира непријатната состојба (глад). Спротивно на позитивното и негативното засилување, казната може да биде несакано засилување или да го зајакне несаканото однесување.



Слика 6. Теорија на Скинер

3.2.6. Теорија на очекување на Врум

Теоријата на очекување става акцент на процесот и на содржината на мотивацијата исто така, и ги интегрира потребите, правичноста и теориите за зајакнување.

Теоријата на очекување на Виктор Врум (1964) има за цел да објасни како луѓето избираат од достапните дејства. Врум ја дефинира мотивацијата како процес кој управува со нашите избори меѓу алтернативните форми на доброволно однесување. Основното образложение на оваа теорија е дека мотивацијата произлегува од верувањето дека одлуките ќе ги имаат посакуваните резултати.

Мотивацијата за вклучување во некоја активност се одредува со проценка на три фактори. Овие три фактори:

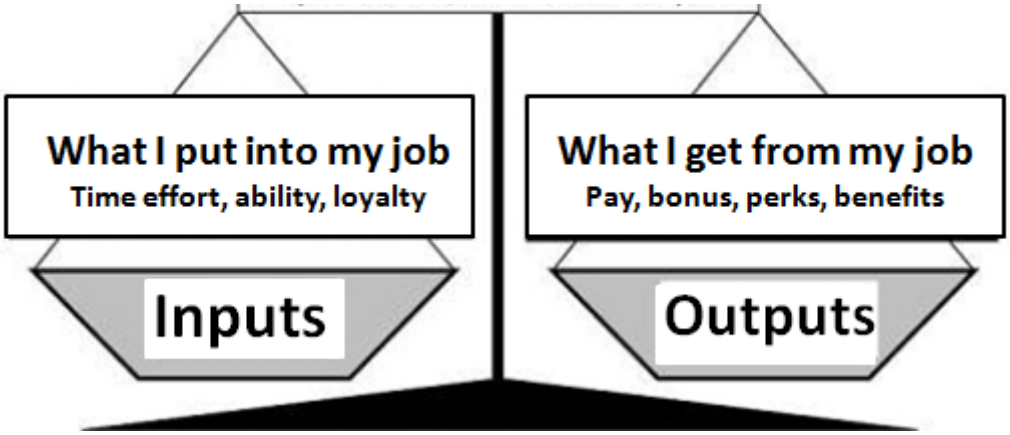
- Очекување – верување на личноста дека повеќе труд ќе резултира со успех. Ако работите понапорно, тоа ќе резултира со подобри перформанси.
- Инструменталност – верување на личноста дека постои врска помеѓу активноста и целта. Ако се претставите добро, ќе добиете награда.
- Валентност – степенот до кој човекот ја вреднува наградата, резултатите од успехот.

Теоријата на очекување ги истакнува индивидуалните разлики во мотивацијата и содржи три корисни фактори за разбирање и зголемување на мотивацијата. Оваа теорија имплицира еднаквост и важност на конзистентни награди.

3.2.7. Теорија на правичност на Адамс

Теоријата на правичност вели дека луѓето се мотивирани доколку се третираат правично и го добиваат она што го сметаат за праведно за нивниот напор и трошоци. Теоријата беше предложена од Адамс (1965) и се заснова на теоријата за социјална размена.

На работното место работниците ставаат инпути во работата, како што се вештини, знаење, образование, искуство, напор, енергија и очекуваат да добијат некои резултати како плата, награда, унапредување, вербално признание и интересна и предизвикувачка работа секоја поедначко.

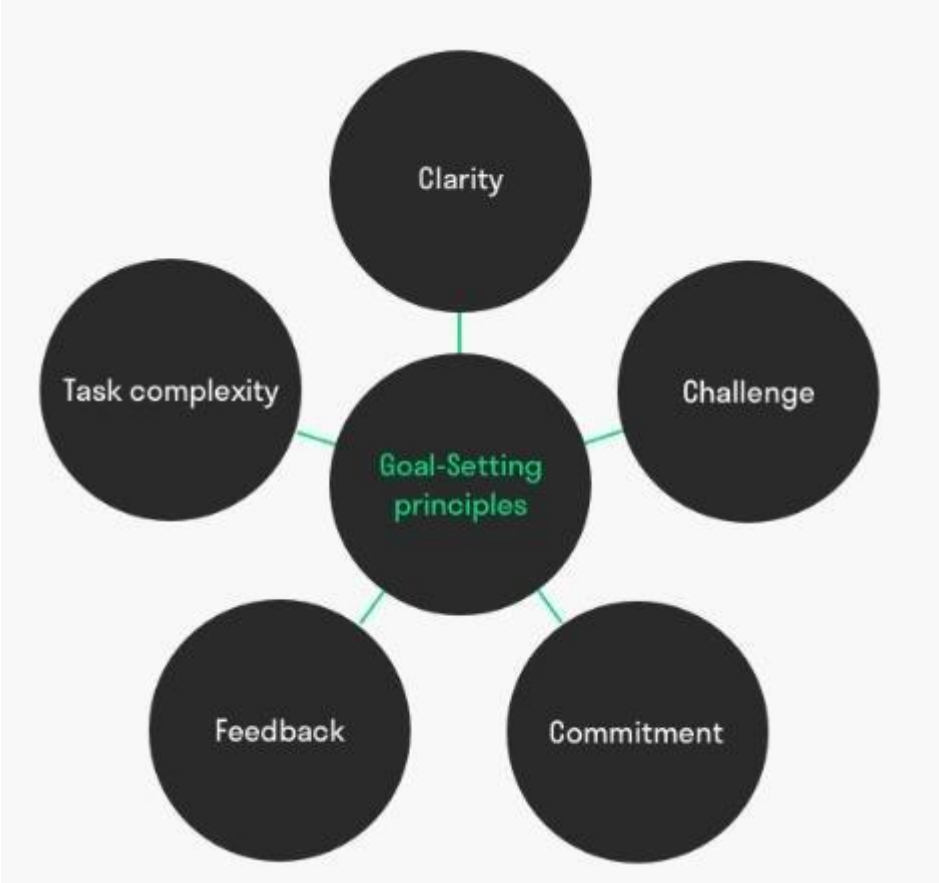


Слика 7. Теорија на Адамс

Проблемот со теоријата на правичност е што таа не ги зема предвид разликите во индивидуалните потреби, вредности и личности. Едно лице може да сфати одредена ситуација како неправедна, додека друго не. Сепак, обезбедувањето правичност е од суштинско значење за мотивацијата.

3.2.8. Теорија за поставување цели на Лок

Теоријата за поставување цели на Лок (1990) е интегративен модел на мотивација исто како и теоријата на очекување. Се нагласува дека поставувањето специфични, предизвикувачки цели за изведба и посветеноста на овие цели се клучни детерминанти на мотивацијата. Целите ја опишуваат посакуваната иднина, а овие воспоставени цели можат да го поттикнат однесувањето. Постигнувајќи ги целите, остварувањето на целта дополнително ги мотивира поединците да работат.



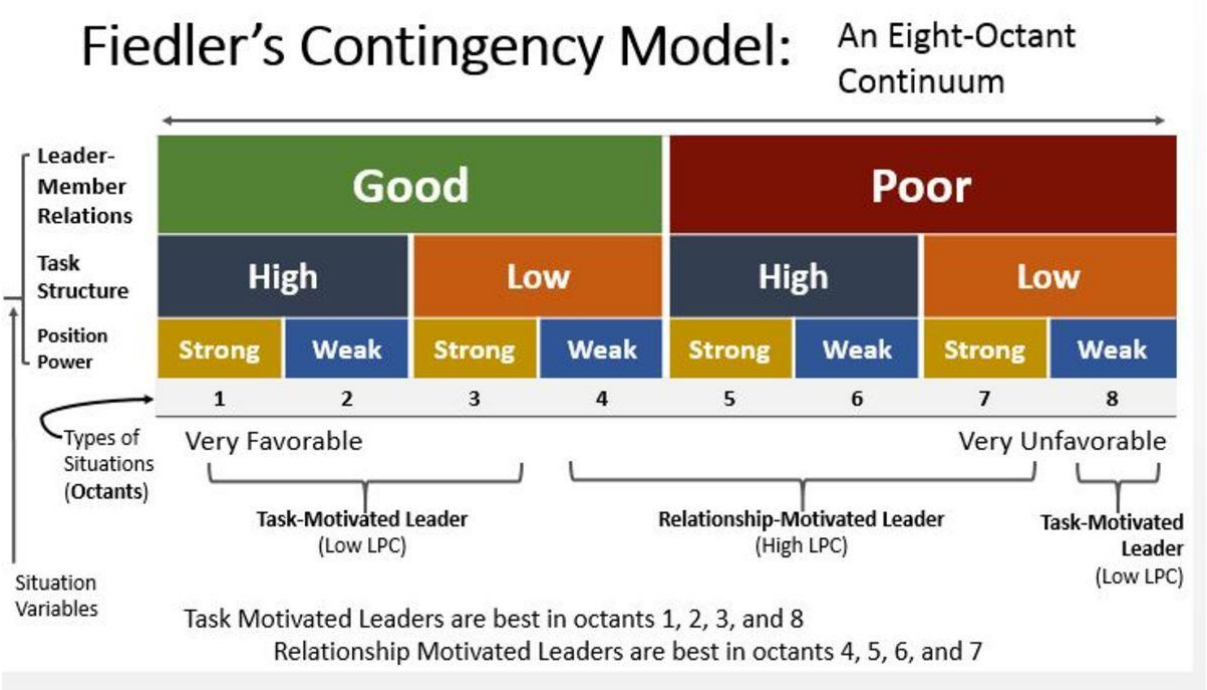
Слика 8. Теорија на Лок

Поставувањето цели е корисна теорија која може да се примени на повеќе полиња, од спорт до широк опсег на работни поставки. Спортската психологија особено ги усвои своите препораки. Концептот на поставување цели е инкорпориран во голем број програмери за поттикнување и техники за управување по цели (MBO) во голем број работни области. Повратните информации што го придружуваат постигнувањето на целта, исто така, може да ги подобрат работните перформанси и способноста на работникот да стане поиновативен и креативен на работата преку процес на учење со

обиди и грешки. Бидејќи поставувањето цели е релативно едноставна мотиваciска стратегија, таа станува сè попопуларна.

3.2.9. Фидлеровата теорија на непредвидени ситуации

Фидлеровата теорија за непредвидени ситуации е една од теориите за вонредна состојба која вели дека ефективно лидерство не зависи само од стилот на водење туку и од контролата врз ситуацијата. Потребно е да има добри односи лидер-член, задача со јасни цели и процедури и способност лидерот да одреди награди и казни. Недостатокот на овие три во вистинската комбинација и контекст ќе резултира со неуспех на лидерството. Фидлер ја создаде скалата за најмалку фериран соработник (LPC), каде што лидерот се прашува кои особини може да му се припишат на соработникот што лидерот најмалку ги сака.



Слика 9. Фидлерова теорија

Теоријата за вонредна состојба на Фидлер ја нагласи личноста на лидерот, или психолошката диспозиција, е главна променлива во нејзината/неговата способност да води, и рече дека како групата го прима лидерот, вклучената задача и дали лидерот всушност може да изврши контрола врз групата се трите принципиелни фактори кои одредуваат колку ќе биде успешен аранжманот предводен од лидерот. Така, вредностите

од најмалку претпочитаниот соработник (LPC) се додаваат и потоа се просечните за да се добие резултатот.

3.3. Видови мотивација

Мотивите можат многу тешко да се идентификуваат, поради нивниот сложен механизам за нивното настанување и поради големиот број и разновидност.

Според психолозите Креч и Кречфилд, најдобар начин за да се идентификуваат и поделат мотивите е да се бараат целите на човековото однесување, така што би дошле до заклучок дека секоја активност на поединецот ја одредува една од четири општи цели:

- опстанок;
- сигурност;
- задоволство;
- стимулација.

Главната цел на човекот е да остане во живот, да е секогаш сигурен, да почувствува уживање и стимул. Креч и Кречфилд, поаѓајќи од општите цели, ги делат мотивите на две големи групи, и тоа:

- *Мотиви на недостиг* - кај кои доминира остварувањето на општите цели за опстанок и сигурност. Овие се мотиви со кои се настојува да се отстрани дефицитот на нешто, непријатноста, опасноста или анксиозноста. Основната улога на овие мотиви се однесува на намалувањето (редуцирањето) на тензијата.

- *Мотиви на изобилство* - кај нив доминираат општите цели на задоволство и стимулација. Основната карактеристика на овие мотиви се однесува на желбата да се постигне задоволство, признание, награда, да се дознае нешто ново, да се креира, да се постигнуваат успеси, да се стекнува богатство и сл. Ако со првата група на мотиви се настојува да се намали напнатоста, во оваа група на мотиви се зголемува напнатоста кај човекот. Кои од овие мотиви ќе доминираат кај поединец зависи од нивната насоченост и од нивниот психички склоп. И двете групи на мотиви имаат посебни подгрупи на специфични мотиви:

- мотиви кои се однесуваат на анатомско-физиолошките потреби на човекот;

- мотиви кои се однесуваат на односот со средината во која човекот живее и работи;
- мотиви кои се однесуваат на односите со другите луѓе;
- мотиви кои се однесуваат на самата личност.

Сите групи на мотиви, било тоа да се општите или специфичните се меѓусебно зависни. Притоа мора да се нагласи дека мотивите на изобилство не можат доследно да се задоволат доколку не се задоволат мотивите на недостиг.

Американскиот психолог Абрахам Маслов во својата книга *"Motivation and Personality"* истакнува дека човековото однесување е мултимотивирано. Тој смета дека една потреба на човекот не може да биде „ексклузивна“, ниту единствена детерминанта на некој акт на однесување. Секој акт е мултимотивиран, односно повеќе потреби заедно мотивираат еден акт на однесување.

Во рамките на сферата на мотивациските детерминанти, било која форма на однесување е детерминирана од страна на неколку или сите основни потреби, а не само од една од нив. Во еден единствен акт на однесување може да се најде експресија на психолошко потврдување за физиолошки мотив, мотив за сигурност, мотив за љубов, за почитување и мотив за самоактуализација. Сите тие мотиви се наоѓаат во одреден хиерархиски ред, при што секогаш еден од нив е доминантен во итноста на задоволувањето. Во стручната литература се користи и друга класификација на мотивите, според која тие се делат во две основни групи:

- примарно-биолошки мотиви;

- секундарно-социјални мотиви.

Примарните мотиви се однесуваат на сите физиолошките аспекти на однесувањето. Тоа се мотивите кои произлегуваат од самите потребите на организмот, чие задоволување е важно за преживување или за физиолошката благосостојба на личноста. Овие мотиви вклучуваат поттикнување на сите организми и се однесуваат за глад, жед, спиење, сексуални задоволства, избегнување болка и безбедност. Тие мотиви се од биолошка потреба и обично се секогаш стабилни. Според критериумите, овие биолошки функции може да се поделат на:

- позитивни мотиви кои произлегуваат од недостатокот на нешто и придонесуваат за задоволување на потребата;
- негативни мотиви се оние кои заради некој недостаток, предизвикуваат бегство или напуштање на потребата за задоволување, поради присуство на страв, болка или слично;
- групни мотиви се оние кои резултираат од природата на репродуктивниот систем и произведуваат брак, деца и воспитно однесување.

Во групата на секундарни-социјални мотиви спаѓаат мотивот на самопотврдување, мотив за доминација и моќ, мотив за постигнување, мотив за самоактуализација и слично. Секундарните мотиви се оние кои ги задоволуваат психолошки потреби на поединците. Тие се здобиваат со искуството и значајно се разликуваат и варираат зависно од културата, па и од индивидуата. Тие се. желбите за моќ, љубов, дружење, статус, независност и чувство на способност.

Однесувањето на индивидуата во процесот на работењето може да биде различно. Однесувањето зависи од мотивот што го поттикнува таквото однесување (сигурност, статус, моќ, способност, успех и сл.).

Сигурноста е способност да се задржи она што се има денес и она што може да се има во иднина. Сигурноста е многу важен мотив за денешното модерно општество. Несигурноста за работното место многу влијае врз мотивацијата на најголем број на вработените во претпријатијата. Како што забележуваат авторите кои ја истражуваат оваа проблематика, сигурноста вклучува способност да се задржи она што се поседува. Статусот можеме да го дефинираме како службена позиција на поединецот или позиција во групата. Статус или престижот е мотив кој е од особено значење во ова динамично општество.

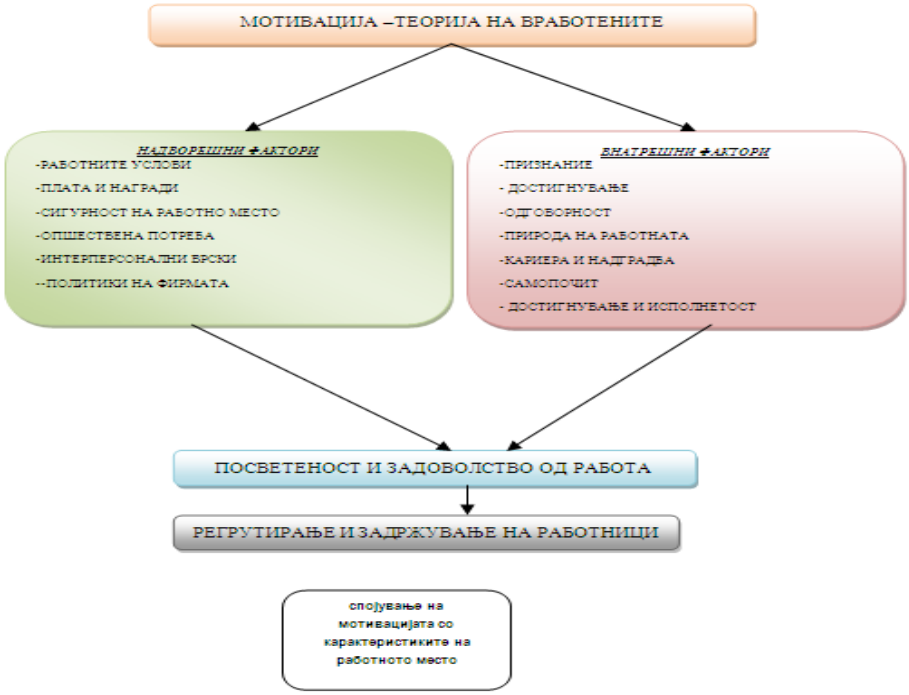
Моќта ја означува способноста за примена на влијанието врз други и присилување на другите да ја извршат зададената задача. Моќта е способност да се влијае на однесувањето на другите. Изворите на моќта произлегуваат од авторитетот, знаењето, контролата, наградувањето, карактеристиките на индивидуата и др. Моќта и изворот на моќта се од посебна важност на менаџерот. Тој исто така треба да знае кој извор на моќ како влијае на задоволството на поединците. Доколку се примени казна и контрола, тогаш меѓу подредените може да се јави незадоволство.

Способноста претставува капацитет на индивидуата да постапува ефективно со своето опкружување. Овој мотив истакнува дека луѓето настојуваат да имаат контрола или способност над нивното опкружување. Успехот е всушност нивото на амбициите на поединецот за постигнување резултати во работењето. Успехот е најважен мотив во мотивацијата на човекот. Високиот степен на успех мотивира и секогаш е од корист за поединецот и за претпријатието.

Човековата активност не се јавува сама по себе. За да дојде до некоја активност на човекот потребни се определени внатрешни, како и одредени надворешни поттикнувања. Секој има потреба да ги мотивира другите, и сите ние тоа и го правиме без разлика дали сме свесни за тоа или не.

Внатрешната мотивација е евидентна кога луѓето прават нешто водени од сопствена желба. Типичен пример за тоа е хобито. Внатрешната мотивација е интензивно проучувана од педагошката психологија уште од 1970 година и многу студии потврдија дека истата е поврзана со високо постигнување и задоволство.

Традиционално, надворешната мотивација се поврзува со мотивирање на вработените, награда како промоција, зголемување на плата (негативна мотивација: казна, намалување на плата), доделување на почести и признанија и сл.



Слика 4. Надворешни и внатрешни фактори за мотивација на вработените

Со трансформација на економијата од фабрички ленти до услужна дејност (индустрија), значењето на внатрешната мотивација се зголемува. Внатрешната мотивација не се потпира на мотивирање со пари, па затоа може да ни се чини дека е поевтина (пресметано во денари).

Осовните психолошки потреби - како одреден вид на мотивација се дефинираат како внатрешни услови неопходни за постојаниот психички развој, интегритет и добросостојба. Тоа се енергизирачки состојби и нивното задоволување придонесува за добросостојбата и психичкото здравје, а незадоволеноста води кон нивно влошување. Овие психолошки потреби се со вродени основи, а нивното оформување, манифестирање и задоволување е под силно влијание на средината. Наодите од истражувањето покажуваат дека колку е поизразена нивната задоволеност, толку е повисоко нивото на субјективната добросостојба. Воедно, резултатите покажуваат дека од суштинско значење за оптималното функционирање и субјективната добросостојба е задоволеноста на сите три потреби да биде во рамнотежа.

Овие потреби имаат вродени основи и се во служба на адаптивните механизми на организмот да истражува, да биде со други луѓе, да ги интегрира интраперсоналните и интерперсоналните искуства. Значи, природна е тенденцијата, потенцијалите да бидат ставени во функција, во процес на реализација, како што е природната потреба за движење или за активност на телото. Аналогно и психолошките потенцијали се со постојана тенденција на активност, на функционалност, во состојба на дејственост. Во насока се на задоволување на основните потреби.

Доколку во областа на мотивацијата не би постоеле неколку вродени основни потреби, сите мотиви или желби кои се еднакви по интензитет би биле и еднакво функционално важни. Се смета дека потребите се стекнуваат, а со тоа и нивниот интензитет е функција на тој процес на учење.

Основните психолошки потреби се дефинираат како внатрешни услови неопходни за постојаниот психички развој, интегритет и добросостојба.

Мотивацијата на работното место може да се одвива на два начини. Прво, луѓето можат да се мотивираат со барање, наоѓање и извршување работа која ги задоволува нивните потреби или барем им овозможува да се надеваат дека нивните цели ќе бидат остварени. Второ, луѓето можат да се мотивираат од страна на управата преку методи, како плата, промоција, награда итн.

Херцберг идентификувал два типа на мотивација, и тоа:

- *Внатрешна мотивација* - самогенерирани фактори кои влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока. Овие фактори вклучуваат одговорност (чувство дека работата е важна), автономија (слобода на дејствување), развој на вештини и способности, изнаоѓање предизвик во работата, можности за напредување и сл.,

- *Надворешна мотивација* се однесува на тоа што може да се направи за луѓето за тие да бидат мотивирани. Ова вклучува награди, како зголемена плата, промоција, пофалба и казни, како дисциплински акции, критика, сигурност и сл. Надворешната мотивација може да има брз и моќен резултат, но не е сигурно дека ќе трае долго. Поголема е веројатноста дека внатрешната мотивација ќе има подлабок и подолгорочен резултат, бидејќи не е наметната.

3.3.1. Интринзична мотивација

Внатрешната мотивација постои кај поединецот и е поттикната од задоволување на внатрешните награди, а не од потпирање на надворешни притисоци или надворешни награди. Вклучува интерес или уживање во самата активност. На пример, спортист може да ужива играјќи фудбал за искуството, наместо за награда. Активностите што вклучуваат сопствена вродена награда обезбедуваат мотивација која не зависи од надворешните награди. Следењето предизвици и цели доаѓа полесно и е пријатно кога некој е суштински мотивиран да заврши одредена цел, на пример, затоа што поединецот е повеќе заинтересиран за учење, а не за постигнување на целта. Се тврди дека внатрешната мотивација е поврзана со зголемена субјективна благосостојба и дека е важна за когнитивниот, социјалниот и физичкиот развој. Исто така, може да се забележи кај однесувањето на животните, на пример, кога организмите се вклучуваат во игриви и активности водени од љубопитност, во отсуство на награда.

Според некои теоретичари, двата неопходни елементи за внатрешна мотивација се самоопределување или автономија и компетентност. Според ова гледиште, причината за однесувањето мора да биде внатрешна и поединецот што се вклучува во однесувањето мора да сфати дека задачата ја зголемува нивната компетентност. Социјално-контекстуални настани како повратни информации и засилување може да предизвикаат

чувство на компетентност и затоа придонесуваат за внатрешната мотивација. Меѓутоа, чувството на компетентност нема да ја зголеми внатрешната мотивација доколку нема чувство за автономија. Во ситуации кога се присутни избори, чувства и можности, внатрешната мотивација се зголемува затоа што луѓето чувствуваат поголемо чувство за автономија. Некои студии сугерираат дека постои негативна корелација помеѓу надворешните награди и внатрешната мотивација, односно дека со обезбедување високи надворешни награди за активност, внатрешната мотивација за вклучување во неа има тенденција да биде помала.

Различни студии се фокусираа на внатрешната мотивација на вработените. Тие сугерираат дека суштински мотивираните вработени се со поголема веројатност доброволно да се вклучат во некоја задача, како и да работат на подобрување на нивните вештини, што има тенденција да ги зголеми нивните способности. Вработените најверојатно ќе бидат суштински мотивирани доколку:

- нивните резултати ги припишуваат на фактори под нивна контрола, исто така познати како автономија или локација на контрола
- веруваат дека имаат вештини да бидат ефективни агенти во постигнувањето на посакуваните цели, исто така познати како верувања за самоефикасност
- се заинтересирани да совладаат некаков предизвик, а не само да постигнат цел

Внатрешната мотивација има тенденција да биде потрајна, самоодржлива и задоволувачка отколку надворешната мотивација. Поради оваа причина, многу напори во образованието имаат за цел да ја изменат внатрешната мотивација со цел да ги промовираат перформансите и креативноста на учењето на учениците. Но, различни студии сугерираат дека внатрешната мотивација е тешко да се измени или инспирира. Обидите да се регрутираат постоечки внатрешни мотиватори бараат индивидуализиран пристап: тие вклучуваат идентификување и правење релевантни различни мотиватори потребни за мотивирање на различни ученици. Ова обично бара дополнителни вештини од инструкторот. Откриено е дека свесноста е интра-индивидуален фактор што поддржува автономна мотивација и со тоа придонесува за внатрешна мотивација.

Секој е различен и тоа вклучува она што не мотивира и нашите перспективи за награди. Некои луѓе се суштински мотивирани од задача, додека друго лице ја гледа истата активност однадвор.

И двете можат да бидат ефективни, но истражувањата сугерираат дека надворешните награди треба да се користат ретко заради ефектот на преоправдување. Надворешните награди можат да ја поткопаат внатрешната мотивација кога се користат во одредени ситуации или се користат премногу често. Наградите може да ја изгубат својата вредност кога ќе наградите однесување што веќе беше суштински мотивирачко. Некои луѓе, исто така, го доживуваат надворешното мотивирање како принуда или поткуп.

Ефектот на прекумерно оправдување инспирираше цело поле на студии што се фокусира на студентите и како да им помогне да го достигнат својот целосен потенцијал. Иако експертите се поделени околу тоа дали надворешните награди имаат корисен или негативен ефект врз внатрешната мотивација, една неодамнешна студија покажа дека наградите всушност можат да ја поттикнат внатрешната мотивација кога се доделуваат на почетокот на задачата.

Истражувачите испитуваа како времето на наградување влијае врз внатрешната мотивација. Откриле дека давањето непосреден бонус за работа на задача, наместо чекање до завршување на задачата, го зголемил интересот и уживањето во неа. Добивањето на претходниот бонус ја зголеми мотивацијата и упорноста во активноста што продолжи и по отстранувањето на наградата.

Разбирањето на факторите кои промовираат внатрешна мотивација може да ви помогне да видите како функционира и зошто може да биде од корист. Овие фактори вклучуваат:

- Љубопитност. Љубопитноста не турка да истражуваме и учиме за единствено задоволство од учењето и совладувањето.
- Предизвик. Предизвикувањата ни помагаат да работиме на континуирано оптимално ниво на работа кон значајни цели.
- Контрола. Ова доаѓа од нашата основна желба да контролираме што се случува и да донесуваме одлуки што влијаат на исходот.
- Препознавање. Имаме вродена потреба да бидеме ценети и задоволни кога нашите напори се препознаваат и ценат од другите.
- Соработка. Соработката со другите ја задоволува нашата потреба за припадност. Исто така, чувствуваме лично задоволство кога им помагаме на другите и работиме заедно за да постигнеме заедничка цел.

- Конкуренција. Конкуренцијата претставува предизвик и ја зголемува важноста што ја даваме на тоа да работиме добро.
- Фантазија. Фантазијата вклучува користење на ментални или виртуелни слики за да го стимулира вашето однесување. Пример е виртуелна игра која бара од вас да одговорите на прашање или да решите проблем за да преминете на следното ниво. Некои апликации за мотивација користат сличен пристап.

Постојат многу начини на кои можете да примените внатрешна мотивација на работа. На пример, обезбедувањето и примањето позитивни повратни информации е еден од најдобрите начини за зголемување на мотивацијата.

За да ја поддржите внатрешната мотивација кај вашиот тим, бидете намерни со вашите повратни информации. Позитивната критика што е специфична и зајакнувачка ќе им помогне на луѓето да ги разберат вашите стандарди и очекувања.

Доследно споделете со менаџерите или лидерите кога и како нивните повратни информации ви помагаат да бидете мотивирани. Исто така, дајте им позитивни повратни информации кога нивното водство беше корисно. Кога им давате позитивни повратни информации на вашите менаџери за тоа што ве мотивира, вие ги мотивирате екстремно да продолжат успешно да управуваат со вас.

3.3.2. Екстринзична мотивација

Надворешната мотивација доаѓа од влијанија надвор од поединецот: се базира на надворешни награди. Овие награди можат да бидат позитивни, како пари, добри оценки или слава, или негативни, на пример, како закана за казна. Разликата помеѓу внатрешна и надворешна мотивација зависи од видот на причината или целта што ја мотивира акцијата. За внатрешна мотивација, активноста се изведува затоа што е инхерентно интересна или пријатна и задоволувачка. За надворешна мотивација, целта на агентот е посакуваниот исход различен од самата активност. Агентот може да има и внатрешни и надворешни мотиви за иста активност, но обично едниот тип на мотивација го надминува другиот. Играњето тенис за да добиете награда е пример за надворешна мотивација додека играте, но кога некој ужива во играта вклучува и внатрешна мотивација.

Некои студии покажуваат дека надворешните награди може да доведат до прекумерна оправданост и последователно намалување на внатрешната мотивација. Во една студија што го демонстрираше овој ефект, децата кои очекуваа (и беа) наградени со лента и златна ѕвезда за цртање слики, поминаа помалку време играјќи со материјалите за цртање во следните набудувања отколку децата на кои им беше доделен неочекуван услов за наградување. Ова покажува дека постои тенденција да се грижиме помалку за самата активност ако се очекува награда. Но, други студии сугерираат дека позитивните или негативните надворешни награди, исто така, можат да ја зголемат внатрешната мотивација. Така, ефектите од надворешната мотивација врз внатрешната мотивација може да зависат од видот на наградата.

Според написот „Теорија за самоопределување и олеснување на внатрешната мотивација, социјален развој и благосостојба“ многу од она што го правиме во детството не е инспирирано од внатрешна мотивација, бидејќи не правиме повеќе работи само за да ги задоволиме нашите внатрешни мотивации, но тоа е повеќе за да ги задоволиме нашите надворешни мотивации, бидејќи мора да се придржуваме до социјалните притисоци што не принудуваат да правиме работи што не се суштински мотивирачки. Од голем интерес е како луѓето ги стекнуваат овие мотивации и како тие влијаат врз нивното однесување и благосостојба.

Една предност на надворешната мотивација е тоа што е релативно лесно да се мотивираат другите луѓе да работат и да се истрае да се постигне целта. Еден недостаток е тоа што можеби ќе треба да се следи квалитетот на работата, бидејќи инаку агентот можеби нема да биде мотивиран да направи добра работа. Надворешната мотивација за активноста наскоро престанува откако ќе се отстранат надворешните награди. Исто така, беше сугерирано дека надворешните мотиватори може да се намалат во вредност со текот на времето, што го отежнува мотивирањето на истата личност во иднина.

Џон Маршал Рив прави разлика помеѓу четири типа на надворешна мотивација кои вклучуваат различни степени на автономија: надворешна регулација, интроектирана регулација, идентификувана регулатива и интегрирана регулација. Надворешната регулација е најмалку автономна форма на надворешна мотивација. Во него, само последицата од дејството се брои за агентот. На пример, ако студентот сака добра оценка, тој е мотивиран да учи за таа оценка. Воведената регулатива произлегува од впечатокот на агентот што треба да прават. На пример, студентот знае дека „треба“ да

учи. Така и прави. Идентификуваната регулатива доаѓа од она со што агентот се идентификува и верува дека одговара со тоа што се. Во примерот на ученикот, тие може да веруваат дека добрите студенти учат и поради тоа, ќе учат. Интегрираното регулирање е најавтономната форма на надворешна мотивација. Тоа се случува кога мотивацијата произлегува од впечатокот за тоа кој е. Овој тип на надворешна мотивација е најблиску до внатрешната мотивација. Во овој случај, студирањето ги изразува основните вредности на ученикот.

Во некои услови, надворешната мотивација е неопходна за секојдневна работа.

Кога сакате да користите надворешна мотивација како менаџер или лидер, важно е стратешки да понудите награди. Иако надворешните награди можат ефикасно да го мотивираат вашиот тим да преземе нов предизвик, да научи нова вештина или да постигне квартална цел, исто така треба да бидете сигурни дека им ги давате потребните ресурси за да преземат проекти и вештини за кои се заинтересирани.

Работете за наградите што ве задоволуваат, но бидете свесни за вашите граници и правете паузи кога ви се потребни. Обидете се исто така да одвоите време за да истражите нови вештини и активности за кои сте заинтересирани заради уживање или да научите нешто ново.

И внатрешната и надворешната мотивација се важни начини за поттикнување на однесување. Кога ќе ги разберете разликите помеѓу двата типа на мотивација, исто така можете подобро да разберете како да ги охрабрите луѓето.

3.3.3. Релативната ефикасност на надворешна и внатрешна мотивација

Таканаречените инструментални теории за мотивација, исто така, ја третираа мотивацијата како еднодимензионална конструкција и се потпира исклучиво на надворешна мотивација; тоа е, желбата да се изврши активност со намера да се постигнат позитивни последици и избегнување на негативни последици (E. L. Deci & Ryan, 2000). Теоријата на зајакнување, на пример, тврди дека однесувањето проследено со засилувач (т.е.нешто што го зголемува саканиот одговор на однесувањето) се со поголема веројатност да се повторат во иднина (на пр. Стајковиќ и Лутанс, 2003). Теоријата на очекување (Врум, 1964), предвидува дека поединците ќе се вклучат во однесувања кои најверојатно ќе доведат до вреднување на исходи, до степен до кој тие

сметаат дека се способни да произведат такви однесувања. Дури и една од најприменетите теоретски леќи во макро HRM истражување, моделот на способност, мотивација и можност (AMO), се потпира исклучиво на надворешна мотивација и не ги зема предвид другите видови мотивација, како што се внатрешната и просоцијалната мотивација. Современото истражувачко знаење, сепак, сугерира дека формата на мотивација може да биде поважна од нејзината сила.

Иако постојат бројни конструкции за одраз на различни типови на мотивација, надворешната мотивација, внатрешната мотивација и просоцијалната мотивација ги покриваат повеќето практично релевантни форми на мотивација на работа и многу други контексти, како што се спортот и образованието.

Кога се надворешно мотивирани, вработените прават нешто за да добијат нешто што е од вредност за нив, како што е унапредување, зголемување на платата или бонус, или да избегнат нешто негативно како што е деградирање или отпуштање. Во ова истражување, искористени следните ставки за мерење на надворешната мотивација (Дисвик & Куваас, 2013а):

1. Ако треба да вложам дополнителен напор во мојата работа, треба да добијам дополнителна плата.

2. За мене е важно да имам надворешен поттик кон кој ќе се стремам за да го направам тоа добра работа.

3. Надворешните стимулации како што се бонуси и одредби се од суштинско значење за тоа колку добро ја извршувам мојата работа.

4. Да ми нудеа подобра плата, ќе завршев подобра работа.

Спротивно на тоа, внатрешната мотивација е желбата да се изврши некоја активност самостојно заради, за да се доживее задоволството и задоволството својствени за активноста (Е.Л. Деци, Конел и Рајан, 1989). Така, внатрешната мотивација доаѓа од изведувањето задачата, а не последиците од нејзиното извршување. Користени се следните ставки за мерење на внатрешната мотивација (Куваас и Дисвик, 2009):

1. Задачите што ги извршувам на работа претставуваат движечка сила во мојата работа.

2. Задачите што ги работам на работа се пријатни.

3. Мојата работа е значајна.

4. Мојата работа е многу возбудлива.

5. Мојата работа е толку интересна што е мотивација сама по себе.

6. Понекогаш станувам толку инспириран од мојата работа што речиси заборавам на сè друго околу мене.

Иако внатрешната и надворешната мотивација можат да работат истовремено, двете типовите на мотивација обично се негативно поврзани, иако не силно (Dysvik & Kuvaas, 2013b; Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017; Куваас и Дисвик, 2016). Ова значи дека или внатрешна или надворешна мотивација е доминантна кога вработените ги извршуваат своите задачи (Gagné & Deci, 2005; Вајбел, Рост и Остерлох, 2010). Веќе знаеме од една метааналитичка студија вклучувајќи повеќе од 212.000 учесници дека внатрешната мотивација е умерено силно поврзана со работните перформанси (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014).

Утврдено е дека внатрешната мотивацијата е силно поврзана со човечката благосостојба кај различни домени (види Ryan & Deci, 2017 за преглед). Во истражување на организации лоцирани во Норвешка вклучувајќи повеќе од 11.000 вработени, откриено е дека внатрешната мотивација, покрај тоа што е позитивно поврзана со работните перформанси, позитивно поврзана со организациското граѓанско однесувања и афективна организациска посветеност, и негативно поврзана со намерата за промет и стресот (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Релативно малку студии ја истражувале и надворешната и надворешната мотивација, но во неколку примероци на продавачи, вклучително и повеќе од 3.000 испитаниците, откриено е дека внатрешната мотивација е повеќе од три пати посилно позитивно поврзана со работните перформанси отколку надворешната мотивација и повеќе од двојно посилно позитивно поврзана со организациските граѓански однесувања отколку надворешна мотивација (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Покрај тоа, внатрешна мотивацијата е позитивно поврзана со афективната организациска посветеност, при што нема врска помеѓу надворешната мотивација и афективната организациска посветеност. Конечно, надворешната мотивација е позитивно и внатрешната мотивација негативно поврзана со намерата за промет. Така,

надворешно мотивираните вработени, исто така, повеќе размислуваат за напуштање, додека внатрешно мотивираните вработените помалку размислуваат за тоа.

Во примерок од 885 белгиски вработени, Vansteenkiste et al. (2007) откриле дека ориентација на надворешната работна вредност, која е слична на надворешната мотивација, беше поврзани со пониско задоволство од работата, задоволство од животот и животна среќа после тоа беше контролирана за возраста, образованието, платата и целокупната ориентација кон работната вредност. Во друг примерок, ориентацијата на надворешната работна вредност беше слична на ориентација на внатрешна работна вредност поврзана со помала посветеност, виталност на работата и задоволство од работата, и повисоко краткотрајно задоволство, конфликт работа-семеен, емоционален исцрпеност и намера за промет.

Конечно, во една деценискa студија на над 10.000 кадети од Вржешњевски и сор. (2014) поврзувајќи ги внатрешните и надворешните мотиви за да присуствуваат на академијата Вест Поинт и успех во кариерата, докажано е дека колку посилни се надворешните мотиви за присуствување на Вест Поинт, толку е помала веројатноста да бидат избран за разгледување за рано унапредување во текот на пет години задолжителен стаж, а толку е помала веројатноста да останат воени службеници надвор од задолжителниот петгодишен период. Констатирано е спротивното за внатрешни мотиви. Покрај тоа, колку посилни внатрешни мотиви за присуство, толку повисока веројатноста да се завршат студиите и да станат наречани службеници.

Во прилог на овие студии, голем број на студии кои истражувале четири до шест подвидовите на мотивација откриле дека колку е поавтономна мотивацијата (каде што е внатрешна мотивацијата е најавтономна), толку подобри работни перформанси и благосостојба во работата. Колку повеќе се контролира мотивацијата (каде што надворешната мотивација е најконтролирана), толку се пониски работните перформанси и благосостојбата.

Внатрешната мотивација е силен предиктор за продуктивна работа, однесувања и ставови. Покрај тоа, внатрешната мотивација се чини дека го зајакнува последиците од факторите како што се просоцијалната мотивација и перцепциите за практиките за човечки ресурси. Сепак, не сугерирам дека надворешната мотивација не може позитивно влијае на работата. Надворешната мотивација може да биде ефикасна во влијанието работните перформанси каде што има мал потенцијал за внатрешна мотивација, како на

пр за едноставни и неинтересни задачи (Weibel et al., 2010), и кога е релативно лесен за мерење и следење на резултатите од работата. Таквите задачи, сепак, често може да бидат автоматизирани или изведени во земји со поевтина работна сила.

3.4. Фактори кои влијаат врз мотивацијата во организациите

3.4.1. Улога на менаџерот

Мотивацијата е општ термин кој се однесува на услови, позиции кои го мотивираат однесувањето, однесување кое е мотивирано од овие состојби и целите зад таквото однесување. Со други зборови, мотивацијата има три аспекти: состојба на мотивација, мотивирано однесување и задоволувачки услови. Полето на мотивација добива големо значење во последната деценија, кога особено е вжештена дебатата меѓу практичарите и теоретичарите.

Еден од најголемите предизвици за менаџерите на работа е мотивирање на вработените подобро да ја извршуваат својата задача. Мотивацијата е променлива која има големо значење за однесувањето на поединецот во деловната организација.

Успешните менаџери се луѓе кои имаат изразена индивидуалност и препознатливост, тоа се харизматични луѓе кои се целосно окупирани со визијата и мисијата на својот работен тим. Тие треба да бидат способни да комуницираат со своите вработени, да се поврзат со нив, односно способност да ги поврзат своите знаења и вештини со индивидуалните работни задачи во организацијата. Улогата и важноста на мотивацијата во менаџментот произлегува од потребата за мотивирани вработени, што пак доведува до желба, која предизвикува тензија и води до акција која резултира со задоволство.

Стилот на менаџмент е исто така многу важен фактор за градење на целосен систем за мотивација, бидејќи со разбирање на она што луѓето го сакаат, тие значително влијаат на нивната организација и делуваат на мотивацијата на вработените. Менаџерите треба да сфатат дека со зајакнувањето на соработниците, тие се зајакнуваат себеси. Флексибилното работно време, признавањето на успехот, повратните информации од вработените за нивната работа и организациската култура на компанијата се исто така многу важни за мотивацијата на вработените.

Еден од најголемите проблеми е отпорот на работниците кои многу често не веруваат дека стимулативниот систем за наградување е објективен и чесен. Затоа, еден од најважните услови за успех на стимулативната награда е да се стекне довербата на вработените во тој систем, а неопходна претпоставка е тие да бидат добро информирани.

Потрагата по можности за зголемување на мотивацијата и интересот за работа и развој на организацијата на вработените доведе до целосна реорганизација, промена на климата и културата и севкупни односи во современите претпријатија. Веројатно најчестата заблуда кога станува збор за човечката мотивација е да се тврди дека таа е во голема мера условена од парите. Секако, секој што работи очекува правична награда за вложениот труд и време, но дали парите се тие што би не натерале да си ја работиме работата посветено, квалитетно и страсно? Кога би ги прашале луѓето зошто ја сакаат својата работа, би добиле многу различни одговори и дека се задоволни од нивната положба која им носи углед и почит, дека имаат одлични колеги и уживаат во секојдневното друштво со нив, дека работата ги исполнува нивните лични цели и интереси, дека им овозможува да се подобрат и можност да покажат што знаат и умеат, итн. Практиката покажува дека зголемувањето на платите или бонусите може да предизвикаат зголемен ентузијазам, но тој ефект е краткотраен.

Ако менаџерот верува дека парите се најважниот аспект на човековата мотивација, тој веројатно ќе постапи во согласност со тоа верување. Тоа се менаџери кои мислат дека повеќето луѓе не работат и дека им е доволно да земаат редовна плата и да имаат платени придонеси. Тие сметаат дека вработените треба постојано да се охрабруваат, наградуваат, казнуваат и надгледуваат. Атмосферата во овој тип на организација често е фрустрирачка и има малку простор за креативност и лични достигнувања. Оваа заблуда често води до дисконтинуитет помеѓу она што работодавачот мисли дека им треба на неговите вработени и она што тие го сметаат за неопходно.

Се случува работодавците да бидат изненадени од тоа колку можат да направат за да ги мотивираат своите вработени или да создадат посакувана работна атмосфера, а тоа не ги чини многу пари. Има и менаџери кои имаат пооптимистички став и веруваат дека луѓето сакаат да учат, дека работата е нивна природна активност која е поддржана од способноста за самодисциплина и развој.

Тие не ги гледаат парите како мотиватор, но веруваат дека штом луѓето ќе го обезбедат својот опстанок, доаѓа следното ниво на потреби за почит, самопочит и амбиција за професионален и личен развој. Сржта на овој вид верување и теорија е верувањето дека секое човечко суштество се стреми кон крајна, највисока потреба за самоактуелизација, која носи интегритет, чувство на одговорност, човечка големина и автентичност.

Вештиот мотиватор треба да знае да направи добра проценка на поединецот, но и на моменталната ситуација - што тоа бара. Еден од долго докажаните моќни мотиватори е признание искажано од почитуван претпоставен. Признавањето треба да биде реално, актуелно и навремено, а неговата моќ е уште поголема доколку јавно се изрази. Во исто време, јавното признавање претставува предизвик за другите вработени. Во својата работа менаџерите се среќаваат со бројни и развојни проблеми. Во овој контекст, мотивацијата секако се рангира како најсериозен и најтежок проблем на менаџерите во една компанија.

3.4.2. Улога на останатите фактори

На мотивацијата влијаат повеќе фактори, кои може различно да се класифицираат, но како најчести издвојуваме три класификации. Според првата класификација, факторите кои влијаат на мотивацијата се систематизирани во две групи и тоа: првата група ја сочинуваат оние фактори кои вработениот ги внесува во работата, а втората група се оние фактори кои ја претставуваат работната средина.

Според втората класификација, факторите кои влијаат на мотивацијата се систематизирани во три групи: индивидуални карактеристики, карактеристики на работата и карактеристики на организацијата.

Според третата класификација, факторите кои влијаат на мотивацијата се систематизирани во две групи. Првата група на фактори на работа, кои делуваат претежно на изградба на силна мотивација и високо задоволство од работата, се познати како мотивациони фактори или фактори на задоволство или фактори на поддршка. Оваа група вклучува: успех, признание, унапредување, можен раст, одговорност и работа. Втората група на работни фактори се познати како немотивациони фактори, или

фактори на незадоволство или фактори кои не поддржуваат. Тие вклучуваат: услови за работа, надзор, политика на компанијата и менаџментот, меѓучовечки односи и слично.

Мотивацијата вклучува внатрешни и надворешни фактори кои ја одредуваат количината на енергија и ентузијазам што човекот ги вложува во работата. Факторите на мотивација се фактори кои влијаат на однесувањето на поединецот изразено во квалитативна форма, и тоа: лидерство, индивидуален идентитет, почит и достоинство, корисност, компензација, иницијатива, расположливо време, дефинирање на должности, разбирање на вкупните операции, конкуренција, алокација на персоналот и време, различна насока од врвниот менаџмент итн.

Со други зборови, под мотивациони фактори можеме да подразбираме внатрешни или надворешни променливи кои влијаат на менаџерите и вработените да се однесуваат на овој или оној начин, т.е. на начин кој ќе ги исполни целите на претпријатието. Она што е важно за компанијата е менаџерите и вработените да се однесуваат на начин кој ги исполнува целите на таа компанија.

Сите субјекти кои учествуваат во креирањето и спроведувањето на одлуките во компанијата се заинтересирани за факторите кои влијаат на мотивацијата. Сите овие субјекти треба да знаат како да мотивираат за да се реализираат одлуките што ги донеле.

Затоа, не е доволно само да се донесе одлука, да се информираат подредените (на кое било ниво) и да се очекува таа веднаш да се реализира. Важно е како таа одлука ќе ја разберат подредените и дали се/ќе бидат мотивирани да ја извршат. Доколку не се мотивирани, веројатноста дека одлуката нема да се реализира во соодветниот временски период, драстично се зголемува.

На следната слика се прикажани десетте најдемотивирачки фактори во една организација.



Слика 5. Демотивирачки фактори

Неуспехот на една организација е да не го извлече најдоброто од своите вработени. На многу работни места на вработените им е досадно. Кога тоа ќе се случи, најдобрите почнуваат да бараат или да работат друга работа, а останатите работници „запоставуваат“.

Постојат неколку начини за подобрување на состојбата со вработените во компанијата. Прво, да се даде поголема одговорност на вработените, да се направи опис на работата. Откако вработените ќе разберат што се бара од нив, треба да започне процесот на вклучување. Дури и најниско рангираниот вработен има добри идеи за подобрување на работата, не само што менаџерите ќе добијат добри идеи, туку и нивното извршување ќе се подобри. Вклучувањето ќе направи вработените да се чувствуваат важни, ценети и одговорни со тоа што ќе дадат се од себе.

Во случаите кога постои постојан личен конфликт кој вработените не се во состојба сами да го решат, менаџерот треба да одговори пред тие конфликти да и наштетат на работата. Менаџерот треба да разговара со секој од вработените

поединечно, да го користи описот на работното место и да ја објасни важноста што ја имаат вработените во доброто работење на компанијата. Менаџерот треба да биде навистина јасен дека нема да дозволи личните конфликти да влијаат на клиентите и на работната средина на другите вработени.

Некои стресни фактори лесно се елиминираат. На пример, заморот може да се елиминира со давање пауза од десет минути на секои два работни часа во производниот процес. Некои други видови на стрес може да зависат од видот на работата и затоа е потешко да се елиминираат. Менаџерот треба да биде искрен со своите вработени и кандидатите за работа и да ги истакнува добрите, лошите и незгодните делови од работата.

Анализите покажуваат дека вработените не треба да бидат најдобро платени во индустријата за да го задржат моралот и најдоброто. Вистинскиот начин е вработените да бидат конкурентно наградени според капацитетите на соодветната компанија и нешто подобро од просекот на дејноста. Повеќето вработени се одговорни доколку менаџерите ги третираат како одговорни. Компаниите со тесен буџет можат да понудат креативни награди за најдоброто кои не се во форма на плаќање: платен слободен ден за добро завршената работа, вечера платена од менаџерот за највредниот вработен и неговиот/нејзиниот партнер, вработен на месецот, плакета во приемната канцеларија која сите ќе можат да ја видат, пофалба од менаџерот (усна или писмена) за време на колегиумот. Денес во целиот свет сите вработени бараат да бидат почитувани. Ако менаџерите не ги почитуваат, вработените ќе возвратат.

Многу компании и претпријатија обично немаат многу простор за постојано подобрување. Во вакви случаи се јавуваат проблеми, бидејќи најдобрите вработени имаат силна желба да напредуваат и да земаат поголема одговорност и плата.

Денес се случуваат радикални промени на речиси сите работни места ширум светот. Два века, компаниите користеа голем менаџерски притисок и надзор за да се осигураат дека вработените ја вршат својата работа правилно. Автономијата или поддршката ја нагласува гореспоменатата промена во психологијата. Луѓето денес очекуваат да бидат почитувани. Вработените, поточно луѓето кои имаат слобода да ја вршат својата работа со соодветен степен на автономија, се чувствуваат мотивирани и нивната креативност и енергија се на високо ниво. Секој вработен е потенцијален иноватор, креатор на нови идеи и извор на напредок.

Со редовно и реално посочување на вредните и заслужни работници се гради натпреварувачкиот дух во компанијата. Објективноста на менаџерот игра енормно важна улога во одржувањето на натпреварувачкиот дух. Менаџерот треба да има способност да препознава лидери меѓу своите вработени, едноставно мора постојано да следи кој и кога сака да се докажува. Кога менаџерот ќе забележи дека помлад или помалку искусен вработен е амбициозен и сака предизвик да се докаже, тој треба да го овозможи тоа. Менаџерот исто така треба да побара кратки писмени или усни извештаи за тоа што сработиле вработените во предметниот месец.

Менаџерот мора редовно да ги оценува вработените (најмалку еднаш годишно). Оваа проценка мора да биде стандардизирана и направена еден на еден. Прво вработениот се оценува, потоа менаџерот оценува и на крајот се споредуваат оценките. Исто така, менаџерот или менаџерскиот тим мора да внимава на обуката на вработените. Не е доволно да се заклучи дека на некој вработен не му оди добро. Треба да се утврди причината за тоа и да му се понуди објаснување и обука како подобро да работи. Ако и тоа не го мотивира вработениот, време е да го замените со нов или да биде прераспределен на пониска позиција.

Глава II

Организациската култура го дефинира правилниот начин на однесување во организацијата. Оваа култура се состои од споделени верувања и вредности воспоставени од лидерите, а потоа комуницирани и засилени преку различни методи, на крајот обликувајќи ги перцепциите, однесувањата и разбирањето на вработените. Организациската култура го поставува контекстот за сè што прави претпријатието.

Силната култура е заеднички именител меѓу најуспешните компании. Лидерите во успешните компании ги живеат своите култури секој ден и се трудат да ги пренесат своите културни идентитети на вработените, како и потенцијалните нови вработувања. Тие се јасни за нивните вредности и како тие вредности ги дефинираат нивните организации и одредуваат како функционираат организациите. Спротивно на тоа, неефективната култура може да ја урне организацијата и нејзиното раководство. Неангажираните вработени, високиот обрт, лошите односи со клиентите и помалиот профит се примери за тоа како погрешната култура може негативно да влијае на крајната линија.

Внатрешната мотивација е тип на мотивација што произлегува од внатрешни фактори. Тоа вклучува извршување на задача бидејќи е забавна или ангажирана. Во внатрешната мотивација, ние извршуваме задача поради нејзиното вродено задоволство, без оглед на тоа какви последици може да има. Кога е суштински мотивиран, едно лице извршува задача за забава, ангажираност и радост што доаѓа од тоа. Тие не се грижат за надворешната награда, притисок или казна што следи. Внатрешната мотивација е едноставно порта за учење, истражување на нештата врз основа на интересот за задача.

Надворешната мотивација е чисто изведена од надворешни фактори. Во овој тип на мотивација, вработениот се грижи за наградата што доаѓа со завршувањето на задачата или казната што може да ја следи. Во овој случај, казната се однесува на избегнување на некој вид неволја или избегнување критика од менаџер.

И организациската култура и двата видови на мотивација се многу значајни, како за самата организација, така и за нејзините вработени, и се предиктори за добросостојбата на вработените во една организација. Кога вработените во една организација се задоволни, успешни и исполнети, тоа се одразува позитивно на самата организација, па така истата ќе биде поуспешна. Знаејќи го сето ова, овие три фактори,

организациската култура и двата видови на мотивација, треба да се од голем интерес кај секој менаџер и секој сопственик на организација, со цел успешност во работата. Така излегува и потребата од ова истражување, односно да се докаже дека организациската култура и видовите на мотивација се предиктори за добросостојбата на вработените во една организација.

Цел на трудот

Целта на овој труд е да се покаже дека интризичната и екстризичната мотивација и организациската култура во една организација, влијаат врз добросостојбата на вработените во истата, како и дека со проценка на интризичната и екстризичната мотивација може да се процени и добросостојбата на вработените.

Задачи на истражување

Задачите на истражувањето се проценка на интризичната и екстризичната мотивација на вработените како и организациската култура на фирмата и како тие влијаат врз добросостојбата на вработените и нивната соработка со тимот кои работат .

Популација

Субјетки во истражувањето беа 30 вработени во приватна фирма, на возраст од 20-50 години, 15 од машки пол и 15 од женски пол, сите со работен стаж помалу од 20 години.

Мерни инструменти

Како мерен инструмент во ова истражување беа користени две скали. Скала за внатрешна и надворешна мотивација која е составена од 18 ајтеми и 6 субскали: интринзичка мотивација, интегрирана регулатива, идентификувана мотивација, интроектирана регулатива, екстринзичка мотивација и амотивација. Втората скала која што беше применета во интражувањето е Скала за согорување на работното место кој ни дава информација за степенот на согорување на работно место и благосостојбата на работното место.

Варијабли во истражувањето

Во спроведеното истражување зависни варијабли се: внатрешната мотивација, надворешната мотивација и благосостојбата на работното место.

Додека пак независни варијабли се полот на испитаниците, возраста на испитаниците и степенот на образование на испитаниците

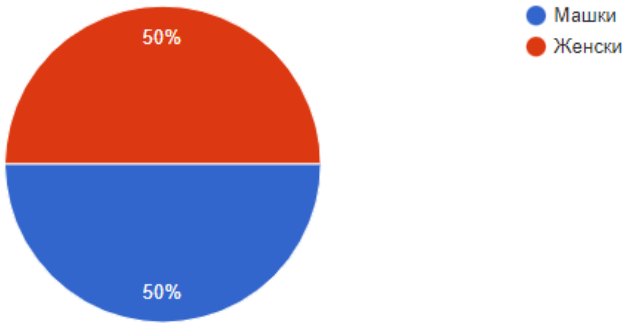
Обработка на резултатите

Во обработката на податоците ќе се примени дескриптивната статистика, додека пак докажувањето на хипотезите ќе се направи со примена на t-тест (примена на статистичката програма SPSS).

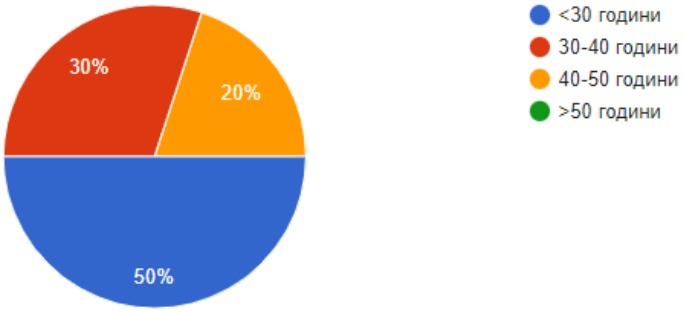
Глава III

1. Резултати

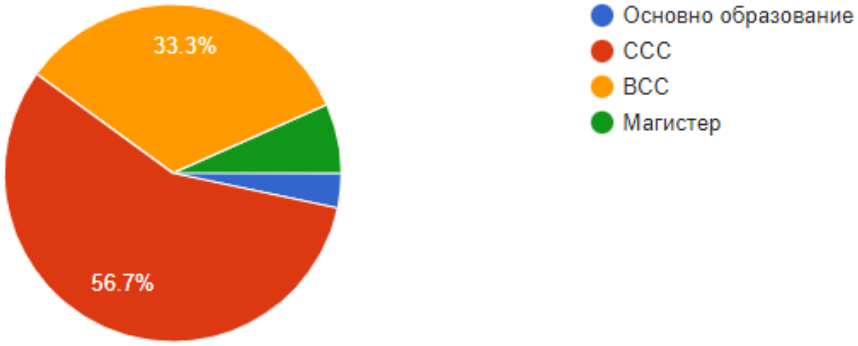
Од вкупно 30 испитаници, 15 се од женски пол и 15 од машки пол.



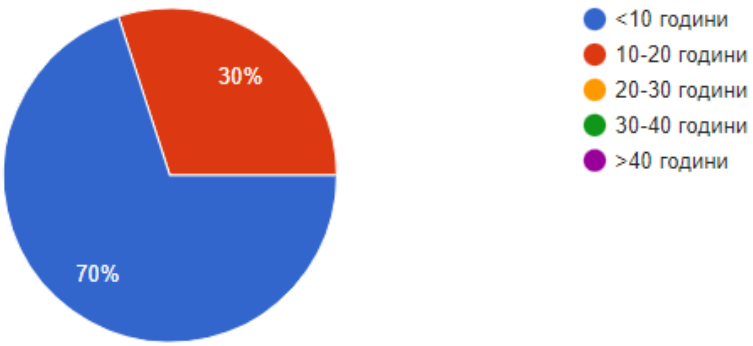
Во однос на возраста 50%, односно 15 се на возраст под 30 години, 30%, односно 9 се на возраст од 30 – 40 години и 20% односно 6 се на возраст од 40-50 години.



Според образованието, 56.7%, односно 17 испитаници се со Средна Стручна Спрема, 33.3% односно 10 се со Висока Стручна Спрема 6.7% односно 2 се Магистри и 1 е со основно образование.



Во однос на работниот стаж, 70% односно 21 испитаник се со стаж помалку од 10 години и 30% односно 9 испитаници се со стаж од 10 до 20 години.



Од добиените резултати, може да се забележи дека вработените во фирмата имаат и внатрешна и надворешна мотивација за својата работа, но и дека организациската структура влијае поволно на вработените.

Дескриптивна Статистика

- Во однос на пол

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
pol	30	1,00	2,00	1,5000	,50855	,000	,427	(2,148)	,833
Valid N (listwise)	30								

Во однос на образование

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
obrazovanie	30	3,00	6,00	4,4333	,67891	,612	,427	,237	,833
Valid N (listwise)	30								

Во однос на вospраст

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
vozrast	30	7,00	8,00	7,2000	,40684	1,580	,427	,527	,833
Valid N (listwise)	30								

Од дескриптивната статистика може да се види дека имаме нормална дистрибуција на податоците во истражувањето.

Хипотези

Основните тези кои ги поставуваме за предмет од интерес уште на почетокот од трудот, и кои ќе преземат фунцкија на водилка низ неговото оформување се следните:

> Хипотеза 1. Карактеристичните норми, верувања, принципи и начини на однесување изразена во мотивираноста на вработените што се комбинираат за да и дадат на секоја организација посебен карактер, влијае врз добросостојбата на вработените во организацијата што ја проценуваме преку степенот на нивната согореност на работно место.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
intenzitet_na_sogoruvanje	30	24,9000	7,48032	1,36571
intrinzicka_motivacija	30	15,7000	5,30549	,96865
eksterna_regulativa	30	15,3667	5,20267	,94987

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
intenzitet_na_sogoruvanje	18,232	29	,000	24,90000	22,1068	27,6932
intrinzicka_motivacija	16,208	29	,000	15,70000	13,7189	17,6811
eksterna_regulativa	16,178	29	,000	15,36667	13,4240	17,3094

Т- тест е применет со цел да се согледа влијанието на мотивираноста кај вработените врз нивната благосостојба. Резултатите покажаа дека е присутна статистички значајна поврзаност помеѓу мотивираноста и благосостојбата на ниво p=.01. Каде што $t_{(29)}$ =18,23.

Хипотеза 2. Присутна е статистички значајна разлика во Интринзичката и екстринзичката мотивација кај вработените од машки и женски пол.

Group Statistics					
	pol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
intrinzicka_motivacija	1,00	15	17,0000	5,25085	1,35576
	2,00	15	14,4000	5,20714	1,34448
integrirana_regulacija	1,00	15	15,8667	5,08312	1,31246
	2,00	15	15,4667	5,04079	1,30153
identifikuvana_motivacija	1,00	15	17,1333	4,80872	1,24161
	2,00	15	14,4000	5,79162	1,49539
introektirana_motivacija	1,00	15	15,2667	4,93481	1,27416
	2,00	15	14,0667	4,58984	1,18509
eksterna_regulativa	1,00	15	17,0667	4,57426	1,18107
	2,00	15	13,6667	5,38074	1,38930
amotivacija	1,00	15	13,3333	5,97216	1,54200

	2,00	15	10,5333	5,27618	1,36230

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
intrinzicka_ motivacija	Equal variances assumed	,001	,980	1,362	28	,184	2,60000	1,90938	(1,31118)	6,51118
	Equal variances not assumed			1,362	27,998	,184	2,60000	1,90938	(1,31119)	6,51119
integrirana_ regulacija	Equal variances assumed	,001	,980	,216	28	,830	,40000	1,84838	(3,38623)	4,18623
	Equal variances not assumed			,216	27,998	,830	,40000	1,84838	(3,38625)	4,18625
identifikuvana _motivacija	Equal variances assumed	2,398	,133	1,406	28	,171	2,73333	1,94365	(1,24805)	6,71472
	Equal variances not assumed			1,406	27,084	,171	2,73333	1,94365	(1,25413)	6,72079
introektirana_ motivacija	Equal variances assumed	,056	,815	,690	28	,496	1,20000	1,74010	(2,36443)	4,76443
	Equal variances not assumed			,690	27,854	,496	1,20000	1,74010	(2,36527)	4,76527
eksterna_ regulativa	Equal variances assumed	,405	,530	1,865	28	,073	3,40000	1,82348	(,33523)	7,13523
	Equal variances not assumed			1,865	27,293	,073	3,40000	1,82348	(,33959)	7,13959

amotivacija	Equal variances assumed	,050	,825	1,361	28	,184	2,80000	2,05758	(1,41477)	7,01477
	Equal variances not assumed			1,361	27,581	,185	2,80000	2,05758	(1,41766)	7,01766

Од добиените податоци може да се види дека не постои статистички значајна разлика во однос на внатрешната и надворешната мотивираност кај вработените од машки и женски пол. Внатрешна мотивација кај женскиот пол (M = 14,40 SD = 5,20) и Машки пол (M = 17,00, SD = 5,25) ; t (28) = 1.36, p = .18, два степени на слобода). Надворешна мотивација кај женски пол (M = 13,66 SD = 5,38) и Машки пол (M = 17,06, SD = 4,57) ; t (28) = 1.86, p = .07, два степени на слобода).

Хипотеза 3. Присутна е статистички значајна разлика во мотивираноста кај вработените, согорувањето на работно место и степенот на образование.

Group Statistics

	obrazovanie	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
intrinzicka_motivacija	4,00	17	16,1176	4,84616	1,17537
	5,00	10	17,0000	5,37484	1,69967
integrirana_regulacija	4,00	17	16,0588	4,42254	1,07262
	5,00	10	17,0000	4,87625	1,54200
identifikuvana_motivacija	4,00	17	15,4118	5,32751	1,29211
	5,00	10	18,1000	4,50802	1,42556
introektirana_motivacija	4,00	17	16,2353	4,11597	,99827
	5,00	10	14,0000	4,18994	1,32497
eksterna_regulativa	4,00	17	15,5882	5,20887	1,26334
	5,00	10	16,7000	4,52278	1,43023

amotivacija	4,00	17	14,0000	4,97494	1,20660
	5,00	10	9,5000	5,89256	1,86339
intenzitet_na_sogoruvanje	4,00	17	25,9412	8,45185	2,04988
	5,00	10	22,4000	4,74225	1,49963

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
intrinzicka_ motivacija	Equal variances assumed	,144	,708	(,439)	25	,664	(,88235)	2,00972	(5,02145)	3,25674
	Equal variances not assumed			(,427)	17,424	,675	(,88235)	2,06649	(5,23419)	3,46948
integrirana_ regulacija	Equal variances assumed	,091	,766	(,514)	25	,611	(,94118)	1,82965	(4,70942)	2,82706
	Equal variances not assumed			(,501)	17,511	,623	(,94118)	1,87838	(4,89542)	3,01307
identifikuvana_ motivacija	Equal variances assumed	2,065	,163	(1,336)	25	,193	(2,68824)	2,01170	(6,83141)	1,45494
	Equal variances not assumed			(1,397)	21,645	,177	(2,68824)	1,92400	(6,68217)	1,30570

introektirana_ motivacija	Equal variances assumed	,237	,630	1,354	25	,188	2,23529	1,65100	(1,16499)	5,63558
	Equal variances not assumed			1,347	18,724	,194	2,23529	1,65894	(1,24038)	5,71097
eksterna_ regulativa	Equal variances assumed	,637	,432	(,561)	25	,580	(1,11176)	1,98179	(5,19334)	2,96981
	Equal variances not assumed			(,583)	21,247	,566	(1,11176)	1,90829	(5,07746)	2,85393
amotivacija	Equal variances assumed	,535	,471	2,121	25	,044	4,50000	2,12157	,13055	8,86945
	Equal variances not assumed			2,027	16,498	,059	4,50000	2,21993	(,19453)	9,19453
intenzitet_na_ sogoruvanje	Equal variances assumed	2,897	,101	1,211	25	,237	3,54118	2,92350	(2,47989)	9,56224
	Equal variances not assumed			1,394	24,986	,176	3,54118	2,53986	(1,68991)	8,77226

Од добиените резултати може да се забележи дека присутна е статистички значајна разлика во амотивираноста на вработените, согорувањето на работно место и степенот на образование на ниво на значајност $p<.05$, ($t(25) = 2.12$, $p = .04$) , што ни укажува на податокот дека вработените кај кои е присутно отсуство на секаков вид на мотивација се јавува согорување на работното место.

One-Sample Test[a]

obrazovanie		Test Value = 0					
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
4,00	amotivacija	11,603	16	,000	14,00000	11,4421	16,5579
	intenzitet_na_sogoruvanje	12,655	16	,000	25,94118	21,5956	30,2867
5,00	amotivacija	5,098	9	,001	9,50000	5,2847	13,7153
	intenzitet_na_sogoruvanje	14,937	9	,000	22,40000	19,0076	25,7924
6,00	amotivacija	2,333	1	,258	10,50000	(46,6779)	67,6779
	intenzitet_na_sogoruvanje	3,222	1	,192	29,00000	(85,3558)	143,3558

a. No statistics are computed for one or more split files

Во прецизирање на хипотеза три, направен е и Т тест за независни групи при што може да се забележи дека е присутна статистички значајна разлика во степенот на согорување на работно место, амотивацијата и степенот на образование на ниво $p<.001$, кај лицата со средно и високо образование. Овој податок ни укажува на тоа дека амотивираноста доведува до согорување на работно место без разлика на степенот на образование.

Дискусија

Целта на ова истражување беше да се докаже дека организациската структура, екстринзичката и интризичката мотивација влијаат на благосостојбата на вработените. Затоа беа користени две скали, од кои првата е скала за внатрешна и надворешна мотивација, составена од 6 субскали: Интринзичка мотивација, интегрирана регулатива, идентификувана мотивација, интроектирана регулатива, екстринзичка мотивација и амотивација. Втората скала е Скала за согорување на работното место која ни дава информација за степенот на согорување на работното место и добросостојбата на работното место.

Резултатите покажаа дека е присутна статистички значајна поврзаност помеѓу мотивираноста и благосостојбата, односно колку повеќе се мотивирани вработените, толку поголема е нивната благосостојба.

Бидејќи имаме нормална дистрибуција на податоците и испитаниците ни се 50% од машки пол и 50% од женски пол, можеше да се процени и поврзаноста на мотивацијата со полот. Од резултатите се покажа дека не постои статистички значајна разлика во однос на внатрешната и надворешната мотивираност кај вработените од машки и женски пол.

Присутна е статистички значајна разлика во амотивираноста на вработените, согорувањето на работното место и степенот на образование, што ни укажува на податокот дека вработените кај кои има отсуство на секаков вид мотивација, се јавува согорување на работното место, без разлика на степенот на образование.

Резутатите покажуваат дека вработените во оваа организација, имаат и внатрешна и надворешна мотивација, низок степен на амотивација и работат во добра организациска култура.

Wallander (2016) ја користел скалата за внатрешна и наадворешна мотивација, за проценка на мотивацијата на вработените во три различни здравствени центри и како врз таа мотивација влијаела способноста на менаџерите. Резултатите покажале дека колку повисоко е рангиран менаџерот, толку е помала амотивацијата кај вработените, односно колку повеќе менаџерот се ангажира и активно работи да ја подобри својата работа и работата на вработените, толку повеќе вработените се помотивирани и позадоволни во својата работа.

Дополнително во студијата се покажало дека амотивацијата е пониска во приватните здравствени центри, за што објаснувањето е дека процесот на носење на одлуки е пократок и поблизок до вработените, во споредба со државните центри. Ова има позитивен ефект врз инволвираност на вработените и го зголемува чуството на влијателност во организацијата, односно дека вработените ја имаат моќта и способноста да влијаат врз одлуките на менаџментот во организацијата.

Надворешната регулација била повисока во приватните центри во споредба со државните, бидејќи лидерите во приватниот сектор имаат повеќе методи да ги мотивираат вработените.

Во однос на поврзаноста на мотивацијата со полот на вработените, и во оваа студија не била најдена статистички значајна разлика меѓу двата полови, но авторите сугерираат дека можеби бројот на испитаници бил мал, па затоа нема статистички значајна разлика. За споредба Warr (2008) и Kanfer & Ackerman (2000) потврдиле дека вработените од машки пол повеќе се фокусираат на работа која има моќ, одговорност, достигнувања, можност за унапредување и работа каде може да се покаже иницијатива. Додека пак жените повеќе ги вреднуваат аспектите како добри колеги, разумно работно време и поголеми контакти со луѓе.

Заклучок

Организациската култура се состои од споделени верувања и вредности воспоставени од лидерите, а потоа комуницирани и засилени преку различни методи, на крајот обликувајќи ги перцепциите, однесувањата и разбирањето на вработените. Силната култура е заеднички именител меѓу најуспешните компании, додека неефективната култура може да ја урне организацијата и нејзиното раководство.

Внатрешната мотивација вклучува извршување на задача бидејќи е забавна, дава задоволство, ангажираност и радост. Не е поттикната од надворешна награда, притисок или казна. Надворешната мотивација произлегува од надворешни фактори, каде вработениот се грижи за наградата што доаѓа од завршувањето на задачата или казната која може да следи. И двата видови на мотивација се користат од страна на лидерите и менаџерите за мотивирање на вработените во една организација.

Организациската култура и двата видови на мотивација се многу значајни и за вработените и за менаџерите на една организација. Кога вработените во една организација се задоволни, успешни и исполнети, тоа се одразува позитивно на самата организација, па така истата ќе биде поуспешна. Знаејќи го сето ова, овие три фактори, организациската култура и двата видови на мотивација, треба да се од голем интерес кај секој менаџер и секој сопственик на организација, со цел успешност во работата.

Од направеното истражување и анализа на податоците дојдовме до следните заклучоци:

- Присутна е статистички значајна поврзаност помеѓу мотивираноста и благосостојбата на вработените
- Присутна е статистички значајна разлика во амотивираноста на вработените, согорувањето на работно место и степенот на образование на ниво на значајност, што ни укажува на податокот дека вработените кај кои е присутно отсуство на секаков вид на мотивација се јавува согорување на работното место.
- Амотивираноста доведува до согорување на работното место без разлика на степенот на образование

Од направената анкета се докажуваат трите хипотези на ова истражување:

- Организациската култура, односно карактеристичните норми, верувања, принципи и начини на однесување што се комбинираат за да и дадат на секоја организација посебен карактер, влијае врз добросостојбата на вработените во организацијата
- Интринзичката и екстринзичката мотивација, покрај тоа што влијаат на продуктивноста на вработените во една организација, директно влијаат и на нивната добросостојба.
- Со проценка на интринзичката и екстринзичката мотивација, може да се процени добросостојбата на вработените во една организација.

Користена литература

1. Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2: 267-299). York: Academic Press, Inc.Edited by L. Berkowitz. New.
2. Alderfer, C. (1954). *Existence, Relatedness and Growth*. New York: The Free Press.
3. Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 34(1), 92.
1. Brown A.: "Organizational Culture", Pitman, London, 1995.
2. C. Dorman and P. Gaudiano: Motivation,Handbook of Brain Theory and Neural Networks, M. Arbib (Ed.). Cambridge, MA: MIT Press. 1995.
3. Carell M, Elbert., Hatfield R., Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y., 1995.
4. Chris Argyris, "Interpersonal Comptetence and Organizational effectiveness", the University of California , May 2008.
5. Cvetko Smilevski, „Motivacija", Skopje 2011.
6. Davis M. "Managing Coporate Culture", Balinger, Cambridge Ma.
7. Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 18, 105–115.
8. Deci, E. L., & Cascio, W. F. (1972). Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats, paper presented at Eastern Boston, April 1972 Psychological Association meeting.
9. Igor Todorović,"Motivacija i vodenje", Beograd, 2009 god,
10. Isaac Ferguson, Process Theories of Motivation, Jun 18, 2000
11. Leqault L. (2016) Intrinsic and extrinsic motivation. Clarkson University, Potsdam USA.
12. Ognen Spasovski "Bazicni psiholoski potrebi: Vaznosta na balansot vo nivnata zadovolenost, Za subjektivnata dobrososotojba", Skopje, 2009

13. Oudeyer Pierre-Yves., Kaplan F. (2008) How can we define intrinsic motivation? Proceedings of the 8th International Conference on epigenetic robotics: Modeling Cognitive development in robotic systems, Lund University Cognitive Studies.

14. Oudeyer, P.-Y., Kaplan, F., and Hafner, V. (2007). Intrinsic motivation systems for autonomous mental development. IEEE Transactions on Evolutionary Computation, 11(1):265–286.

15. Raza M.Y., Akhtar M.W., Husnain M., Akhtar M.S. (2015) The impact of intrinsic motivation on employee's job satisfaction. Management and organizational studies.

16. Rizoska Blagica "Zosto da merime zadovolstvo od rabota", Skopje 2011

17. Slavica Trajkovska "Nagradite sluzat kako pottik za poednostavnite zadaci, za poslozenite deluvaat negativno", Skopje, 2011

18. Taneva N. (2012) Vlijanieto na vnatresnata motivacija na vrabotenite vrz unapreduvanjeto na sevkupnite performansi vo organizaciite. – Magisterski Trud. UGD Ekonomski fakultet – Stip.

19. Thomas K.W. Intrinsic motivation at work. Second edition. 2009

20. Tsegaye S. The impact of intrinsic and extrinsic factors for motivation on organizational commitment. 2017

21. Fischer C., Malycha C.P., Schafmann E. The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. Frontiers in Psychology. 2019

22. Kuvaas B. Chapter 12 The Relative Efficiency of Extrinsic and Intrinsic Motivation. 2018

23. Мотивација-Како да ги избегнеме десетте демотивирачки фактори, Скопје, 2010

24. Wallander B. (2016) – Work Motivation in the Health care sector. Master's thesis, Uppsala University.

25. Kanfer R. & Ackerman P. (2000) – Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. Applied psychology an internation review. 49(3) 470-482.

26. Warr P. (2008) Work values: Some demographic and cultural correlates. Journal of occupational and organization psychology. 81(4)751-775.

Прилог 1

Анкета

1. Користејќи ја скалата подолу, наведете до кој степен одговара секоја од следните ставки на причините зошто сте моментално вклучени во вашата работа. (1 - Не одговара воопшто; 4- одговара умерено; 7 - Одговара целосно)

Искази	1	2	3	4	5	6	7
Бидејќи ова е тип на работа што избрав да ја работам за да постигнам одреден начин на живот							
За приходите што ми ги обезбедува							
И јас си го поставувам ова прашање, се чини дека не можам управувам со важните задачи поврзани со оваа работа.							
Затоа што добивам големо задоволство од учењето на нови работи							
Затоа што тоа стана фундаментален дел од тоа што сум јас.							
Затоа што сакам да успеам на оваа работа, ако не, ќе се срамам од самиот себе							
Бидејќи го избрав овој вид на работа за да ги достгнам моите кариерни цели							
За задоволството кое го чувствувам кога работам на интересни предизвици							
Бидејќи можам да заработам пари							
Бидејќи е дел од начинот на кој сакам да го живеам мојот живот							

Бидејќи сакам да бидам многу добар во оваа работа, во спротивно ќе бидам разочаран							
Не знам зошто, но имаме нереалистични работни услови							
Бидејќи сакам да бидам „победник“ во животот							
Бидејќи го избрав овој тип на работа за да постигнам одредени важни цели							
За задоволството што го чувствувам кога сум успешен во вршење на тешки задачи							
Бидејќи овој вид на работа ми дава сигурност							
Не знам, премногу се очекува од нас							
Бидејќи оваа работа е дел од мојот живот							

2. Внимателно прочитајте ги сите тврдења и одберете го бројот чие значење најдобро Ве опишува Вас: 1 - Ретко; 2 - Понекогаш; 3 – Секогаш

	1	2	3
„Чувствувам непријателство и лутина на работа.“			
„Забележувам дека се повлекувам од колегите“			
„Се што се бара да направам го доживувам како присила“			
„Станувам се понечувствителен/на и подрзок/ска кон клиентите и соработниците“			
„Работата е многу здодевна, заморна и рутинска“			
„Забележувам дека мислам негативно за работата и се насочувам само на нејзините лоши страни“			
„Чувствувам дека постигнувам помалку отколку порано“			
Имам потешкотии во организирањето на својата работа и време			
„Пораздразлив/а сум отколку порано“			
„Се чувствувам понемоќно да променам нешто во работата“			

„Фрустрациите предизвикани во работата ги внесувам и во приватниот живот“			
„Повеќе отколку порано свесно ги одбегнувам личните контакти“			
„Се прашувам дали мојата работа ми одговара“			
„За својата работа мислам негативно дури и навечер пред спиење“			
„На секој работен ден му пристапувам со мисла: „ Незнам дали ќе издржам уште еден ден“			
„Ми се чини дека никој на работа не се грижи за она што јас го работам“			
„Поминувам повеќе време избегнувајќи ја работата, отколку работејќи“			
„На работа се чувствувам изморено и исцрпено, дури и кога добро ќе се наспијам“			

3. Пол

- Машки

- Женски

4. Возраст

- <30 години

- 30-40 години

- 40-50 години

- > 50 години

5. Ниво на образование

- основно образование

- ССС

- ВСС

- Магистер

6. Работен стаж

- <10 години

- 10-20 години

- 20-30 години

- 30-40 години

- >40 години