



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



**Студиска програма
за II циклус на студии**

МЕНАџМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИ ДЕЈНОСТИ

Магистерски труд

**КРЕАТИВНА ОРГАНИЗАЦИСКА КЛИМА И МОТИВАЦИЈА НА
ВРАБОТЕНИ ВО ПРИВАТЕН СЕКТОР**

Ментор:

проф. д-р Виолета Арнаудова

Кандидат:

Тања Бимбилоска

Скопје, 2022

*Посветено на моето семејство и бескрајна благодарност до мојата
почитувана менторка, проф. д-р Виолета Арнаудова*

СОДРЖИНА

Апстракт	6
Abstract	7
Вовед.....	8
I. ТЕОРИСКИ ДЕЛ.....	9
1. КРЕАТИВНА ОРГАНИЗАЦИСКА КЛИМА.....	9
1.1. Поим за креативност.....	9
1.2. Елементи на организациската креативност.....	13
1.3. Индивидуална креативност	16
1.4. Тимска креативност	20
1.5. Организациска креативност	23
1.6. Управување со организациската креативност	26
1.7. Модел на Еквал за креативна организациска клима.....	31
1.8. Што ја оневозможува креативноста во организациите?	34
2. МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ	36
2.1. Поим за мотив и мотивација.....	36
2.2. Фактори кои влијаат врз мотивацијата за работа	40
2.3. Теории на мотивација.....	43
2.3.1 Содржински теории.....	43
Теорија на Маслов -хиерархија на потребите	43
Двофакторска теорија – теорија на Херцберг.....	46
Теорија на тристепена хиерархија ЕРГ – (Alderfer).....	48
Теорија на постигнување (McClelland и Atkinson).....	50
Теорија за мотивација на улоги	52
2.3.2. Процесни теории на мотивација.....	54
Когнитивен модел на мотивација на Vroom	54

Porter – Lawer- ов модел на очекување	56
Модел на очекување на Lawer	57
3. Систем на материјални и нематеријални компензации	60
3.3. Поим за системот на компензации и негови елементи	60
3.4. Индиректни материјални компензации – бенефиции	62
3.5. Директни материјални мотиватори- платата фактор за мотивација	64
3.6. Нематеријални компензации	66
а. Дизајнирање (обликување) на работата	67
б. Стил на менаџмент	68
в. Партиципација на вработените	70
г. Управување со помош на цели (МВО)	71
д. Флексибилно работно време	73
ѓ. Признавање на успехот	74
е. Организациска култура	74
ж. Повратна информација за работењето и работната успешност	76
з. Признавање на успехот	78
с. Значење на системот на компензации	78
4. РЕЛЕВАНТНИ ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА.....	80
5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ	84
5.1. Предмет на истражување	84
5.2. Цели на истражувањето.....	85
5.3. Хипотези на истражувањето	87
5.4. Варијабли	88
5.5. Испитаници	89
5.6. Мерни инструменти	90
5.7. Статистичка обработка на податоците	94

5.8. Постапка – истражувачка стратегија.....	95
6. РЕЗУЛТАТИ	96
7.ДИСКУСИЈА.....	108
8.ЛИТЕРАТУРА.....	123
9.Прилог	128

Апстракт

Во денешните современи услови на делување станува императивна потребата организациите да бидат постојано "будни", односно да бидат во тек со промените кои постојано се воведуваат, да бидат креативни и да воведуваат новини за да опстанат на пазарот. Глобализацијата со себе носи промени кои пак предизвикуваат огромни промени на пазарот.

Креативната организациска клима ја создаваат и поттикнуваат менаџерите заедно со вработените кои се одговорни за целокупниот процес на функционирање на организацијата.

Мотивацијата е темел на секојдневното функционирање и претставува движечка сила која ги поттикнува вработените на одредени однесувања, а токму поттикнувачи на овој процес се менаџерите, чија основна цел се човечките ресурси, односно вработените, грижата за нив, како и постигнувањето конкурентска предност, развивање креативна организациска клима, задржување на вработените во организацијата и успешно справување со кризи.

Неопходно е менаџерите да се грижат за своите вработени и една од нивните главни преокупации треба да биде мотивацијата на човечките ресурси во организацијата, што би придонело за создавање пријатна работна атмосфера, а со тоа и напредок, конкурентна предност и профит во организацијата.

Целта на овој труд е да ја утврди поврзаноста на креативната организациска клима со мотивацијата (екстринзична и интринзична) на вработените во приватниот сектор.

Клучни поими: *мотивација, креативна организациска клима, менаџери, приватен сектор*

Abstract

Nowadays in modern conditions of action, the fact is imposed that organizations must be constantly "awake", ie be up to date with the changes that are constantly being introduced, be creative and introduce innovations in order to survive in the market. Globalization brings with it changes that cause huge changes in the market.

The creative organizational climate is created and encouraged by the managers together with the employees who are responsible for the overall process of functioning of the organization.

Motivation is the foundation of daily functioning and is a driving force that encourages employees to certain behaviors, and exactly the instigators of this process are managers, whose main goal is human resources, ie employees, caring for them, as well as achieving competitive advantage, developing a creative climate. , retaining employees in the organization and successfully dealing with crises.

It is necessary for managers to take care of their employees and one of their main preoccupations should be the motivation of human resources in the organization, which would contribute to creating a pleasant working atmosphere, and thus progress, competitive advantage and profit in the organization.

The purpose of this paper is to determine the relationship between the creative organizational climate and the motivation (extrinsic and intrinsic) of employees in the private sector.

Key words: *motivation, creative organizational climate, managers, private sector*

Вовед

Овој магистерски труд е посветен на изучување на важноста на креативната организациска клима за мотивацијата на вработените во приватниот сектор. Основна идеја е дека создавањето на креативна организациска клима е значаен чекор кон мотивирањето на вработените, односно, клуч за подобрување на работната перформанса. Во услови на брзи промени во организациите менаџерите се соочуваат со потреба за организациски промени во функција на ефикасното работење на организациите и задоволство на човечките ресурси во нив.

Наодите од истражувањата покажуваат дека успешни организации се оние кои во своите вработени гледаат најважен ресурс за остварување на своите стратешки цели. Во таа смисла, менаџерите посветуваат големо внимание за да осознаат што е тоа што ги мотивира вработените, што не им се допаѓа на вработените, од што не се задоволни во работниот процес, што ги попречува вработените во остварување на својата работна изведба со што всушност и се спречува растот на организацијата, нејзината ефективност и остварување на конкурентност на пазарот на трудот. Во обидот да се дојде до одговори на овие размислувања создадени се многубројни теории кои се однесуваат на мотивацијата на вработените.

Едно од често поставуваните прашања е дали *креативната организациска клима влијае врз мотивацијата на вработените, односно каква е нивната поврзаност?* Ова прашање особено станува актуелно денес кога сè повеќе се зборува дека конкурентската предност се постигнува со обезбедување на иновативност во организациите, а создавањето на иновативност произлегува од релевантната креативна организациска клима. И покрај важноста, на ова прашање ретко му било посветувано внимание во претходните истражувања во областа на менаџментот, наспроти бројните истражувања за мотивацијата, за вештините на менаџерите и лидерите во организациите. Токму тоа е и причината за интересот за изработка на овој труд кој отвора едно многу значајно прашање, во надеж дека истражувачките наоди ќе имаат своја практична имплементација.

I. ТЕОРИСКИ ДЕЛ

1. КРЕАТИВНА ОРГАНИЗАЦИСКА КЛИМА

1.1. Поим за креативност

„Лоикаџа ќе ве однесе од А до Б, креативноста ќе ве однесе каде и да ѝосакаџе.“

- Алберт Анштајн

Клучен момент за започнување со научно истражување на креативноста е познатото предавање на Joy Paul Gilford на Pennsylvania State College во 1950, под наслов „Creativity“, по кое вниманието на истражувачите почнале да се насочуваат кон дотогаш занемаруваното дивергентно мислење.

Зборот „креативност“ потекнува од латинскиот корен „creatus“, што во превод значи „оној кој расте“. Според Klaić (2004, 750) креативност е синоним за создавање, работна енергија, творечка способност. Најкратко речено – креативно е сè она што е оригинално и корисно. Според Abraham Maslow креативноста е највисока човечка потреба. Повеќето луѓе веруваат дека креативноста е поврзана исклучиво со уметноста - музика, сликарство, театар, филм, танц, скулптура итн., но таа може да биде присутна во сите пори од животот – науката, бизнисот, спортот...

Организациската креативност сè повеќе го привлекува вниманието и на истражувачите и на вработените. Причините за тоа треба да се бараат во сè поголемата конкуренција на пазарот на кој е сè поинтензивен притисокот на иновациите и неопходноста организациите да ја одржат конкурентската предност. Креативноста обезбедува интелектуален материјал – идеи, поими, увиди и откритија, кои можат да станат нови теории, пристапи, алати, производи и услуги кои се основа на иновацијата. Иновацијата претставува усвојување и општествена трансмисија на креативните откритија (Heerwagen, 1995).

Во дефинирањето на креативноста Amabile (1983) нагласува дека таа е карактеристика на однесувањето кое е прозизвод на посебна констелација на карактеристиките на личноста, когнитивните способности и социјалното окружување. Barro (1988) исто така, истакнува дека креативноста е способност за продукција на нешто ново и соодветно. Ако нешто е ново, но не е соодветно решение на проблемот, тоа не е креативно туку претставува само чуден, бизарен одговор.

Новоста и соодветноста се централни карактеристики на креативноста, но, постојат и периферни карактеристики кои можат да ја зголемат или намалат основната вредност на продуктот, како што се: квалитетот, важноста и историјата на создавањето. *Високо квалитетен* е оној продукт кој покажува високо ниво на технички вештини, односно кој е добро изведен. Доколку не е добро изведен, иако е нов и соодветен, јавноста не го перципира како креативен (Barro, 1988). Понекогаш креативниот продукт задоволува само многу ограничена употреба. На пример, некој може да измисли нов аларм за автомобили, додека друг може да измисли нов начин на искористување на сончевата енергија. Втората идеја ќе се смета за покреативна, бидејќи идејата за искористување на сончевата енергија има поголема важност. На процената на креативноста влијае *историјата на создавањето*. Ако се знае дека новиот соодветен производ настанал потполно случајно или следи сет на правила, перципираната креативност на продуктот значајно се намалува (Barro, 1988).

Оценувањето на креативноста на продуктот го вклучува социјалниот консензус (Amabile, 1983). Не постои апсолутен стандард за креативност. Поединечен оценувач или општеството како целина ги проценуваат продуктите и определуваат колку еден продукт е креативен во однос на друг или колку една индивидуа е креативна во однос на друга. Едно лице од страна на една група (пример, аматери) може да биде оценето како креативно, додека пак од друга група (пример, експерти) може да биде проценето како просечно или ниско креативно. Станува очигледно дека креативноста не постои во вакуум: ново може да биде само во однос на старото. Ова не предупредува на фактот дека без оглед на тоа кој индивидуален ментален процес е вклучен во креативноста, тој мора да биде

вклучен во контекст на претходните културни и социјални постигнувања од кои е неодоив.

Според Vujić (2010, 194) креативноста е нов и оригинален начин на мислење и делување, кој отстапува од стандардните методи при барање решенија за одредени проблеми, ситуации или конфликти.

Во зависност од тоа колку се вреднува знаењето, колку е развиена информациската инфраструктура и каков е односот спрема иновациите, заедниците се вбројуваат во една од следните три категории (Srića, 2010, 2):

1. *Иновациски ојшћесїва* - Во оваа категорија се земјите кои вложуваат големи средства во образованието и знаењето, кои развиле своја информациска структура и кои високо ја ценат индивидуалната, тимската и организациската креативност. Тоа се земји кои посветуваат посебно внимание на развојот на способностите, нови идеи и технологија.
2. *Имитативни ојшћесїва* - Овие општества не создаваат знаење во иста мера како иновациските општества, но на некој начин се оспособиле на што побрз начин да дојдат до информации како важен развоен ресурс.
3. *Неинвенџивни ојшћесїва* - Тие се општества во кои има индивидуална, тимска и организациска креативност но, која е ограничена со различни бариери и блокади. Тие блокади можат да бидат идеолошки и да ја кочат иновацијата, нормативни и да ја попречуваат инвенџивноста. Во нив не постојат служби за развој, заводи за патенти, јавни банки за податоци и сл. Таквите општества ги занемаруваат талентите кои ги поседуваат, го запоставуваат иновацискиот потенцијал и со неадекватен образовен систем го ограничуваат настанувањето на идеи и развојот на креативноста.

Според Srića (1992, 13) општествената креативност зависи од два типа фактори: надворешни (макро фактори) и внатрешни (микро фактори). Се мисли дека за креативната работа поголемо значење имаат **микро факторите**: кадровската структура и квалитетот на иновацискиот потенцијал, начинот на водење на организацијата, примената на модерни техники на менаџментот,

поттикнување креативно мислење и слично. **Макро факторите** се однесуваат на склопот од политички и економски карактеристики на земјата. Пред сè, станува збор за демократијата, слободата на изразување на мислењето, стабилноста на законодавниот систем и правилата на правната држава и квалитетот на инфраструктурата (комуникациски, финансиски, образовни).

Креативноста во организацијата е сложен повеќезначаен процес. Кога во менаџментот се зборува за креативност, обично се мисли на иновативност. Но, сепак иновативноста може да биде негативна доколку не одговара на потребите на организацијата во целина. Новите идеи ќе бидат применети ако личната креативност на вработените или ангажираните соработници биде интегрирана во системот и усогласена со средствата и ресурсите на организацијата.

Поврзаноста на индивидуалната креативност и организациската иновативност (Ouakouak, Ouedraogo, 2017) произлегува од концептуален модел според кој споделувањето знаења и способност за организирање има позитивно влијание на индивидуалната креативност, додека културата фокусирана на иницијатива и поттикнување на креативноста ја насочува индивидуалната креативност кон развој на организациска иновација.

Според Bear & Kaufman (2006) кон организациската креативност може да се пристапи на следните начини:

- 1) Со идентификација на креативните вработени во организацијата и давање компатибилни задачи.
- 2) Да се препознаат и да се применуваат организациските фактори со кои може да се зголеми или намали креативната работа (вклучувајќи ги факторите кои ја зголемуваат внатрешната и надворешната мотивација).
- 3) Обучување на вработените да станат покреативни.

Во денешно време на полето на оваа проблематика се вршат многу истражувања. Без оглед на доменот на идентификување на креативните вработени, важно е да се нагласи дека никогаш не треба да се тргнува од идејата дека некои поединци се креативни, а други не се, туку дека распределбата на задачите треба да се прилагоди на начин што никогаш не ја нарушува организациската стабилност.

Од друга страна, онаму каде што се јавува потреба, вработените кои не покажуваат креативен пристап треба да бидат обучени и да им пристапат на задачите на нов и поинаков начин (Zhu, 2014).

Покрај она што е споменато при разгледувањето на креативноста, секако треба да се има предвид и распределбата на моќта во организацијата и создавањето услови за одредена креативност на поединецот да биде покажана или забележана. Лидерството влијае на имплементацијата и самото присуство на креативноста во деловното опкружување. Креативноста во контекст на исплатливоста секогаш претставува одреден трошок, како за поединецот така и за организацијата. Начинот на неговото насочување и користење е многу важен, бидејќи може да предизвика непожелни последици, а неминовно се наметнува потребата од намалување на трошоците паралелно со зголемување на придобивките што човекот ги добива од креативното однесување (Runco, 2007).

1.2. Елементи на организациската креативност

Креативноста во организациски контекст мора да има прагматична димензија. Креативните решенија мора да бидат корисни во контекст на организацијата и да придонесат за зголемување на нејзината конкурентност. Повеќето автори (Amabile, 1998., George, 2007, Isaksen & Ekvall, 2010) истакнуваат дека и организациската креативност треба да води до создавање нешто ново и корисно, односно вредно за организацијата. Според Woodman et al. (1993, 293) организациската креативност подразбира "создавање вредни, корисни нови производи, услуги, идеи, постапки или постапки од страна на вработените кои работат заедно во комплексен систем".



Слика 1. Компоненти на креативност во организацијата (Извор: Amabile, T., Khaier, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, October, 6

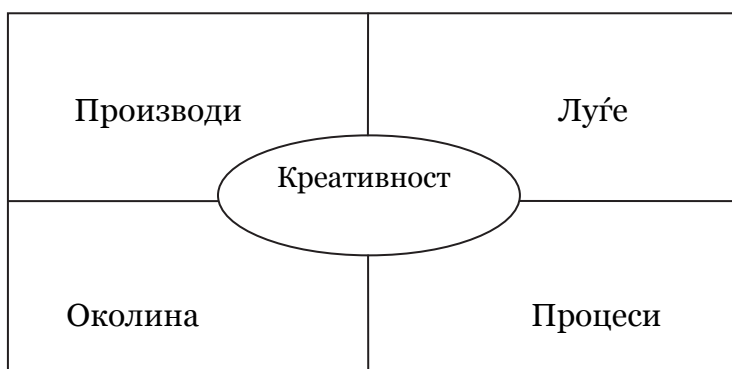
Постојат три основни компоненти за успешна примена на креативноста во една организација (Amabile, 1998):

- *Вештина за креативно размислување* (специфичен начин и техники за пристапување кон проблемот);
- *Експертиза* (интелектуален капацитет за решавање проблеми);
- *Мотивација* (екстризишна и интринзишна);

Организацискиот менаџмент има улога да ги развива трите наведени компоненти (Слика1).

Организациите треба континуирано да ја негуваат креативноста за да опстанат и да напредуваат во современите услови на делување. Глобализацијата, промените

во работната сила, сè повеќе информираниите купувачи/клиенти предизвикуваат енормни промени на пазарот. Организациите бележат брз раст, а тоа наметнува да се прават сè почести технолошки и процедурални промени. Дополнително, за комплексноста во работењето и потребата од креативни вработени придонесуваат владините прописи, грижата за животната средина, економските трендови, сè поголемата фокусираност на приватноста и етичките практики. Организацијата која не е во состојба да генерира креативни решенија ќе се соочи со исчезнување.



Слика 2. 4P креативност

Извор: Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. Phi Delta Kappan, Vol. 42: 309

Моделот на Rhodes (1961, 307) (Слика 2) според кој постојат четири вида на креативност, претставува корисен начин како да се организира и разбере постоечката креативност. Креативноста претставува целина од следните елементи: **Продукт** – некои идеи, решенија и дизајн се повеќе креативни од други; **Личност** – некои поединци се покреативни од други; **Процес** – некои технологии се покреативни од други; **Околина** – некоја средина е стимулативна, друга инхибиторна за творечкиот потенцијал на вработените.

За свесно спознавање и поттикнување на личната и организациската креативност, се препорачува:

- Да се идентификува креативното однесување како цел,

- Да се користат креативни алатки,
- Да се одвои време и простор за креативно однесување,
- Да се воспостави средина што стимулира креативно однесување.

1.3. Индивидуална креативност

Креативноста на поединецот придонесува за развој на сопствената кариера, но и за компанијата. Сите подрачја од работните активности на вработените, може креативно да се унапредуваат. За поттикнување на креативноста во компанијата многу е важно да им се даде доволно овластувања на вработените за да можат да ги иновираат своите работни активности, да ги анализираат и решаваат проблемите во работењето наместо да ги занемаруваат.

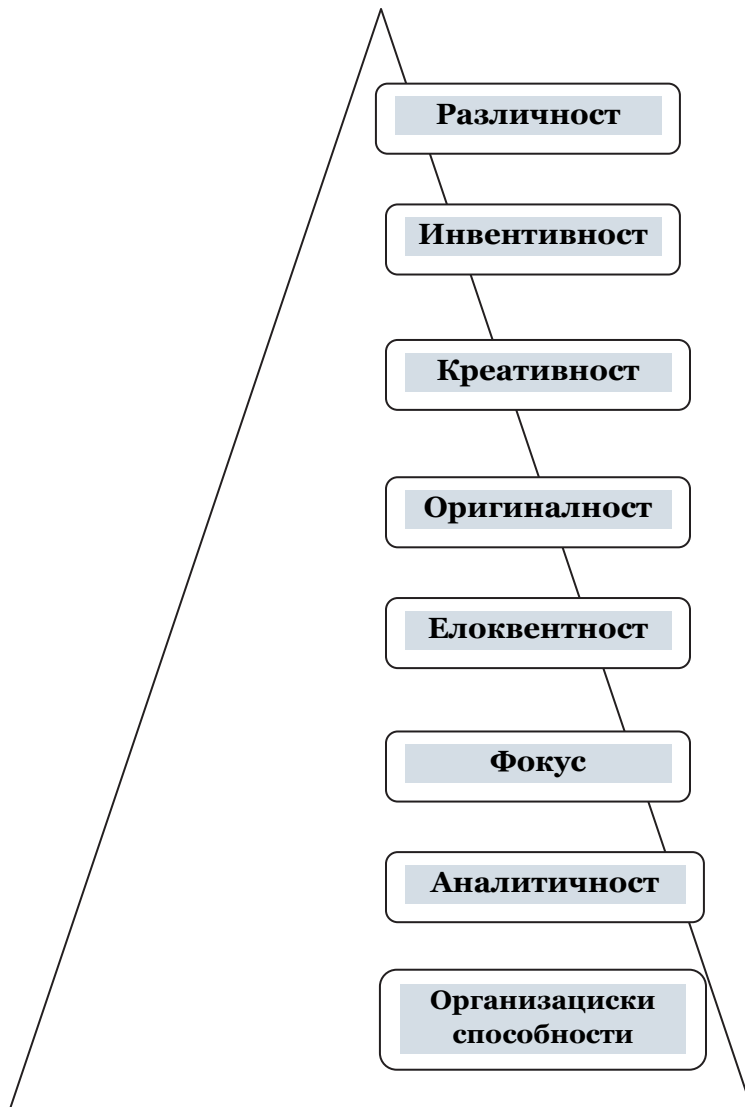
Денеска ниту еден поединец не е доволно интелигентен самостојно да го обликува целокупниот систем. Според Wheatley (2010, 4) никој неможе точно да ги предвиди успешните интервенции во организацијата; тешко е да се спознае што е толку важно за луѓето или да го разбере начинот на кој ја извршуваат својата работа. Единствено решение е да ги повика луѓето да се вклучат во процесот на креирање промени.

Истражување спроведено на примерок од 6900 менаџери од големи и средни американски компании, открило дека дури 89% од испитаниците мислат дека денеска е тешко да се привлечат талентирани луѓе, а дури 90% од испитаниците мислат дека денеска е потешко да се задржат талентирани во компаниите (Edvinsson, 2003,86).

Conaldi et al (2012) и Tonellato (2014) сметаат дека всушност поединците обезбедуваат нови креативни идеи и предлози во врска со новите услуги и производи. При препознавање на креативните поединци во организацијата, потребно е да се тргне од следните елементи:

1. *Логично размислување* – процес во кој поединецот решава проблем, почнувајќи со некоја теорија и во кој со верификација може да дојде до нови заклучоци.
2. *Поврзување на идеите* – поединецот ја бара врската помеѓу информациите и идеите. Исто така, може да дојде до креативно решение со помош на животното искуство и образованието.
3. *Дефинирање на проблемот* – поединецот собира факти, идентификува проблем и комбинира решенија, го спроведува избраното решение во пракса.
4. *Слободно поврзување* – овој модел повеќе ја нагласува потсвесната сфера, односно недоволно истражената. Многу теоретичари ја перципираат како "складиште на идеи".

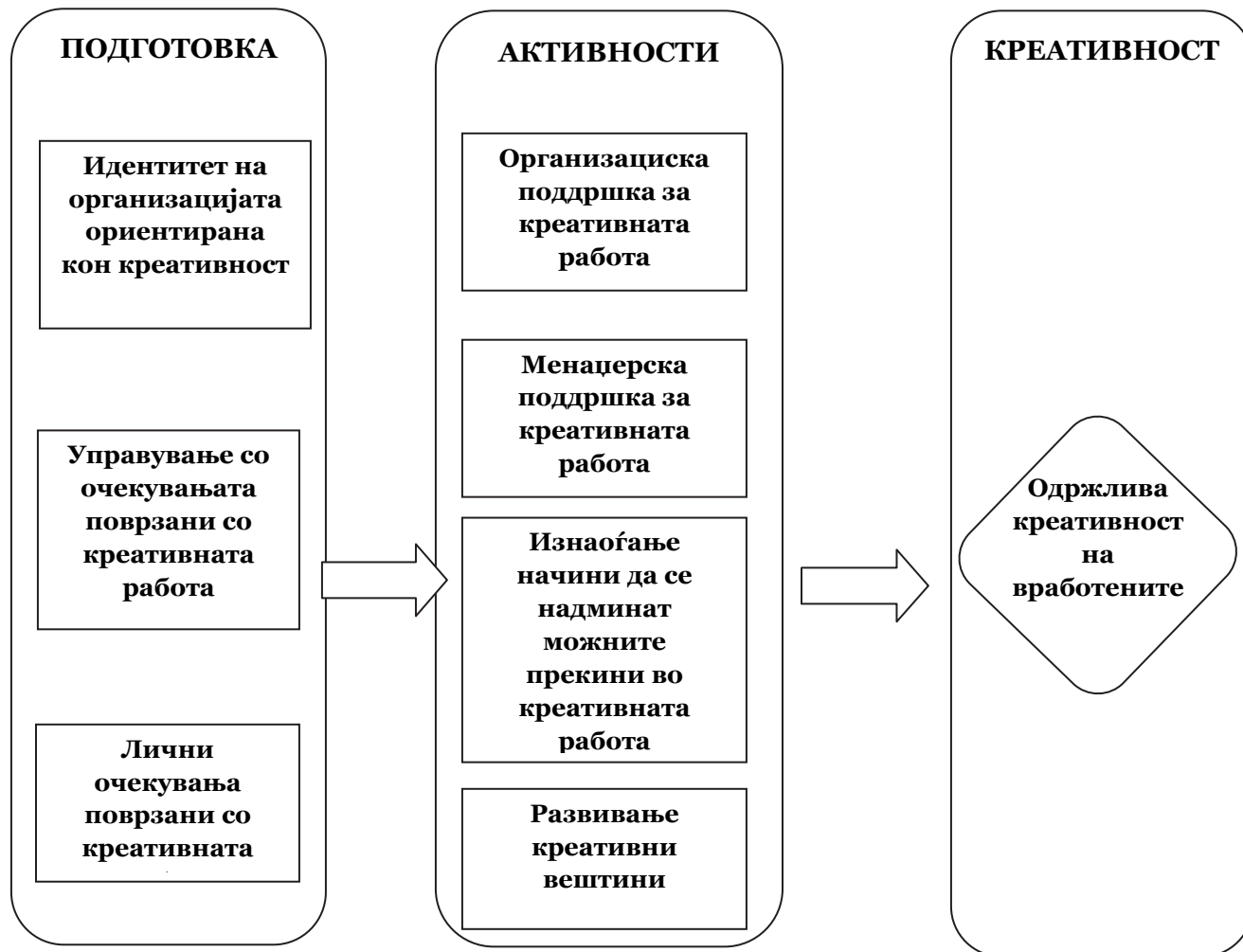
Карактеристики на креативната личност според Vујќ (2010,195) се волјата, храброста, одлучноста и способноста за совладување на проблемите на потполно нов начин. Овие карактеристиките се прикажани на Слика 3.



Слика 3. Карактеристики на креативна личност
Извор: Vujić, V. (2010). *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*,
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka: 195

Според Bahtijarević – Šiber (2014) креативни вработени се оние кои настојуваат да ја утврдат можноста за воведување на нови производи и услуги. Иако поголемиот дел од литературата е поврзан со управување со креативноста, фокусот е ставен на вработување на најкреативните луѓе и нивна подготовка за изведување на креативната работа и обезбедување стимулативна средина за да се добие посакуваниот производ или услуга. Целите на новите истражувања

покажуваат дека сите вработени мора лично да се залагаат за да бидат во состојба доследно креативно да се развијат (De Stobbelier, Ashford, Buyens, 2011; Tierney i Farmer, 2011).



Слика 4. Модел на индивидуална креативност

Извор: Van Kessel et al. (2014). No creative person is an island: organizational culture, academic project-based creativity, and the mediating role of intraorganizational social ties. *S. Afr. j. econ. manag. sci.*, vol. 17, n.1: 46-69.

Поединците кои се креативни се генерално интелигентни и многу љубопитни, не сакаат да бидат водени од логиката и рационалноста. Тие обично се свесни за сопствените способности и карактеристики и нивните постапки можат да

се толкуваат од страна на другите како конструктивни и деструктивни. За компаниите тие креации понекогаш претставуваат начин за преживување во острата конкуренција, но тие секогаш се потпора за професионален развој и унапредување. Целата компанија мора да се трансформира во креативна организација, со цел раководството да ги охрабри талентите што ги откриваат во нивното работно опкружување.

1.4. Тимска креативност

Во современите организации значително се инвестира во формирање на ефективни тимови (team – building). Тимот всушност е опишан како многу позначаен во однос на индивидуалните перформанси на членовите. Со други зборови, на тимот му треба заеднички напор во кој секој член ќе преземе одговорност за резултатите на тимот, а не само за неговата индивидуална работа. На прво место е тимот, а индивидуата е на второ, така што, сè што членот прави индивидуално е насочено кон исполнување на целите на тимот, а не на неговиот независен придонес.

Вистинскиот тим е мала група на луѓе со комплементарни вештини, кои се подеднакво лојални и посветени на заедничката цел и значење на работата, како и пристапи за решавање на проблеми со силно чувство на меѓусебна одговорност и вистински лидер. Но, ова не значи дека тимската работа подразбира губење на индивидуалноста на поединците, исто како што тимската работа не служи како параван за неспособноста или прикривањето на неактивноста на поединците.

Креативноста бара оригиналност и ефективност на начин на кој оригиналните производи/услуги мора да бидат ефективни за да бидат креативни (Runco, Jaeger, 2012, 92). Емпириското истражување поврзано со креативноста на тимот покажа дека влезните варијабли како што се меѓузависноста и различноста поврзана со работата стимулираат креативни процеси на тимот (West, 2002, Hulseheger et al., 2009).

Креативноста е особено важна во процесот на решавање на проблеми. Многу деловни одлуки бараат иновативни решенија и сложени одговори на управувањето со несигурни и сложени услови во деловното опкружување. Ретко кој менаџер може сам да донесе комплексна одлука што бара мултидисциплинарно знаење, долгогодишно искуство и детална анализа на проблемот. За многу одлуки потребни се компетентни и креативни тимови. Сепак, мора да се обезбедат соодветни предуслови за креативно и одговорно однесување на членовите на тимот. Покрај стручноста, членовите на тимот треба да бидат добро информирани и мотивирани да донесат квалитетна одлука, а исто така е корисно да се подготвени да применат индивидуална или групна техника на креативно решавање на проблеми.

Истражувањето за тимската креативност од страна на De Vreede et al., (2012) ја истакна улогата и важноста на споделувањето на знаењето во рамките на организацијата. Споделувањето на знаењето е тесно поврзано и има позитивно влијание и врз индивидуалната и врз тимската креативност.

Креативноста на групите (според Srića, 1992, 70), се поврзува со следните елементи:

1. Креативната група има многу *слобода, независност* и *авторитет*, за разлика од „диктаторската“ хиерархија, во која успехот или неуспехот е проблем на водачот. Членовите на добар тим самите се одговорни за ефектите од нивната активност.
2. Креативноста на групата зависи од *слободниот проток на информации*. За разлика од авторитарната организација чии „водачи“ блокираат информации и создаваат свои монополи за знаење, членовите на добриот тим се збогатуваат едни со други со размена на своето знаење, создавајќи инвентивна атмосфера во која е полесно да се решат дури и најтешките проблеми.
3. Креативните групи постигнуваат *синерџија*. Наместо да ја трошат енергијата на ривалство, кавги и непродуктивна работа, членовите на тимот ја

насочуваат својата енергија кон заедничка цел, а тоа е проблемот што треба да се реши. Неуспешните групи се предводени од „диктатори“ кои за цел ја имаат својата корист, добивка. Успешните тимови се водени од „лидери“ чиј интерес одговара на целите на групата.

4. Во нивната работа *„целта не ѝ оправдува средствата“*. Подеднакво е важно креативниот тим да ја заврши работата и да го стори тоа во согласност со заедничките вредности, норми и правила на заедницата. *Водачот на тимот што бара резултат без олед на начинот на кој ќе се постигне, нема долго да ја задржи креативноста и успешна група.*
5. Одлуките се донесуваат и решаваат со *консензус*, а не со наметнување на волјата на мнозинството. На тој начин членовите на тимот нема да се чувствуваат подредени, искористени или запоставени.

Индивидуалните креативци се дел од креативните групи/тимови, а креативните тимови се дел од иновативната организација охрабрена од менаџери со одредени карактеристики, како што се емоционална интелигенција, харизма, подготвеност за промена, охрабрување, мотивација, наградување, создавање иновативна организациска клима и култура (Jakovljević et al., 2012, 38).

Решавањето на проблемите обично се одвива во повеќе фази:

1. Идентификација на проблемот;
2. Прибирање релевантни податоци;
3. Дефинирање на целта;
4. Генерирање идеи;
5. Евалуација на идеите;
6. Избор и формирање на решенија;
7. Примена на решението во пракса и проценка на успешноста на решението;

Во секоја од овие фази на решавање на проблемите, можно е да се примени некоја креативна техника за решавање на проблеми. Сепак, прво е потребно менаџерот да биде добро запознат со различните техники и правилно да процени кога некои од нив се погодни да се применат, за да се реши одреден проблем. Важно е членовите на тимот да имаат соодветно искуство во тимска работа и позитивен став кон примената на креативни техники.

Може да се заклучи дека тимската креативност е тесно поврзана со индивидуалната креативност. Во зависност од самата организација и формата на лидерство, поединците како и групите прифаќаат норми во согласност со околностите во организацијата. Од оваа причина, важно е да се разгледа важноста и улогата на креативноста на ниво на самата организација.

1.5. Организациска креативност

Концептот на организациска креативност го објаснува Senge (1996) како организациски структури прилагодливи на постојан проток на информации и ресурси. Покрај наведеното, Vicari (1998) ја опишал високата организациска креативност како континуиран ангажман на вработените и менаџерите во креативните напори што водат до иновации. Спротивно на тоа, е забележана ниска организациска креативност во контекст на структурите на управување кон индивидуални креативни иницијативи во јапонските организации (Basadur, 1992; Nonaka et al., 2001).

Во спроведено истражување за организациска креативност од Amabile (1996) бил вклучен примерокот од 238 луѓе кои работеле на креативни проекти во 7 организации. Истражувањето резултирало со следните шест **миџови за креативноста** во рамките на организацијата:

1. *Креативноста доаѓа од креативни личности* - во разговорот со менаџерите обично се смета дека креативноста му е потребна на одделот за истражување и развој, маркетинг или продажба, додека исто така се смета дека не е

потребна во сметководството. Исто така, менаџерите често изјавуваат дека само некои поединците се креативни, додека повеќето други не се. Сепак, раководната функција бара промовирање на креативноста во сите оддели, вклучително и во финансиите. Резултатите од ова истражување покажуваат дека секој со просечна интелигенција е способен за одреден степен на креативност.

2. *Париите ја поттикнуваат креативноста* - бонусите и другите награди дури стануваат проблематични кога поединците мислат дека секој нивни потег може да влијае на заработката. Така, тие дури добиваат аверзија да преземаат ризик. И сето тоа ја задушува креативноста. Личното задоволство има поголемо влијание врз креативноста. Луѓето кои прават нешто за лично задоволство се многу покреативни.
3. *Временскиот притисок ја поттикнува креативноста* - Луѓето се најмалку креативни кога „се борат со часовникот,“. "Ова истражување исто така посочи на нов термин time "– pressure hangover (мамурлак за временски притисок). Имено, тоа е ситуација кога луѓето се изложени на екстреман временски притисок во текот на еден ден, нивната креативност опаѓа не само тој ден, туку и два дена подоцна. Временскиот притисок ја загрозува креативноста затоа што тогаш нема темелно проучување на проблемот. Ако се соочиме со временски притисок, фазата на инкубација недостасува. Не е само крајниот рок што ја загрозува креативноста, туку и можните нарушувања што следат. Не е тешко да се биде креативен под притисок ако успеете да го задржите фокусот на работата. Проблемите често се јавуваат затоа што во повеќето организации, вработените не ја разбираат причината зошто нешто е итно.
4. *Стравот ја условува револуционерната сила* – Широко распространета е идејата дека стравот и тагата некако ја поттикнуваат креативноста. Постојат дури и некои психолошки студии кои покажуваат дека депресијата е поголема кај креативните писатели и уметници. Сепак, во деловниот свет, креативноста е поврзана со чувство на среќа, задоволство и љубов. Додека таа е воздржана при страв, тага и вознемиреност. Тука постои одредена

врска. Возбудата од работните обврски ги применува когнитивните асоцијации што ќе бидат инкубирани преку ноќта во нова креативна идеја.

5. *Конкуренцијата победува во соработка* - Постои вкоренето верување, особено во финансиите и индустријата на високата технологија, дека внатрешната конкуренција води до иновации. Најкреативните тимови имаат доверба да ги споделат и да дискутираат за идеите. Меѓутоа, кога конкуренцијата води до затворена атмосфера каде што никој не сака да споделува информации и ова води кон уништување на самата организација.
6. *Уредна организација е креативна организација* - Организација што ја негува креативноста може успешно да се соочи со проблемите што доаѓаат, додека онаа што е "заробена" од прописите и правилата е осудена на пропаст уште од самиот почеток.

За креативно дејствување потребна е слобода, односно отсуство на притисок. Покрај горенаведеното, постојат ситуации што ја ограничуваат имагинацијата и креативноста. Треба да се избегнуваат:

- *Појрешна распределба на улогите* - „Секој е генијалец. Но, ако ја проценувате рибата според нејзината способност да се качи на дрвото, таа ќе го помине целиот свој живот убедена дека е глупава.“ - Ајнштајн
- *Надворешно ограничување на крајната цел* - Користењето притисок преку контрола на работното место ја инхибира креативноста.
- *Строга распределба на ресурсите* - На креативните луѓе им е потребно подолго време отколку на помалку креативните, бидејќи тие честопати ги рedefинираат проблемите.
- *Недостиг на социјална разновидност* - Хомогените групи во однос на членовите соработуваат подобро, но се помалку креативни.
- *Недостиг на позитивни повратни информации* - Ретки се поединците кои продолжуваат да работат на идејата доколку не добиле никаква позитивна реакција за она што го направиле, постигнале.

Организациите што ќе изберат да ја користат креативноста исто така мора да инвестираат во неа, што најчесто вклучува обука за креативно и критичко размислување. Трошоците и придобивките од двата вида обуки може да се променат и зависат од бројот на креативни обуки и бројот на креативни проекти во кои се вклучени. Придобивката од секоја креативна обука по личност зависи од количината на обука што некој ја добил и од вредноста што генерално ѝ се посветува на креативноста (Lubart i Runco, 1999). Но, за да преживеат и напредуваат на динамичниот глобален пазар, организациите мора редовно да ги иновираат своите производи, услуги, работа и пазарни средини (Burkus i Oster, 2012).

Друг пристап на организациите за зголемување на креативната благосостојба е "неформалното работно време" (noncommissioned work time). Организациите ширум светот им овозможуваат на своите вработени периоди на слободно време во кое лицето конструктивно создава нови идеи и бара одговори на прашања за кои другите не се интересираат. Начинот на кој ќе се исполни времето зависи од волјата на вработените (Burkus i Oster, 2012).

1.6. Управување со организациската креативност

Поттикнувањето на креативноста и иновативноста е примарен предизвик во управувањето на секоја организација. Во самиот процес на управување, потребно е постојано да се развива капацитетот за постојани промени и чести прилагодувања, но со зачувување на идентитетот и вредностите на организацијата. Традиционално се смета дека само некои области од работните активности се креативни (на пример, развој и дизајнирање нови производи или обликување на маркетинг пораки), но креативни подобрувања се можни и при планирање, управување со проекти, управување со персонал, меѓучовечки односи во рамките на организацијата, во односите со клиенти и купувачи (Carmeli, 2004).

Srića (2016) укажува дека постојат два начини за управување со креативноста што треба да се применат истовремено, а тоа се: 1. Препознавање и отстранување на пречките за креативноста и 2. Создавање стимулативно опкружување за креативноста. Иновациите се темелат на генијалноста, знаењето и талентот на поединците, како и на нивната напорна работа пред сè во насока на ослободување од бариерите за изразување на креативноста (аверзија кон туѓи идеи, страв од грешки, бирократија, организирани ресурси, премногу тесна специјализација).

Во еден успешен креативен тим водачот на тимот мора да создаде убедување за сигурност и избегнување страв. Затоа се посветува посебно внимание на индивидуалните таленти на членовите, давајќи им можност да се изразат што е можно повеќе. Во креативниот тим, лидерот се обидува да создаде стимулативно опкружување за развој на нови идеи. Креативниот тим бара слобода, независност и авторитет, но исто така и одговорност за резултатите. Затоа, неговиот успех зависи од слободниот проток на информации. Додека во авторитетната организација, менаџерите ги блокираат информациите, во креативниот тим тие зборуваат отворено и непречено, во инвентивна атмосфера во која е полесно да се решат дури и најтешките проблеми. Управувањето со успешните групи се заснова на примерот на управување. Лидерите на креативните тимови имаат визија и знаат како да ги охрабрат соработниците да ја прифатат и следат нивната визија. Тие се посветени на работата, оригинални, независни по дух, флексибилни и самоуверени. Водењето тим преку добар пример (Leadership by Example) или управување на начин на кој нашите активности влијаат на однесувањето на другите така што ќе се однесуваат или ќе одговорат на начин за кој сметаме дека е вреден и соодветен за организацијата, е еден од најважните методи на креативноста и управувањето со групи (Srića, 2016).

Во процесот на управување со креативноста, важно е менаџерите да разберат дека со "гушење" на уникатните и различни толкувања на проблемите, се уништува можноста за прилагодување на целиот систем. Подготвеноста за промена најдобро ќе се постигне со поттикнување на вработените да практикуваат различни пристапи.

За објаснување на организациската креативност значаен е моделот на Amabile, et al. (1996), кој ја истакнува важноста на креативноста и иновациите за сите организации. Според Stacey (1996) пак, креативноста е значајна доколку му помага на поединецот или на организацијата подобро да преживее во своето опкружување. Сличен аргумент истакнува и Ford (1984)—според кој ништо повеќе не поттикнува креативни акции од ситуациите во кои тие акции се „поатраaktivни“ од вообичаените активности.

Клучните организациски фактори кои се однесуваат на креативноста Shalley (2004) ги дели во две групи. Првата се однесува на „блиски фактори“, односно оние кои се тесно поврзани со секојдневното искуство (обликување на работата, однесување на менаџментот, обучување, разновидност на работните групи), а втората група се однесува на „далечни фактори“ (како, организациска структура и клима). Наведените фактори се опишани подолу.

1. Блиски фактори

Сложениите и предизвикувачки задачи веројатно е дека ја поттикнуваат внатрешната мотивација на вработените, која пак, ја зголемува нивната креативност. Наспроти сложените и предизвикувачки задачи, е рутинската работа која се извршува со веќе познати процеси и информации. Во такви околности се намалува ефикасноста и покрај воведувањето на промени (Amabile, et al., 1996). Во оваа насока се и наодите на Oldham & Cummings (1996) кои утврдиле дека вработените создаваат повеќе патенти доколку нивните работни задачи се посложени и предизвикувачки и доколку не се непосредно контролирани.

Друг фактор кој влијае на креативноста е *однесувањето на менаџментот*. Менаџерите можат да влијаат на креативноста на вработените преку воведување на цврсти вредности, уверувања и претпоставки (кои се основни елементи на организациската култура) кои ја поттикнуваат креативноста (Myers, McCauley, 1986).

Менаџерите можат да го поттикнат креативното однесување преку креирање култура која се одликува со слободен проток на информации, почитување на различните мислења, отворено дебатирање, стимулативни задачи, добра поделба на улогите. Во овој контекст треба да се спомене дека значајни менаџерски алатки за промоција на креативноста се и менторството и обуките.

Разновидноста е фактор кој значајно придонесува за креативно однесување на вработените. Таа се однесува на почитување разлики во дисциплините, типовите на личност, начините на мислење за проблемите-кои се смета дека водат до поголем број и до разновидни идеи (Stacey, 1996). Разновидноста создава простор за нов дијалог кој се спротивставува на постоечките идеи и стратегии на „леgitимниот систем“. Според согледувањето на Stacey, креативноста настанува надвор од легитимниот систем и обично е во директен конфликт со него. Креативните промени се инфилтрираат во системот по пат на убедувања, политички маневрирања, едукации.

Стимулативните соработници исто така ја промовираат креативноста преку покажување воодушевување и синергија (Shalley, Oldham, 1997). Hargadon (2000) докажува дека групното резонирање има централна улога во организациската креативност.

На креативното решавање на проблеми исто така влијае и *емоцивниот контекст*. Креативните луѓе обично се опишуваат како отворени за емотивно искуство и за изразување на позитивна енергија (Simonton, 2000). Креативното решавање на проблеми е помалку веројатно доколку луѓето се потиштени, несреќни или се под стрес бидејќи негативните расположенија или стресот водат до намалување на вниманието и до стереотипни реагирања.

2. Далечни фактори

Ресурсите се значајни, не само заради функционалната поддршка, туку и заради можноста со нив да се влијае на задачите и проектите на вработените и на нивната перцепција на проектите како вредни и достојни за организациска поддршка. Ресурсите се однесуваат на финансиската поддршка, времето,

физичкиот простор и информациите (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000).

Значаен фактор за креативноста на вработените е и *орѓанизациската прилагодливост*. Високо прилагодливите организации во поголема мера ја поддржуваат креативноста на своите вработени. Прилагодливоста се одликува со постојано и намерно менување на рутините за да се дојде до подобри начини за извршување на задачите. Прилагодливите организации го истражуваат окружувањето за да предвидат нови можности и реагирања со користење на нови методи и пристапи. Спротивно на нив, организациите со ниска прилагодливост покажуваат високо ниво на контрола по пат на централизирано одлучување. Централизираното одлучување и пристапот според правила и регулативи придонесува за намалување на внатрешната мотивација, и според Amabile е следено со опаѓање на креативноста и способноста за однесување соодветно на проблемите и барањата. Централизираното одлучување и контролата исто така го намалуваат текот на идеите во организацијата. Доколку не се постигне слободен пристап за информациите и знаењата, ќе се инхибира создавањето на креативни идеи.

Внатрешниите несогласувања, го зголемуваат стресот, кој пак, придонесува да се користат веќе познати стратегии и однесувања. Stacey на несогласувањата гледа како на блокада на креативноста, но и како нејзин поттикнувач. Базирајќи се на теоријата на хаосот, споменатиот автор покажува дека креативноста произлегува од судирот меѓу постоечкиот систем на организацијата и оној кој се создава (системот во сенка). Постоечкиот „легитимен систем“ во организацијата настојува да биде конформистичен и хиерархиски. Бирокуратските организации кои се одликуваат со високо ниво на централизација тешко можат да се движат во креативна насока затоа што имаат ограничени информации за текот на промените и мала поврзаност меѓу вработените. Системот кој доминира во бирокуратските организации се состои од рутини, навики и високо дефинирани процедури. Богатиот тек на информации, големата поврзаност на вработените и разновидноста во однесувањето и нивните перспективи се поволни за создавање на нови идеи. Но, дали тие ќе се актуализираат како креативност ќе зависи од тоа колку успешно организацијата, групите и поединците во нив ќе ја споделат

анксиозноста која е поттикната од предизвиците на новиот систем (Antonovsky, 1987).

И *физичкото окружување* има улога во создавањето на креативна организациска клима. Дивергентното мислење е со голема веројатност да создаде амбиент кој бара чувство на психолошка сигурност и смиреност (Antonovsky, 1987). Вознемиреноста и временскиот притисок може да го инхибираат тој процес. За да се дојде до креативно решавање на проблемот потребно е време. Доколку постојат надворешни временски притисоци, поединецот или групата може да го прекинат креативното решавање.

Исто така, *средствата кои се потребни за креативно решавање на некој проблем, опремата и технологијата* што им е на располагање на вработените може да придонесат да се употребат способностите за создавање нови идеи (Isaksen Scott, G., 2000).

Секако дека креативноста подразбира и *тешкотии*. Со вработените кои се креативни тешко може да се управува (тие не се конформисти, малку внимание обрнуваат на авторитети и пропишани процедури, покажуваат мала лојалност кон организацијата во која се вработени, не се мотивирани од награди кои на другите им се важни), па со своето однесување може да предизвикуваат немир во организацијата. Тоа подразбира дополнителни трошоци за креативноста кои обично не се земени предвид во организацијата. Stacey покажал дека креативноста може да води до големи трошоци во смисла на внатрешна напнатост и несогласување, доколку тие не се контролирани во насока на создавање на доверба и взаемна поддршка.

1.7. Модел на Еквал за креативна организациска клима

Со поимот организациска клима се опишува атмосферата и односите меѓу вработените во некоја организација. Ова пред сè, се однесува на односите меѓу претпоставените и вработените. Особено се обрнува внимание на конфликтите, субординацијата, персоналните односи, влијанијата, моќта и слични појави. Многу

истражувачи обрнуваат внимание и на важноста на различни елементи за идеална работа, како и на задоволството на вработените со тие елементи. Во тие елементи спаѓаат мотивот за егзистенција, припадност и развој.

На организациската клима влијаат повеќе фактори, меѓу кои позначајни се: начинот на управување и раководење, начинот на одлучување, структурата и дистрибуцијата на моќта, природата на личноста на оние кои се на раководни позиции, мотивите на припадност, развој и егзистенција. Најзначаен фактор кој ја детерминира организациската клима е начинот на управување и раководење, бидејќи тој содржи и други субјективни елементи кои имаат влијание на климата.

Еквал идентификувал десет фактори на креативната организациска клима:

- 1. *Предизвик и лично вклучување***-се однесува на тоа колку вработените се поттикнати, емоционално вклучени и посветени на својата работа;
- 2. *Слобода***-се однесува на тоа колку вработените се слободни да одлучуваат за начинот на реализирање на своите задачи;
- 3. *Време за идеи***-се однесува на тоа дали вработените имаат време за размислување пред да почнат да дејствуваат;
- 4. *Динамизам***- се однесува на исполнетоста на организацискиот живот со настани;
- 5. *Поддршка на идеите***-се однесува на тоа дали постојат средства за проверка на новите идеи;
- 6. *Доверба и отвореност***-се однесува на тоа дали вработените се чувствуваат сигурни да го соопштат своето мислење и да понудат различни гледишта;
- 7. *Оптимизам и хумор***-се однесува на тоа колку е релаксирано работното место, дали забавувањето се смета за прифатливо однесување;
- 8. *Конфликти***-се однесува на тоа до кој степен луѓето се ангажираат во интерперсоналните конфликти;

9. *гебаџи*-се однесува на тоа до кој степен луѓето се ангажираат во живи дебати за прашања кои се од реален интерес и

10. *преземање ризици* –се однесува на тоа дали неуспехот се смета за нормален.

Со помош на наоди од факторската анализа Isaksen и Kaufman (Janićijević., 1996) од прашалникот на Еквал ја исфрлиле димензијата динамизам, па во финалната форма прашалникот е сведен на девет димензии. Овој инструмент е конструиран за процена на секој посебен аспект кој ја поддржува креативноста и промените и истиот е применет за потребите на овој магистерски труд.

Во последната деценија интересот за организациската креативност е во голем пораст. Според истражувањата (Gu et al. 2017, 152) организациската креативност е во посреднички однос помеѓу водството и иновативното однесување на сите вработени. Наодите од истражувањата и мислењето на повеќето експерти и практичари, укажуваат дека суштинска потреба за работење на современата организација и главен извор на иновации внатре во организацијата е токму креативноста на човечките ресурси. Но, за да се постигне тоа потребно е сите вработени во организацијата активно да соработуваат, да поттикнуваат и да креираат нови идеи и услуги.

Организациите најдобро знаат како да ја развијат креативноста на своите вработени. Тие ги прифаќаат грешките на патот до добрите идеи. Исто така се свесни дека добрите идеи можат да бидат остварени само во средина која го поддржува разменувањето на знаењата. Некои тврдат дека поединците поседуваат креативен потенцијал и дека главна задача на организацијата е да управува со тој потенцијал (Cummings & Oldham, 1997, Sternberg, 1999), додека други тврдат дека околностите всушност одредуваат кој може да биде креативен (Amabile, Pratt, 2016).

Креативноста е екстремно широк конструкт кој е од витално значење за напредокот на човечката цивилизација и многу веројатно за развојот на човечкиот процес на размислување (Jung, Mead, Carrasco i Flores, 2013). Може да се заклучи

дека разбирањето и самиот концепт на креативна организациска клима бара детално разгледување на организацискиот контекст. Организациите мора во континуитет да вложуваат во креативноста на своите вработени за да можат да опстанат и да напредуваат во современите услови на работење, во спротивно ќе бидат соочени со исчезнување.

1.8. Што ја оневозможува креативноста во организациите?

Истражувањата покажуваат дека сите луѓе поседуваат еден базичен капацитет на креативна способност, меѓутоа не сите успеваат да ја реализираат, а уште помалку да ја развијат или надградат. Општествениот начин на живеење и социјализацијата во текот на развојот на личноста, може да го ограничат, па дури и да го попречат развојот на креативноста, особено ако правилата на пожелното однесување се премногу строги. Креативноста, како вродена особина, може да се развива само во услови на непреченост и слобода. Испитувањата на начините како човекот мисли покажаа дека тој е мошне неефикасен, дека често не ги користи дури ни информациите кои ги добива преку сетилата, дека при решавањето на проблем ситуациите зазема погрешни стратегии и дека е особено закочен кога треба инвентивно да се однесува.

Најчести блокади или ментални блокови што секој индивидуално си ги поставува, а со што го спречува изразувањето на креативноста се: **перцептивно-интелектуални, културолошки и емоционални.**

Перцептивно-интелектуалните блокади се забележуваат во неможноста на субјектот ситуацијата или проблемот да ги согледа онакви какви што се, па активноста во однос на решавањето започнува без правилно поставена цел во свеста. Така, без оглед на тоа колку долготрајно, темелно и упорно се размислува и работи, постојано се гледа фиксирано и само во една насока – и тоа во погрешната. Перцептивно-интелектуалните блокади се јавуваат во следните видови потешкотии: неуспешно изолирање на проблемот, негова лоша

идентификација и дефинирање, преголемо стеснување, несогледување на очигледното, невоочување на подалечните релации, неправеење разлика меѓу причина и последица, невклучување на сите сетила итн.

Културолошките блокади се резултат од ставовите во општеството и социјалната средина во која се живее и работи, меѓу пријателите и блиските. Тие ставови постојано укажуваат на тоа што е точно, а што погрешно, што е можно, а што не, или пак, што е дозволено, а што не. Често се толку интензивни што човек не само што не може да биде креативен, туку истовремено е и напивно слеп за нивното дејствување. Тие од човекот бараат да се однесува, мисли и дејствува според општествените норми и општоприфатените начела. Тоа значи дека поттикнуваат конформистичко однесување, кое е потивно спротивно од креативното. Во нив спаѓаат: желбата да се биде поинаков од другите, да се биде што е можно попрактичен и поекономичен, да не се биде претерано љубопитен, да се има многу доверба во разумот и логиката, да не се биде фантазер и занесен, постојано да се биде сериозен и зрел, да не се биде наивен и инфантилен...Културолошките блокади тешко се одбегнуваат, зашто човекот до крајот на животот постојано ги усвојува вредностите на средината во која живее. Преку процесот на социјализација, со наградување и казнување, се создава шема на општоприфатено и пожелно однесување.

Емоционалните блокади се резултат од стресовите на кои човекот е изложен во својот секојдневен живот. Поради нивното дејствување тој развива чувства на страв и несигурност, кои ја инхибираат креативноста: страв од ризик да не се направи грешка и будала од себе, страв од ризик и неспособност, слаба егослика, перфекционизам, патолошка желба за сигурност, превисока мотивација да се дојде до брз успех, неможност за интензивна концентрација, неподготвеност да се мечтае, медитира и фантазира, страв од наредените и недоверба кон соработниците, недоволна упорност и во ситуации на неуспех, недоволна упорност идејата да се спроведе до крај итн. Емоционалните блокади претставуваат погрешни ставови, идеи и концепти, што го спречуваат човекот во реализацијата на неговиот инвентивен потенцијал, а кои тој ги интернализира во процесот на социјализацијата.

2. МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

2.1. Поим за мотив и мотивација

Зошто ни се потребни мотивирани работници? Мотивирани работници се потребни бидејќи тие се продуктивни. Мотивирани работници овозможуваат организациите да преживеат и да бидат ефективни и успешни. За да бидат ефективни, менаџерите мора да разберат што ги мотивира во рамки на улогите односно работните позиции кои ги имаат. Од сите функции што менаџерите ги имаат, мотивирањето на вработените е најдисциплинирано и најкомпликано. Ова најверојатно се должи на фактот дека она што ги мотивира вработените е постојано се менува.

(Bowen & Radhakrishna, 1991)

Мотивите претставуваат двигатели на човековата активност, кои ја покренуваат, ја насочуваат во одреден правец и ја одржуваат активноста додека целта не се исполни. Менаџерите и истражувачите од секогаш се интересирале за улогата на мотивите и на мотивацијата, особено сакајќи да направат избор на мотиватори за човечките ресурси со кои управуваат во организацијата свесни дека на тој начин ќе ја зголемат веројатноста за остварување како на организациските така и на индивидуалните цели.

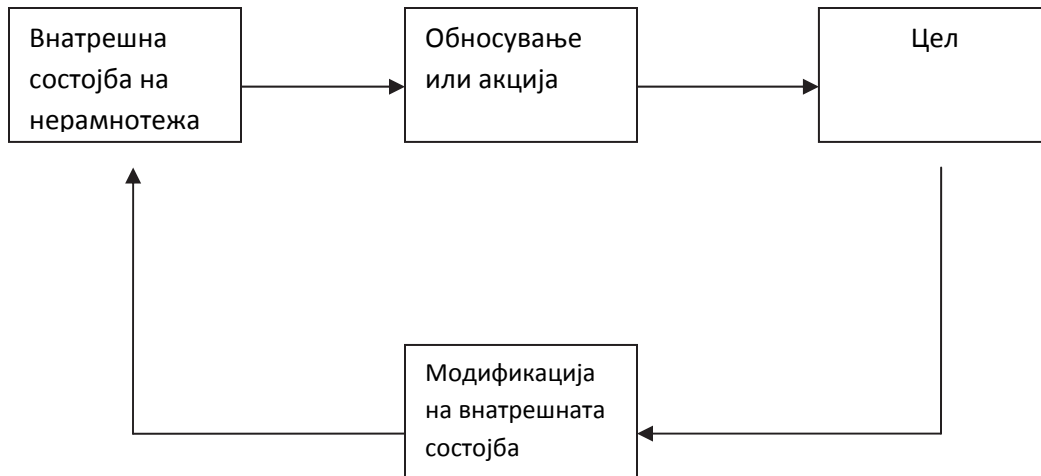
Етимолошки, самиот поим *мотивација*, е изведен од зборот *мотив* што значи потстрек, причина, или според латинскиот збор *move*, со овој поим се означува нешто што „движи“. Овој поим се однесува на внатрешната состојба на индивидуата што ја наведува да се однесува на специфичен начин, за да постигне одредена цел или резултат. Во работен контекст, со мотивацијата се објаснува продуктивноста на вработените и напорот што го вложуваат при извршување на

работните задачи. Терминот мотивација најчесто се употребува за да се означи моменталното влијание врз насоката, силата и истрајноста во дејствувањето (Atkinson, 1964); како почнува однесувањето, како се одржува, се насочува, престанува и каков тип субјективна реакција се јавува во организмот додека се случува сето ова (Jones, 1955); со кој се уредува изборот меѓу алтернативните форми на волонтерски активности, процес контролиран од страна на поединецот (Vroom, 1964); ...психолошки процес кој поттикнува, насочува и одржува активности насочени кон одредени цели (Mitchell, 1982); збир на процеси кои се занимаваат со силата што го поттикнува однесувањето и го насочува кон одредени цели (Baron, 1983); ...внатрешен порив да се задоволат незадоволените потреби (Higgins, 1994).

Повеќето од наведените дефиниции истакнуваат три аспекти на мотивацијата: мотивација е она што го *поттикнува*, го *насочува* и го *одржува* однесувањето (Steers & Porter, 1991).

Кога некој вработен се труди многу и добро ја извршува работата, често се вели дека неговата мотивација е на високо ниво. Кога некој, пак, не ја извршува добро својата работа, заклучокот е спротивен, мотивацијата е на ниско ниво или пак воопшто ја нема. Ова тврдење е само делумно точно, бидејќи мотивацијата е само една варијабла што го определува работното однесување. Еден вработен за да ја извршува успешно работата, покрај тоа што мора да биде мотивиран, потребно е и да има знаења, вештини и искуство.

Општиот модел на процесот на мотивација е предложен од Данет (Dunnette, 1965) и е прикажан на Слика 8.



Слика 8. Општ модел за мотивација (Dunnette, 1965)

Според овој модел, процесот на мотивација започнува со идентификување на потребите на личноста, односно, недостатоците што таа ги чувствува во одреден момент. Тие недостатоци креираат тензија (**внатрешна состојба на нерамнотежа**), која поединецот сака да ја редуцира или да ја елиминира. Според овој модел, мотивацијата се одржува со фидбекот, односно со повратната информација. Поединецот верува дека одредено однесување ќе го донесе до посакуваната цел т.е. до задоволување на потребата. Откако ќе забележи дека однесувањето има резултат (награди или казни, кои во овој случај се сигнал т.е. повратна информација) тогаш повторно се прави проценка на потребите или се модифицира внатрешната состојба.

Од претходно изнесеното, може да се заклучи дека мотивацијата е сложен процес. Луѓето се разликуваат по своите потреби, по целите што сакаат да ги постигнат, затоа напорите што ги вложуваат менаџерите за да го покренат нивото на мотивација кај едни вработени ќе даде резултат, кај други не. Ова ја наметнува потребата менаџерите добро да ги познаваат своите вработени, за да одберат систем за мотивирање кој ќе соодветствува на потребите на вработените. Мотивацијата на вработените е во фокусот на внимание бидејќи таа може да биде средство со кое ќе се намали или управува празнината меѓу моменталната и посакуваната состојба на посветеност на вработените во извршувањето на задачите.

Мотивацијата се темели на два основни концепти и тоа на:

- Потребите кои постојат внатре во поединецот;
- Целите во опкружувањето кон кои или од кои поаѓа поединецот;

Во согласност со тоа постојат два вида мотивација:

- **Внатрешна (интринзична) мотивација** – склоп на самоиницирани фактори кои ги поттикнуваат луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одреден правец. Внатрешната мотивација постои кога самото вршење на работата предизвквува внатрешно чувство на задоволство, но води и до успешни перформанси на индивидуата. Овие фактори вклучуваат одговорност, контролирање на сопствените способности, слобода на дејствување, простор за користење и развој на способностите, интересни и предизвикувачки работни задачи, како и можност за напредување. При овој вид мотивација изворот или причината (односно, локусот на контрола) за активност е во нас самите, во нашите потреби (Арнаудова и Попоски, 2010).
- **Надворешна (екстринзична) мотивација** – одговара на прашањето каква акција е преземено за да се оствари конкретен резултат? Надворешната (екстринзична) мотивација поттикнува однесување или преземање акција со цел да се оствари конкретен резултат – материјална или социјална награда, или да се избегне казна (Арнаудова и Сарџоска, 2015). Ова вклучува наградување на посакуваното однесување, како што е зголемување на платата, награди, унапредување, казнување, дисциплински мерки, задржување на платата на исто ниво, критики и.т.н.

Мотивацијата е тесно поврзана со работата и со остварувањето на организациска ефикасност. Мотивацијата во организацијата е ефикасна ако вработените низ организациските цели ги задоволуваат и своите индивидуални потреби и цели. Во основата на мотивацијата за работа се наоѓаат одредени мотиви

чиј број е неограничен. Сите тие постојат или може да постојат истовремено во иста личност, или пак да се активираат по потреба, зависно од човековите потреби и нивната вредност. Мотивите често се поистоветуваат со потребите, меѓутоа секоја потреба не е истовремено и мотив. За да потребата стане мотив, неопходно е човекот да стане свесен за тоа и потребата да стане движечка сила на одредено човеково однесување.

Мотиваторите најчесто се средства со кои се воспоставуваат или забрзуваат, кочат или активираат, се намалуваат или зајакнуваат одредени активности поврзани со човековата работна ефикасност. Оттука, улогата на мотиваторите е да ја насочат работната енергија кон саканата насока поради постигнување одредена цел. Мотивите и мотиваторите не може да се изедначат. Мотивите се всушност човекови потреби (Kulić, 2003) (гладот е мотив), а парите се мотиватор за задоволување на тој мотив. Мотиваторите се нешта кои поединците ги поттикнуваат да дејствуваат и средства со кои може да се усогласат спротивставените потреби или да се нагласи една потреба на начин што ќе ѝ се даде приоритет над другите потреби.

Мотивирањето на вработените е еден од клучните предуслови за успех во работењето. Затоа е неопходно постојано да се проучува и да се усовршува овој систем. Добро мотивираните вработени знаат што треба да работат и на кој начин да дојдат до целта, што е од огромна важност за организацијата, но и за поединците кои како награда за вложената работа и труд, остваруваат одредена корист.

2.2. Фактори кои влијаат врз мотивацијата за работа

Човечките способности и знаења кои вработените ги поседуваат не претставуваат проблем, колку што е мотивацијата и нејзината примена на работното место. Токму затоа како најосновна задача на секој менаџер е да ги пронајде најдобрите луѓе за работа, успешно да ги води и да ги поттикне на подобро извршување на работните задачи. Мотивацијата за работа влијае на цела низа фактори кои делуваат преку поединецот на неговите перцепции, вредности и

потреби. Факторите кои влијаат на индивидуалната мотивација може да се поделат во три категории: индивидуални карактеристики, карактеристики на работата и организациски карактеристики.

Индивидуалните карактеристики се однесуваат на потребите, вредностите, ставовите и интересите кои ги поседуваат поединците. Овие карактеристики се разликуваат од личност до личност, што влијае и на разликувањето на нивните мотиви за вршење на работни задачи – некои вработени се мотивирани со финансиски мотиватори, други со работната сигурност, некои со работните предизвици, други од можноста за развој и.т.н. Раководството во организациите треба да биде свесно за овие разлики за да може да ги поттикнува оние што придонесуваат за постигнување на целите на компанијата.

Карактеристиките на работата се однесуваат на нејзината комплексност, автономија, тежина и сл. Раководството мора да внимава при распределбата на вработените на работни места да воспостави хармонија помеѓу индивидуалните карактеристики на вработениот и карактеристиките на работното место.

Организациските карактеристики се однесуваат на правилата и процедурите, личната политика, практиките на менаџментот и системот на награди кои придонесуваат за ефикасноста на компанијата. Интеракцијата на овие карактеристики е прикажана на сликата подолу.



Слика 10. Интеракција на мотивациските фактори (според Hellriegel&Slocum, 1988)

2.3. Теории на мотивација

Во литературата се познати бројни теории на мотивација, со кои се објаснува што е тоа што ги мотивира вработените и како тој процес се одвива. Теориите настојуваат да ги објаснат факторите кои влијаат на напорот што луѓето го вложуваат во нивната работа, нивото на ангажираност и придонесот во работата. Едни се обидуваат да одговорат на прашањето што ги мотивира луѓето, односно кои се потребите кои го мотивираат човекот на одредено дејствување (*содржински теории*), а други теории се обидуваат да одговорат на прашањето како точно човекот го избира своето однесување и каква е неговата логика да избере еден или друг начин на дејствување (*процесни теории*).

2.3.1 Содржински теории

Најзначајни содржински теории се: Теорија на хиерархија на потреби (Abraham Maslow); Двофакторска теорија (Frederick Herzberg); Теорија на тристепена хиерархија ЕРГ - (Clayton P. Alderfer); Теорија на постигнување (D. McClelland и J.W. Atkinson); Теорија на мотивација на улоги (John Miner) (според Buble, 2006).

Теорија на Маслов -хиерархија на потребите

Една од најпознатите и најчесто споменувана теорија на мотивација е теоријата на хиерархија на потреби на Abraham Maslow. Оваа теорија се заснова на идејата за сложеноста на личноста и нејзините потреби кои се хиерархиски структурирани. Затоа, задоволувањето на потребите се случува по соодветен правилен редослед. Штом некоја од потребите ќе биде задоволена мотивациското делување ќе помине на следната незадоволена потреба од скалата на потреби. Со оглед на тоа, Маслов развил два основни постулати на оваа теорија (Maslow, 1982):
1. Појавувањето на некоја потреба најчесто е условено од претходно задоволување

на некоја друга „поважна“ потреба; 2. На ниту една потреба или желба не може да се гледа изолирано, затоа што секоја потреба е поврзана со задоволување или незадоволување на други потреби.

Маслов поаѓа од тоа дека незадоволените потреби се основни двигатели кои го тераат човекот на активност. Овој автор ги класифицирал сите човечки потреби во пет хиерархиски нивоа, според кое оваа теорија го добила и своето име:

1. *Физиолошки или еџзисџенцијални џоџреби* (храна, воздух, вода, сон и сл.) кои се најсилни и најочогледни затоа што без нивно задоволување нема опстанок;
2. *Поџреба за сиџурносџ* (заштита, стабилност, отсуство на тага, постојаност, ред, цел, предвидливост на случувањата во блиска и подалечна иднина). Оваа потреба се смета за активен мотиватор само во случај на крајна нужност, во војна, при епидемија, природна катастрофа и сл.
3. *Поџреба за љубов и чувсџво за џриџагносџ* (семејство, пријателство, работни групи, емоционални потрени за лојалност, поврзаност и сл.). Тоа е, всушност, тенденција да се победи чувството на изолација и осаменост. Љубовта кај луѓето создава чувство на вредност, пријателство и корисност, а исполнувањето на овие потреби доведува до отпор кон работата и колективот.
4. *Поџреба за вреднување и самоџочиџ* (потреба некој да не вреднува и сами себе да се вреднуваме и почитуваме). Задоволувањето на овие потреби води до самодоверба, засилено чувство за сопствената вредност, а нивното исполнување води до инфериорност и слабост. Сепак, овие потреби ретко кога се во потполност задоволени.
5. *Поџреба за самоосџварување* (личен развој и исполнување или самореализација). Оваа потреба е најголем мотив на секој човек. Тоа е всушност тенденција на човекот да стане комплетна личност, односно да ги реализира сите свои можности, таленти и потенцијали.



Слика 11. Маслова хиерархија на потреби
(Maslow, 1943 - *A Theory of Human Motivation*)

Откако секоја од овие потреби ќе биде задоволена, доминантна ќе стане онаа потреба која е следна во хиерархијата на потреби. Според Маслов доколку сакаме некого да мотивираме, мора да се види прво на кое хиерархиско ниво се наоѓа во моментот и да се насочиме кон задоволување на потребите на тоа или на повисоко ниво. Маслов ги поделил петте потреби на две нивоа: *понишки потреби од понисок* (физиолошките потреби и потребите за сигурност) и *повисок ред* (социјалните потреби, потребата за почит и самоостварување). Разликата меѓу овие две нивоа е направена врз претпоставката дека потребите на повисокото ниво се задоволуваат внатрешно (во рамките на личноста), додека потребите на пониско ниво најчесто се задоволуваат надворешно (како што се плати, синдикални договори, сопственички права).

Оваа теорија им нуди важни поуки на менаџерите во врска со разбирањето на работната мотивација и работа врз нејзиното постигнување. Таа упатува на важноста и разновидноста на потребите кои луѓето сакаат да ги задоволуваат преку работата, а токму задоволувањето на потребите е крајната цел. Оваа теорија исто така, укажува на важноста на самоостварувањето, односно потребата за раст,

развој, како и користењето на индивидуални потенцијали и нивни индивидуални специфичности. Организациите треба да им овозможат континуиран развој на вработените, а не само задоволување на егзистенцијалните потреби.

Сепак, постојат и одредени критики за оваа теорија. Тие, пред сè, се однесуваат на методологијата што ја користел Маслов. Тој употребил квалитативен метод наречен биографска анализа при одредувањето на карактеристиките на луѓето со високо ниво на самоактуелизација. Од научна перспектива овој метод е екстремно субјективен, бидејќи се заснова најмногу на мислењето на исхранувачот. Понатаму, критиките се однесуваат и на тешкотијата емпириски да се провери оваа теорија. И покрај недостатоците оваа теорија претставува основа од која подоцна настанале и други теории за мотивација кои ќе бидат разгледани во продолжение.

Двофакторска теорија – теорија на Херцберг

Во педесеттите години на минатиот век, Фредерик Херцберг развил теорија која е исто така заснована на идејата за човековите потреби. Оваа теорија, позната и како мотивациско – хигиенска, се темели на работната состојба и на класификацијата на факторите за работа. Нејзината суштина е фактот дека сите фактори на мотивацијата и задоволството се групирани во две независни групи. Во основата на овој модел се наоѓаат две основни претпоставки: Првата претпоставка е дека задоволството и незадоволството, не се спротивставени страни на еден континуум, туку се два разделени континууми кои се поврзани со различни фактори. Спротивниот крај на континуумот задоволство од работа не е незадоволството, туку отсуство на задоволство, додека пак кај незадоволството спротивниот крај на континуумот е отсуство на незадоволство. Другата важна претпоставка е дека постојат две различни категории на мотивациски фактори: екстринзични (или *хиџиенски*) и интринзични (или *мотиваџори*). Првите се поврзани со ситуацијата, контекстот во кој човекот дејствува (ситуациски или контекстуални фактори), додека другите се поврзани со карактеристиките на работата што ја извршува човекот.

- *Хиџенскиите фактори* - овозможуваат задоволување на пониските потреби и произлегуваат од контекстот во кој се врши работата. Овие фактори ги опфаќаат физичките услови за работа, видот на супервизија, платата, организациската политика, односот со соработниците итн. и тие влијаат врз незадоволството од работата.
- *Мотивациски фактори* - тоа се фактори кои овозможуваат задоволување на повисоките потреби, како на пример признание за добро завршената работа, можност за напредок, одговорност, предизвикувачки работни задачи, достигнувања итн. и тие произлегуваат од содржината на работата. Мотиваторите влијаат врз задоволството од работата и водат кон поголема мотивација.

Оваа теорија доживеала бројни критики поради тврдењето дека подобрувањето на мотивацијата во работата може да се постигне само со збогатување на работата, додека подобрувањето на другите аспекти во работата (пример, работните услови, платите и сл.) нема никакво значење за мотивацијата. Добрата страна на оваа теорија е што го поттикнала истражувања во областа на задоволството во работата и била зачеток на трендот за збогатување на работата како најважна мотивациска стратегија чии принципи во голема мера ја измениле постоечката практика во дизајнирањето на работата, така што од акцент на работата се поминува на нагласување на личноста со што се доаѓа до сè поголемо вреднување на индивидуалните карактеристики. Денес, теоријата на Херцберг се смета дека не е адекватно објаснување на мотивацијата за работа.

Сепак, Херцберг има голем придонес за разбирањето на мотивацијата за работа со цел да го насочи вниманието кон развој на идејата за збогатување на работата преку додавање работни задачи, што ја прават работата предизвикувачка и им овозможуваат на вработените да го користат својот потенцијал. Според Херцберг мотивацијата за работа произлегува од самата работа, а не од условите за работа. Оваа теорија има важни импликации за овој труд. Таа претставува рамка во која се потврдува валидноста на аргументот дека безпаричните стимуланти можат

да бидат исто толку ефикасни како и паричните во мотивирањето на вработените. Може да се заклучи дека факторите на мотивација го зголемуваат задоволството од работата и ги мотивираат вработените, додека хигиенските фактори го намалуваат незадоволството од работата, но не претставуваат мотиватори за вработените.

Теорија на тристепена хиерархија ЕРГ – (Alderfer)

Со цел да се надмине строгата хиерархија на потреби, која ја поставил Маслов, многу автори се обиделе да дадат нови решенија, меѓу кои и американскиот психолог Алдерфер (1986), кој развива хиерархија на потреби со три нивоа. ЕРГ теоријата (Existential, Relatedness, Growth) е модификација на теоријата на Маслов, а основните елементи во мотивирањето се три категории на потреби: **Е** (Existence) - егзистенцијални потреби, **Р** - (Relatedness) - потреби за поврзаност и **Г** - (Growth) - потреби за развој

Егзистенцијалните потреби опфаќаат како материјални, така и физиолошки потреби, какви што се потребите за храна и вода. Платата, разните погодности добиени од организацијата, условите за работа, се исто така видови на егзистенцијални потреби. **Потребите за поврзаност** се слични со социјалните потреби кај Маслов и ги опфаќаат односите со други лица (како членови на семејството, пријателите, соработниците итн). **Потребите за развој** се однесуваат на креативноста и продуктивноста во однос на себе или во однос на околината. Развојот претпоставува дека лицето во целост ги користи своите способности и дури развива и додатни способности.

Алдерфер, својата класификација на потреби повеќе ја креирал како континуум отколку како строга хиерархија, односно тргнува од претпоставката дека различни луѓе настојуваат да ги задоволат своите потреби според субјективен редослед и симултано.

Трестепената теорија на хиерархијата на потреби се базира на следните претпоставки (Mullins, 2005):

- Задоволената потреба е мотиватор на однесувањето и може дополнително да ја зголеми потребата.
- Дејствувањето на хиерархијата на потребите во обратна насока, т.е. механизам на фрустрација – регресија, фрустрацијата на потребите на развој може да ги интензивира и потребата за поврзување и егзистенцијалните потреби.
- Потребите дејствуваат симултано, а не сукцесивно (повеќе потреби може да се активираат истовремено).

Според Алдерфер незадоволувањето на одредена група потреби би резултирало со фрустрација која го насочува однесувањето кон барање на компензации во задоволувањето на други пониски групи на потреби. Практично, тоа би значело компаниите кои не се во можност да обезбедат, на пример, поголема плата (задоволување на егзистенцијални потреби), за сметка на тоа можат да се активираат низа други мотиви кај вработените како што се тимска работа (социјални потреби) или креативни работни задачи (самооостварување) и на тој начин да ги компензираат мотивите кои недостасуваат. Овој модел укажува на тоа дека иако сите имаат слични потреби, нивното релативно значење може да биде различно за секој поединец. Затоа на секој поединец треба да му се пристапи индивидуално и да се открие кои потреби се доминантни кај него и тие да бидат водечки во процесот на мотивација.

Дистинкцијата помеѓу теоријата на Маслоу и Теоријата на Алдерфер се состои во хиерархијата на задоволување на потребите, Маслоу се залага за строго следење на хиерархиската скала, додека пак Алдерфер смета дека не треба да постои строга хиерархија во задоволувањето на потребите. Како и да е и двете теории укажуваат на тоа дека менаџерите треба да изнајдат начин да ги задоволат потребите на вработените преку организирање различни активности и да ги охрабрат вработените да се вклучат во донесувањето на одлуки, а исто така и да им овозможат понатамошен напредок и развој. Исто така, Маслоу и Алдерфер сметаат

дека беспаричните стимуланси се потребни и доста важни во процесот на мотивирање на вработените.

Теорија на постигнување (McClelland и Atkinson)

Оваа теорија е фокусирана првенствено на мотивацијата за работа, за разлика од другите кои се насочени кон задоволувањето на биолошките потреби. Притоа мотивацијата во оваа теорија е претставена како одредена структура на ставови и вредности кои укажуваат на ориентација на луѓето (првенствено работна, но исто така и општа). Оваа теорија иако е поврзана со група автори кои учествувале во нејзиното формирање, е наречена по двајца автори кои продолжиле да ја развиваат и понатаму, а тоа се David McClelland и J.W. Atkinson. Суштината на оваа теорија е што ја истакнува човечката потреба за постигнување која е дефинирана како индивидуална предиспозиција да се стремиме кон успех. Оваа аспирација за успех е резултат од дејствувањето на две сили – *желбата за успех и желбата да се избејне неуспех*. Се работи за две силно поврзани тенденции или два мотиви, при што вториот мотив, кој условно е наречен мотив на избегнување, се определува како услов за минимизирање на грешките или неуспехот. Личностите со силна желба за успех истовремено имаат и силна желба да избегнат неуспех.

McClelland тврди дека човечката мотивација се темели на три доминантни потреби: потребата за успех или постигнување, потребата за моќ и потребата за припадност. Секоја од овие потреби варира од личност до личност и е под влијание на културата на која припаѓа личноста.

Сите три потреби – моќ, поврзаност и достигнување – се од особена важност за менаџментот и затоа е потребно да бидат препознаени на време со цел компаниите да работат поуспешно.

Потреба за моќ: McClelland, но и други истражувачи, откриле дека луѓето со висока потреба за моќ придаваат големо значење на влијанието на човекот врз

другите и контрола на другите. Таквите лица, генерално, се стремат кон лидерски позиции, честопати се добри оратори и секогаш се склони кон дискусија. Поединците со висока потреба за моќ уживаат да бидат одговорни, се стремат да влијаат врз другите, преферираат да бидат ставени во натпреварувачки околности и повеќе се преокупирани со сопствениот углед, репутација и стекнување влијателност отколку со ефективни перформанси на работното место. Оваа потреба за моќ во повеќето култури честопати е дискредитирана, бидејќи се смета дека желбата за моќ е нешто лошо и неморално. Меѓутоа, McClelland утврдил дека повеќето луѓе ја имаат оваа потреба и дека таа е особено важна за оние кои се наоѓаат на менаџерски позиции. Исто така, тој тврди дека желбата за моќ не е сама по себе ниту добра ниту лоша, тоа зависи од целта за употреба на таа моќ и како таква е неопходна за некој да биде добар менаџер, бидејќи во дефиницијата на неговата работа е да влијае на другите луѓе.

Потреба за припаѓање: Луѓето со голема потреба за припаѓање, се чувствуваат задоволни ако се прифатени и сакани, при што се обидуваат да ја избегнат болката што ја предизвикува отфрлањето од групите во кои припаѓаат. Поединците со висок мотив за припаѓање претпочитаат кооперативни околности наспроти компетитивни и сакаат односи кои вклучуваат висок степен на взаемно разбирање.

Потреба за постигнување: Луѓето со голема потреба за постигнување имаат интензивна желба за успех и истовремено интензивен страв од неуспех. Тие сакаат предизвици и пред себе поставуваат многу тешки цели. Исто така, тие сакаат да работат сами или со други кои имаат иста потреба за успех, сакаат да знаат колку добро можат да ја извршуваат работата и затоа им се важни повратните информации за нивните перформанси. Луѓето со голема потреба за постигнување треба да бидат наградени со адекватни награди. Најпогодни награди за достигнувања за вакви вработени се: нови предизвикувачки и посложени работни места и задачи, поголема независност во работата, можност за стручни усовршувања и обуки, стручна литература, посебни признанија. Што се однесува до ограничувањето на ваквите вработени не треба да им се даваат повторливи и едноставни задачи, не треба да се стимулираат само материјално.

Теоријата која ја потенцира потребата за постигнување е насочена кон оние поединци и групи кои се на повисоки позиции во организацискиот и општествениот живот. Оваа теорија често се користи за да се објасни менаџерската позиција.

Теорија за мотивација на улоги

John Miner, креаторот на теоријата за мотивација на улоги, проучувајќи ја мотивацијата, развива специфичен концепт во кој претпоставува дека различни видови на работа или улоги имаат различна, специфична мотивациска структура. Во оваа смисла, посебно ја истражува мотивациската структура на претприемачите, менаџерите и експертите.

Мотивациска структура на различни улози или работи	
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>Менаџерска мотивација (хиерархиски улоги)</p> </div>	<p>Позитивен став кон авторитети</p> <p>Потреба за натпреварување</p> <p>Потреба за моќ</p> <p>Потреба за афирмација</p> <p>Потврда за различен статус</p> <p>Желба за одговорно извршување на менаџерската должност</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>Професионална мотивација (експерти)</p> </div>	<p>Потреба за учење</p> <p>Потреба за независно работење и дејствување</p> <p>Потреба за стекнување статус</p> <p>Потреба за помош на други</p> <p>Идентификација со други</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>Претприемничка мотивација (задачи)</p> </div>	<p>Потреба за постигнување</p> <p>Потреба за избегнување на ризици</p> <p>Потреба од “feedback”</p> <p>Потреба за воведување на иновативни решенија</p>

Извор: Bahtijarević – Šiber, 1999

Важноста на оваа теорија е во тоа што укажува на фактот дека вработените кои имаат клучна улога во компанијата имаат различни мотиви. Мотивацијата на менаџерите се објаснува со специфичната структура на мотивот во кој

преовладуваат различни потреби за натпреварување, потврдувајќи и докажувајќи ја моќта над другите. Што се однесува до мотивацијата на експертите, тие првенствено се карактеризираат со потреба за учење и самостојно работење и дејствување. Тие се исклучително посветени на работата, што се рефлектира во силната потреба за идентификација со професијата. Потребите кои преовладуваат во мотивацијата на претприемачите се потребата за успех и достигнување, но со избегнување на ризик, како и потреба од повратни информации за нивниот успех.

2.3.2. Процесни теории на мотивација

Теориите во чија основа се мотивациските процеси, односно кои се насочени кон тоа како се активираат мотивите, се нарекуваат теории на мотивацискиот процес, т.е. *процесни теории*. Овие теории се нарекуваат и когнитивни теории на мотивација, затоа што настојуваат да ги објаснат клучните процеси на мотивацијата, кои се причините луѓето да се однесуваат на одреден начин во текот работниот процес и како човекот ги проценува можните последици од сопствената активност и свесно избира помеѓу повеќе различни можности.

Најважни процесни теории за мотивација се: Когнитивен модел на мотивација (V.H. Vroom), Porter – Lawer – ов модел на очекување, Lawer – ов модел на очекување и Адамсовата теорија за нееднаквост во социјалната размена (Buble, 2006, 345)

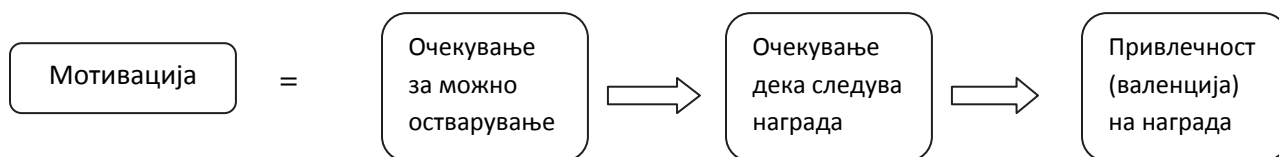
Когнитивен модел на мотивација на Vroom

Лидер во развојот и објаснувањето на оваа теорија е психологот Victor H. Vroom. Тој верува дека луѓето ќе бидат мотивирани за постигнување на целта ако веруваат во нејзината вредност и ако можат да предвидат дека тоа што го прават помага во нејзиното остварување. Во својата теорија Vroom се обидува да открие зошто во некоја конкретна ситуација човекот избира одреден вид однесување.

Врумовиот модел тргнува од претпоставката дека во секоја ситуација човекот прави рационален избор меѓу повеќе различни можности на однесување, проценувајќи ги притоа ефектите и нивното значење за него.

Врум воведува три концепти:

1. *Концепцијата на валенција* или вреднување, кој се однесува на важноста која поединецот ја придава кон потенцијалните ефекти или наградите од неговата активност на работното место, односно привлечноста или важноста на различните исходи (награди или мотивациски фактори) за поединецот. Валенцијата или привлечноста може да биде позитивна и негативна, како и индиферентна. Всушност секој човек тежнее кон исход или резултат кој го вреднува позитивно настојувајќи притоа да ги избегне оние исходи кои се негативни.
2. *Концепцијата на очекување* претставува степен на верување во можноста за остварување на посакуваните цели со помош на вложен труд, односно проценка на веројатноста дека одредено ниво на вложен труд ќе резултира со одредено ниво на работен ефект.
3. *Концепцијата на инструменталност* се однесува на активноста за постигнување на посакуваниот исход. Тоа е всушност сопствената проценка дека одредено ниво на вложен труд ќе придонесе за постигнување на одредени ефекти или награди. Тоа значи дека за поединецот не е важно само значењето на ефектот од изборот што го направил, ниту пак веројатноста дека со тоа ќе ја оствари посакуваната цел, туку за него е значајна поврзаноста помеѓу целта што ја поставил и вложениот труд.



Слика 13. Vroom-ов модел на мотивација

Во теоријата на очекување најважно е да се разберат целите на поединецот и врската помеѓу вложениот труд и ефектот меѓу перформансите и наградата и во крајна линија, врската помеѓу наградувањето и постигнувањето на секоја индивидуална цел. Со еден збор оваа теорија се занимава исклучиво со објективна перцепција непридавајќи важност на реалноста. И оваа, како и повеќето други теории, е критикувана поради тоа што луѓето не се секогаш рационални и не се раководат според можните резултати од нивната работа, туку најчесто реагираат импулсивно, емоционално (ирационално), стремејќи се кон посакуваните резултати по секоја цена. Една од големите предности на теоријата на Vroom е дека ја препознава важноста на различните индивидуални потреби и мотивацијата. За разлика од пристапот на Maslow и Herzberg, теоријата на Vroom е многу пореална. Таа се вклопува во концептот за воспоставување хармонија на цели: вработените имаат лични цели кои се различни од организациските цели, но тие цели може и да се усогласат.

Значењето на оваа теорија е во согледување на поврзаност меѓу залагањата во работата и остварувањето на сопствените цели. Таа укажува дека вработениот ќе преземе некоја акција само кога ќе смета дека има разумно очекување дека неговото однесување ќе доведе до одредени резултати.

Porter – Lawer- ов модел на очекување

Porter – Lawer-ова теорија на мотивација е еден од најпознатите процесни модели. Според овој модел, мотивацијата се смета за еден од факторите за работното однесување и за извршувањето на работните задачи. Porter и Lawer го прошируваат Vroom-овиот модел со нови фактори кои освен оние стандардните (награди, нивната вредност и праведност), вклучувајќи и некои други фактори, како што се способност и карактеристики на поединецот, перцепција на улогите и задоволство.

Основниот придонес на овој модел е во тоа што објаснува зошто некое лице понекогаш делува спротивно на неговите преференции и желби. Се верува дека човекот во такви ситуации едноставно избира релативно најдобро решение, земајќи ги предвид веројатните резултати од своите активности и оценувајќи ја атрактивноста на одделни можности на дејствување. Ова може да се објасни со примерот зошто еден човек не купува автомобил што е квалитетен, скап и му се допаѓа, туку купува евтин автомобил (Hamidović, 2013).

Модел на очекување на Lawer

Моделот на очекување на Lawer е всушност модифицирана варијанта на Porter – Lawer- овиот модел, бидејќи Lawer сметал дека концептот на очекување не е доволно прецизен во однос на концептот на посветеност-перформанси и перформанси-награди. Овој модел предвидува дека луѓето по правило од многуте можности и форми на однесувања со различни резултати и последици, ги избираат оние кои ќе минимизираат одредени ефекти и резултати кои имаат најголема мотивациска моќ. Затоа, овој модел нагласува три фактори:

- Очекување дека е можно успешно да се изврши задача со поголема посветеност (посветеност-ефект);
- Веројатност дека за успешното извршување на задачата ќе следи награда (перформанса-награда);
- Привлечност на наградата за поединецот (валентност).

Првите истражувања во врска со теоријата на очекување ја истражувале способноста на моделот на валенција и јачина за предвидување различни критериуми. Истражувањата за моделот на валенција спаѓаат во три категории: предвидување на изборот на занимањето, предвидување на задоволството од работата и предвидување на привлечноста на успешната перформанса на работа.

Мичел (Mitchell, 1974) нашол конзистентна поддршка за секоја од наведените категории.

Теоријата на очекување е посебно успешна за предвидување избор од неколку различни опции, како на пример избор на една работа од неколку работи. На пример, една верзија на моделот на очекување успешно ја предвидела привлечноста на училиштата за деловна администрација кај кандидати за овие училишта (Wanous, Keon & Latack, 1983).

Популарноста на теоријата на очекување произлегува од фактот дека теоријата имплицира дека луѓето се логични и дека таа прави логички предвидувања за нивното однесување. Не само што е лесно да се сфати нејзината логичност, таа е лесна и за организациите (Lord & Maher, 1990).

Теоријата претпоставува свесен избор на максимални, високо рационални мисловни процеси. Мајнер (Miner, 1996) смета дека оваа теорија е успешна за објаснување на однесувањето на луѓето кои имаат внатрешен локус на контрола – кои искрено веруваат дека тоа што го работат е нивна сопствена одлука и дека тие можат да ја контролираат нивната судбина. Теоријата на очекување не е успешна кај луѓе кои имаат надворешен локус на контрола – кои веруваат дека тие се чедо на судбината, среќата или на некои други надворешни сили.

Адамсова теорија на праведност

Теоријата за праведност била развиена од Адамс (Adams, 1965). Релативна депривација значи дискрепанцијата помеѓу перцепцијата на она што е и она што треба да биде. Таа е одговор на дискрепанцијата меѓу постигнатото и очекуваното постигнување. Дистрибутивна правда кај луѓето што се во однос на размена се добива кога профитот на секој е пропорционален со неговото инвестирање.

Оваа теорија е уште позната под името теорија на размена, затоа што се заснова врз традиционалната размена работник-работодавач: работникот дава

нешто (input, влог), а потоа добива нешто (output, добивка) од работодавачот во процесот на размена. Работниците психолошки ја оценуваат нивната добивка од работата (output) во однос на нивниот влог (input).

Адамс смета дека најважен фактор на мотивација е дали поединците ја доживуваат структурата на наградувањето како праведна. Еден од начините да се даде одговор на ова прашање е теоријата на праведност која се однесува токму на личната проценка на поединците во врска со праведноста на наградите кои ги примаат во сооднос со вложениот труд и во споредба со наградите кои ги примаат останатите членови во компанијата каде што работат. Оваа теорија се заснова на сфаќањето дека луѓето се заинтересирани не само за задоволување на своите потреби, туку и за еднаквоста и правдата во однос на нивниот работен придонес и соодветна работна плата како и вложениот труд и платите на другите (Huseman, Hatfield & Miles, 1998). Во теоријата на праведност на Адамс се нагласува дека мотивацијата на вработените не влијае само на односот помеѓу трудот кој го вложуваат и наградите кои ги добиваат за тоа, туку и споредбата со другите луѓе во компанијата или надвор од неа. Луѓето сакаат нивниот труд и резултатите во споредба со другите да бидат праведно и објективно оценети. Во тој контекст постојат:

- Неправедна награда - води до незадоволство, до намалување на вложениот труд или најпосле до напуштање на работното место;
- Праведна награда – води до одржување на исто ниво на вложен труд;
- Повеќе од праведна награда – води до понапорна работа и до вложување на поголем труд.

Многу од истражувањата за тестирање на оваа теорија се направени во лаборатории. Во типично лабораториско истражување, субјектите се замолени да извршат задача во некакви услови и нееднаквоста се индуцира експериментално. Општо земено, овие истражувања дале поддршка за очекуваниот ефект во врска со недоволното плаќање на намалената перформанса, но не за преплаќањето за зголемената перформанса (Locke, Henne, 1986). Истражувањето на Гринберг (1990)

покажало дека намалувањето на платата било поврзано со зголемено крадење од страна на фабричките работници. Гринберг смета дека резултатот е конзистентен со теоријата на праведност, односно, работникот кој доживеал нееднаквост заради намалување на платата, го зголемил исходот со крадење.

Иверсон и Рој (Iverson & Roy, 1994) откриле дека перцепцијата на праведност е во корелација со напуштањето на работното место.

Значењето на оваа теорија е во тоа што ги предупредува менаџерите на важноста што ја има перцепцијата на праведноста во наградувањето на работата. Менаџерите имаат обврска да ги образложат и аргументираат своите одлуки во врска со поделбата на наградите за работа, како и редовно да им даваат повратни информации на вработените за нивната работа. Истовремено, мора да бидат способни и постојано да ги следат сигналите од вработените, особено негативните кои имплицираат незадоволство кај нив, за да се намалат или потполно да се отстранат причините за нивното појавување и со тоа позитивно да се влијае на мотивацијата и работниот успех на вработените.

3. Систем на материјални и нематеријални компензации

3.3. Поим за системот на компензации и негови елементи

Поимот компензација во македонскиот јазик може да се дефинира на повеќе начини, како: надомест, отштета, надомест за нешто изгубено или предадено. Во светски рамки, компензациите се сметаат за вкупни надоместоци што вработените ги добиваат за својата работа во компанијата (Buble & Bakotić, 2013). Овие надоместоци што вработените ги остваруваат за својата работа може да бидат од материјална и нематеријална природа. Некои од нив се поврзани со резултатите од работата, а некои со припадноста кон компанијата. Тие се состојат од: плата, надоместок на плата и дел од добивката (Buble, 2006).

Материјалните компензации се сложена форма на мотивација која првенствено е насочена кон подобрување на материјалната позиција на поединецот во општеството. Поголемата плата не значи автоматско зголемување на работната мотивација, ниту автоматско зголемување на перформансите на вработените.

Основните елементи на системот на компензации се основната плата, која најчесто е загарантирана, стимулирачкиот дел од заработката кој е варијабилен и различни бенефиции (автономија во работата, можности за професионален развој, безбедност, признание, додатоци кои се креираат во конкретната ситуација во која се наоѓа компанијата: додаток за патни трошоци, надоместоци за трошоци за живеење, детска градинка и.т.н.). Постојат повеќе критериуми и пристапи според кои може да се утврдат елементите на системот на компензации (Štāngl Šušnjar & Zimaŋji, 2006).

Надоместоците поврзани со резултатите од работата се однесуваат на остварените резултати од работата на поединецот, неговата работна група и компанијата во целина и најчесто се исплаќаат со парични средства и во принцип имаат карактер на плата, па затоа се нарекуваат **директни материјални компензации**. Директните материјални компензации вклучуваат основна плата, разни бонуси и стимулации, додатоци на плата, стимулативен дел на плата и бенефиции. Постојат два дела на директни материјални компензации, систем на плаќања односно бенефиции поврзани со индивидуалната работа на вработените и од друга страна, плаќања поврзани со групната работа, така што од аспект на поединецот и од аспект на компанијата се сфаќаат како директна награда за постигнат резултат во работата. Во зависност од тоа дали компанијата сака мотивациски систем кој ги нагласува индивидуалните или организациските перформанси, треба да користи различни мотиватори.

Директни материјални компензации **на ниво на поединец** се: Плата, Бонуси и стимулации, Надоместоци за иновации и усовршувања, Надоместоци за ширење на знаења..., а **на ниво на компанија** се: Бонуси поврзани со резултатите и добивките на компанијата, Удел во профит, Удел во сопственост....

Надоместоците што ги добива поединецот во врска со припадноста на компанијата произлегуваат од фактот дека поединецот е вработен во компанијата и има одреден статус во неа (како здравственото и пензиското осигурување, различни форми на животно осигурување, годишни одмори, стипендии и.т.н), се нарекуваат **индиректни материјални компензации**.

Системот на компензации опфаќа две форми на заработка: директни и индиректни. **Директните форми на заработка** ја вклучуваат **основната плата**, како најважен елемент на приходи кои еден вработен ги добива врз основа на работата која ја извршува, без оглед на тоа колкава е неговата ефикасност на работното место; **зголемувањето на основната заработка поради одржување на куповната моќ**-овој елемент обезбедува одржување на куповната моќ на основната заработка на долг рок, преку трајно зголемување на основната плата врз основа на индексот на пораст на цените на мало, индексот на пораст на трошоците за живот или некој друг индикатор за кој компанијата сама одлучила; **заработка врз основа на перформанси**- е елемент на заработката што го зема предвид индивидуалниот придонес на вработениот за постигнување на организациските цели и резултати на организациската единица или тимот во кој работи работникот и тој опфаќа различни форми на краткорочни и долгорочни стимулации.

Индиректните форми на заработка вклучуваат бенефиции или придобивки кои опфаќаат два вида програми: **програма за заштитата на вработените**, (на пр. здравствено, пензиско, социјално, инвалидско, животно осигурување) и **платени отсуства** (годишен одмор, боледување, породилно отсуство, и.т.н.) и **поволности** (бесплатна исхрана или исхрана по намалени цени, употреба на службен автомобил, бесплатна рекреација, употреба на службен мобилен телефон).

3.4. Индиректни материјални компензации – бенефиции

Делот од вкупните надоместоци што организациите им ги обезбедуваат на своите вработени за нивната работа и на кои вработените имаат право кое

произлегува од припадноста кон компанијата, се **индиректни материјални надоместоци или бенефиции**. Тоа е оној дел на кој поединците стекнуваат право со самото вработување во одредена компанија и не се од парична природа, ниту пак се поврзани со работниот резултат и успешноста на поединецот. Поволностите за вработените се дел од пакетот на вкупни приходи, покрај платата, кои работодавачот ги исплаќа, во целост или делумно на вработените (на пример, животно осигурување, пензија, годишен одмор) (Milkovich & Newman, 2006).

Постојат две главни причини за давање бенефиции на вработените (Bahrić – Šiber, 1999). Првата е законската регулатива која ги одредува законските норми и обврски на компаниите во однос на бенефициите (пензиско, социјално и здравствено осигурување), додека втората се однесува на потребата на компанијата преку подобро задоволување на потребите на своите вработени, да се грижи за нив, да привлече нови и да ги задржи квалитетните и способни вработени.

Индиректните материјални компензации може да се поделат во четири категории: 1. **бенефиции за неработно време**, вклучува платени работни денови кои како неработни се предвидени со закон или организациски (празници, одмори, и.т.н.), 2. **бенефиции за здравје и безбедност**- бенефиции кои на вработените им обезбедуваат економска, социјална и здравствена заштита, како што се разни форми на осигурување (пензиско, здравствено, животно осигурување, боледување, надоместоци во случај на невработеност, и.т.н.). 3. **услуги за вработените**-бенефиции со кои се настојува да се задоволат непосредно утврдени потреби на вработените. Тие се определуваат врз основа на истражување на потребите на вработените и вклучуваат лични услуги (кредити на вработените, советодавни услуги, програми за помош на вработените, субвенции за чување деца, нега на стари лица и сл..) и 4. **флексибилни форми на бенефиции** за да можат компаниите што повеќе да се поврзат со реалните потреби на вработените. Овие флексибилни пристапи подразбираат дека вработените, од бенефициите што им ги нуди компанијата, можат сами да ги изберат оние кои најдобро им одговараат на нивните потреби (откуп на денови за одмор, исплаќање на финансиски средства ако се откажат од одмор и.т.н.).

Организациите сè повеќе инвестираат во индиректни материјални надоместоци со цел да привлечат и задржат квалитетни вработени и нивната улога на тоа поле станува сè поголема и поважна од две причини: 1. вработените сè повеќе го ценат она што нивната компанија им го пружа и за тоа стануваат свесни; и 2. можноста за усогласување на бенефициите со нивните сопствени преференции.

Под индиректни материјални компензации на **ниво на поединец** спаѓаат: стипендии, специјализации, платени отсуства и слободни денови, службен автомобил, телефон, менаџерски бенефиции и др., а на **ниво на компанија** спаѓаат: пензиско осигурување, здравствена заштита, животно и други видови осигурување, надомест за невработеност, годишен одмор и др.

3.5. Директни материјални мотиватори- платата фактор за мотивација

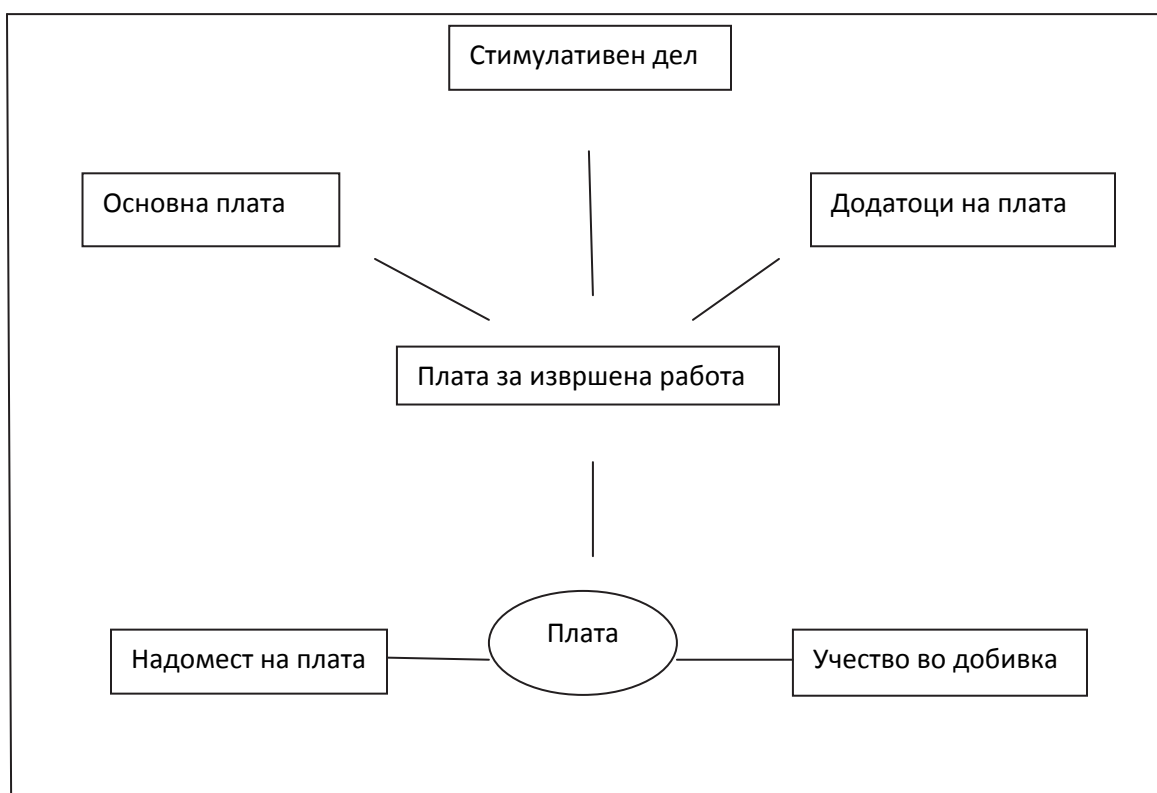
Плаќањето на трудот има исклучителна важност за резултатите на секоја организација, тоа ги мотивира вработените и суштествено влијае на однесувањето во работата и на усогласувањето на интересите на вработените со интересите на организацијата. Системот на плаќање ги опфаќа сите плаќања кои работникот ги добива за работата во организацијата. Тоа се основната плата и сите додатоци кон неа, плаќани директно или индиректно во пари или во натура.

Платата е компензациска категорија која се заснова на односот помеѓу работодавачот и вработените, а настанува врз основа на работниот ангажман изразен во форма на повеќе или помалку мерливи резултати и се исплаќа парично во готово или преку некои други форми на плаќање (Galetić & Pavić, 1996).

Платата од аспект на вработените е најважниот дел од компензацискиот систем. Тоа може да се дефинира како компензациска категорија која произлегува од односот помеѓу работодавачот и работникот врз основа на работниот ангажман,

кој е изразен во некоја форма на мерлив резултат. Меѓутоа дефиниран на овој начин, поимот плата не ги вклучува во својата содржина останатите форми на надомест, како што се надоместоците за боледување или невработеност, кои исто така спаѓаат во системот на компензации.

Врз основа на самата дефиниција евидентно е дека платата претставува: 1. Плата за извршена работа; 2. Надомест на плата; 3. Учество во профит (Buble, 2006).



Слика 14. Структура на плата (Buble, 2006)

Плата за извршена работа е директно поврзана со постигнувањата и резултатите од извршувањето на работните задачи. По правило, се состои од основна плата, стимулирачки дел на платата и разни додатоци на основната плата. **Основната плата** е основна форма на компензација на која се додаваат речиси сите други парични форми на компензации (Buble & Bakotić, 2013). Таа е производ

на паричната дејност на еден час работа и вкупно реализирани саати. Работејќи под специфични услови, вработените имаат право на зголемена основна плата во однос на ист вид таква работа што не се врши под такви услови. Делот од платата кој се исплаќа за таква цел се нарекува додаток на плата.

Надоместок на плата е компонента на платата која се добива во случаи кога вработениот не работи. Таа е дефинирана со закон и со колективни договори помеѓу работодавачите и претставниците на вработените (синдикатите), а често го одредува и компанијата.

Учесиво во профитот е третата компонента и претставува посебна форма на плата чиј износ ќе зависи од деловниот успех на целата компанија или на некои нејзини организациски единици. Овој дел не е неопходно да биде исплатен во готово.

3.6. Нематеријални компензации

Нематеријалните компензации како стратегија за мотивирање, во последно време добиваат сè поголемо значење и зачестена примена во организациите. Тие всушност претставуваат пристап за зголемување на мотивацијата на вработените преку задоволување на нивните потреби кои не се поврзани со пари или со друг облик на материјална награда. Нематеријалните компензации се однесуваат на задоволување на потребите од повисок ред, како што се потребите за: почитување, статус, автономија, развој на кариерата, унапредување на личните способности итн. Станува збор за нефинансиски облици на наградување кои преку разни форми на признание и вреднување на трудот, го зголемуваат моралот и мотивираат позитивно однесување кај вработените. Со цел да се задоволат разновидните потреби на вработените, современите организации користат различни *нематеријални стратегии за мотивирање*. Некои од нив се опишани подолу.

а. Дизајнирање (обликување) на работата

Под обликување, т.е. дизајн на работата, се подразбира процес со кој се утврдува содржината на работата и нејзините функции, како и социјалните односи на работа, со што би се оствариле организациските цели и би се задоволиле индивидуалните потреби на вработените (Hackman & Oldham, 1976). Дизајнот на работата всушност одредува кои задачи и во кој облик ќе се извршуваат на одредено работно место, кои знаења и вештини се потребни за тоа, какви одговорности имаат вработените и како таа работа се поврзува со останатите во организацијата.

Дизајнот на работните места ги одредува задачите и збирот на извршени задачи на работното место, потребните вештини, кој има одговорност и која е врската помеѓу оваа работа и другите работни места во рамките на компанијата (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Денес, сè уште се користат два пристапи за дизајнирање на работата: специјализацискиот и мотивацискиот пристап. Во *мотивациската концепција*, се започнува со интензивна мотивација. Тоа е процес што му дава поголема слобода на работникот, а со тоа се постигнува помала флукуација, апсентизам и поголема продуктивност и задоволство од работата.

Во *концепцијата за специјализација* на Тејлор за ефикасност на работата, постои идеја дека поголемата поделба на трудот и тесната специјализација е подобра, бидејќи тоа доведува до поголема продуктивност и подобра контрола на вработените. Овој пристап ја намалува работата на фрагментирање на бројот на задачи, и токму така се јавува почеста појава на апатија, незаинтересираност, флукуација и демотивација на вработените. Филозофијата на Тејлор се заснова на идејата за поделба на работата и за тесна специјализација, така што секој поединец ќе врши една операција или работна задача, со цел да се зголеми продуктивноста.

Мотивацискиот пристап суштински се разликува од специјалистичкиот. Тој тргнува од идејата за интензивна мотивација и е насочен кон зголемена разноликост, комплексност и автономија во задачите, повеќе одговорност и.т.н..

Работите, расчленети на голем број ситни и безлични задачи, повторно се спојуваат и се даваат на извршување на еден вработен. Тргувајќи од наведеното, развиени се повеќе методи за обликување на работата (Hackman & Oldham, 1976), од кои во најчеста употреба се следните: 1.Ротација на работата; 2.Проширување на работата и 3.Збогатување на работата.

Ротација на работата претставува периодично преместување на вработените од една специјализирана задача на друга, со цел да се надмине здодевноста, монотонијата и стагнацијата во работењето. Со ротирањето вработените се стекнуваат со неопходни вештини и знаења за вршење на повеќе различни специјализирани задачи.

Проширување на работата се состои во комбинирање на повеќе специјализирани задачи во една работа доделена на еден извршител. Тоа е хоризонтално проширување на работните места, воведувајќи разновидност со зголемување на бројот на задачи. Овој пристап дава ограничени резултати, бидејќи работникот извршува слични задачи и не развива дополнителни вештини (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Збогатување на работата е процес кој вертикално го проширува бизнисот со вклучување на разновидни задачи и вештини, одговорности и автономија така што ја зголемува можноста за примена и реализација на разни лични способности и знаења и овозможува индивидуален раст и развој.

б. Стил на менаџмент

Управувањето и мотивацијата се директно поврзани, бидејќи менаџерите влијаат врз стратегијата и одлучуваат за стратегијата за мотивација. Менаџерите генерално дејствуваат врз вработените и се клучни во нивното мотивирање. Задача на менаџерот е да ја обликува работата, да дава значајни и предизвикувачки задачи преку работа чии цели мора јасно да бидат наведени, да обезбеди услови за работа и да поттикнува квалитетно извршување на задачите.

Со цел реално да дејствуваат на зголемување на мотивацијата, менаџерите треба постојано да анализираат што сакаат нивните вработени. На мотивацијата влијае и секојдневниот став на менаџерите, нивните свесни и несвесни активности.

Општиот пристап на менаџерот зависи од неговата природа и концепција за човекот. Разликата меѓу овие пристапи е како тие гледаат на човекот, без разлика дали е суштество управувано само од сегментот на потреби (економски) или е комплексно суштество со разновидни потреби.

Пристапот на човечките ресурси започнува од сликата за комплексен човек кој се самореализира. Неговите почетни точки според Schein (1965) се:

1. Човекот не е само сложен, туку и многу разновиден, тој има многу мотиви кои се менуваат со текот на времето во зависност од ситуацијата.
2. Едно лице може да стекне нови мотиви преку организациско искуство, и затоа неговата мотивациска структура и психолошкиот договор што го воспоставува со организацијата е резултат на комплексна интеракција меѓу почетните потреби и организациското искуство.
3. Мотивите на луѓето во организацијата се различни, лице кое е оттуѓено во формалната организација, може да ги исполни неговите социјални потреби во неформална организација.
4. Едно лице може да биде продуктивно вклучено во организација заснована на различни мотиви. Природата на извршените задачи и природата на луѓето во организацијата делуваат и резултираат во одредени форми на работа и чувства.
5. Не постои менаџерска стратегија што е подеднакво ефикасна за сите луѓе во организацијата.

в. Партиципација на вработените

Партиципацијата се однесува на учество на вработените во процесот на донесување одлуки за важни аспекти од работата. Решавањето на различни проблеми го користи нивниот потенцијал за постигнување на организациските цели. Целта на учеството е да се зголеми интересот и да се постигне поголема вклученост на вработените.

Партиципацијата во донесувањето одлуки придонесува за поголем квалитет на одлуките, поради фактот што најчесто извршителите во пониските организациски единици знаат повеќе од менаџерите, затоа што тие се повеќе запознати со проблемот, а исто така го забрзуваат процесот на донесување одлуки.

Пример за партиципација (учество) во решавањето на проблеми се *крујовиџе на квалиџеџи*, т.е. групи од 6-12 вработени кои се среќаваат за да ги анализираат и решат проблемите. Ваквите групи се развиле во Јапонија (kaizen групи) и особено се користат во автомобилската индустрија и сè уште се стандардна активност на јапонските компании (Hayashi, 1983).

Целите на овие кругови се: подобрување на односите, тимска работа, поттикнување за подобрување на методите на работа, поголема мотивација, итн.

Партиципацијата позитивно делува на моралот и мотивацијата на вработените, давајќи им чувство дека активно учествуваат и придонесуваат за успехот на организацијата. На вработените им се дава можност да даваат нови идеи и конструктивни решенија, со што се остава простор да ги истакнат во целост своите способности. Со можноста за учество во носењето одлуки и отвореноста за прифаќање идеи, организацијата покажува дека им верува на своите вработени и им го зајакнува чувството на припадност.

Од досегашната практика, најафирмирани се следните форми на учество:

- Учество во поставувањето на цели
- Учество во носењето на одлуки
- Учество во решавањето на проблеми

- Учество во обликувањето и донесувањето на промени

Вклучувањето на вработените во *поставувањето на целите* подразбира дека секој вработен активно учествува во поставувањето на организациските цели, што води до тоа вработените повеќе да се залагаат во нивното остварување, бидејќи ќе бидат повеќе заинтересирани да ги остварат целите во чие донесување учествувале и тие самите. Учеството во процесот на *носење одлуки и решавање на проблеми* ги вклучува вработените кои, како директни извршители на работата имаат повеќе знаење за проблемите со кои се соочуваат за разлика од менаџерите. На тој начин значително се крати времето потребно за носење на одлуки, а истовремено се зголемува квалитетот на донесената одлука. Учеството на вработените во *обликувањето и воведувањето на промени* е многу корисно, бидејќи отпорот на вработените кон промените најлесно се совладува ако самите тие учествуваат во нивното креирање.

Примената на оваа стратегија досега се покажала како еден од најефикасните и најевтините начини со кои се делува врз мотивацијата на вработените. Нејзината примена има за цел да го постигне следното: да се поттикне мотивацијата и заинтересираноста за работа на повисоко ниво, да се поттикне рационалното користење на целокупните потенцијали на вработените, да се подобри квалитетот на одлуките, да се зголеми лојалноста и идентификацијата со организацијата и нејзините цели, да се зголеми работната успешност.

г. Управување со помош на цели (МВО)

Управување со помош на цели (management by objectives) е менаџерски пристап за поставување цели во организацијата кој се развива преку соработка на менаџерите со вработените (Mullins, 2005). Управувањето со помош на целите е една од најделотворните стратегии на мотивацијата. Оваа стратегија е практична примена на теоријата за поставување на цели од Лок. Целите се дефинирани и специфицирани заедно со секоја единица, проект или личност на индивидуално

ниво. Партиципацијата се јавува во сите фази и обезбедува прифаќање на целите. По поставувањето на целта, се прави акционен план за постигнување на целта, перформансите се следат и се наградуваат.

Оваа стратегија на современиот менаџмент се смета за особено ефикасна во поглед на мотивирањето на вработените, донесувањето на квалитетни одлуки, искористувањето и развојот на човечките потенцијали, реагирањето на промените во окружувањето и слично. Станува збор за партиципативен процес во кој менаџерите и вработените заеднички ги одредуваат целите за секоја организациска единица, го следат нивното остварување и се основа за давање повратна информација за работењето. Всушност, се работи за менаџерски пристап со кој организациските цели се ставаат во функција на примарно средство за управување и раководење со организацијата, но и како средство за мотивирање, насочување на индивидуалното однесување и подобрување на работниот учинок. Најважна димензија на управувањето со помош на цели е партиципацијата т.е. учеството на вработените во фазите на дефинирање, утврдување на текот и остварувањето на целите, на адекватен начин и по однапред одредени принципи да се идентификуваат стандардите на однесување и областа на одговорност.

Управувањето со помош на целите делува на мотивацијата на три начини:

1. Целите и нивното остварување се најобјективен показател на работната успешност, а со самото тоа и претставуваат основа за наградување;
2. Управувањето со помош на цели, самото по себе како процес и стратегија има независен мотивациски потенцијал, бидејќи интегрира и применува две проверени стратегии за мотивирање: поставување цели и учество на вработените во тоа;

3. Управување со помош на цели нужно води кон збогатување на работата и подразбира делегирање овластувања и зголемени одговорности на вработените.

Управувањето со помош на цели ги обединува сите горенаведени форми на мотивирање на вработените и претставува мост што ја поврзува мотивацијата за работа со перформансите, односно работната успешност на вработените.

д. Флексибилно работно време

Една од стратегиите за мотивирање, која во досегашната пракса се покажала доста ефикасна, е поврзана со флексибилните форми на работно време. Се однесува на употребата на различни методи и техники на планирање и организирање на работното време. Целта е преку користење на различни варијанти во што поголема мера да се усогласат приватниот живот и работните обврски на вработените. Најчести форми на оваа стратегија се: флексибилно работно време, делење на работата, збиена работна седмица и работа на далечина (односно, работа од дома).

Најпозната и најприменувана форма на оваа стратегија за мотивирање на вработените е *флексибилното работно време*. Таа подразбира варијабилен работен распоред. Флексибилното работно време претставува распоред со кој од вработените се бара да одработат одреден број часови неделно, но им се дава слобода да го одберат почетокот и крајот на работното време, секако во согласност со правилата на организацијата. Постои централно време, во кое се очекува сите вработени да бидат на работното место, а останатиот дел е флексибилен односно се дефинира временската рамка во која вработените можат да дојдат и да си заминат од работа, но мора да се испочитуваат предвидените работни часови. Вработените исто така имаат можност и слобода самите да си го одредат времето за пауза. Флексибилното работно време ја зголемува продуктивноста и општото задоволство на вработените. Покрај предностите постојат и недостатоци, а тоа е неможноста да

се примени за секое работно место, а исто така и можната злоупотреба од страна на вработените и контролата над нив. И покрај недостатоците оваа форма наоѓа широка примена во современите организации во западниот свет.

ѓ. Признавање на успехот

Признавањето на успехот е многу моќен мотивациски фактор. Целта на признанието е вработениот да се пофали за добро завршена работа и да му се даде до знаење дека неговиот труд се следи и се цени. Признанието често се појавува во материјална, т.е. финансиска форма, но за мотивацијата на вработените поголемо влијание има нефинансискиот облик на признание што може да се јави како благодарност, јавна пофалба, обележување на работните успеси, давање ситни подароци и слично, што нема значително зголемување на трошоците.

Ефикасниот систем на давање признание подразбира транспарентни и јасно утврдени критериуми кои вклучуваат активности и достигнувања важни за успехот на организацијата. Исто така, многу важни се и правичноста, јасноста и доследноста во признанието на успехот. Вработените треба да знаат дека секој што дава ист или сличен придонес има еднаква веројатност да биде пофален. Менаџерите, исто така, треба да имаат на ум дека сите вработени нема подеднакво да оценат ист вид на признание, бидејќи едни преферираат парична награда, а за други позначајна ќе биде јавната пофалба. Сепак, давањето признание на вработените за нивниот напор и за остварените резултати има силно мотивациско дејство и затоа кога се во можност менаџерите треба секогаш да ја применуваат оваа техника.

е. Организациска култура

Многу важен сегмент во мотивирањето на вработените се организациската култура и клима. Добрата работна атмосфера и условите и насоченоста кон

остварување резултати мотивираат за подобра работна успешност и одвркаат од мрзеливост и неработење. Благодарение на организациската култура, вработените знаат што се очекува од нив, кое однесување се смета за пожелно, што се цени и вреднува во организацијата, а што не. Материјалните награди, напредувањето, сложените и предизвикувачки работни задачи, статусните симболи и слично се сигнали за *културата* што ја негува организацијата во врска со способностите и остварените резултати. Организациската култура може да има високо мотивациско дејство врз вработените, ако се исполнат следните услови:

- Нејзините основни вредности се поврзуваат со луѓето кои работат, квалитетната работа и квалитетните услуги.
- Се прилагодува на потребите и барањата на способните и креативните вработени.
- Развива поволна клима за работа, иновации, оспособува за развој.
- Отвара простор за воспоставување и негување интензивна и непосредна комуникација, односите меѓу вработените шират дух на заедништво и грижа.
- Создава и шири чувство за успех, задоволство и гордост за индивидуалните и организациските достигнувања.

Со исполнување на наведените претпоставки се создаваат неопходните услови за квалитетно и успешно работење. Менаџментот на организацијата има клучна улога и најгомена одговорност за нивно остварување, односно за креирање на организациска култура и клима. Преку организациската култура што се негува во организацијата се искажува вредноста на човечките ресурси во организацијата. Таа овозможува да се искажат вредностите и ставовите што влијаат врз однесувањето на вработените и кои поттикнуваат на поголемо работно залагање, што доведува и до подобра работна успешност.

Квалитетна организациска култура зборува за тоа што е пожелно и непожелно однесување во една организација. Културата ја поттикнува

мотивацијата преку поврзување на нејзините основни вредности со луѓето, ја наградува креативноста, не ги казнува грешките, обезбедува квалитетни организациски услови, создава пошироко чувство за успех и ги охрабрува вработените да преземаат ризици.

ж. Повратна информација за работењето и работната успешност

Повратната информација за работата се однесува на укажување на вработените за тоа како ги вршат работните задачи. Повратната информација е неопходен услов за успешно остварување на целите, бидејќи им дава информации на вработените за последиците од нивното работење и однесување. Врз основа на повратната информација вработените можат да согледаат дали резултатите од нивното работење се во согласност со очекувањата или се на полошо или подобро ниво од очекуваното.

Досегашното искуство потврдило дека давањето повратна информација за остварениот учинок има повеќе функции: ја зголемува мотивацијата на вработените, ја зајакнува самодовербата, овозможува професионален развој, ги појаснува очекувањата и стандардите за успешност, поттикнува посакуван облик на однесување, води кон воспоставување отворен однос и меѓусебна доверба, ја подобрува комуникацијата меѓу менаџерите и вработените, го потврдува фактот дека трудот се цени и следи континуирано.

Давањето повратни информации резултира со поголемо залагање на вработените во работниот процес. Ако вработените не добиваат информации за извршената работа, тие нема да бидат сигурни дали добро ја вршат работата, дали треба да продолжат во иста насока или можеби е потребно нешто да сменат. Но, треба да се има предвид дека повратната информација не е секогаш позитивна, бидејќи и учинокот не е секогаш добар. Во овој контекст разликуваме позитивна и негативна повратна информација. Позитивниот фидбек се однесува на давање признание и пофалба на вработениот за добро завршената работа, со што се подигнува самодовербата и се става до знаење дека работењето се следи

континуирано и се цени вложениот труд. Позитивниот фидбек е силно мотивациско средство кое води кон подобрување на квалитетот на работата, кон зголемена одговорност и подобра работна клима. Во процесот на давање повратни информации особено е важно да се опфатат и негативните информации. Негативниот фидбек се однесува на аспектите од работењето за кои е потребно подобрување. Тој не треба да се сфати како критика или како укажување на грешките, туку како обид за конструктивно надминување на проблемите и подобро и поуспешно работење. Со тоа менаџерите го покажуваат нивниот интерес за работата и волјата да им помогнат на своите вработени да го подобрат учинокот.

Давањето повратна информација треба да биде краен облик на комуницирање меѓу менаџерите и нивните вработени. Сепак, за да можат таквите информации да имаат позитивно мотивациско дејство за вработените, потребно е да бидат исполнети неколку услови, односно повратните информации мораат да бидат: точни и објективни, навремени, конкретни и насочени на однесувањето, а не на личноста, искрени, веродостојни и доследни, јавни (кога станува збор за позитивен фидбек) и во четири очи (кога станува збор за негативен фидбек) и да имаат поттикнувачко и насочувачко дејство.

Редовната размена на информации овозможува вработените целосно да го согледаат сопственото однесување и ефектот од нивното работење и да проценат дали добро ги извршуваат задачите и во која насока треба да сменат нешто да бидат и поуспешни. Треба да се има предвид дека за вработените не се важни само информациите за постигнатите резултати, туку секоја релевантна информација поврзана со работењето. Прикривањето на важни информации може да биде погубно за работната клима и амбиентот. Давањето на сите неопходни информации има значајно мотивациско дејство, бидејќи во прв план ја става важноста на луѓето што работат во организацијата и довербата.

з. Признавање на успехот

Признавањето на успехот е многу моќен мотивациски фактор, чија цел е вработениот да се пофали за добро завршената работа и да му се даде до знаење дека неговиот труд се следи и се цени. Признанието често се појавува во материјална, т.е. финансиска форма, но за мотивацијата на вработените поголемо влијание има нефинансискиот облик на признание што може да се јави како благодарност, јавна пофалба, обележување на работните успеси, давање ситни подароци и слично.

Ефективниот систем на оддавање признание подразбира транспарентни и јасно утврдени критериуми кои вклучуваат активност и достигнувања важни за успехот на организацијата. Исто така, многу важни се и правичноста, јасноста и доследноста во признавањето на успехот. Вработените треба да знаат дека секој што дава ист или сличен придонес има еднаква веројатност да биде пофален. Менаџерите треба да имаат на ум дека сите вработени нема подеднакво да оценат иста форма на признание, односно едни преферираат парична награда, а за други позначајна е јавната пофалба. Како и да е, давањето признание на вработените за нивниот напор и за остварените резултати има силно мотивациско дејство и затоа менаџерите треба секогаш кога се во можност да ја применуваат оваа техника.

с. Значење на системот на компензации

Добриот систем на компензации резултира со бројни придобивки, а како најзначајни се следните: вработените се наградуваат во согласност со нивниот придонес во компанијата, практиката на наградување на вработените е усогласена со организациските цели, се наградуваат соодветни активности со кои се испраќа порака за тоа што се вреднува кај однесувањето и резултатите, се привлекуваат квалитетните вработени, се мотивираат вработените и нивната посветеност, се развива култура на високи перформанси. Со добар систем на компензации се

постигнува поголема ефикасност на вработените, се намалува нивното незадоволство, апсентизам и желбата да ја напуштат организацијата.

Остварувањето на сето ова е можно преку политиката, процесот и практиките за наградување кои се во согласност со внатрешната и надворешната праведност, стратегијата на компанијата и организациската култура. Со правилно управување на системот на компензации, може да се обликуваат и различните стратешки цели на компанијата. За да се задржи мотивираноста на вработените на високо ниво и да се обезбеди успешно работење во иднина, од клучно значење е компанијата постојано да го подобрува и унапредува системот за компензации и наградување на вработените.

4. РЕЛЕВАНТНИ ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА

Создавањето на креативна организациска клима е во фокусот на многу истражувања. Покрај основните екстерни мотиватори, особено се важни и интринзичките кои може да се воспостават главно кога во средината вработените се чувствуваат опуштено, ценето, вреднувано и мотивирано. Land & Jarman (1993) со едно свое истражување покажале дека сите луѓе се природно креативни, но со растењето всушност ја губат оваа способност.

Во истражувањето на тимската креативност од страна на De Vreede et al. (2012) било истакнато значењето на споделување на знаењата во организацијата. Basadur et al. (1992) спровеле истражување за креативноста во R&D организациите во Јапонија и констатирале дека средината им овозможува на вработените мотивирано индивидуално да ги откриваат проблемите, и да преземат одговорност за нивното решавање.

Различни автори со различни методи и пристапи на проучување ја проучуваат и мерат организациската креативност. Во контекст на проблемот на истражување во овој труд, корисно е да се наведат резултатите од Галиповото истражување, од кое се добива слика за перцепцијата што ја имаат вработените за видовите мотивација со која се сретнуваат во праксата:

1. Само 2 од 12 вработени апсолутно се сложуваат дека нивниот учинок и резултатите од работата ги мотивираат да ја извршуваат работата ефикасно и да постигнат извонредни резултати.
2. 30% од вработените апсолутно се сложуваат со тврдењето дека нивниот менаџер ги вклучува во поставувањето на целите.
3. Вработените кои се вклучени во поставувањето на целите веројатно е дека ќе бидат активни и ангажирани во работното опкружување 3.6 пати повеќе во споредба со останатите вработени.
4. 21% од вработените апсолутно се сложуваат со тврдењето дека им одговараат поставените мерила на нивните перформанси.

5. 14% од вработените апсолутно се сложуваат дека евалуацијата што ја добиваат за нивните перформанси ги инспирира да се подобрат.
6. 26% од вработените апсолутно се сложуваат дека повратните информации кои ги добиваат им помагаат подобро да ја извршуваат својата работа.

Како што може да се види, голем е опсегот на методи кои менаџерите можат да ги употребат за мотивирање на своите вработени. Меѓутоа, голем процент на вработени многу повеќе очекуваат од своите работодавци, во смисла на креативноста и начините на мотивација.

Во врска со видовите на мотивација, во 2018 година е спроведено истражување од страна на консултанската куќа Делојт (Deloitte), кое утврдило три клучни двигатели:

1. ***Усогласување на награди со преференции на вработените.***

Компаниите кои постапуваат креативно во склад со стратегиите и политиките на наградување, индивидуални преференции и организациски цели постигнуваат добри резултати од ваквите напори. Така на пример, флексибилни форми на надокнада, т.е. комбинација за зголемување на платата, бонуси за остварените дела и можност за добивање дел од акциите и тоа на основа на повратни информации од 360 степени за лидерските активности на вработените, овозможувајќи вработените самостојно да одлучат дали сакаат да се фокусираат на тимската работа, остварувањето на целите или да заземат некоја лидерска позиција. Компанијата Патагонија (Patagonia) применува еден навистина иновативен модел за мотивација и наградување кој се прилагодува на корпоративната култура и идентитетот на организацијата. Овој систем, всушност вклучува невообичаени награди за вработените со цел поврзување на животот на вработените во компанијата и надвор од неа. Така, вработените имаат 26 триндневни викенди годишно, можат да сурфаат или да се бават со друг спорт или вежби во текот на работното време, а тука се и разновидни семејни погодности, како што се дневна грижа за деца на самото работно место. Патагонија силно верува во вработувањето на страствени и мотивирани лица кои стојат зад она во што

веруваат и бележи пораст на перформансите и продуктивноста на вработените кога се наградени, во склад со нивните ставови и верувања. Компанијата ги охрабрува вработените работата да ја третираат како игра и своите вработени ги смета за крајни клиенти. Посебен акцент става на тоа како ги третира и наградува.

2. Поддршка за континуирано управување со перформансите.

Идејата за континуирано наградување во праксата дава добри резултати. Пример, менаџерот кој е задолжен за наградување на вработените во компанијата Циско (Cisco) го поддржува овој пристап. За да ја промовира транспарентноста и довербата, компанијата редовно ги споредува своите вкупни надокнади со надокнадите кои ги имаат вработените во конкурентските фирми и им дава увид на своите вработени како се тие наградени, а како се наградени вработените во конкурентските компании.

3. Персонализиран систем на наградување.

Системот кој нуди разновидност во наградувањето и персонализиран начин на наградување на флексибилен начин одговара на различните потреби и желби на разноликоста на работната сила. Талентите сакаат да имаат индивидуализиран пристап во наградувањето, а не пристап кој подразбира иста награда за сите вработени.

Во Македонија, улогата на менаџментот на човекови ресурси е со нагорна тенденција, но генералната слика вели дека сè уште луѓето не се сметани за најважен ресурс за развој. Воедно, малку од менаџерите се посветени на развој на креативна организациска култура и мотивација на вработените и поради нивните ограничени знаења во однос на МЧР понекогаш можат да создадат повеќе дискрепанца отколку кохезија помеѓу самите вработени но, и помеѓу вработените и менаџментот, што може да доведе до напуштање на организацијата и генерално има негативен исход за организациската ефективност.

Според наведените релевантни истражувања и поставената цел- да се стекне увид во поврзаноста на креативната организациска клима со мотивацијата (внатрешната и надворешна) кај вработените од приватниот сектор, ова

истражување се обидува да одговори на прашањата: колкави се нивото на мотивацијата за работа и нивото на организациската клима во приватниот сектор, дали постои поврзаност меѓу организациската клима и мотивацијата за работа и дали организациската клима игра значајна улога во мотивирањето на вработените во приватниот сектор во услужна и производна дејност.

5.МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

5.1. Предмет на истражување

Мотивацијата на вработените често пати е во фокусот на интересите на современиот менаџмент на човечки ресурси, бидејќи преку соодветен мотивациски систем може да се придонесе за лично задоволство но, и за зголемување на конкурентската предност на организацијата. Брзите промени и реформи во самите организации за менаџерите претставуваат вистински предизвик во создавање благопријатни услови за работа на вработените. Во тој контекст императив станува потребата за градење услови за креативна организациска клима која ќе придонесе и за мотивацијата на вработените за работно ангажирање, посветеност во остварување на целите и лојалност кон организацијата.

Покрај општиот увид за поврзаноста на креативната организациска клима и мотивацијата на вработените во приватниот сектор, истражувањето ќе даде податоци и за видот на мотивацијата (екстринзична и интринзична) и нејзината поврзаност со креативната организациска клима. Основна идеја е да се детектираат елементите на креативната организациска клима кои повеќе или помалку се поврзани со видот на мотивацијата.

Во проучувањето на предметот на истражувањето применета е комбинирана теориско-емпириска постапка. Од спроведеното истражување на вработените во приватниот сектор се добиени емпириски резултати за внатрешната и надворешната мотивација на вработените и за нивната перцепција на креативната организациска клима. Исто така, се изврши и теоретско проучување на расположивата литература која се однесува на истражувачките варијабли.

Согласно предметот на истражување, **проблем** на истражување е да се проучи поврзаноста на различни аспекти на креативната организациска клима со внатрешната и надворешната мотивација на вработени во приватниот сектор, како и перцепцијата на креативната организациска клима и мотивацијата за работа

согласно полот, возраста, работниот стаж, висината на платата, работната позиција, дејност на организацијата.

5.2. Цели на истражувањето

Општита цел на ова истражување е стекнување на определено научно сознание за предметот на истражување како и за можностите за апликација на наодите од истражувањето во организациски контекст.

Главната цел на ова истражување е да се истражи поврзаноста помеѓу креативната организациската култура и мотивацијата на вработените, односно да се увиди функционирањето на елементите на креативната организациска клима и нивната поврзаност со мотивацијата на вработените. Воедно, истражувањето треба да идентификува кој вид на мотивација (интринзична или екстринзична) е позастапен кај вработените во приватниот сектор во Македонија.

Задачите на истражувањето може да се конкретизираат во следната насока:

- Да се утврди каква е взаемната поврзаност на мотивацијата на вработените (екстринзична и интринична) со компонентите на креативната организациска клима (ставот кон работата и работната атмосфера).
- Да се утврди дали меѓу вработените (кои се разликуваат по полот, возраста, работниот стаж, висината на платата, работната позиција, дејноста на организацијата) постојат разлики во перцепцијата на креативната организациска клима .
- Да се утврди дали меѓу вработените (кои се разликуваат по полот, возраста, работниот стаж, висината на платата, работната позиција, дејноста на организацијата) постојат разлики во мотивацијата на вработените (екстринзична и интринзична)

Теоретски цели:

Во трудот се потенцира улогата на креативната организациска култура за мотивацијата на вработените. Согласно тоа, во трудот теориски се проучуваат поимите креативна организациска клима и мотивација, како и нивната меѓусебна поврзаност. Трудот треба да обезбеди научна дескрипција и елаборација на овие два конструкти и да даде и сублимиран и сеопфатен приказ за степенот до кој елементите на креативната организациска култура се поврзани со мотивацијата на вработените. Прикажаниот материјал претставува основа за понатамошно дополнување на научните знаења од оваа област, како и поттик за други истражувачи да се посветат на истражувања на други сегменти од овој домен. Акумулираните сознанија од тие истражувања треба да придонесат за делумно пополнување на празнината што е присутна во поглед на актуелна литература од оваа област.

Апликативни цели

Резултатите добиени со изработката на овој труд, треба да придонесат во следните насоки:

- за давање препораки и насоки за креирање на мотивациски стратегии и за подобрување на креативна организациска клима која ќе придонесе за подобра перформанса на вработените и поголема ефективност на организацијата,
- за обезбедување информации на менаџерите за елементите кои придонесуваат за креативна организациска клима и како да се препознаат „симптомите“ на немотивираните вработени и како да се стимулираат вработените,
- за дизајнирање модел на креативна организациска клима во иднина,
- за јакнење на свеста за важноста на креативната организациска клима за мотивирањето на вработените итн.

Во Македонија, менаџерите не се доволно посветени на развој на креативна организациска клима, а тоа пак може да има реперкусии и на мотивацијата на вработените и да се одрази на личното задоволство и на организациската ефикасност и ефективност.

Оттука, **основнаџа цел на истражувањето** е да се стекне увид за поврзаноста на креативната организациска клима со мотивацијата (внатрешната и надворешна) на вработените во приватниот сектор.

5.3. Хипотези на истражувањето

Хипотеза 1. Перцепцијата на вработените за поповолна организациска креативна клима е следена со зголемување на интринзичната мотивација и екстринзичната мотивација.

Хипотеза 1.1. Поповолниот став на вработените кон работата е поврзан со повисока интринзична и екстринзична мотивација.

Хипотеза 1.1. Поповолниот став на вработените кон работната атмосфера е поврзан со повисока интринзична и екстринзична мотивација.

Хипотеза 2. Постојат разлики во мотивацијата за работа (интринзична и екстринзична) и перцепцијата на креативната организациска клима (став кон работата и став кон работната атмосфера) меѓу вработените кои се разликуваат по возраст, пол, работен стаж, работна позиција, висина на плата и дејност на организацијата.

Хипотеза 2.1. Постојат разлики во мотивацијата за работа (интринзична и екстринзична) меѓу вработените кои се разликуваат по возраст, пол, работен стаж, работна позиција, висина на плата и дејност на организацијата.

Хипотеза 2.2 Постојат разлики во перцепцијата на креативната организациска клима (став кон работата и став кон работната атмосфера) меѓу вработените кои се разликуваат по возраст, пол, работен стаж, работната позиција, висина на плата и дејност на организацијата.

5.4. Варијабли

- **Креативна организациска клима**- индикатори за оваа варијабла се постигнувањата на девет аспекти од креативната организациска клима кои според Moultrie & Young (2009) се однесуваат на:
 - а. ставот кон работата** (Предизвик, Слобода, Поддршка на идеите, Време за идеите и Преземање ризици)
 - б. ставот кон работната атмосфера** (Доверба и отвореност, Спонтаност и хумор, Дебати, расправи и Отсутност на конфликти).
- **Мотивација за работа**- индикаторите за оваа варијабла се поврзани со два вида мотивација:
 - а. интринзична мотивација**-со која се опишува однесувањето на вработените како последица на некои внатрешни фактори на личноста;
 - б. екстринзична мотивација**-со која се опишувања однесувањето на вработените како последица од некои надворешни фактори.
- **Карактеристики на примерокот:**
 - **Возраст:** а.20-29 б.30-39 в.над 40
 - **Работен стаж:** а.0-5 год. б.6-10 год. в.11 и повеќе год.
 - **Работна позиција:** а.раководна б.нераководна
 - **Плата:** а.до 15.000мкд. б. од 15.000-25.000 в. над 25.000 мкд.
 - **Дејност на организацијата во која се вработени:** а.услужна б.производна

5.5. Испитаници

Истражувањето е спроведено со вработени во приватен сектор во Македонија. Вкупниот број на испитаници во примерокот изнесува 100. Од нив 62 се вработени во услужна дејност, а 38 во производна дејност. Изборот на испитаниците е направен по принцип на случајност, но во согласност со релевантните варијабли (пол, возраст, стаж, образование, работна позиција, плата, дејност на организацијата). Структурата на примерокот е прикажана во долната табела.

Табела 1. Структура на примерокот според пол, возраст, работна позиција, работно искуство, дејност на организацијата и висината на платата на вработените

Пол		
	f	%
Машки	51	51
Женски	49	49
Вкупно	100	100
Возраст		
	f	%
20-29	41	41
30-39	38	38
40+	21	21
вкупно	100	100
Работна позиција		
	f	%
Раководна	27	27
нераководна	73	73
вкупно	100	100
Работно искуство		
	f	%
0-5	51	51
6-10	31	31
11+	18	18
вкупно	100	100
Дејности на организацијата		
	f	%
производствена	38	38
услужна	62	62

ВКУПНО	100	100
Висина на плата		
	f	%
-15.000	2	2
15.000-25.000	78	78
25.000+	20	20
ВКУПНО	100	100

5.6. Мерни инструменти

За целите на истражувањето се користени: *Прашалник за демографски податоци за вработените*, *Прашалник за процена на креативната организациска клима* и *Прашалник за процена на мотивација за работа*.

1. Прашалник за демографски податоци на вработените

Со овој прашалник (Прилог 1) се добиени податоци за дејноста на организацијата (услужна дејност, производна дејност), полот и возраста на вработените, должината на работно искуство во таа организација, работната позиција (раководна и нераководна) и висината на платата.

2. Прашалник за процена на креативната организациска култура

Овој прашалник е развиен од страна на Ekvall (1996) и се состои од 50 прашања кои се однесуваат на 9 димензии, односно елементи на креативната клима (Isaksen & Ekvall, 2010). Одговорите се даваат на четиристепена скала (од **0**-*никогаш не се применува*, односно, *никогаш не е присутно*, до **3**-*секогаш се применува*, односно, *секогаш е присутно*).

Прашањата за креативната организациска култура се однесуваат на следните девет димензии:

1.Предизвик-7 тврдења кои се однесуваат на степенот до кој вработените се вклучени во секојдневното работење, во информирањето за долгорочните

цели и визијата на организацијата. Претставува количина на енергија и емоционална вклученост во задачите. Високиот резултат на оваа димензија укажува дека е вложена голема енергија, а вработените чувствуваат дека задачите што ги извршуваат се возбудливи и имаат смисла. Спротивно, ниските вредности укажуваат дека луѓето чувствуваат дека се оттуѓени и не се заинтересирани за задачите. *Резултатите можат да се движат од минималниот резултат до максималниот 21.*

2. Слобода-6 тврдења кои се однесуваат на степенот на автономија во однесувањето на вработените—односно, можност вработените да преземаат иницијативи и да донесуваат одлуки. Оваа димензија покажува колку вработениот има самостојност на своето работно место. Високите резултати на оваа димензија укажуваат дека луѓето едноставно можат да имаат нови контакти и информациите да се пренесуваат и шират во организацијата без никакви пречки. Ниските резултати укажуваат на тоа дека вработените остануваат пасивни во рамки на воспоставените рамки и врзани за правилата. *Резултатите можат да се движат од минималниот резултат до максималниот 18.*

3. Поддршка на идеите-5 тврдења кои укажуваат на начинот на кој се третираат новите идеи во организацијата. Оваа димензија покажува како се остваруваат новите идеи. Високите постигнувања укажуваат на креативна клима која го поттикнува создавањето на нови идеи. Ако поддршката на идеите е мала или отсуствува, постои сомнеж кон новите идеи и се настојува во нив да се најдат грешки. *Резултатите можат да се движат од минималниот резултат до максималниот 15.*

4. Време за идеите-6 тврдења кои се однесуваат на количината на време што го имаат вработените на располагање (и го користат) за да ги елаборираат новите идеи. Организацијата која има високи резултати во оваа димензија им дозволува на своите вработени да ги проверат (тестираат) своите идеи и да разговараат за нив. Доколку резултатите се ниски, тоа укажува дека вработените немаат време за генерирање нови идеи.

Резултатите можат да се движат од минималниот резултат до до максималниот 18.

5.Доверба и отвореност-4 тврдења кои укажуваат на степенот на взаемна доверба и отвореност во односите меѓу вработените. Високиот резултат на оваа димензија укажува на клима во која луѓето се слободни да ги соопштат своите идеи и мислења, да комуницираат едноставно и отворено. Нискиот резултат укажува на сомнеж кон другите луѓе, страв од неуспех и последиците од неуспехот, и страв од крадење на добрите идеи. *Резултатите можат да се движат од минималниот резултат до до максималниот 12.*

6.Спонтаност и хумор- 6 тврдења кои се однесуваат на степенот на спонтаност и леснотија во комуникацијата. Високите резултати на оваа димензија укажуваат на едноставност, опуштена атмосфера, со многу шеги и смеа. Ниските оценки укажуваат на отсуство на сите споменати елементи. *Резултатите можат да се движат од минималниот резултат до до максималниот 18.*

7.Дебати, расправи-6 тврдења кои се однесуваат на соочување на вработените со различни ставови, идеи, искуства и знаења. Високиот резултат укажува на голема подготвеност на вработените. Ако резултатите се ниски, вработените имаат тенденција да ги следат обрасците без дополнителни прашања. *Резултатите можат да се движат од минималниот резултат до до максималниот 18.*

8.Отсуство на конфликти-6 тврдења кои се однесуваат на степенот до кој се решени личните, меѓучовечките или емоционалните тензии, како и кавгите во организацијата. Ако се добијат високи резултати на оваа димензија тоа укажува дека групите и поединците взаемно не се сакаат. Нискиот резултат пак, не значи нужно дека луѓето повеќе се толерираат, но веројатно е дека имаат тенденција на попрофесионален начин да ги контролираат своите чувства. *Резултатите можат да се движат од минималниот резултат до до максималниот 18.*

9.Преземање ризици-4 тврдења кои укажуваат на степенот до кој се толерира несигурноста и нејасноста на која се изложени вработените во текот на работата. Високиот резултат укажува дека организацијата брзо донесува одлуки и презема мерки. Во организации пак, кои се спротивни на нив се избегнува ризикот и се успоруваат процесите и пред да донесат нови одлуки ризиците се смалени или укинати поради некои други фактори. *Резултатите можат да се движат од минималниот резултат 0 до максималниот 12.*

Moultrie & Young (2009) овие девет димензии ги поделиле во две групи: **1.ставови кон работата и 2.работна атмосфера.** Во првата група-ставови кон работата, спаѓаат димензиите: Предизвик, Слобода, Поддршка на идеите, Време за идеите и Преземање ризици. Во втората група-работна атмосфера, спаѓаат димензиите: Доверба и отвореност, Спонтаност и хумор, Дебати, расправи и Отсуство на конфликти. *Резултатите за ставови кон работата можат да се движат од минималниот резултат 0 до максималниот 84. Резултатите за работна атмосфера можат да се движат од минимум 0 до максимум 66.*

3.Прашалник за проценка на мотивацијата за работа

За мерење на мотивацијата за работа е применет прашалник (Work Preference Inventory) конструиран во 1987 год. од Teresa M. Amabile. Овој прашалник е составен од 30 тврдења кои ја утврдуваат мотивацијата за работа врз основа на одговорите добиени од испитаниците кои ја искажуваат својата согласност со секое од тврдењата на четиристепена скала со следното значење за степените:

1-никогаш или скоро никогаш не е точно (не се однесува) за мене

2-понекогаш е точно (се однесува) за мене

3-често е точно (се однесува) за мене

4-секогаш или скоро секогаш е точно (се однесува) за мене

Петнаесет тврдења кои ги содржи прашалникот се однесуваат на **интринзичната мотивација**, а резултатот добиен на нив укажува колку на

вработениот работата му претставува задоволство и предизвик во животот. Другите петнаесет тврдења се однесуваат на **екстринзичната мотивација**, односно на тоа колку вработениот е мотивиран од некои надворешни поттикнувачи. *Теорискиот ојсеј на скоровиџе за одделниџе видови на мотивација се движи од 15 до 60.* Резултатите од овој прашалник на значаен начин може да се поврзат со други прашалници и мерки за мотивација како и лични карактеристики, ставови и однесувања.

5.7. Статистичка обработка на податоците

Главната хипотеза и нејзините подхипотези се тестираат преку утврдување корелација меѓу истражувачките варијабли: креативна организациска клима и мотивација на вработените. Утврдувањето на поврзаноста со Пирсоновиот коефициент на корелација на целиот примерок дава одговор на тоа дали креативната организациска клима е поврзана со мотивацијата на вработените (интринзичната и екстринзичната) и како одредени аспекти на креативната организациска култура (ставови кон работата и работна атмосфера) се поврзани со работната мотивација.

Исто така, со помош на дескриптивни статистики (M и SD) утврдена е креативната организациска култура во организациите како и мотивацијата на вработените во нив, имајќи ги предвид карактеристиките на вработените во поглед на календарската возраст, работниот стаж, работна позиција и висината на платата. Релевантните хипотези се тествани со помош на едноставна АНОВА или t тест за утврдување на значајност на разлики. Квантитативните податоци се обработени со помош на статистичката програма SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

5.8. Постапка – истражувачка стратегија

Истражувањето беше спроведено во организации од приватен сектор од производна и услужна дејност. Во истражувањето беа опфатени вкупно 100 вработени во организации кои се занимаваат со трговско-угостителска дејност, со финансиско-услужна дејност, мода, маркетинг и комуникации, здравство, образование и хотелиерство.

Истражувањето беше анонимно со цел да се добијат пообјективни одговори. Од оваа причина од субјектите не се бараше да наведат лични податоци кои го откриваат нивниот идентитет, ниту називот на организацијата во која работат. Од субјектите се бараше да го наведат полот, возраста, работното искуство во организацијата, висината на платата и нивната позиција во организацијата (раководна или нераководна), дејноста на организацијата, како варијабли кои се од интерес во ова истражување. Испитаниците беа избрани по случаен избор, прашалникот им беше доставен лично за чие пополнување беше потребно од 30 до 45 минути. Исто така, им беше посочено дека прашалникот е анонимен и дека податоците ќе бидат искористени единствено за изработка на магистерски труд. Инструкции за самото пополнување на прашалниците беа дадени на самиот почетокот на прашалникот (*Прилој – Мерни инструменти*).

6.РЕЗУЛТАТИ

Резултатите од спроведеното истражување се прикажани во два дела. Едниот дел се однесува на наодите добиени од обработка на податоци на ниво на дескриптивна статистика, а другиот дел се однесува на наодите добиени од тестирањето на поставените хипотези.

Наоди од дескриптивната статистика

Табела 2. Дескриптивни статистики за интринзичната и екстринзичната мотивација

	N	Min.	Max.	M	SD
Интринзичка	100	42	60	56.45	3.418
Екстринзичка	100	38	56	49.65	3.633

Врз основа на податоците од Табела 2 се забележува дека интринзичката мотивација на вработените ($M=56.45$) е повисока од нивната екстринзичка мотивација ($M=49.65$). Ако се има предвид теорискиот можен опсег на резултатите (минимум 15, а максимум 60), евидентно е дека постигнатите резултати за интринзичната мотивација (минимум 42, максимум 60) се поблиски до теориските вредности. Исто така, групата е похомогена во однос на интринзичната мотивација ($SD = 3.418$).

Табела 3. Дескриптивни статистики за ставот кон работата и неговите компоненти

	N	Min.	Max.	M	SD
Предизвици	100	11	21	19.18	2.371
Слобода	100	4	18	12.52	3.418
Поддршка	100	2	15	13.49	2.402
Време за идеи	100	2	18	14.83	3.226
Ризици	100	2	12	5.05	2.148
Став кон работа	100	21	79	65.07	9.468

Креативната организациска клима се проучува согласно добиените резултати од (1) компонентите кои го сочинуваат ставот кон работата и од (2) компонентите кои го сочинуваат ставот кон работната атмосфера. Во Табела 3 се прикажани дескриптивните статистики за ставот кон работата и неговите компоненти: предизвици, слобода, поддршка, време за идеи и ризици. Добиената просечна вредност за **ставови кон работата** ($M=65.07$) е висока во споредба со опсегот на минималниот теориски скор (0) и максималниот теориски скор (84). Добиената просечна вредност за (1) **предизвици** ($M=19.18$) е висока во споредба со опсегот на минималниот теориски скор (0) и максималниот теориски скор (21). Добиената просечна вредност за (2) **слобода** ($M=12.52$) е висока во споредба со опсегот на минималниот теориски скор (0) и максималниот теориски скор (18). Добиената просечна вредност за (3) **поддршка** ($M=13.49$) е висока во споредба со опсегот на минималниот теориски скор (0) и максималниот теориски скор (15). Добиената просечна вредност за (4) **време за идеи** ($M=14.83$) е висока во споредба со опсегот на минималниот теориски скор (0) и максималниот теориски скор (18). Добиената просечна вредност за (5) **ризичи** ($M=5.05$) е пониска во споредба со опсегот на минималниот теориски скор (0) и максималниот теориски скор (12).

Табела 4. Дескриптивни статистики за ставот кон работната атмосфера и нејзините компоненти

	N	Min.	Max.	M	SD
Спонтаност и хумор	100	5	18	15.36	3.055
Дебата	100	4	18	14.55	3.170
Доверба	100	1	12	6.64	2.427
Конфликти	100	1	18	6.95	4.253
Став кон раб.атмосфера	100	22	58	43.45	6.835

Во Табела 4 се прикажани дескриптивните статистики за ставовите кон работната атмосфера и неговите компоненти: спонтаност и хумор, дебата, доверба и конфликти. Добиената просечна вредност за **спонтаност и хумор** (M=43.45) е прилично висока во споредба со опсегот на минималниот теориски скор (0) и максималниот теориски скор (66). Добиената просечна вредност за (1) **дебата** (M=15.36) е висока во споредба со опсегот на минималниот теориски скор (0) и максималниот теориски скор (18). Добиената просечна вредност за (2) **доверба** (M=14.55) е висока во споредба со опсегот на минималниот теориски скор (0) и максималниот теориски скор (18). Добиената просечна вредност за (3) **конфликти** (M=6.64) е просечна во споредба со опсегот на минималниот теориски скор (0) и максималниот теориски скор (12). Добиената просечна вредност за (4) **спонтаност и хумор** (M=6.95) е пониска во споредба со опсегот на минималниот теориски скор (0) и максималниот теориски скор (18).

Поврзаност на перцепцијата на вработените за креативната организациска клима и мотивацијата (Хипотеза 1)

Тестирањето на хипотеза 1, која постулираше дека *Перцепцијата на вработените за интродуцирана организациона креативна клима е следена со интродуцирана интродуцирана мотивација и екстродуцирана мотивација*, е направено со постапката на линерна корелација. Со оглед на тоа што креативната организациона клима се разгледува преку (а.) ставовите на вработените кон работата и преку (б.) ставовите на вработените кон работната атмосфера, наодите за поврзаноста на видовите на мотивација (интродуцирана и екстродуцирана) со наведените ставови се прикажани одделно, во две табели (Табела 5 и Табела 6). Врз основа на овие наоди се тестираат двете потхипотези:

Хипотеза 1.1. Поповолниот став на вработените кон работата е поврзан со повисока интринзична и екстринзична мотивација.

Хипотеза 1.2. Поповолниот став на вработените кон работната атмосфера е поврзан со повисока интринзична и екстринзична мотивација.

Табела 5. Поврзаност на интринзичната и екстринзичната мотивација со ставовите кон работата и нејзините компоненти (N=100)

мотивација	Предизвик	Слобода	Поддршка	Време на идеи	Ризици	Ставови кон работа
интринзична	.362**	.279**	.344**	.355**	.106	.424**
екстринзична	.339**	.188	.257**	.266**	.046	.319**

Двата вида мотивација (интринзичната и екстринзичната) се значајно поврзани меѓу себе ($r=0.491$, $p<0.01$). Врз основа на податоците од Табела 5 може да се каже дека **интринзичната мотивација** значајно е поврзана со ставовите кон работата ($r=0.424$, $p<0.01$) и со нејзините компоненти: предизвик ($r=0.362$, $p<0.01$), слобода ($r=0.279$, $p<0.01$), поддршка ($r=0.344$, $p<0.01$) и време на идеи ($r=0.355$, $p<0.01$). Единствено не постои корелација меѓу интринзичната мотивација и компонентата ризици ($r=0.106$, $p>0.05$). Интринзичната мотивација највисоко корелира со предизвиците ($r=0.362$, $p<0.01$), а најниско со ризиците ($r=0.106$, $p>0.05$).

Врз основа на податоците од Табела 5 може да се каже дека **екстринзичната мотивација** значајно е поврзана со ставовите кон работата ($r=0.319$, $p<0.01$) и со нејзините компоненти: предизвик ($r=0.339$, $p<0.01$), поддршка ($r=0.257$, $p<0.01$) и време на идеи ($r=0.266$, $p<0.01$). Екстринзичната мотивација не е значајно поврзана со слободата ($r=0.188$, $p>0.05$) и ризиците ($r=0.046$, $p>0.05$). Екстринзичната мотивација највисоко корелира со предизвиците ($r=0.339$, $p<0.01$), а најниско со ризиците ($r=0.046$, $p>0.05$).

Табела 6. Поврзаност на интринзичната и екстринзичната мотивација со ставовите кон работната атмосфера и нејзините компоненти (N=100)

мотивација	Спонтаност и хумор	Дебата	Доверба	Конфликти	Ставови кон работна атмосфера
интринзична	.439**	.396**	.070	-.217*	.312**
екстринзична	.302**	.153	.165	-.076	.233*

Врз основа на податоците од Табела 6 може да се каже дека **интринзичната мотивација** значајно е поврзана со ставовите кон работната атмосфера ($r=0.312$, $p<0.01$) и со нејзините компоненти: спонтаност и хумор ($r=0.439$, $p<0.01$) и дебата ($r=0.396$, $p<0.01$). Корелацијата со конфликтите е значајна и е негативна ($r= -0.217$, $p<0.05$), додека интринзичната мотивација не е поврзана со довербата ($r=0.070$, $p>0.05$). Единствено не постои корелација меѓу интринзичната мотивација и компонентата ризици ($r=0.106$, $p>0.05$). Интринзичната мотивација највисоко корелира со спонтаноста и хуморот ($r=0.439$, $p<0.01$), а најниско со довербата ($r=0.070$, $p>0.05$).

Врз основа на податоците од Табела 6 може да се каже дека **екстринзичната мотивација** значајно е поврзана со ставовите кон работната атмосфера ($r=0.233$, $p<0.05$) и со нејзината компонента спонтаност и хумор ($r=0.302$, $p<0.01$), додека со другите компоненти (дебата, доверба и конфликти) постои ниска и незначајна корелација. Екстринзичната мотивација највисоко корелира со спонтаноста и хуморот ($r=0.302$, $p<0.01$), а најниско со конфликтите ($r= -0.076$, $p>0.05$).

Врз основа на наодите, се заклучува дека двата вида на мотивација – интринзичната и екстринзичната се на различен начин поврзани со креативната организациска клима. Поврзаноста на мотивацијата (и екстринзичната и

интринзичната) е поголема со ставовите кон работата отколку со ставовите кон работната атмосфера.

Разлики во перцепцијата на креативната организациска клима меѓу вработените од аспекти на нивната возраст, пол, работен стаж, работната позиција, висина на платата и дејност на организацијата
(Хипотеза 2)

Хипотеза 2 постулираше дека Постојат разлики во мотивацијата за работа (интринзична и екстринзична) и перцепцијата на креативната организациска клима (став кон работата и став кон работната атмосфера) меѓу вработените кои се разликуваат по возраст, пол, работен стаж, работна позиција, висина на плата и дејност на организацијата.

Овие претпоставени разлики се тестирани во делот што следува, со користење на соодветни статистички техники, за да одговориме на потхипотезите:

Хипотеза 2.1. Постојат разлики во мотивацијата за работа (интринзична и екстринзична) меѓу вработените кои се разликуваат по возраст, пол, работен стаж, работна позиција, висина на плата и дејност на организацијата.

Хипотеза 2.2 Постојат разлики во перцепцијата на креативната организациска клима (став кон работата и став кон работната атмосфера) меѓу вработените кои се разликуваат по возраст, пол, работен стаж, работната позиција, висина на плата и дејност на организацијата.

Врз основа на податоците во Табела 7 се забележува дека вработените од машки пол покажуваат повисоки просечни вредности во споредба со вработените од женски пол во поглед на: интринзична мотивација (Мм=57.27, Мж=55.59, $p < 0.01$), екстринзична мотивација (Мм=50.57, Мж=48.69, $p < 0.01$) и ставови кон работата (Мм=67.02, Мж=63.04, $p < 0.05$). Единствено не постои статистички значајна разлика меѓу вработените од различен пол во однос на ставот кон работната атмосфера (Мм=44.36, Мж=42.53, $p > 0.05$).

Табела 7. Значајност на разлики за вработени од различен **пол** во однос на интринзичната и екстринзичната мотивација, и во однос на ставовите кон работата и кон работната атмосфера (Df=98).

	Пол	N	M	SD	Std. Error Mean	t Df=98	p
Интринзичка мот.	М	51	57.27	3.105	.435	2.527	<0.01
	Ж	49	55.59	3.547	.507		
Екстринзичка мот.	М	51	50.57	3.208	.449	2.657	<0.01
	Ж	49	48.69	3.831	.547		
Ставови кон работа	М	51	67.02	8.142	1.140	2.138	<0.05
	Ж	49	63.04	10.372	1.482		
Ставови кон раб.атмосфера	М	50	44.36	6.137	.868	1.337	>0.05
	Ж	49	42.53	7.430	1.061		

Табела 8. Значајност на разлики меѓу вработените на **раководна (р)** и **нераководна позиција (нр)** во однос на интринзичната и екстринзичната мотивација и во ставовите кон работата и работната атмосфера

	Раб. позиција	N	M	SD	Std. Error Mean	t Df=98	p
Интринзичка	рак (р)	27	57.41	3.935	.757	1.720	>0.05
	Нерак (нр)	73	56.10	3.163	.370		
Екстринзичка	Рак. (р)	27	50.15	3.613	.695	.833	>0.05
	Нерак. (нр)	73	49.46	3.648	.427		
Ставови кон работа	рак (р)	27	70.85	7.466	1.437	3.983	<0.01
	Нерак. (нр)	73	62.93	9.271	1.085		
Ставови кон раб.атмосфера	Рак.(р)	26	47.50	5.457	1.070	3.740	<0.01
	Нерак. (нр)	73	42.01	6.726	.787		

Врз основа на податоците во Табела 8 се забележува дека вработените со раководна позиција покажуваат повисоки просечни вредности во споредба со вработените со нераководна позиција, од кои значајни се разликите во поглед на

ставовите кон работата ($M_p=70.85$, $M_{np}=62.93$, $p<0.01$) и ставови кон работната атмосфера ($M_p=47.50$, $M_{np}=42.01$, $p<0.01$).

Табела 9. Значајност на разлики меѓу вработените во **производна и услужна дејност** во однос на интринзичната и екстринзичната мотивација, ставовите кон работата и работната атмосфера

	Дејност	N	M	SD	Std. Error Mean	t df=98	p
Интринзичка	Произ.	38	56.21	3.807	.618	-.547	>0.05
	Услуж.	62	56.60	3.180	.404		
Екстринзичка	Произ.	38	50.08	3.035	.492	.924	>0.05
	Услуж.	62	49.39	3.956	.502		
Ставови кон раб.	Произ.	38	66.08	9.175	1.488	.833	>0.05
	Услуж.	62	64.45	9.664	1.227		
Ставови кон раб.атмосфера	Произ.	37	44.59	6.229	1.024	1.286	>0.05
	Услуж.	62	42.77	7.134	.906		

Врз основа на податоците во Табела 9 се забележува дека вработените од услужна дејност имаат нешто повисока интринзична мотивација ($M=56.60$) од вработените во производна дејност ($M=56.21$). Екстринзичната мотивација е нешто повисока кај вработените во производна дејност ($M=50.08$). Ставовите кон работата се со повисока вредност ($M=66.08$) кај вработените во производна дејност, а исто така кај нив е повисока и просечната вредност за ставовите кон работната атмосфера ($M=44.59$). Но, ниту една од вредностите на t тестот за разликите меѓу двете споредувани групи не е статистички значајна.

Табела 10. Значајност на разлики меѓу вработени од **различна возраст** во однос на интринзичната мотивација, екстринзичната мотивација, ставовите кон работата и ставовите кон работната атмосфера (АНОВА)

		Сума на квадрати	df	Среден квадрат	F	Sig.
Интринзичка	Меѓу групи	12.781	2	6.390	.542	.583
	Во групи	1143.969	97	11.793		
	Вкупно	1156.750	99			
Екстринзичка	Меѓу групи	6.833	2	3.416	.255	.775
	Во групи	1299.917	97	13.401		
	вкупно	1306.750	99			
Ставови кон работата	Меѓу групи	165.405	2	82.702	.921	.402
	Во групи	8709.105	97	89.785		
	Вкупно	8874.510	99			
Ставови кон раб. атмосфера	Меѓу групи	7.151	2	3.575	.075	.928
	Во групи	4571.395	96	47.619		
	Вкупно	4578.545	98			

Врз основа на пресметаните вредности за F тестот во Табела 10, може да се заклучи дека меѓу вработените од различна возраст не постојат статстички значајни разлики во интринзичната мотивација, екстринзичната мотивација, ставовите кон работата и ставовите кон работната атмосфера.

Врз основа на пресметаните вредности за F тестот во Табела 11, може да се заклучи дека меѓу вработените од различна возраст не постојат статстички значајни разлики во интринзичната мотивација, екстринзичната мотивација, ставовите кон работата и ставовите кон работната атмосфера.

Табела 11 Значајност на разлики во интринзичната мотивација, екстринзичната мотивација, ставовите кон работата и ставовите кон работната атмосфера кај вработени со **нееднакво работно искуство** (АНОВА)

		Сума на квадрати	df	Среден квадрат	F	Sig.
Интринзичка	Меѓу групи	.642	2	.321	.027	.973
	Во групи	1156.108	97	11.919		
	Вкупно	1156.750	99			
Екстринзичка	Меѓу групи	17.259	2	8.630	.649	.525
	Во групи	1289.491	97	13.294		
	Вкупно	1306.750	99			
Ставови кон работата	Меѓу групи	42.062	2	21.031	.231	.794
	Во групи	8832.448	97	91.056		
	Вкупно	8874.510	99			
Ставови кон раб.атмосфера	Меѓу групи	105.391	2	52.695	1.131	.327
	Во групи	4473.155	96	46.595		
	Вкупно	4578.545	98			

Табела 12. Разлики во интринзичната мотивација, екстринзичната мотивација, ставовите кон работата и ставовите кон работната атмосфера кај вработени со **нееднаква висина на плата** (АНОВА)

		Сума на квадрати	df	Среден квадрат	F	Sig.
Интринзичка	Меѓу групи	107.800	2	53.900	4.984	.009
	Во групи	1048.950	97	10.814		
	Вкупно	1156.750	99			
Екстринзичка	Меѓу групи	22.912	2	11.456	.866	.424
	Во групи	1283.838	97	13.235		
	Вкупно	1306.750	99			
Ставови кон работа	Меѓу групи	876.175	2	438.088	5.313	.006
	Во групи	7998.335	97	82.457		
	Вкупно	8874.510	99			
Ставови кон раб.атмосфера	Меѓу групи	546.484	2	273.242	6.506	.002
	Во групи	4032.062	96	42.001		
	Вкупно	4578.545	98			

Табела 13. Хок пост тест за значајност на разлики во интринзична мотивација, ставови кон работата и работната атмосфера меѓу вработените со различна висина на плата

Вариј.	(I) Плата	(J) Плата	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	p
Интр. мотив.	до 15.000	15.000-25.000	-2.000	2.35491	.398	>0.05
		над 25.000	-4.450	2.43878	.071	>0.05
	15.000-25.000	до 15.000	2.000	2.35491	.398	>0.05
		над 25.000	-2.450*	.82422	.004	<0.05
	над 25.000	до 15.000	4.450	2.43878	.071	>0.05
		15.000-25.000	2.450*	.82422	.004	<0.05
Ставов и кон работа	до 15.000	15.000-25.000	2.461	6.50274	.706	>0.05
		над 25.000	-4.950	6.73434	.464	>0.05
	15.000-25.000	до 15.000	-2.461	6.50274	.706	>0.05
		над 25.000	-7.411*	2.27596	.002	<0.05
	над 25.000	до 15.000	4.950	6.73434	.464	>0.05
		15.000-25.000	7.411*	2.27596	.002	<0.05
Ставов и кон раб.атмосфера	до 15.000	15.000-25.000	9.753*	4.64174	.038	<0.05
		над 25.000	4.750	4.80628	.325	>0.05
	15.000-25.000	до 15.000	-9.753*	4.64174	.038	<0.05
		над 25.000	-5.003*	1.62650	.003	<0.05
	над 25.000	до 15.000	-4.750	4.80628	.325	>0.05
		15.000-25.000	5.003*	1.62650	.003	<0.05

Вработените со различна висина на плата се разликуваат во интринзичната мотивација ($F=4.984$, $p>0.01$), ставовите кон работата ($F=5.313$, $p>0.01$) и ставовите кон работната атмосфера ($F=6.506$, $p<0.01$). Единствено разлика не е констатирана во однос на екстринзичната мотивација ($F=.866$, $p<.424$). За да се утврди меѓу кои категории на вработени во однос на висината на платата постојат статистички значајни разлики применета е постапката хок пост (Табела 13).

Врз основа на пресметаните вредности од Табела 13 за хок тестовите кои се однесуваат на разлики во интринзичната мотивација, ставовите кон работата и ставовите кон работната атмосфера може да се изведат извесни заклучоци за истражувачките варијабли.

Во однос на **интринзичната мотивација** постои значајна разлика меѓу вработените чии примања се движат од 15 000.00-25 000.00 ден и вработените со примања над 25 000 ден ($p<0.05$).

Во однос на **ставовите кон работата** постои значајна разлика меѓу вработените чии примања се движат од 15 000.00-25 000.00 ден и вработените со примања над 25 000 ден ($p<0.05$).

Во однос на **ставовите кон работната атмосфера** постои значајна разлика меѓу вработените чии примања се до 15 000.00 во споредба со оние чии примања се во висина од 15 000.00 до 25 000, 00 денари ($p<0.05$); исто така значајна разлика постои меѓу вработените чии примања се над 25 000.00 во споредба со оние чии примања изнесуваат од 15 000.00-25 000.00 ($p<0.05$).

Може да се заклучи дека вработените со месечни примања од 15 000.00 до 25 000.00 значајно се разликуваат од вработените со највисоки примања, односно оние со примања над 25 000.00 ден, во однос на интринзичната мотивација, ставот кон работата и ставот кон работната атмосфера. Сите овие разлики се значајни на ниво 0.05 и се во прилог на вработените со највисоки примања (25 000.00 ден.).

7.ДИСКУСИЈА

Организациите денес се соочуваат со зголемена конкуренција, а промените, поради глобализацијата и модерната технологија, стануваат се поинтензивни. Затоа, организациите применуваат различни модели на креативност и иновација со цел да стекнат конкурентска предност на глобалниот пазар. Постојат многу различни пристапи за разбирање на креативноста, многу методи за истражување на креативноста, како и аспекти на креативноста кои се проучувани. На пример, историско-метрискиот пристап ги истражува историските трендови на креативните иновации, додека личниот пристап се обидува да најде особини кои му помагаат на човекот да постигне креативни резултати.

Истражувањата покажуваат дека ако вработените увидат дека резултатите од нивната креативна работа се спроведуваат, односно дека се трансформираат во иновации, нивното чувство за придонесот кон целта на работата се зајакнува и има поголема веројатност да создадат повеќе идеи. За да успее организацијата во примена на иновациите во својот бизнис, важно е да се препознае важноста на позитивната работна средина заедно со атмосферата на психолошка сигурност, отворената тимска комуникација и добрите односи за постигнување и зајакнување на креативноста во организацијата.

Во продолжение е направен осврт на резултатите добиени во истражувањето и експликација на истите раководејќи се од консултираната литература.

Еден значаен наод од спроведеното истражување укажува дека **интринзичната мотивација** ($M=56.45$) е **повисока од екстринзичната мотивација** ($M=49.65$). Врз основа на овој наод се заклучува дека работата на вработените им претставува задоволство и предизвик, односно за да ја извршуваат работата тие не очекуваат да бидат мотивирани од некои надворешни поттикнувачи.

Според теоријата на вредности на Лок, задоволството од работата постои во толкава мера колку што вработениот е задоволен од исходот на самата работа. Колку повеќе ќе добие од оној исход кој го цени и вреднува, толку вработениот ќе

биде позадоволен. Бидејќи мотивирањето на вработените е еден од клучните предуслови за успех во работењето, неопходно е постојано да се проучува и да се усовршува овој систем. Добро мотивираните вработени знаат што треба да работат и како да дојдат до дефинираната цел. Ова е од огромна важност за организацијата, но и за вработените во неа.

Резултатите од истражувањето покажаа дека организациите, во кои работат испитаните лица применуваат различна практика за да ги мотивираат своите вработени. Таа практика вклучува разни придобивки и бенефиции, можност за користење слободни денови, обуки, еднаков третман на вработените, самостојност во извршувањето на работата, поволни работни услови и сл.

Мотивацијата која што е базирана на задоволство е најсилен облик на мотивација. Тука парите се во втор план, а посветеноста на работата е во преден план, бидејќи вработениот од работата го црпи целото свое задоволство и среќа. Лок разгледал бројни студии за мотивација и дошол до заклучок дека иако парите се мотиватор за поголема продуктивност на вработените не сите вработени се мотивираат од нив. Парите најверојатно се силен мотиватор за тие што се насочени кон задоволување на потребите од понизок ред или основните потреби за преживување, како што ги нарекол Маслов. Но, тие нема да имаат значајно влијание врз перформансите на вработените кај оние кај кои овие потреби се задоволени и кај оние кои се интринзично мотивирани.

Врз основа на **ставот на вработените кон работата** ($M=65.07$) може да се заклучи дека: вработените сметаат дека вложуваат голема енергија, чувствуваат дека задачите што ги извршуваат се возбудливи и имаат смисла ($M=19.18$, *предизвици*), дека имаат можност да преземаат иницијативи и да донесуваат одлуки, односно дека имаат самостојност на своето работно место ($M=12.52$, *слобода*), дека имаат креативна клима која го поттикнува создавањето на нови идеи ($M=13.49$, *поддршка на идеите*) и имаат време на располагање за да ги елаборираат новите идеи ($M=14.83$, *време за идеи*), во овие организации се

избегнува ризикот и пред да се донесат нови одлуки ризиците се намалени или укинати ($M=5.05$, *преземање ризици*).

Изразувањето на креативноста на вработените е детерминирано од работниот амбиент и од карактеристиките на личноста. Креативната личност (Vujić, 2010,195) се одликува со: цврста волја, храброст, одлучност и способност во совладување на проблемите на потполно нов начин. Според Bahtijarević – Šiber (2014) креативните вработени настојуваат да ја утврдат можноста за воведување на нови производи и услуги. Иако поголемиот дел од литературата е поврзан со управување со креативноста, фокусот се става на вработување на најкреативните луѓе и нивна подготовка за изведување на креативната работа како и на обезбедување стимулативна средина за да се добие посакуваниот производ или услуга. Целите на поновите истражувања покажуваат дека сите вработени мора лично да се залагаат за да бидат во состојба доследно креативно да се развијат (De Stobbelier, Ashford, Buyens, 2011; Tierney i Farmer, 2011).

Креативните поединци обично се свесни за сопствените способности и карактеристики и нивните постапки можат да се толкуваат како конструктивни и деструктивни. Тие креации за компаниите понекогаш се начин за преживување во услови на конкуренција, а исто така секогаш се потпора за професионален развој и унапредување. Целата компанија мора да се трансформира во креативна организација, со цел раководството да ги охрабри талентите во своето работно опкружување.

Истражувањето за тимската креативност од страна на De Vreede et al., (2012) ја истакна улогата и важноста на споделувањето на знаењето во рамките на организацијата. Споделувањето на знаењето е тесно поврзано и има позитивно влијание и врз индивидуалната и врз тимската креативност.

Според наодите на Srića (1992, 70), креативноста на групите се поврзува со следните елементи:

1. Креативната група има многу *слобода*, *независност* и *авторитет*, за разлика од „диктаторската“ хиерархија, во која успехот или неуспехот е

проблем на водачот. Членовите на добар тим самите се одговорни за ефектите од нивната активност.

2. Креативноста на групата зависи од *слободниот пројект на информации*. За разлика од авторитарната организација чии „водачи“ ги блокираат информациите и создаваат свои монополи за знаење, членовите на добриот тим взаемно се поттикнуваат за размена на своето знаење, создавајќи инвентивна атмосфера во која е полесно да се решат дури и најтешките проблеми.
3. Креативните групи постигнуваат *синерџија*. Наместо да трошат енергија на ривалство, кавги и непродуктивна работа, членовите на тимот ја насочуваат својата енергија кон заедничката цел, односно кон проблемот што треба да се реши. Неуспешните групи се предводени од „диктатори“ кои за цел ја имаат својата корист, добивка. Успешните тимови се водени од „лидери“ чиј интерес одговара на целите на групата.
4. Во нивната работа *„целта не ѝ оправдува средствата“*. Подеднакво е важно креативниот тим да ја заврши работата и да го стори тоа во согласност со заедничките вредности, норми и правила на заедницата. *Водачот на тимот што бара резултат без оглед на начинот на кој ќе се постигне, нема долго да ја задржи креативноста и успешна група*.
5. Одлуките се донесуваат и решаваат со *консензус*, а не со наметнување на волјата на мнозинството. На тој начин членовите на тимот нема да се чувствуваат подредени, искористени или запоставени.

Креативните поединци се дел од креативните групи/тимови, а креативните тимови се дел од иновативната организација која е охрабрена од менаџери кои најчесто се препознатливи по својата емоционална интелигенција, харизма, подготвеност за промена, охрабрување, мотивација, наградување, создавање иновативна организациска клима и култура (Jakovljević et al., 2012, 38).

Истиот автор (Srića, 2016) укажува дека за управување со креативноста потребно е истовремено да се применува: 1. Препознавање и отстранување на пречките за креативноста и 2. Создавање стимулативно опкружување. Иновациите се темелат на генијалноста, знаењето и талентот на поединците, како и на напорна работа пред сè во насока на ослободување од бариерите кои го инхибираат изразувањето на креативноста (аверзија кон туѓите идеи, страв од грешки, бирократија, организирани ресурси, премногу тесна специјализација).

Врз основа на **ставот на вработените кон работната атмосфера** (M=43.45) може да се заклучи дека: во работните организации на вработените во примерокот постои повисок степен на спонтаност и леснотија во комуникацијата, опуштена атмосфера, со многу шеги и смеа (M=15.36, *сiонiианосiи и хумор*), вработените се соочуваат со различни ставови, идеи, искуства и знаења (M=14.55, *дебати*), постои висок степен на взаемна доверба и отвореност во односите меѓу вработените, клима во која луѓето се слободни да ги соопштат своите идеи и мислења, да комуницираат едноставно и отворено (M=6.64, *доверба и оiвореносiи*), вработените имаат тенденција на непрофесионален начин да ги контролираат своите чувства, да ги решаваат личните, меѓучовечките или емоционалните тензии, како и кавгите во организацијата (M=6.95, *оiсуиносiи на конфликтiи*).

Во својата обемна работа за организациската креативност, Еквал го користи терминот креативна клима. Креативната клима се смета за дел од организациската култура и се дефинира како "*атрибути на организацијата, конгломерати на ставови, чувства и однесувања кои го карактеризираат организацискиот живот*" (Ekvall, 1996, 105).

Со поимот организациска клима се опишува атмосферата и односите меѓу вработените во некоја организација. Ова пред сè, се однесува на односите меѓу претпоставените и вработените. Особено се обрнува внимание на конфликтите, субординацијата, персоналните односи, влијанијата, моќта и слични појави. Многу истражувачи обрнуваат внимание и на важноста на различни елементи за идеална работа, како и на задоволството на вработените со тие елементи.

На организациската клима влијаат повеќе фактори, меѓу кои позначајни се: начинот на управување и раководење, начинот на одлучување, структурата и дистрибуцијата на моќта, природата на личноста на оние кои се на раководни позиции, мотивите на припадност, развој и егзистенција. Најзначаен фактор кој ја детерминира организациската клима е начинот на управување и раководење, бидејќи тој содржи и други субјективни елементи кои имаат влијание на климата.

Организациите најдобро знаат како да ја развијат креативноста на своите вработени. Тие ги прифаќаат грешките на патот до добрите идеи. Исто така, се свесни дека добрите идеи можат да бидат остварени само во средина која го поддржува разменувањето на знаењата. Некои тврдат дека поединците поседуваат креативен потенцијал и дека главна задача на организацијата е да управува со тој потенцијал (Cumplings & Oldham, 1997, Sternberg, 1999), додека други тврдат дека околностите всушност одредуваат кој може да биде креативен (Amabile, Pratt, 2016).

Вработените во една компанија треба да имаат чувство на сигурност и припадност на колективот, со што би се почувствувале пожелни во средината во која што се наоѓаат. Тие во работната средина треба да се чувствуваат релаксирано, односно факторите кои можат да предизвикаат незадоволство да бидат сведени на најниско ниво.

Многу е важно вработените во една организација да чувствуваат припадност на истата, да бидат задоволни и да се чувствуваат исполнето. Нивното задоволство ќе биде забележано ако во текот на работниот процес тие меѓусебно комуницираат и во разговорот постојат добронамерни шеги и хумор, а исто така и си помагаат меѓусебно да ја извршат работата најдобро што можат. Исто така, важно е да има меѓусебна доверба и отвореност, односно атмосфера во која ќе владее мир и трпеливост, а ќе има отсуство на конфликти.

Аспектите на креативноста вклучуваат ставови за креативноста, техниките на групна креативност и развој на производи (Thompson i Choi, 2006,3). Секоја организација треба да го земе предвид поединецот, групата или тимот, целиот организациски систем, но и стратешката рамка при изборот на интервенции кои ја

поттикнуваат креативноста (Mumford, 2000; Gumusluoglu и Ilsev, 2009). Способноста на една организација постојано да иновира производи/услуги и да создава иновативен деловен систем е основата на нејзиниот успех. Главната пречка за развојот на претприемничките иновации во современите услови на бизнисот е самата организациска хиерархија (Muller, 2014). Сите иновации во услужниот сектор играат суштинска улога во трансформацијата и надградбата на традиционалните економски активности и индустрии во попродуктивни системи. Сè поголема е потребата да се проценат и анализираат резултатите за тоа како и до кој степен иновациите во услугите имаат влијание врз промените во услужната индустрија, кон поголемо разбирање на иновациите во услугите како двигател на современиот економски развој.

Хипотезата 1.1. која постулираше дека **поповолниот став на вработените кон работата е поврзан со повисока интринзична и екстринзична мотивација, е потврдена**. Ова укажува дека вработените кои перцепираат дека вложуваат голема енергија, чувствуваат дека задачите што ги извршуваат се возбудливи и имаат смисла (*интересност*), дека имаат можност да преземаат иницијативи и да донесуваат одлуки, односно дека имаат самостојност на своето работно место (*слобода*), дека имаат креативна клима која го поттикнува создавањето на нови идеи (*поддршка на идеи*) и имаат време на располагање за да ги елаборираат новите идеи (*време за идеи*), дека во овие организации се избегнува ризикот и пред да се донесат нови одлуки ризиците се намалени или укинати (*преземање ризици*). Наведените аспекти од работата се поврзани како со надворешната така и со внатрешната мотивација.

Хипотезата 1.2. која постулираше дека **поповолниот став на вработените кон работната атмосфера е поврзан со повисока интринзична и екстринзична мотивација, е потврдена**. Ова укажува дека вработените кај кои постои повисок степен на спонтаност и леснотија во комуникацијата, опуштена атмосфера, со многу шеги и смеа (*сопственост и хумор*), кои се соочуваат со различни ставови, идеи, искуства и знаења (*дебаџа*), кодоживуваат висок степен на взаемна доверба и отвореност во односите меѓу вработените, клима во која луѓето се слободни да ги соопштат своите идеи и

мислења, да комуницираат едноставно и отворено (*доверба и отвореност*), кои имаат тенденција на попрофесионален начин да ги контролираат своите чувства, да ги решаваат личните, меѓучовечките или емоционалните тензии, како и кавгите во организацијата (*отсујност на конфликт*). Наведените аспекти од работата се поврзани како со надворешната така и со внатрешната мотивација.

Врз основа на наодите за Хипотеза 1.1 и наодите за Хипотеза 1.2, ја прифаќаме Хипотеза 1 која постулираше дека *Перцепцијата на вработените за доброволна организациска креативна клима е следена со зголемување на интринзичната мотивација и екстринзичната мотивација*. Добиените наоди ја потенцираат важноста на улогата на менаџерите за да создадат атмосфера во која ќе преовладуваат добри односи, соработка, доверба и добра меѓусебна комуникација, а исто така и да умеат да ги препознаат проблемите и фрустрациите кај вработените и да работат на нивно надминување.

Имено, теоријата на Даглас МекГрегор (Douglas McGregor) го нагласува демократскиот односно, партиципативниот пристап на менаџмент, при што информирањето и учеството на вработените е неопходно доколку сакаме да имаме мотивирани вработени. Согласно оваа теорија, на вработените треба да им се овозможи сами да сносат одговорност и да ги решаваат проблемите во организацискиот контекст и да се поддржува учество, одговорност и охрабрување.

Теоријата на Алдерфер вели дека егзистенцијалните потреби е неопходно да бидат задоволени (дури според Херцберг тие не се ни вистински мотиватори), а организацијата треба да создаде и механизми за задоволување на потребите за поврзување, припадност и развој. Тоа значи дека во контекст на организациската клима вработените треба да бидат вклучени во сите поважни организациски процеси и одлуки, да се создаде тимска интеграција и кохезија, да се користи делегирањето и механизмот за повратно информирање со цел да се овозможи личен развој, но и организациско учење. Слично мислење споделуваат и Маслов кој укажува на потребите за сигурност, безбедност, припаѓање, самоостварување, David McClelland кој говори за потребата за постигнување, потребата за моќ и потребата за припаѓање, како и теоријата на поставување цели на Locke според која

однесувањето е мотивирано од внатрешни цели. Сите овие теории имаат примена во контекст на креативната организациска клима бидејќи според нив организацијата треба да негува култура во која ќе има можност за задоволување на различни потреби. Ова се должи на фактот дека секоја индивидуа е посебна и согласно тоа треба да се применуваат различни стратегии и техники за мотивација во рамки на организацијата.

Следствено, може да се заклучи дека мотивацијата за работа се зголемува доколку вработените се информирани и активно вклучени во најважните процеси и одлуки во организациското работење, како што се стратешкото планирање, решавањето на проблеми и донесувањето одлуки за промени. Доколку тие знаат каде одат, односно кон што води нивната работа, јасно знаат кои се очекувани резултати и исходи. Доколку нивните вредности и верувања се во согласност со организациските и доколку имаат воспоставени системи и процеси кои ќе им овозможат ефективна работа, тогаш е очекувано да бидат мотивирани и да имаат добра перформанса.

Галиповото истражување за потребите и правците на трансформација на целиот процес на управување и ефектот на вработените, овозможува податоци за мотивацијата на вработените кои можат да дадат слика за перцепцијата која ја имаат вработените за начините и видовите мотивација со која се сретнуваат во праксата. Во таа смисла, треба да се имаат предвид следните резултати:

- Само 2 од 12 вработени апсолутно се сложуваат дека нивниот учинок и резултатите од работата ги мотивираат да ја извршуваат работата ефикасно и да постигнат извонредни резултати.
- 30% од вработените апсолутно се сложуваат со тврдењето дека нивниот менаџер ги вклучува во поставувањето на целите.
- За вработените кои се вклучуваат во поставувањето на целите 3.6 пати е веројатно дека ќе бидат активни и ангажирани во работното опкружување од останатите вработени.
- 21% од вработените апсолутно се сложуваат со тврдењето дека поставените критериуми им одговараат на нивните перформанси.

- 14% од вработените апсолутно се сложуваат дека евалуацијата на учинокот ги инспирира да се подобрат.
- 26% од вработените апсолутно се сложуваат дека повратните информации им помагаат подобро да ја извршуваат својата работа.

Како што може да се види, голем е опсегот на методи кои менаџерите можат да ги употребат за мотивирање на своите вработени. Меѓутоа, јасно може да се заклучи дека голем процент на вработени многу повеќе очекуваат од своите работодавачи, во смисла на креативноста и начините на мотивација.

Тестирањето на разликите меѓу вработените во однос на мотивацијата (интринзична и екстринзична) покажува дека во однос на **полот на вработените**, вработените од машки пол се помотивирани во споредба со вработените од женски пол како во поглед на интринзична мотивација ($t=2.527$, $p<0.01$), така и во поглед на екстринзичната мотивација ($t=2.657$, $p<0.01$).

Меѓу вработените кои се на различна **работна позиција (раководна и нераководна)**, меѓу вработените во организации чија **дејност на организацијата е производна и услужна**, кои се разликуваат по должината на **работното искуство**, кои се со **различна возраст** не постојат статистички значајни разлики во интринзичната мотивација и екстринзичната мотивација. Во поглед на **висината на плата** единствено значајно се разликуваат во *интринзичната мотивација* оние вработени чија висина на плата изнесува од 15 000-25 000 денари во споредба со вработените чии примања се над 25 000 ($p<0.05$), додека меѓу вработените со различна висина на плата не постојат разлики во *екстринзичната мотивација*.

Постоењето на услови за поттикнување на мотивацијата кај вработените подразбира постоење на систем на компензации или систем на наградување на вработените. Системот на наградување на вработените претставува регулаторен механизам меѓу вложувањето и придонесот на вработениот во создавањето на вкупниот учинок, приход во претпријатието и распределбата на учинокот, приходот помеѓу вработените и сопственикот на претпријатието (Nashkman &

Oldham, 1975). Од начинот на распределбата на приходот и неговата структура зависи интересот и мотивираноста на вработените кон извршувањето на работата во насока на постигнување на подобра работна успешност. Преку системот на наградување може да се поттикнуваат различни облици на однесување на вработените, како на пример: одговорност на вработените, поголема посветеност и заинтересираност на вработените кон работата, низок степен на флукуација на вработените и сл. Системот на наградување и признание истовремено претставува механизам за управување со вработените. Ако сопствениците на претпријатијата не применуваат соодветен систем на наградување, а вработените тоа го гледаат и чувствуваат, тие се однесуваат незаинтересирано кон работата што ја извршуваат.

Суштината на системот на наградување се состои во согледување на крајната цел од функционирањето на системот на наградување а тоа е согледување на поврзаноста помеѓу личниот, индивидуалниот придонес во претпријатието и неговата плата, заработувачка или со други зборови-награда, плата за извршената работа. Сопствениците на малите и средни претпријатија треба да бидат многу умешни и да користат единствен и флексибилен модел на наградување на вработените. Моделот на наградување во претпријатието истовремено е средство за информирање, управување, мотивирање и наградување на вработените бидејќи вработените кои имаат информации за работата која што ја извршуваат се повеќе мотивирани за извршување на работните активности и остварувањето на целите на организацијата за разлика од вработените кои немаат конкретни информации за она што се работи во организацијата.

Создавањето на атмосфера за успешна работа на организациите во основа ја има грижата за вработените, почнувајќи од подршката да се успее во работата и постигнување на посакуваните резултати, добивањето на парична награда и искажување на признание за остварените резултати.

Кога станува збор за должината на работниот стаж, во истражувањето на Грифин-Краненбур должината на стажот покажува негативен директен ефект на посветеноста, (но, висината на приходите има позитивен ефект врз организациската посветеност - доколку вработените се платени согласно со

нивните вештини, трудот што го вложуваат и искуството, тие се повеќе посветени на организацијата и целосно се идентификуваат со неа), што не е случај со вработените во државните институции во нашето истражување.

Зајакнувањето на креативниот потенцијал на организацијата во современи деловни услови се смета за поважно од, на пример, системот за управување со квалитет, дисциплината, интегритетот на компанијата, па дури и визијата за идниот успех. Креативноста е основа за претприемничка активност, важна е за надминување на предизвиците и пречките во развојот на концептот од неговиот дизајн до имплементација.

Истражувањето за креативноста резултираше со развој на студија од Adobe Systems Incorporated (2012). ASI е глобален лидер во развој на креативен софтвер и софтвер за дигитален маркетинг. Интервјуата спроведени на примерок од 5.000 луѓе во САД, Обединетото Кралство, Германија, Франција и Јапонија покажаа изненадувачки влијанија и ставови за креативноста, докажувајќи нови сознанија за нагласување на улогата на креативноста во бизнисот, образованието и економијата. Студијата покажа дека 8 од 10 луѓе веруваат дека поттикнувањето на креативноста е најважно за економскиот раст, а речиси две третини од испитаниците веруваат дека креативноста е вредна за општеството. Во рамките на истражувањето многу интересни се и негативните резултати во кои 75% од испитаниците одговориле дека се под притисок на работното место да бидат продуктивни, а не креативни и дека само 39% од нив се сметаат за креативни.

Во минатото, компаниите кои се потпираат само на финансиски капитал можеа да влезат во нови предизвици на производството. Денес, кога има доволно пари и финансиски капитал, недостигаат креативни луѓе кои се способни да креираат нови производи/услуги по мерка на клиентите, а со тоа да обезбедат и гарантираат понатамошен успех на бизнисот. Поточно, во денешни услови не може да се постигне успех врз основа на рутинска работа.

Клучот за успехот е во постојаните промени кои се неопходни, а се насочени кон:

- прилагодување на новите услови во деловното опкружување,
- подобрување на постоечките производи, услуги и производствени процеси,
- создавање на нови производи, услуги и производни процеси

Тестирањето на **разликите меѓу вработените во однос на ставот кон работата** покажува дека во однос на **полот на вработените**, вработените од машки пол имаат поповолен став за работата ($p < 0.05$) во споредба со вработените од женски пол. Меѓу вработените кои се на различна **работна позиција** вработените кои се на раководна позиција имаат значајно поповолен став кон работата во споредба со вработените кои не се на раководна позиција ($p < 0.01$). Меѓу вработените во организации чија **дејност на организацијата е производна и услужна**, кои се разликуваат по должината на **работното искуство искуство**, кои се со **различна возраст** не постојат статистички значајни разлики во ставот кон работата. Во поглед на **висината на плата** значајно се разликуваат во *сџавоџ кон рабоџаџа* оние вработени чија висина на плата изнесува од 15 000-25 000 денари во споредба со вработените чии примања се над 25 000 ($p < 0.05$).

Тестирањето на **разликите меѓу вработените во однос на ставот кон работата** покажува дека во однос на **полот на вработените**, не се забележуваат разлики. Меѓу вработените кои се на различна **работна позиција** вработените кои се на раководна позиција имаат значајно поповолен став кон работната атмосфера во споредба со вработените кои не се на раководна позиција ($p < 0.01$). Меѓу вработените во организации чија **дејност на организацијата е производна и услужна**, кои се разликуваат по должината на **работното искуство искуство**, кои се со **различна возраст** не постојат статистички значајни разлики во ставот кон работата. Во поглед на **висината на плата** значајни разлики на ниво 0.05 постојат меѓу: а. вработените чија висина на плата

изнесува до 15 000 и вработените со висина на плата од 15 000-25 000 ден. ($p < 0.05$) б. и меѓу вработените чии примања се од 15 000 -25 000 и оние со примања над 25 000 ($p < 0.05$).

Имајќи ги предвид добиените наоди, во поттикнувањето на креативна организациска клима и мотивацијата за работа менаџерите треба да ги земат предвид укажувањата на различни фактори за важноста на некои од долунаведените фактори од работниот контекст:

Сложениите и предизвикувачки задачи веројатно е дека ја поттикнуваат внатрешната мотивација на вработените, која пак, ја зголемува нивната креативност. Наспроти ваквите задачи, е рутинската работа која се извршува со веќе познати процеси и информации. Во такви околности се намалува ефикасноста (Amabile, et al., 1996; Oldham & Cummings, 1996).

Однесувањето на менаџментот може да влијае на креативноста на вработените (Myers, Mccauley, 1986). Менаџерите можат да го поттикнат креативното однесување преку креирање култура која се одликува со слободен проток на информации, почитување на различните мислења, отворено дебатирање, стимулативни задачи, добра поделба на улогите.

Разновидноста, во смисла на почитување разлики во дисциплините, типовите на личност, начините на мислење за проблемите-кои се смета дека водат до поголем број и до разновидни идеи (Stacey, 1996).

Стимулативните соработници ја промовираат креативноста преку покажување воодушевување и синергија (Shalley, Oldham, 1997).

На креативното решавање на проблеми исто така влијае и *емоцивниот контекст*. Креативното решавање на проблеми е помалку веројатно доколку луѓето се потиштени, несреќни или се под стрес бидејќи негативните расположенија или стресот водат до намалување на вниманието и до стереотипни реагирања.

Ресурсите се значајни заради можноста со нив да се влијае на задачите и проектите на вработените и на нивната перцепција на проектите како вредни и достоини за организациска поддршка (финансиската поддршка, време, физички простор и информации) (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000).

Значаен фактор за креативноста на вработените е и *орѓанизациската прилагодливост*. Високо прилагодливите организации во поголема мера ја поддржуваат креативноста на своите вработени. Прилагодливоста се одликува со постојано и намерно менување на рутините за да се дојде до подобри начини за извршување на задачите. Прилагодливите организации го истражуваат окружувањето за да предвидат нови можности и реагирања со користење на нови методи и пристапи. Спротивно на нив, организациите со ниска прилагодливост покажуваат високо ниво на контрола по пат на централизирано одлучување.

Внатрешните несогласувања, го зголемуваат стресот, кој пак, придонесува да се користат веќе познати стратегии и однесувања. Бирократските организации кои се одликуваат со високо ниво на централизација тешко можат да се движат во креативна насока затоа што имаат ограничени информации за текот на промените и мала поврзаност меѓу вработените.

И *физичкото окружување* има улога во создавањето на креативна организациска клима. Вознемиреноста и временскиот притисок може да го инхибираат креативниот процес. Доколку постојат надворешни временски притисоци, поединецот или групата може да го прекине креативното решавање.

Средствата кои се потребни за креативно решавање на некој проблем, опремата и технологијата што им е на располагање на вработените може да придонесат да се употребат способностите за создавање нови идеи (Isaksen Scott, G., 2000).

Главната цел на менаџерот треба да биде креирање на работна средина, односно опкружување во кое вработените ќе се самомотивираат, но и ќе се мотивираат меѓусебно. Прашањето како менаџерот да ги мотивира вработените е комплексно, бидејќи вработените имаат различни потреби, а постои специфичност и во поглед на карактеристиките на работната средина и на самата работа.

8. ЛИТЕРАТУРА

- Adams, J. S. (1965) Inequity in Social Exchange In Berkowitz, L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1972) *Existence, Relatedness and Growth*, Free Press, New York.
- Amabile, T. M. (1983) *The social psychology of creativity*. New York: Springer Verlag.
- Amabile, T. M. (1988) A model of creativity and innovation in organization. Bo L.L. Cummings & B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996) *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Amabile, T., et al. (1996) Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of management Journal* 39, (5), 1154 – 1184.
- Antonovsky, A. (1987) *Unraveling The Mystery of Health - How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Atkinson J.W (1964) *An Introduction to motivation*. Princeton: Van Nostrand.
- Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb, Golden marketing.
- Bakotic D. & Vojkovic I. (2013) *Veza izmedzu zadovoljstva na radu I individualnih performansi*. Zagreb: Poslovna Izvrsnost, 7, No.1.
- Barron, F. (1988) Putting creativity to work. Bo R. J. Sternberg (yp.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (76-98). New York: Cambridge University Press.
- Basadur, M. S. (1992) Managing creativity: A Japanese model. *Academy of Management Executive*, 6(2), 29-42.
- Bear, J. & Kaufman, J. C. (2006) Creativity Research in English – Speaking Countries. Bo: Kaufman, J. C. & Sternberg, R. J. *The international Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Bowen, B. E. & Radhakrishna, R. B. (1991) Job satisfaction of agricultural education faculty: A Constant phenomena. *Journal of Agricultural Education*, 32(2), 16-22.
- Buble, M. & Bakotić, D. (2013) *Kompenzacijski menadžment*. Ekonomski fakultet Split, Split.

- Burkus, D., Oster, G. (2012) Noncommisioned Work: Exploring the influence of structured Free Time on Creativity and Innovation. *Journal of Strategic Leadership*, 4, 44-60.
- Carmeli, A. (2004) The Link Between Organizational Elements, Perceived External Prestige and Performance. *Corp Reputation Rev*, 6, 314-331.
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity work. The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
- Dunnette, M. D., Kirchner, W. K., (1965) *Psychology applied to industry*. Prentice.
- Galetić, L. & Pavić, I. (1996) *Upravljanje plaćama*. RRIF, Zagreb.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hargadon, (2000) Building an Innovation Factory. *HBR*, 6102, may-june, 156-166.
- Heerwagen, J., Heubach, J., Montgomery, J., Weimer, W. (1995). Enviromental design, work and well being: managing occupational stress through changes in the workplace environment *American Association of Occupation Health Nurses Journal*, 43(9), 458-468.
- Herzberg, F., (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. and Miles, E. W. (1998) A New Perspective on Equility Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*, 222-234.
- Isaksen Scott G (2000) *Nurturing And Developing Creativity: The Emergence*. Ablex Publ .
- Iverson, R. D., & Roy, P. (1994) A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, 20(1), 15-41.
- Janićijević, N., (1996) *Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća*. ULIXES, Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Jung, R.E., Mead, B. S., Carrasco, J., & Flores, R. A. (2013) The structure of creative cognition in the human brain. *Frontiers in Human Neuroscience*, 7, 330.
- Kulić, Ž. (2003) *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*. Megatrend univerzitet, Beograd.
- Land, G., & Jarman, B., (1992) *Breakpoint and Beyond: Mastering the Future Today*. Harpercollins Publishers.

- Locke, E. A., Henne, D., (1986) Work motivation theories, Bo C.Cooper & I. T. Robertson (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1986, 1-35, Chichester, John Wiley.
- Lord, R.G., Maher, K. J.,(1990) Alternative information – processing models and their implications for theory, research and practice. *Academy of Management Review*, 1990, 15, 9-28.
- Lubart, T. I. & Runco, M. (1999). Economic Perspective on Creativity. Bo: Runco, M. A. i Pritzker S. R. (eds.) *Encyclopedia of Creativity*. San Diego: Academic Press
- Maslow, A. H. (1982) *Motivacija I ličnost*. Nolit, Beograd.
- McClelland, D. C., Watson, R. I., Jr (1973) Power motivation and risk-taking behavior. Bo D. C. McClelland & R.S. Steele (eds.). *Human motivation: A book of reading* (164-180).
- Milkovich, T. G., Newman, M. J. (2006) *Plaće i modeli nagradivanja*. Masmedija, Zagreb.
- Miner, J. B. (1996) *The 4 routes to enterpteneurial success*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mitchell, T. R. (1982) Expectancy-value models in organizational psychology, In. T. Feather (Ed.) *Expectations and actions: Expectancy-value models in psychology*. Erlbaum.
- Mullins, L. J. (2005) *Management and Organisational Behavior*. Prentice Hall, Uk, 7th Ed, p. 1052-1058.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000) Leadership skills for a changing world solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Myers, I. B. & McCaulley, M. H. (1985) *Manual: a Guide to use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996) Employee creativity: Personal and contextual factors at work,. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N. (2017) Antecedents of employee creativity and organizational innovation: An empiricial study, *International Journal of Innovation Management*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., vol. 21(7), p. 1-26.
- Rhodes, M. (1961) *An analysis of creativity*. Phi Delta Kappa, 305-310.
- Runco, M. A. and Jaeger, G. J. (2012) The Standartd Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, Torrance Creativity Center, University of Georgia, 24, 92-96.

- Shalley, C. E. (2004) The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of management*, 30, 6, 933-958.
- Shalley, C. F., Oldham, G. R. (1997) Competition and creative performance *Creativity Research Journal*, 10, 337-345.
- Simonton, D. K. (2000) Creativity: cognitive, personal, developmental, and social aspects. *American Psychology*, 55, 151-158.
- Srića, V. (1992) *Principi modernog menadžmenta*. Zagrebačka poslovna škola, Zagreb.
- Stacey, R. (1996) *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Steers, R. M., Porter, L. W. (1991) *Motivation and work behavior*, McGraw.
- Sternberg, R. J. (1999) *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Vroom, V., (1964) *Work and motivation*, Wiley.
- Vujić, V. (2010) *Poduzetništvi u menadžment u uslužnim djelatnostima*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
- Wanous, J. P., Keon, T. L., Latack, J. C. (1983) Expectancy theory and occupational/organizational choices: A review and test, *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 66-86.
- West, M. A. (2002) Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation-implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-387.
- Wheatley, D. (2016) *Employee satisfaction and use of flexible working arrangements*. Nottingham Business School, Nottingham Trent University Uk.
- Woodman, R. W., Saweyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18 (2), 293-321.
- Zimanji, V., & Štangl-Šušnjar, G. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- Ангелоска-Галевска, Н. (2011). *Планирање на научно истражување*. Скопје: Филозофски факултет.
- Арнаудова, В. (2019) *Мотивација на вработените*. Авторизирани предавања, Филозофски факултет-Скопје.
- Арнаудова, В. (2019) *Појмикнување на креативноста во организациите*. Авторизирани предавања, Филозофски факултет-Скопје.

- Арнаудова, В. (1995) *Поштикнување на креативноста со техники на доверлива продукција*. Просветно дело, Скопје.
- Арнаудова, В., Попоски, К. (2010) *Мотивација*. Филозофски факултет, Скопје
- Вујић. В. (2005) *Менаџмент људској капитал*. Универзитет Во Ријека, Ријека.

9.Прилог

○ Прашалник за процена на креативна организациска клима (CCQ)

Почитуван/а,

Пред Вас се наоѓаат прашалници кои се однесуваат на вашата работа и организацијата во која што работите. Ве молам пополнети ги, согласно упатствата дадени пред секој прашалник. При тоа имајте во предвид дека не станува збор за точни и неточни одговори и дека не треба да бидете „експерт“ за пополнување на прашалниците. Само треба да бидете искрени и да го забележите оној одговор што најдобро кореспондира со степенот на вашето согласување или несогласување со дадениот исказ, согласно дадените упатства. Сумарните резултати од ова истражување ќе се искористат за изработка на магистерски труд при што вашиот личен идентитет нема да биде откриен. Податоците од овој тест ќе бидат искористени само за ова истражување.

Пополнувањето на прашалниците би Ви одземало 30 - 45 минути од вашето време.

Претходно, на местото определено за тоа, Ве молам пополнети го вашето име и презиме, пол и возраст, датумот на пополнување на прашалникот и останатите генералии што се бараат од Вас. Ви благодарам однапред што учествувате во ова истражување и што го пополнивте прашалникот.

Пријатна работа!

ПРАШАЛНИК ЗА ДЕМОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Инструкции: Пополнете во празниот простор и/или заокружете/обележете го даденото тврдење коешто се однесува на Вас:

- Дејност на организацијата во која сте вработени:
а. приватен сектор -услужна дејност
б. приватен сектор-производна дејност
- Пол: а. женски б. машки
- Возраст: а. 20-29 год. б. 30-39 год. в. повеќе од 40 год.

4. Работно искуство во организацијата (години на работа без разлика дали сте со договор за вработување на определено или неопределено време):

а.0-5 години б.5-10 години в.повеќе од 10 години

5. Работна позиција во организацијата

Раководна нераководна

6. Плата / Надоместок (во мкд)

а.до 15.000 б.од 15.000 до 25.000 в.над 25.000

7. Датум на пополнување на прашалникот:

ПРАШАЛНИК ЗА КРЕАТИВНА ОРГАНИЗАЦИСКА КЛИМА

Упатство за пополнување:

Внимателно прочитајте го секое тврдење, а потоа одговорете колку наведеното тврдење се однесува на Вашата работна организација. Одговорот треба да го дадете со заокружување на бројот кој соодветствува на степенот на согласување/ несогласување со тврдењето (0, 1, 2, 3, 4).

Броевите се со следното значење:

0-никогаш не се применува, односно, никогаш не е присутно

1-понекогаш се применува, односно, понекогаш е присутно

2-често се применува, односно, често е присутно

3-секогаш се применува, односно, секогаш е присутно

Предизвик				
Атмосферата е исполнета со енергија.	0	1	2	3
Придонес за успехот на организацијата	0	1	2	3
Луѓето се длабоко посветени на својата работа				

	0	1	2	3
Атмосферата е стимулативна и мотивирачка	0	1	2	3
Постои желба да се подобри квалитетот на работата	0	1	2	3
Постои посветеност на решавање на проблеми	0	1	2	3
Постои искрена заинтересираност за својата работа	0	1	2	3
Слобода				
Сопствен избор за секојдневната работа	0	1	2	3
Постои можност за самоконтрола на работата	0	1	2	3
Се донесуваат сопствени одлуки	0	1	2	3
Приоритет има работата	0	1	2	3
Се настојува да се дефинираат своите работни задачи	0	1	2	3
Слободно се презема лична иницијатива	0	1	2	3
Поддршка на идеите				
Се добива поддршка и охрабрување за новите идеи	0	1	2	3
Секој е добредојден за презентирање на новите идеи	0	1	2	3
Обично, новите идеи се прифаќаат од другите	0	1	2	3
Се разменуваат идеите бидејќи постои подготвеност на другите да ги слушаат	0	1	2	3
Постои чувство на охрабреноост за генерирање нови идеи	0	1	2	3
Спонтаност и хумор				
Се покажува смисла за хумор	0	1	2	3
Се забавувам додека работам	0	1	2	3
Луѓето често се смеат	0	1	2	3
Преовладува разиграна атмосфера	0	1	2	3
Постојат добронамерни шеги и задевање	0	1	2	3

Изразена опуштена и забавна атмосфера	0	1	2	3
Дебати, расправи				
Се споделуваат различни гледишта	0	1	2	3
Се почитуваат разлики во мислењата и идеите	0	1	2	3
Темпото на работа овозможува да се испробаат новите идеи	0	1	2	3
Има време да се создаваат нови идеи	0	1	2	3
Често се дискутира за различни аспекти од работата	0	1	2	3
Се разговора за разликите во мислењата	0	1	2	3
Доверба и отвореност				
Се настојува работата да се изврши добро	0	1	2	3
Не се зборува зад грб	0	1	2	3
Постои взаемна доверба	0	1	2	3
Нема страв дека ќе бидете кодошени	0	1	2	3
Време за идеи				
Постојат можности за работа на нова идеи	0	1	2	3
Флексибилното работно време овозможува разгледување на повеќе алтернативи	0	1	2	3
Има доволно време да се истражува новата идеја	0	1	2	3
Има доволно време да се размислува за идеите	0	1	2	3
Темпото на работа овозможува да се тестираат новите идеи	0	1	2	3
Има доволно време да се размислува за нови идеи.	0	1	2	3
Преземање ризици				
И во случај на неизвсност луѓето се свртени кон иднината	0	1	2	3
Може да се преземе смела акција иако исходот не е јасен	0	1	2	3
Се вложува во непознати области / полиња	0	1	2	3

Пожелно е да се понудат нови или непроверени идеи	0	1	2	3
Отсуственост на конфликти				
Постои голема лична напнатост	0	1	2	3
Присутна е взаемна нетолеранција меѓу мал број вработени	0	1	2	3
Некои од вработените прават меѓусебни заговори	0	1	2	3
Поголем дел од напнатоста е поради разликите во престижот	0	1	2	3
Меѓусебна борба за моќ и позиција на работното место	0	1	2	3
Атмосферата е исполнета со озборувања и клевети	0	1	2	3

○ **Прашалник за процена на мотивацијата за работа**

ПРАШАЛНИК ЗА ПРОЦЕНА НА МОТИВАЦИЈАТА

Упатство за исполнување:

Прашалникот содржи 30 искази кои се однесуваат на вашата работа и мотивација. Неопходно е искрено да одговорите на сите искази кои ги содржи овој прашалник, а притоа Вашата анонимност е загарантирана. Овде нема точни и неточни одговори. Внимателно прочитајте го исказот и до секој исказ, на десната страна од табелата, во зависност од тоа кој одговор најдобро кореспондира со степенот на вашето согласување или несогласување, заокружете го Вашиот одговор во соодветното квадратче (1,2,3,4), во кое броевите се со следното значење:

1 – Никогаш или скоро никогаш тврдењето не се однесува на мене

2 – Понекогаш тврдењето се однесува на мене

3 – Често тврдењето се однесува на мене

4 – Секогаш или скоро секогаш тврдењето се однесува на мене

		1	2	3	4
1.	Ме загрижува мислењето на другите луѓе за мојата работа	1	2	3	4
2.	Повеќе сакам кога во мојата работа некој друг ми поставува јасни цели.	1	2	3	4
3.	Колку е потежок проблемот, толку повеќе чувствувам задоволство обидувајќи се да го решам	1	2	3	4
4.	Многу сум свесен/-на дека имам цел да добијам добри оценки.	1	2	3	4
5.	Сакам мојата работа да ми овозможи поволни услови за да го унапредам своето знаење и вештини.	1	2	3	4
6.	.За мене успех значи да се работи подобро од другите.	1	2	3	4
7.	Повеќе сакам самиот/самата да пронаоѓам работа за себе.	1	2	3	4
8.	Без оглед на тоа каков е резултатот од еден проект, задоволен/-на сум ако сум се стекнал/а со ново искуство.	1	2	3	4
9.	Не ми се допаѓаат задачи што се едноставни и лесни.	1	2	3	4
10.	Многу сум свесен/-на дека пред себе имам поставено просечни цели.	1	2	3	4
11.	Љубопитноста е движечка сила за повеќето работи што ги правам.	1	2	3	4
12.	Помалку ме интересира она што го работам, од она што го добивам од работата.	1	2	3	4

13.	Ми причинува задоволство да работам на проблеми што се потполно нови за мене.	1	2	3	4
14.	Повеќе сакам работа што ги проширува моите способности надвор од работата која успешно ја извршувам.	1	2	3	4
15.	Ме загрижува како другите луѓе ќе реагираат на моите идеи.	1	2	3	4
16.	Честопати размислувам во врска со наградите и оцените.	1	2	3	4
17.	Се чувствувам попријатно кога можам да поставувам сопствени цели.	1	2	3	4
18.	Верувам дека нема смисла да се извршува некоја добра работа ако никој друг не знае за тоа.	1	2	3	4
19.	Силно сум мотивиран/-на од оцените што можам да ги добијам.	1	2	3	4
20.	Важно ми е да имам можност да го работам она во кое наоѓам најголемо задоволство.	1	2	3	4
21.	Повеќе сакам да работам на проекти со јасно определени начини на работа.	1	2	3	4
22.	Се додека можам да го работам она што ми претставува задоволство, не сум загрижен/-на за оцените за работата или за наградите од неа.	1	2	3	4
23.	Ми причинува задоволство да извршувам работа што толку ме обзема и прави да заборавам на се друго.	1	2	3	4
24.	Силно сум поттикнат/та од признанието што можам да го добијам од другите луѓе.	1	2	3	4
25.	Неопходно ми е да чувствувам дека за она што го правам добивам нешто.	1	2	3	4
26.	Ми претставува задоволство кога се трудам да разрешувам сложени проблеми.	1	2	3	4
27.	Важно ми е да имам простор за себе си.	1	2	3	4
28.	Сакам да знам колку можам да бидам навистина квалитетен/-на во мојата работа.	1	2	3	4
29.	Сакам другите луѓе да знаат колку добар/-ра можам да бидам во мојата работа.	1	2	3	4
30.	Најмногу ми значи кога тоа што го работам ми причинува задоволство.	1	2	3	4