



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



МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ
ДЕЈНОСТИ

за II циклус на студии

Магистерски труд

Потреба за самоактуализација и задоволство од работа на
вработени во производна дејност

Кандидат:

Марија Момироска

Индекс 4378/12

Ментор:

проф.д-р Елисавета Сарџоска

Скопје, 2014

„Музичарот мора да прави музика, уметникот мора да црта, поетот мора да пишува, ако сака да биде среќен. Она што еден човек може да биде, тој мора да биде. Ова го нарекуваме само-актуализација“

- Абрахам Маслоу

Содржина

Вовед	8
-------------	---

Теоретски основи на истражувањето

I ДЕЛ

1. Поим за организација	11
1.1 Цели на организацијата	13
1.2 Видови на организации	17
1.3 Организациска култура	21
1.3.1 Одржување на организациската култура	22
2. Индивидуата како вработен	25
3. Поим и дефиниција за само-актуализација	26
4. Хиерархија на потреби од Маслоу и само-актуализацијата	28
4.1 Карактеристики на само-актуализираната личност	32
5. Карл Роџерс и целосно функционална личност	33
6. Организациите и самоактуализацијата	36

II ДЕЛ

1. Поим и дефиниција за задоволство од работа	38
2. Природа и важност на задоволството од работата	40
3. Теории за задоволството од работа	46
3.1 Дво-факторска теорија на Herzberg	47
4. Задоволството од работа и животното задоволство	48

5. Фактори (детерминанти) на задоволство од работата	50
5.1 Екстринзични (организациони) фактори	53
5.2 Интринзични (лични) фактори	54
6. Ефекти од задоволството од работа	55
6.1 Ефекти од високо ниво на задоволство од работа	56
6.2 Ефекти од ниско ниво на задоволство од работа	57
7. Стратегии за зголемување на задоволството од работата	58

III ДЕЛ

1. Релевантни емпириски истражувања	61
---	----

IV ДЕЛ

1. Проблем на истражувањето	65
2. Предмет на истражувањето	66
3. Цели на истражувањето	66
4. Варијабли на истражувањето	68
5. Хипотетска рамка	69

V ДЕЛ

1. Методологија на истражувањето	70
2. Испитаници	70
3. Мерни инструменти	71
4. Статистичка обработка на податоците	72
5. Постапка на истражувањето	73

VI ДЕЛ

1. Резултати од емпириското истражување	73
2. Дескриптивна статистика	73
3. Инференцијална статистика	75
3.1 r -коефициент на корелација (Pearson Correlation)	75
3.2 Статистички тест (t-тест)	76

VII ДЕЛ

1. ДИСКУСИЈА	82
1.1 Етичност во истражувањето	86
1.2 Ограничувања во истражувањето	87
1.3 Перспективи за идните истражувања	88
2. Заклучок	89
Библиографија	93
Прилози	98

ПОТРЕБА ЗА САМО-АКТУАЛИЗАЦИЈАТА И ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТА НА ВРАБОТЕНИ ВО ПРОИЗВОДНА ДЕЈНОСТ

Апстракт

Темата разработена во трудот е сеопфатно, аналитички и доста амбициозно поставена со цел да укажи на самоактуализацијата и задоволството од работата кои стануваат се поважни конструкти при поучувањето на односите внатре во самата организација, и се од голема важност за модерните организации и истражувања.

Цел на истражувањето е да го одреди нивото на самоактуализација и задоволството од работа на вработените во производна дејност, а воедно и да се одреди дали постои зависност помеѓу истите. Истражувањето е спроведено на мостра од 90 работници, вработени во производна дејност при што добиените резултати се разработени и претставени во трудот.

За да се проверат претходно зададените хипотези користени се прашалникот за самоактуализација од Dr. Richard Boyum кој се состои од 16 тврдења за карактеристиките на само-актуализирана личност и Minnesota Satisfaction Questionnaire (short form -1977) кој се состои од 20 искази, а е превземен од D.J. Weiss, R.V.Dawis, G.W. England и L.H.Lofquist.

Податоци беа анализирани со статистичкиот пакет SPSS 20.0, со пресметување на фреквенции, проценти и дескриптивна статистика, а хипотезите беа проверени со t-тест на разлики и r-коефициент на корелација (Pearson correlation). Добиените резултати покажаа дека постои извесна корелација помеѓу самоактуализацијата и задоволството од работата кај вработените во производна дејност, беше потврдена потребата за само-актуализација на вработените која што треба да им биде овозможено да ја остварат, како и потребата за задоволство од работа како еден од круцијалните фактори за организацијата и нејзиното оптимално функционирање. Импликациите од резултатите беа дискутирани, вклучувајќи ги и извесните ограничувања кои можат да се појават и се разбира беа предложени насоки за идните истражувања.

Клучни зборови: самоактуализација, задоволство од работа, производна дејност, организација

THE NEED FOR SELF-ACTUALIZATION AND JOB SATISFACTION AMONG EMPLOYEES IN MANUFACTURING ACTIVITY

Abstract

The topic of this research paper is set comprehensive, analytical and very ambitious in order to indicate self-actualization and job satisfaction which are becoming more and more important constructs in studying relationships within the organization which are important for modern organizations and researches.

The objective of the research is to explore the level of self-actualization and job satisfaction among employees working in manufacturing activity, and also to determine whether there is relationship between them.

The survey was conducted on a sample of 90 workers, employed in manufacturing activity which results were elaborated and presented in this paper.

As a verification on previously given hypotheses we used the questionnaire for self-actualization of Dr. Richard Boyum that consists 16 statements about the characteristics of self-actualized person and Minnesota Satisfaction Questionnaire (short form-1977) that consists 20 statements, and it is taken from D.J. Weiss, R.V. Dawis, G.W. England и L.H. Lofquist.

The gained data were analyzed by statistical package SPSS 20.0, with calculating frequencies, percentages and descriptive statistics, and the hypothesis were tested by t-test and r-coefficient of correlation (Pearson correlation). The results showed that there is some correlation between self-actualization and job satisfaction among employees in manufacturing activity, the need for self-actualization of the employees that should be allowed to be achieved by the organizations was confirmed and the need for job satisfaction as one of the crucial factors for the organization and its optimal functioning.

The implications of the findings were discussed, including the certain restrictions that may occur and of course directions for future researches were proposed.

Keywords: self-actualization, job satisfaction, manufacturing activity, organization

Вовед

Во свет кој константно се менува, што е посебно изразено во последните неколку декади, во модерните индустрии кои се залагаат за уште повисок степен на вештини и индустрии базирани на знаење, работодавачите тешко успеваат да ги искористуваат работниците за добивање на максимален аутпут, доколку не понудат соодветна и конкурентна компензација. Едноставниот пристап до интернет и подобрената писменост, доаѓањето до неограничени и огромни информации низ светот сега веќе замислен како свет без граници, им овозможува на луѓето многу едноставно да увидат и да споредат што тие моментално работат, обемот на нивната работа, можностите за унапредување и платата наспроти она што надворешниот свет односно другите компании можат да понудат.

Битна карактеристика на концептот на модерното управување со човечките ресурси е тоа што односите во компанијата сега се ставаат во контекст на креативни односи. Ситуацијата е таква што треба да се одговори на тоа како менаџментот да постигне ефикасност што одговара на услови во трансформационен премин и развој на компанијата како императив. Општа согласност е дека овој концепт на менаџмент се занимава со луѓето, со акцент на развојната политика, како и на постапката и процесот на управување. Овој аспект на управување води сметка за конкурентноста, ги опфаќа сите одлуки и постапки за водењето на луѓето, кои креираат или ја поддржуваат конкурентската предност. Така овој концепт е и стратешки, практичен, истовремено процесен и функционален дел.

Управувањето со човечките ресурси опфаќа голем број на елементи што ги вклучува визијата, стратегијата, флексибилноста, ставовите, вредностите и верувањата.

Исто така несомнено е дека кога се разработува човечкиот фактор не е возможно на луѓето да се гледа еднонасочно и ограничено. За да се може човекот да се дефинира потребно е да даде слика од повеќе аспекти.

Проучувајќи ги психичките особини и процеси кај човекот, науката спроведила истражувања за тоа кои се вистинските причини за човековото однесување и активностите кои ги превзема. Организмот има една основна тенденција и стремеж- да го актуелизира, одржи и подобри искуството на организмот (Rogers, 1951).

Самоактуализацијата како концептуален дел од психичкиот развој на човекот станува се поактуелна во поново време, со тоа што бројни психолози и научници ги анализираат аспектите од човековата реализација за да можат да ги сфатат и разберат неговите однесувања и одлуки.



Човек што ги искористил своите капацитети, потенцијали, ги употребил своите таленти е реализиран човек и токму таков човек го дава својот максимум во работата. Себереализацијата е судбина на секое човечко суштество. Секој аспект од човековото работење се потпира на степенот на неговата самоактуализација, односно степенот до кој истиот успеал да ги оствари своите амбиции и аспирации.

Од друга страна во модерното индустриско/постиндустриско општество се очекува од вработените да произлезе „позитивен идентитет“ и самодоверба од нивната работа.

Нивото на задоволство од работа кај работниците е резултат од природата на нивните работни задачи, карактеристиките на организацијата во која работат и индивидуалните разлики во потребите и вредностите. Задоволството од работа исто така има значаен удел во квалитетот на работниот живот кој пак, од своја страна е неопходен предуслов за продуктивност, но и за добросостојба на вработените на нивните работни места (Сарџоска, 2009).

Задоволството воопшто, означува една постабилна, подолготрајна и не толку интензивна емотивна состојба за разлика од емоциите кои брзо се појавуваат, имаат интензитет, но и брзо слабеат и најчесто се поврзани со специфични настани. Тоа е определено од степенот до кој поединците можат да ги реализираат нивните цели, систем на вредности и мотиви и потреби со вршење на работата.

Организациите пробуваат да ги дефинираат, измерат и протолкуваат ставовите на работникот кои се однесуваат на задоволството од работата и само-актуализацијата. Специфичните ставови на работникот поврзани со горенаведените конструкти треба да бидат главен интерес на организацискиот менаџмент, затоа што задоволството од работата пред е еден од најзначајните ставови спрема работата кој директно се рефлектира на неа.

Теоретски основи на истражувањето

I ДЕЛ

1. Поим за организација

Организацијата претставува еден сложен концепт, па токму поради тоа постојат бројни гледишта за самиот поим. Во ера на глобализација придружувана со комплексност, брзи промени и различности менаџирањето со организацијата е тешка задача. За да може да се менаџира со организацијата потребно е да се сфати нејзината суштина, а тоа подразбира да се проучат и разработат нејзините составни елементи, видови кои постојат и поставените цели кои се трудат да ги остварат.

Менаџментот со луѓето во организацијата е интегрален дел од менаџерскиот процес. Да се сфати критичната важност на вработените, односно улогата на човечкиот ресурс внатре во организацијата подразбира да се препознае дека човечкиот елемент и организацијата се синоними. Добро развиена организација со квалитетен менаџмент гледа на вработените како извор на квалитет и продуктивност. Организацијата е ефективна до степенот до кој ги остварува своите цели. Ефективната организација ќе се потруди околу развојот на духот на кооперацијата и чувството за приврзаност и задоволство во сферата на своето влијание.

Различни автори дале различни видувања за тоа што всушност претставува организацијата. Според Selznick (1948) организациите претставуваат рационално распределени инструменти за постигнување на определени цели. Природата на овие цели може да биде различна, цели кои не може поединецот сам да ги оствари, па за да успее во тоа мора да ги пренесе на повисоко ниво, а тоа е организацијата.

На организацијата се гледа како свесно и разумно здружување на луѓето чија намера е со помош на расположливите средства да се остварат поставени цели, при можност за најмал можен напор и трошок.

Vroom (1961), (според Сарџоска, 2009) на организацијата гледа како збир од мали и формални социјални групи кои претставуваат компоненти на организациите, исто како што и индивидуите претставуваат компоненти на тие мали групи.

Blau & Scott (1962) ја дефинираат организацијата преку користење на групи. Првата категорија се состои од сопствениците или менаџерите на организацијата, а втората категорија се вработените според чинот. Третата категорија се самите клиенти, односно аутсајдери кои имаат регуларен контакт со организацијата. Четвртата група ја претставува пошироката јавност, односно членови на општеството во кое функционира организацијата. Тие посочуваат дека организацијата придонесува за некого- без разлика дали станува збор менаџментот, членството, клиентите или општото добро.

За Necht (1980) организацијата е комплицирани систем на интеракции помеѓу вработени на различни нивоа во организацијата, во релација со општеството, економијата, културата, политиката и конкуренцијата.

За Mott (1965) организацијата претставува поделба на трудот во која секој член извршува одредени специјализирани активности кои се координирани со активностите на други специјалисти. Затоа организацијата претставува систематски договор на луѓе со цел да се постигнат одредени специфични цели. Секоја организација се состои од три елементи: луѓе, цели и систем.¹

Поголемиот дел од дефинициите за организацијата ја истакнуваат важноста и улогата на заедничката цел што претставува најголемиот мотиватор внатре во организацијата. Меѓутоа од голема важност претставува и надворешната средина, односно околината во која организацијата делува и корелацијата која што постои меѓу нив. Па така, според Flower (1995) организацијата е целина од врски кои

¹ <http://www.allsubjects4you.com/Management-organisation.htm> (04.05.2014)

временски се постојани. Една од функциите на организацијата, и на било кој организам воопшто е да ја предвиди иднината, со цел овие врски да можат да опстанат низ времето. Целта на постоењето на организациите, како и на организмите е да им помогне на деловите што ја сочинуваат врската да се снајдат со промените што настануваат во околината. И Daft (1998) ги става организациите во корелација со околината во која дејствуваат, па затоа нив ги дефинира како општествени ентитети со поставени цели, кои се дизајнирани како намерно структурирани и координирани активни системи, поврзани со надворешната средина.

За да биде успешна една организација Katz & Kahn (1978) констатирале дека:

- Вработените треба да се привлечат за да сакаат да се приклучат, а потоа и да останат во организацијата;
- Вработените треба да извршуваат работни задачи за кои биле првично вработени и се во согласност со нивната стручност;
- Вработените треба да дадат се од себе за да бидат креативни, спонтани и иновативни;

1.1 Цели на организацијата

Целите на организацијата го дефинираат правецот на делување по кој ќе се насочи организацијата, со што ќе ги употреби сите расположливи ресурси за остварување на истите. Тука ги подразбираме севкупните цели, намери и планови на бизнисот, кои се утврдени од страна на високиот менаџмент и притоа како такви им се соопштени на вработените. Организационските цели на компанијата најчесто се фокусирани на долгорочни намери и планови на делување, како и на целокупната филозофија на бизнисот која може да обезбеди корисни насоки на вработените за задоволување на барањата на менџерите.² Тие претставуваат идна состојба која организацијата или поединецот се стремат да ја постигнат.

² <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-goals.html> (05.05.2014)

Според Сарџоска (2009) целите се приоритетни акции, намери и насоки на функционирање на организацијата, што треба да бидат реализирани во предвидени рокови и со заедничка активност на луѓето и групите.

Колку што е поголемо совпаѓањето на индивидуалните со организациските цели, толку подобро за организацијата и нејзиниот развој. Од голема важност за организацијата е целите кои истата ги има поставено, да претставуваат цели и на нејзините вработени. Индивидуалниот успех на вработениот е успех за целата организација на која припаѓа. Мотивот за остварување на организациските цели е многу поголем доколку вработениот во истите гледа простор за остварување на личните, индивидуални цели.

Според Barney & Griffin(1992), организациските цели имаат четири базични функции:

- Обезбедуваат водич и насоки
- Го олеснуваат планирањето
- Ги мотивираат и инспирираат вработените
- Им помагаат на организациите да ја евалуираат и контролираат перформансата

Според Locke & Latham (2002), целите имаат влијание врз перформансата на вработените преку четири механизми. Најпрво, целите ги насочуваат акциите и трудот кон активности за да се постигнат истите и да ги отфрлат сите непотребни активности. Второ, целите им даваат енергија на вработените, така што целите кои претставуваат предизвик водат кон вложување на што е можно поголем придонес и труд, наспроти едноставните цели. Трето, тие влијаат на упорноста со тоа што вработените се очекува да вложат повеќе напор за да ги постигнат високите цели. И четврто, целите ги мотивираат вработените да ги користат своите знаења за да постигнат одредена цел или пак да се здобијат со нови знаења кои се потребни за да се стори тоа.

Моделот на поставување цели иницира на тоа дека индивидуите имаат потреби и вредности кои влијаат врз она што тие го посакуваат и сакаат да го остварат.

Потребата тука е дефинирана како недостаток на нешто што е посакувано или корисно. Според Маслов и неговата хиерархија на потреби, сите индивидуи ги поседуваат истите основни потреби. Меѓутоа тие се разликуваат во нивните вредности. Вредностите всушност го имаат оној внатрешен кредибилитет кај секој човек врз кој истиот се потпира при донесување на заклучоци и одлуки. Тие определуваат дали извесниот исход е наградувачки и дали ги задоволува зацртаните замисли. Вработените ги споредуваат моменталните состојби со посакуваните со цел да определат дали тие се задоволителни и исполнителни. Ако вработениот определи дека тој/таа не е задоволен со моменталната ситуација, поставувањето на цел претставува начин да го постигне тоа што го посакува.



- Извор: Прилагодено од Cherrington, D.J., *Organizational Behavior* (Boston, MA: Allyn and Bacon, 1994),pg.117

Истражувањата покажуваат дека разликите помеѓу индивидуите играат улога при оцената за ефективноста на целите. Индивидуите можат да се разликуваат во нивните ориентации во целите, приоритетите како и способноста за себе-регулација. Истражувањата покажуваат дека ориентацијата на индивидуите кон целите влијае врз ефективноста на целите. Вработените кои што се насочени кон учење посакуваат да се стекнат со знаење и вештини, додека пак оние вработени

кои што целат на успехот од перформансата се фокусираат на исходот наспроти процесот на достигнување.

Науката исто така прави поделба на официјални и оперативни организациски цели.³

Официјалните цели се севкупните насоки на организацијата кои се прикажуваат во годишните извештаи, корпоративниот статут, јавните излагања и изјави за мисиите. Нивната намена е да им се даде на организациите позитивна слика во јавноста, да се обезбеди легитимитет и да се оправдаат активностите.

Оперативните цели пак, ја прикажуваат вистинската намера на организацијата. Тие ги опишуваат конкретните чекори кои треба да бидат извршени за да се постигне организациската намера. Истите најчесто не кореспондираат со официјалните цели.

Во организациите исто така постои поделба на целите во две категории:

- *според нивото* (топ, средни и оперативни) – ова се однесува на поделбата на организациите според нивоа и иако најчесто одлуките се донесуваат од врвот на пирамидата, некогаш тоа може да биде и од спротивната насока. Според оваа класификација, може да се идентификуваат четири типови на цели:
 - а. Мисија (ја претставува визијата на топ лидерите, намерите, фокусот и филозофијата на организацијата). Членовите на организацијата се идентификуваат со мисијата.
 - б. Стратегиски цели (се развиваат според мисијата). Ги посочуваат организациските цели насочени кон профит, развој на продукт, развој на човечки ресурси.
 - б. Тактички цели (ги претвораат стратегиските цели во акција). Ги вклучуваат менаџерите од средното ниво и се посспецифични и поконкретни.

³ <http://www.ryerson.ca/~meinhard/841notes/goals.html> (05.05.2014)

г. Операциони цели (ова се цели на пониското ниво на менаџмент). Тоа се активностите на поединци или мали групи кои извршуваат дел од операционите цели, и ги вклучуваат секојдневните активности.



Слика 1 – Типови на цели според организациското ниво кое ги донесува

- според времето (краткорочни, среднорочни и долгорочни). Мисиите се временски неопределени, стратегиските цели се долгорочни цели и може да траат со децении. Тактичките цели се среднорочни и траат од една до пет години, а операционите цели се краткорочни и траат помалку од една година.

1.2 Видови на организации

Теоретски постојат повеќе критериуми за поделба на организациите.

Katz & Kahn (според Сарџоска, 2009), организациите ги делат според *нивните функции во општеството* на организации:

- примарна, секундарна и терцијална дејност во општеството, кои за потребите на заедницата ги обезбедуваат определените ресурси, производи и услуги
- организации кои своите вработени ги подготвуваат да се приспособат и поуспешно да се снајдат во нестабилна средина, да се прилагодат кон промените кои настануваат во општеството и при работните услови
- организации кои го овозможуваат нормалното функционирање на општеството, група во која припаѓаат социјалните институции кои преку социјализација ги оспособуваат луѓето за различни работни улоги во различен тип на организации,
- организации кои преку процесот на ревизија и координација, како и судирите помеѓу луѓето и групите го остваруваат управување со општеството.

Според врските и средината внатре во организацијата разликуваме формална и неформална организација. *Формалната организација* подразбира добро дефинирани работни места, со определен степен на авторитет, одговорности и отчетност. Таа се развива со континуирана цел што најчесто подразбира активности кои се повторливи. Насочена е кон раст и стабилност на компанијата. *Неформалната организација* подразбира врски помеѓу вработените внатре во организацијата кои се базираат на лични ставови и однесувања, емоции и предрасуди. Овие врски не се формално планирани и се развиваат преку социјалните односи на луѓето како што се довербата, зависност, љубомората и слично.

Кога поделбата се прави според организацискиот дизајн, истата се сведува на две категории- традиционални и модерни⁴. Традиционалниот пристап подразбира едноставна структура, функционална структура и поделбена структура. Модерниот пристап пак, вклучува тимска структура, матрица-структура, проектна структура, организација без граници и организација на учење.

Традиционален пристап ги опфаќа следните структури:

⁴ <http://www.emaytrix.com/mgmt307/section3.php> (05.05.2014)

- *Едноставна структура* – овој тип на структура опфаќа мал број на оддели, широк опсег на контрола, централизирана власт и низок степен на формализација. Бидејќи овој тип е карактеристичен за мали организации во развој, како што се проширува организацијата, така и структурата станува покомплексна.
- *Функционална структура* – овој вид на структура групира слични или поврзани работни специјалности. Претставува функционален пристап за департаментализација во однос на целата организација.
- *Поделбена структура* – се формира од одделни, полу-автономни единици. Во една организација може да постојат повеќе различни единици, каде секоја од нив може да има свои цели кои се стреми да ги оствари. Менаџерот е целосно задолжен и одговорен за успехот или неуспехот на единицата.

Модерен пристап ги опфаќа следните структури:

- *Тимска структура* – овој тип на организација се состои од тимови, каде секој од тимовите работи на остварувањето на заедничка цел. Бидејќи групите функционираат во склад со функциите на организацијата, тие мора да покажуваат успех за кој организацијата води евиденција. Во овој тип на организација не постои хиерархија или синџир на заповеди.
- *Матрица-структура* – овде се доделуваат специјалности од различни функционални оддели да работат на еден или повеќе проекти. Во една организација може да се одвиваат повеќе различни проекти истовремено. Секој проект има назначен проект менаџер кој што има должност да врши распределба на ресурси, потребни за да се постигне целта на проектот. Во овој тип на структура овие ресурси ги вклучуваат различните функции на компанијата како што се операции, сметководство, продажба, маркетинг, инженеринг и човечки ресурси. Во основа проект менаџерот треба да собери специјалисти од секоја од функциите со цел да работат на проектот. Во тој случај постојат два менаџери, проект менаџерот и менаџерот на одделот.

- *Проект структура* – ова претставува организациска структура во која вработените константно работат на проекти. Постојат сличности со матрица-структурата, со тоа што кога проектот ќе заврши вработените не се враќаат во своите оддели туку започнуваат со нов проект. Тие континуирано работат на проекти во тимови. Секој тим го има потребниот број на вработени за успешно извршување на проектите.
- *Автономни внатрешни единици* – некои големи организации го имаат усвоено овој тип на структура. Тоа е кога организацијата се состои од повеќе независни децентрализирани бизнис единици, секоја од нив со свои производи, клиенти, конкуренција и профитни цели. Не постои централизирана контрола или пак алокација на ресурси.
- *Организација без граници* – оние организации кај кои дизајнот не им е дефиниран ниту пак хоризонтално, вертикално или надворешно ограничен со граници што им се наметнати. Структурата е флексибилна, бидејќи нема ограничувања како што се синџир на заповеди, оддели или организациона хиерархија. Наместо одделенија, постојат тимови. Со цел да ги елиминираат границите менаџерите можат да користат виртуели, модуларни или мрежни организациони структури. Виртуелната организација често користи аутсорсинг кога е потребно за работата, и има мал број на постојани вработени.
- *Организација на учење* - овој тип на организација има капацитет за постојано учење, адаптирање и промена. За да постои ваков тип на организација, компанијата мора да има високообразовани вработени кои се способни да го пренесуваат знаењето на други и да го применуваат во работната средина. Овој тип на организација мора да има силна организациска култура, каде сите вработени имаат заедничка цел и се спремни да работат заедно преку споделување на знаењето и информациите.

Ако за основа се земе *процесот на работата*, тогаш разликуваме организација која може да биде *производствена* и е насочена кон производство на добра или

стоки за пазарот или *услужна* организација која што врши услуги за своите клиенти.

Според *сопственоста на капиталот*, тие се делат на државна сопственост, приватна или мешовита.

1.3 Организациска култура

Концептот за организациска култура своите почетоци ги има во Хоторновите учења (Mayo, 1933), каде на истата се гледа како култура на работната група. Таа ги вклучува сите верувања, чувства и симболи карактеристични за организацијата. Уште поспецифично, организациската култура подразбира споделување на филозофии, идеологии, верувања, чувства, претпоставки, очекувања, однесувања, норми и вредности (Schein, 2011). Карактеристично за организациската култура која претставува систем на вредности, верувања и норми е тоа што вредностите се релативно стабилни и трајни. Преку нив се постигнува операционализацијата на стратегиите на организацијата за остварување на поставените цели.

Организациската култура има потенцијал да ја поттикне организациската перформанса, да го зголеми задоволството од работа и чувството за сигурност при решавање на проблеми (Kotter, 2012).

Постојат неколку карактеристики на организациската култура:

- *Утврдени регуларности во однесувањето* – кога членовите на организацијата се во интеракција, тие користат заеднички јазик, терминологија, ритуали и церемонии во врска со разликите и однесувањата
- *Норми* – стандарди на однесување кои се развиваат во работните групи и се сметаат за прифатливи или типични за група на луѓе.
- *Доминантни вредности* – организацијата очекува нејзините членови да ги споделуваат поголемите прифатени вредности.

- *Филозофија* – водич на политики на организациските верувања како треба да се третираат вработените и клиентите.
- *Правила* – правилниците постојат со цел да опстои согласувањето внатре во организацијата, или да им овозможи на новодојдените да ги научат правилата со цел да станал дел од групата.
- *Клима* – целокупната атмосфера која владее во една организација од надворешна страна, како и начинот на кој вработените комуницираат со клиенти и други аутсајдери.

Иако ниту една од овие карактеристики не ја прикажува суштината на организациската култура, земени сите заедно се рефлектираат и му даваат значење на концептот организациска култура. Во основа, културата во организацијата ги претставува нејзините вработени и до кој степен тие ги застапуваат пропишаните политики и прописи. Од другата страна се наоѓа организацијата која преку организациската култура им дава до знаење на вработените кое однесување е пожелно и се цени, и што конкретно се очекува од нив.

1.3.1 Одржување на организациската култура

Кога организациската култура е имплементирана, постојат голем број на механизми со кои се обезбедува зацврстување на прифатеноста на вредностите и постигнување на одржливоста. Овој процес е познат како организациска социјализација. Pascale (1985) го илустрирал овај механизам преку неколку чекори за социјализација на вработените.



- Процес на организациона социјализација

Извор: Pascale, R.T. (1985), стр.38-64

- *Селекција на кадар* – процесот на социјализација започнува со внимателно одбирање на кадарот. Обучените регрутери користат стандардни процедури и се фокусираат на вредностите кои се важни за нив.
- *Ориентација* – кога одбраниот кандидат е ангажиран, обуките се оние кои го запознаваат со културата. Се споделуваат искуства од претходни вредности и верувања, со што новите вработени повеќе ги восприемаат вредностите на новата култура. Многу организации на новите вработени им даваат повеќе работа од тоа што можат да сработат, или да извршуваат работни задачи за кои се преквалификувани.
- *Усовршување на работата* – ако намерата на вториот чекор е да се усвои учењето за културата, овој чекор е дизајниран за развој на технолошките знаења на вработениот. Како што се движи кариерата на вработениот во

организацијата, истата ги проценува неговите перформанси и им доделува нови обврски врз база на нивниот напредок. Најчесто, организациите воспоставуваат пристап на чекор по чекор.

- *Систем на наградување и контрола* – организациите посветуваат големо внимание на мерење на операционите резултати и наградување на индивидуалната перформанса. Системот на наградување е сеопфатен, доследен и се фокусира на оние аспекти во организацијата кои се поврзани со успехот и вредностите на културата. Оперативните мерки се користат при оценување на факторите, со што оцената на работата на вработените е врзана со остварувањето на овие фактори. Унапредувањето и плаќањето според заслуги се утврдуваат според успехот на секој од претходно утврдените фактори.
- *Придржување кон вредности* – со самото тоа што вработените работат во организацијата, нивното однесување се совпаѓа со вредностите на културата. Идентификацијата со овие вредности им помага на вработените да се помират со личните жртвувања кои ги предизвикува членството во организацијата. Вработените учат како да ги прифатат вредностите на организацијата и да стекнат доверба во истите.
- *Зајакнување на фолклорот* – во процесот на социјализација, организацијата ги запознава своите вработени со ритуали, приказни и митови, како и херои со цел да ја зајакне културата.
- *Доследни модели за угледување* – оние поединци кои што добро се покажале служат како модели за новодојдените вработени во организацијата. Идентификацијата на овие вработени како симболичен успех, овозможува останатите да го прават истото. Моделите за угледување во силните култури служат како вид на тековен развој на персоналот за сите вработени во организацијата.

2. Индивидуата како вработен

Луѓето им се приклучуваат на организациите пред се за остварување на специфични цели кои што се претходно определени, но исто така и организациите ги привлекуваат индивидуите со претходно одредени цели (Нел и др., 2003).

На вработените треба да се гледа како поединци кои се изградени личности со изграден карактер и идентитет и кои како такви започнуваат да работат во организацијата. Динамиката на ова спојување помеѓу работникот и организацијата определува до кој степен ќе се совпаднаат двете страни. Во случај кога поклопувањето е негативно, самиот вработен нема да биде задоволен и ќе проба да најде начин за да излезе од организацијата. Доколку спојувањето е позитивно, тогаш вработениот ќе биде задоволен и ќе гледа да ја обезбеди својата позиција и да го пролонгира да се задржи во компанијата колку што може повеќе. Kotter (1976) на ова совпаѓање гледа како очекувања и тоа од двете страни, и притоа идентификувал два вида на очекувања:

- Прво очекување – што поединецот очекува да добие од организацијата и што организацијата е спремна да му овозможи да поединецот
- Второ очекување – што поединецот е спремен да даде и пружи на организацијата и што организацијата очекува да добие од поединецот

Луѓето им се приклучуваат на организациите со цел да постигнат социјални, финансиски и психолошки придобивки. Под социјални придобивки се подразбираат односите со колегите кои се оформуваат внатре во организацијата. Финансисите придобивки ги вклучува паричниот надоместок што вработените го добиваат на определен временски период. Под психолошки придобивки се мисли на можноста за прикажување на интелектуалните вештини во процесот на донесување одлуки, справување со рокови, односи со колеги и претпоставени и исход од работните активности. Во замена за овие придобивки, организациите очекуваат вработените да остваруваат извесни функции за остварување на организациските цели.

На организациите несомнено им се потребни вработени кои ќе работат во нивна корист. Поради тоа организациите пробуваат да ги задржат своите вработени. За Bussin (2002, според Gouws, 2006) постојат неколку причини поради кои компаниите сакаат да ги задржат вработените:

- Се остварува константност во квалитетот на работата, услугите и самите производи
- Познавање на историјата и позадината на клиентите и распостранетоста на бизнисот
- Се зголемува ефикасноста и продуктивноста
- Се задржуваат извесни конкретни вештини и способности за знаење
- Културата на организацијата останува конзистентна

3. Поим и дефиниција за само-актуализација

Денес во време познато како ера на растечка конкуренција, за организациите е многу битно да успеат ефективно да ги искористат сите расположливи ресурси, со што посебен акцент се става на човечките ресурси.

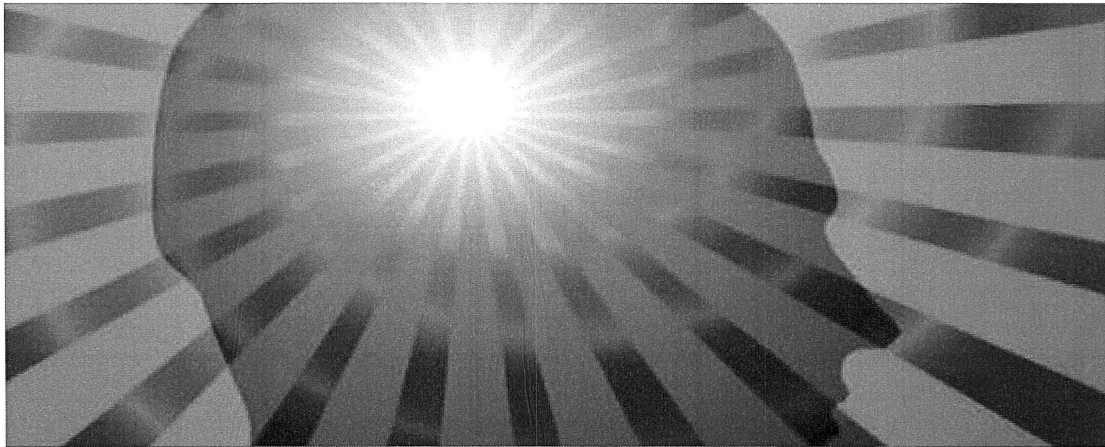
Токму од тие причини постои зголемен интерес за психологијата на личноста од страна на економистите, со цел да се разбере разновидноста во одговорите на индивидуите во слични околности.

Според Larsen & Buss (2008) личноста претставува склоп на психички особини и процеси (психички механизам) кои се релативно трајни, а влијаат на интеракцијата и адаптацијата на лицето со психичката, физичката и социјалната околина.

Личноста претставува динамична организација на психофизички системи внатре во самата индивидуа кои го одредуваат нејзиното карактеристично однесување и карактеристичен начин на размислување (Olport, 1969).

Луѓето кои ја проучуваат човековата личност, човековата природа и неговите начини на функционирање се познати како хуманисти. Хуманистичките психолози пробуваат да им помогнат на луѓето да се развијат на подобар начин, со тоа што ги прават покомпетентни, самосвесни, посреќни и сè со цел тие да достигнат еден стадиум на „оптимално“ ментално здравје (Schultz, 1977).

Најпознат застапник на овој пристап е Abraham Maslow, кој во голем дел се разликува од останатите хуманисти поради тоа што предлага модел на човек според тоа колку истиот е среќен, здрав и добро функционира, и се базира на опсервации на реални луѓе, наместо да формулира идеални услови (Heylighen, 1992).



Токму во овие концепти Маслов на најзначајно ниво ја става само-актуализацијата, за да ги опише оние кои успеале да ги реализираат своите потенцијали. Идејата за само-актуализација е едноставна и длабока. Станува збор да се успее да стане реалност и да се реализира сè што луѓето се способни да станат, доживеат, имаат, чувствуваат, мислат, одбираат, даваат и придонесат.

Kurt Goldstein (1934) бил првиот кој почнал да пишува за само-актуализацијата уште пред Маслов (1943), кога забележал дека телото и мозокот имаат способност да се регенерираат, реорганизираат, самоорганизираат и да пристапат кон самоактуализирање на своите можности кога станува збор за здравјето. Тенденцијата за само-актуализација е единствената насока по која се детерминира животот на индивидуата (Goldstein, 1934).

Carl Rogers (1961) бил влијателен хуманистички психолог кој развил теорија за личноста во која ја истакнува важноста на тенденцијата за само-актуализација при формирањето на човековите карактери. Луѓето што се способни да се само-актуализираат, а тоа не може да биде секој од нас, се нарекуваат целосно функционални личности (Rogers, 1961). Остварувањето на некои потенцијални предности се смета како клучно прашање за уживање на задоволувачки живот. Дури и сите потреби да се задоволени, ние често може (ако не и секогаш) да очекуваме да се појават нови незадоволства и немир, освен ако индивидуата веќе го прави она за што е предодредена (Maslow, 1943).

4. Хиерархија на потреби од Маслов и само-актуализацијата

Мотивацијата кај вработените и обезбедување на нивното задоволство од работа треба да биде приоритет кај менаџерите. Ова се должи на фактот што бројни истражувања покажале дека истите се директно поврзани со продуктивноста (Herzberg, 1968; Locke, 1968). Од мноштвото на теории што укажуваат на тоа што е најдобар мотиватор за вработените и што доведува до нивното задоволство, хиерархијата на потреби од Маслов е онаа која најмногу се истакнува и која била анализирана и применета низ годините како решение за менаџирање со проблемот на ниска мотивација и низок степен на задоволство.

Маслов сакал да дознае што е тоа што всушност ги мотивира луѓето, пред се затоа што верувал дека сите индивидуи поседуваат сет од мотивациони системи кои воопшто не се поврзани со наградување или со несвесни желби.

Најпрво својата теорија ја предложил во неговиот труд од 1943 година „Теорија за човечката мотивација“, за потоа целосно да ја разработи во книгата „Мотивација и личност“ од 1954 година, која се карактеризира со хиерархија на потреби и опис на конкретен тип на максимално здрава личност наречена само-актуализација, за која претпоставува дека се појавува кога сите останати потреби се задоволени (Heylighen, 1992).

Така доаѓаме до основните потреби кои се главни мотиватори на човечкото однесување. Според него секој поединец има цели кои посакува да ги исполни во животот. Познавањето на човековата мотивација е неопходна за размислување и функционирање на поединецот, како и за разбирање на неговите однесувања и постапки. Целите кон кои тежнее поединецот во одреден момент за него имаат вредност со што му го исполнуваат животот со наградување. Постигнувањето на тие цели делува како награда и дава смисла на човековиот живот. Овие цели се индивидуални или лични, наречени целни состојби. Во динамиката на исполнување на желбите и постигнување на целите владее извесна правилност и ред. Тоа е затоа што желбите, мотивите и целите на индивидуата немаат исто знаење и вредност. Тука се појавува потребата за хиерархиско подредување, кое се состои од 5 поделби односно групирање во основни, базични потреби и растечки потреби. За Маслов само-актуализацијата е растечка потреба.



Слика 2 – Хиерархија на потреби на Maslow

- *Физиолошките (егзистенцијални) потреби* се природни потреби што секоја индивидуа ги поседува како биолошко битие. Вработените во организациите овој вид на потреби ги задоволуваат со заработувачката која ја добиваат за својот труд;
- *Потребата за сигурност* подразбира физичка сигурност и сигурност на работното место, но и психолошка безбедност од видови на стрес, фрустрации и напади;
- *Потребата за љубов и припадност* на вработените се однесува на желбата да бидат прифатени и сакани од страна на колективот, како и да се чувствуваат дека припаѓаат во тој колектив, да бидат дел од целината. Ова е последица на карактерот на луѓето како општествени битија;
- *Потреба за самопочитување* – освен почитта која индивидуите имаат потреба да ја уважуваат од блиските луѓе, тие имаат потреба да бидат и почитувани и од други луѓе од околината. Тука станува збор за потребите за моќ и статус во општеството. Уште побитно, тие имаат потреба за почит на самите себе и самодоверба;
- *Потреба за самореализација (самоактуализација)* – кога ќе се задоволат сите претходно наведени потреби, човекот има потреба да се реализира самиот себе. Ова се однесува на човековата тенденција да постигне успех во областа со која се занимава и да ги реализира способностите, талентите и знаењата кои ги поседува, да го искористи својот потенцијал;

Постојат два принципи за одредување на потребите кои се најдоминантни за определување на однесувањето на индивидуата:

- потребата што е задоволена, повеќе не е активна: колку што е повисоко задоволството, толку помалку имаме активност (исклучок на ова правило е потребата за само-актуализација)
- хиерархиската поделба се сведува на тоа што од сите незадоволени потреби, оние кои што се на најниското ниво се всушност најактивни. На

некој начин таа потреба што се наоѓа на пониско ниво е „поитна“ за задоволување пред некоја повисока потреба да ја превземе контролата.

Всушност човекот најпрво мора да успее да ги задоволи пониските основни потреби за да напредува кон потребите од повисоко ниво, што евентуално ќе доведе до достигнување на највисокото ниво- само-актуализација.

Според Маслов (1943) само-актуализацијата е потребата за себе-исполнување, имено, тенденцијата за човекот да се актуелизира во она за кое што има потенцијал. Оваа тенденција може да биде дефинирана како желба човекот да биде повеќе и повеќе од она што е, да стане се она за кое што е способен. Ова ниво се опишува како себе-исполнетот и способност да се одржи чувството на самодоверба и почит дури и кога тоа е отфрлено од страна на останатите (Feist & Feist, 2009). За Feist & Feist теоријата на Маслов укажува дека луѓето ќе тежнеат кон повисоки и поинтринзични цели штом ќе ги задоволат базичните потреби.

Оваа потреба фундаментално се разликува од претходните, во однос на тоа што на првите се гледа како потреба за намалување на недостатокот. Овој недостаток значи дека постои несовпаѓање помеѓу реалната состојба на индивидуата и извесна коригирана оптимална состојба, која се карактеризира со адекватни вредности на основните варијабли (Heylighen, 1992).

Само-актуализацијата се разликува од останатите потреби во тоа што нејзиното задоволување ќе предизвика односно ќе создаде простор и капацитет за уште поголемо надоградување. За разлика од само-актуализацијата, основните потреби немаат растечко својство, односно со задоволување на чувството на глад тоа се повеќе ќе опаѓа и опаѓа, во согласност со првиот принцип што беше претходно наведен.

4.1 Карактеристики на само-актуализираната личност

Маслов сметал дека постојат неколку карактеристики според кои само-актуализираните личности се одвојуваат од останатите, така што при највисокото ниво на реализираност тие целосно ја дефинираат индивидуата како личност. Hall & Lindzey (според Wiley и синовите, 1978) ги наведуваат тие карактеристики на само-актуализираната личност:

- *Реалистички ориентирани* – точна перцепција за светот и реална слика за опкружувањето
- *Се прифаќаат самите себе, другите луѓе и светот*
- *Спонтаност* – тие се природни и отворени во своите однесувања и размислувања. Исто така, лесно можат да се прилагодат на конвенционални правила и очекувања доколку ситуацијата налага такво однесување
- *Насочени кон проблемот, наместо егоцентрични* – се фокусираат на проблемите надвор од нив. Често се посветуваат самите себе на поголеми животни цели, што се базира на етичност или чувство на лична одговорност
- *Потреба за приватност* – иако ги прифаќаат и уживаат во друштвото на другите луѓе, тие имаат силна потреба за приватност и независност
- *Автономни и независни* – тие се фокусираат на нивниот потенцијал и развој наместо на мислењата на другите
- *Не се ослонуваат на стереотипи* – ги ценат луѓето според тоа што се, и оставаат впечатокот што ќе го добијат да биде од самите нив, а не да го прифатат туѓото мислење
- *Духовни искуства* – повеќето од нив имаат длабоки, мистични животни искуства; моменти на интензивна екстаза, искуства од кои само-актуализираната личност се чувствува трансформирана и зајакната
- *Идентификација со човештвото* – се поистоветуваат со човекот како битие
- *Блиски односи со одреден круг на луѓе* – односите кои ги формираат со луѓето се длабоко емоционални, а не површни

- *Демократски ставови* – нивните вредности и однесувања имаат демократски карактер
- *Разликуваат цели со краеве* – уживаат во сегашноста и се стремат кон цели, не само кон резултати
- *Смисла за хумор* – поседуваат филозофска смисла за хумор, со употреба на метафори, интринзични за средината и спонтани
- *Креативност* – поседуваат внатрешна уникатност која се манифестира врз се што тие прават, што се прикажува како оригиналност и инвентивност
- *Отпорност кон покултурување* – мирни и долготрајни културни подобрувања, внатрешна автономија и одвоеност од културата

5. Карл Роџерс и целосно функционална личност

Carl Rogers бил хуманистички психолог кој во голем дел се согласил со теоријата на Маслоу, со тоа што додал дека за да успеат индивидуите да се „развијат“ потребна им е средина која ќе ги обезбеди со автентичност (отвореност и само-откривање), прифатеност (да се гледа на нив во безусловна позитивна смисла) и емпатија (да бидат сослушани и разбрани).

Секоја личност може да ги постигне своите цели и желби во животот, и тогаш кога ќе успее во тоа настапува само-актуализацијата. Личноста се однесува според тоа како ќе ја процени ситуацијата во која се наоѓа. Според Rogers (1959) бидејќи никој не знае каква е нашата перцепција, ние сме најдобрите експерти за самите себе.

Луѓето имаат основен мотив, а тоа е тенденцијата да се само-актуализираат т.е да се оствари својот капацитет и да се достигне највисокото ниво на човечкото постоење. Како што еден цвет ќе израсне со својот најголем потенцијал ако условите се добри (што во целина зависат од самата околина), така и индивидуата ќе го постигне својот потенцијал ако околината го овозможи тоа.

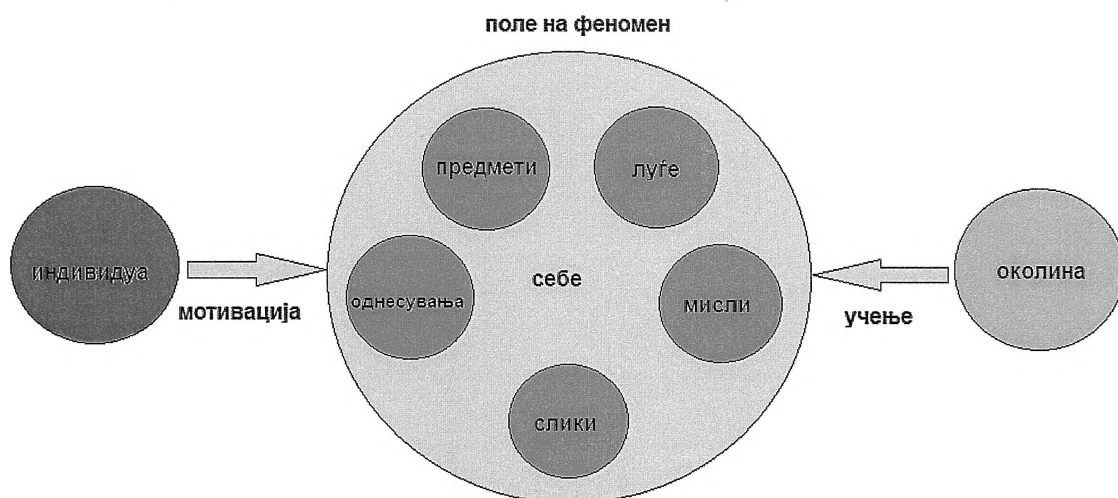
За личноста да ја постигне само-актуализацијата треба да биде во состојба на усогласеност. Тоа подразбира кога „идеалното-себе“ на личноста е во склад со нивното реално однесување (Rogers, 1959). Личноста што се актуализира е целосно функционална индивидуа. Тоа подразбира дека индивидуата е во склад со реалноста, со субјективните доживувања и чувства, постојано се надоградува и изменува. Роџерс (според McLeod, 2007) издвојува пет карактеристики на целосно функционалната личност:

- *Отвореност за нови искуства* – вклучувајќи ги и позитивните и негативните емоции. Негативните емоции не се отфрлаат, едноставно успеваат да се справат со нив;
- *Егзистенцијално живеење* – во допир со различни животни искуства, избегнување на предрасуди. Способност за ценење на сегашноста;
- *Доверба во чувствата* – им се придава значење на чувства, инстинкти, претчувства, и верба во донесувањето на одлуките кои сами ги донесуваме;
- *Креативност* – креативно размислување и превземање на ризик, пред се за развивање на способноста за прилагодување и потрага по нови искуства
- *Исполнет живот* – личноста е среќна и задоволна од животот;

Ваквиот тип на луѓе успеваат многу во општеството, имаат желба за напредок и високи достигнувања. Кога на само-актуализираната личност и се овозможени услови за работа и напредок, соработува и придонесува за работната атмосфера, а личните успеси и цели на поединецот се успех на самата организација.

Роџерс неговите постулати за развојот на личноста ги базирал врз хуманистичката психологија и теоријата за поле на феномен. Тој зборувал за постоењето на секој човек во свет на искуства кој постојано се менува во кој тој/таа е центарот. Како резултат на интеракциите кои настануваат со околината и другите, индивидуата формира структура од самиот себе – организиран, концептуален модел на вредности поврзани со себе. Во развојот на овој концепт, голема е важноста на повратната информација. Луѓето кои се пораснати во безрезервен, позитивен однос во кој нема однапред поставени вредносни услови,

имаат можност за целосна актуализација. Луѓето пак, што се пораснати во условен, позитивен однос, во кој извесни вредносни услови се поставени од други, мора да ги поврзува или постигне тие услови за целосна актуализација. Степенот до кој личноста е присилена да се развива надвор од вистинската тенденција за актуализација ја одредува личната инконгруентност – празнината помеѓу реалното „јас“ и идеалното „јас.“ Оваа област на феномен се однесува на субјективната реалност на една личност која ги вклучува надворешните предмети и луѓе, исто толку како и внатрешните мисли и емоции.⁵



Слика 3 - Поле на феномен на Карл Роџерс

За Роџерс мотивацијата во целост претставува тенденција на организмот која се стреми кон исполнетост. Постои еден централен извор на енергија на организмот. Овој извор е веродостојна функција на целиот систем, не само дел од него; едноставно е концептуализиран како тенденција за исполнетост, актуализација, и го вклучува не само одржувањето на организмот туку и неговото подобрување.

⁵ <https://www.boundless.com/psychology/personality/the-humanistic-perspective/rogers-theory/images/the-phenomenal-field/> (07.05.2014)

6. Организациите и самоактуализацијата

Емоционалниот склоп на вработениот во една организација претставува голем предизвик за менаџерите за тоа како тие ќе се справат со управувањето на сите вработени во самата организација. Успехот на организацијата се темели врз доброто управување на расположливиот кадар, максимално и правилно искористување на капацитетот што се има на располагање, постигнување на висока продуктивност и навремено отстранување на пречките.

За придонесот на вработените да биде максимален потребно е да им се овозможи простор за остварување на вкупниот потенцијал што го поседуваат. Самото вработување им дозволува на луѓето да станат само-актуализирани (Maslow, 1998). А зошто е потребна само-актуализацијата??

Затоа што само-актуализацијата претставува состојба на психичка исполнетост која подразбира прифаќање на самиот себе но и на другите, точна перцепција за околината, блиски врски, лична автономија и природност, насоченост кон цели и ориентација кон напредок, потреба за приватност и чувство на единство со природата, демократски карактер и чувство за правичност, креативност, чувство за хумор и личен интегритет.⁶

Според Goble (1970) само-актуализираните луѓе повеќе уживаат во животот- не дека тие не чувствуваат болка, тага или проблеми, едноставно тие го извлекуваат максимумот од животот. Знаат да ценат повеќе, имаат повеќе интереси; свесни се за убавината во светот. Помалку стравуваат, и не се исцрпени, имаат повеќе самодоверба и се релаксирани. Помалку им пречат чувствата на досада, очај, срам или недостатокот од цели во животот.

Ваквиот тип на луѓе имаат приоритет во сите сфери на животот, тие се господари на својот ум и своето дејствување. Немаат недоразбирања со самите себе и неодлучност, што им овозможува да се посветат на работата и да донесуваат

- ⁶ http://www.person-centered-counseling.com/self_actualization.htm (27.04.2014)

рационални одлуки. Овие однесувања кај вработените даваат максимални резултати и успех во организациската политика. Ако менаџерите не ја признаваат важноста од помагањето на индивидуата да си ги задоволи своите потреби внатре во организацијата, на вработените нема да им биде дадена шансата да го искористат својот потенцијал и ќе најдат други начини да го постигнат тоа, меѓутоа истото подразбира дека тоа нема да ја зголеми продуктивноста односно организацијата нема да има никаква корист. Ако менаџерите не ја признаат важноста од помагањето на вработените да ги задоволат нивните потреби внатре во организацијата, ќе преовладува конфликтот „индивидуа-структура“ вграден во традиционалните принципи на организацискиот дизајн и менаџмент (Bolman, 2008).

Само-актуализацијата е потребно да ја развиваат и менаџерите (како дел од вработените), пред се за создавање на ентузијазам и пријатна работна атмосфера кај останатите, но и за согледување на недостатоците во работниот циклус. Менаџерите треба да бидат свесни за моменталната позиција на хиерархијата на потреби на своите вработени, за да можат да ги искористат неостварените потреби како мотивација. Менаџерот има индикации за тоа кои мотиватори би биле најефективни при советување и насочување на вработените да постигнат подобра перформанса (Stueart, 2007).

Ова не значи дека само-актуализираните личности не грешат или дека се совршени. Всушност, тие прават грешки исто како и останатите вработени, меѓутоа тие се способни многу побрзо да ја прифатат грешката, со тоа да реагираат побрзо и да ја поправат.

Менаџерите како работници, заедно со вработените и самата организација формираат еден синџир од алки поврзани меѓу себе, каде секоја алка посебно, ја дава цврстината и сигурноста на синџирот во целина. Тоа значи, дека успехот во организацијата зависи од секој вработен поединечно и колку тој придонесува за остварување на организациските цели.

II ДЕЛ

1. Поим и дефиниција за задоволство од работа

Човечкиот идентитет е тесно поврзан со неговата работа. Освен за идентификација, работните ставови се земаат во обзир и поради други релевантни причини. Првично, работното задоволство како работен став, најверојатно е и најистражуваната тема во историјата на индустриската односно организационата психологија (Judge & Church, 2000). Второ, во науката за организациите, задоволството од работа завзема централна улога во многуте теории и модели за индивидуални ставови и однесувања.

Најпрво започнале со дефинирање на задоволството, притоа истакнувајќи ги неколкуте карактеристики што задоволството од работа го прават поприлично комплексен социјален став.

Развојот на дефинирањето започнал со Taylor (1912), со премисата за едноставно прифаќање на принципите на научно управување и постигнување на максимални резултати, каде платата е причина за развој на задоволството. Потоа во доцните 1920ти години хоторновите истражувања посочуваат на тоа дека работниците имаат умови, и дека нивните проценки од работната ситуација директно се рефлектираат на нивните реакции врз истата (Locke, 1976). Истите заклучиле дека терминот задоволство од работа значи нешто многу повеќе и претставува склоп од гледиштата на вработените на менаџментот, тековната економска ситуација, нивните расположенија и слично.

Следен посериозен пристап кон истите истражувања направил Elton Mayo , кој го утврдил постоењето на дополнителните фактори врз продуктивноста. Иако тој го направил првиот посериозен чекор за дефинирање на комплексноста на задоволството од работа, сепак историски гледано првиот кој вовел дефиниција и издал интензивна студија е Hooprock (1935). Hooprock (според Locke, 1976) укажал на мултифакторската импликативност на задоволството од работа.

Неминовно е дека не постои универзално прифатена дефиниција за конкретното формулирање на поимот, па токму затоа пред да преминеме на суштината и импликациите од задоволството од работата, ќе биде прикажана дел од широката лепеза на најчесто цитирани и употребувани дефиниции.

Концептот на задоволство од работа е дефиниран на многу различни начини, а една од најчесто употребуваните дефиниции е на Locke (1976) што воедно претставува и теориска основа, според која задоволството од работата е „пријатна и позитивна емоционална состојба која се појавува како резултат на нечија работа или работно искуство“. Всушност колку повеќе вработените го вреднуваат исходот, толку позадоволни и ќе бидат.

За Spector (1985), (според Novak и др., 2008), задоволството од работа е нешто што луѓето го чувствуваат во однос на нивната работа и нејзините аспекти и наведува девет погледи кои влијаат на чувството на задоволство од работата, а тоа се:

- 1) *Приходи* – висина и процена на праведност на висината на приходот на вработениот во однос на другите вработени,
- 2) *Промоција* – можност и праведност во приликите за промоција,
- 3) *Супервизија* – праведност и компетенции за раководната одговорност на супервизорот,
- 4) *Добивки* – осигурување, годишен одмор и др.
- 5) *Почитување* – признание и чувство на почитување,
- 6) *Процедури* – правила, организациска политика,
- 7) *Соработка* – проценети компетенции и соработка со колегите,
- 8) *Природа на работата* – задоволство при извршување на самите работни задачи,
- 9) *Комуникација* – размена и проток на информации во организацијата (вербално, писмено, формално или неформално).

Vroom (1964) во неговата дефиниција за задоволството од работа се фокусира на улогата што вработениот ја има на своето работно место. Тој го дефинира

задоволството од работа како позитивна ориентација на една индивидуа кон занимањето што тој/таа моментално го има.

Siegal & Lance (1987, според Worrell, 2004) на задоволството од работа гледаат емотивен одговор којшто го дефинира степенот до кој луѓето ја сакаат нивната работа.

Landy (1978, според Николоски, 2005) дал дефиниција според која задоволството од работа варира со текот на времето, но постојат сили што го намалуваат. Неговата теорија била многу малку истражувана. Ниското ниво на задоволство од работа помеѓу вработените се покажало дека произведува повеќе непосакувани однесувања, како што се користењето на организациското време за лични задачи, психолошки и практични повлекувања од работа и промени во однесувањето кои ја менуваат работната атмосфера (Camp, 1994). Според Lambert, Barton & Hogan (1999) терминот означува исполнување на задоволството од одредени потреби кои се поврзани со една работа, додека пак за Lambert (2004), задоволството од работа го претставува степенот до кој личноста ја сака својата работа. Кај позадоволните работници постои помала веројатност да ги напуштат своите работодавачи (Clark 2001, Shields & Ward 2001, Pergamit & Veum 1989, Akerloff et al 1988, McEvoy & Cascio 1985, Freeman 1978), имаат пониски стапки на отсуство од работа (Clegg, 1983) и имаат поголема продуктивност (Mangione & Quinn 1975).

И покрај големиот број истражувања, теориите на задоволство не се доволно развиени и во принцип на нив се гледа како продолжение на теориите за мотивација (Николоски, 2005). Меѓутоа, разликите во дефинирањето на поимот не го оспоруваат влијанието на појавата како таква и не го спречуваат разбирањето на суштината и импликациите од задоволството од работата

2. Природа и важност на задоволството од работата

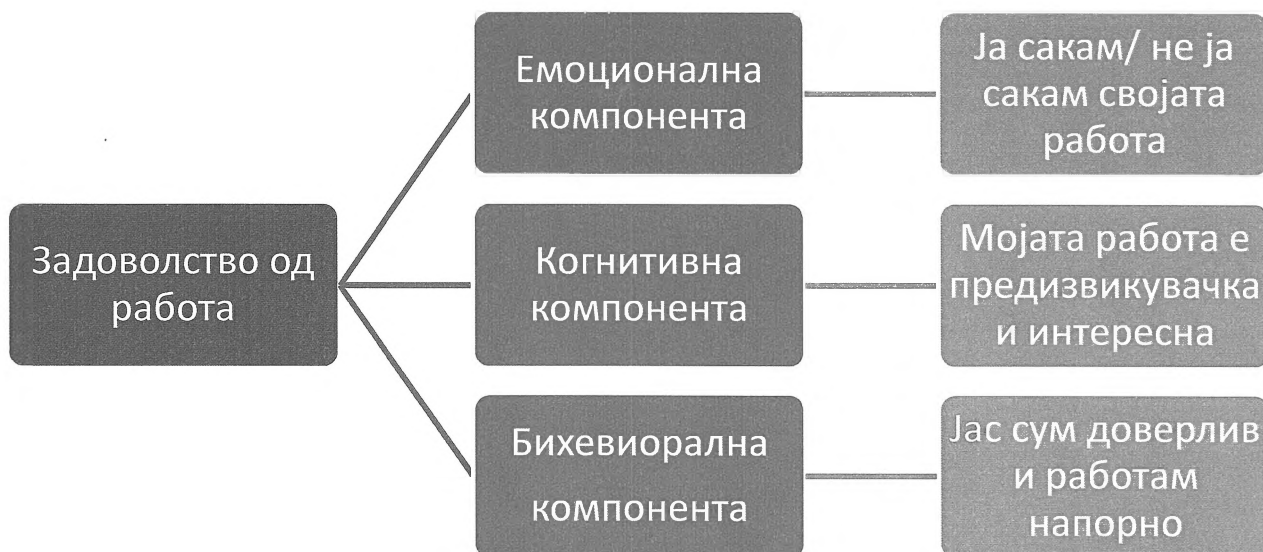
Задоволството од работа како и сите други комбинации од психолошки, физиолошки и еколошки услови предизвикуваат лицето да се изјасни дали е

задоволно од својата работа. Според овој пристап иако задоволството од работа е под влијание на многу надворешни фактори, сепак се однесува на внатрешното чувство за тоа како вработениот се чувствува. Всушност тоа е низа на фактори што предизвикуваат чувство на задоволство. „Она што личноста го чувствува спрема работата е сума од задоволства кон поединечни аспекти кон работата кои варираат независно и коишто можат да се мерат посебно“ (Николоски, 2005).

Задоволството од работа е тесно поврзано со однесувањето на индивидуата на работното место. Се смета дека е директно поврзано со личната благосостојба. Работното задоволство имплицира ентузијазам, среќа и претставува клучен елемент што води кон признание, приход, унапредување и постигнување на други цели што водат кон чувство на исполнетост. Го дефинира и степенот до кој вработениот е задоволен со наградите што тој/таа ги добива за својата работа, што е посебно значајно во случајот со интринзичната (внатрешна) мотивација.

Задоволството од работа се дефинира како степен до кој луѓето ја сакаат или не ја сакаат својата работа (Spector, 1997). Оваа дефиниција гледа на задоволството како општа или глобална афективна реакција до која поединците се придржуваат во однос на нивната работа. И иако поголемиот дел од истражувачите се занимаваат со мерење на задоволство од работа како целина, постои интерес за мерење на делови односно аспекти од задоволството. Прочувањето на овие аспекти услови е доста битно и корисно за да се добие попрецизен преглед на задоволството кај вработените и корелацијата со останатите работни фактори.

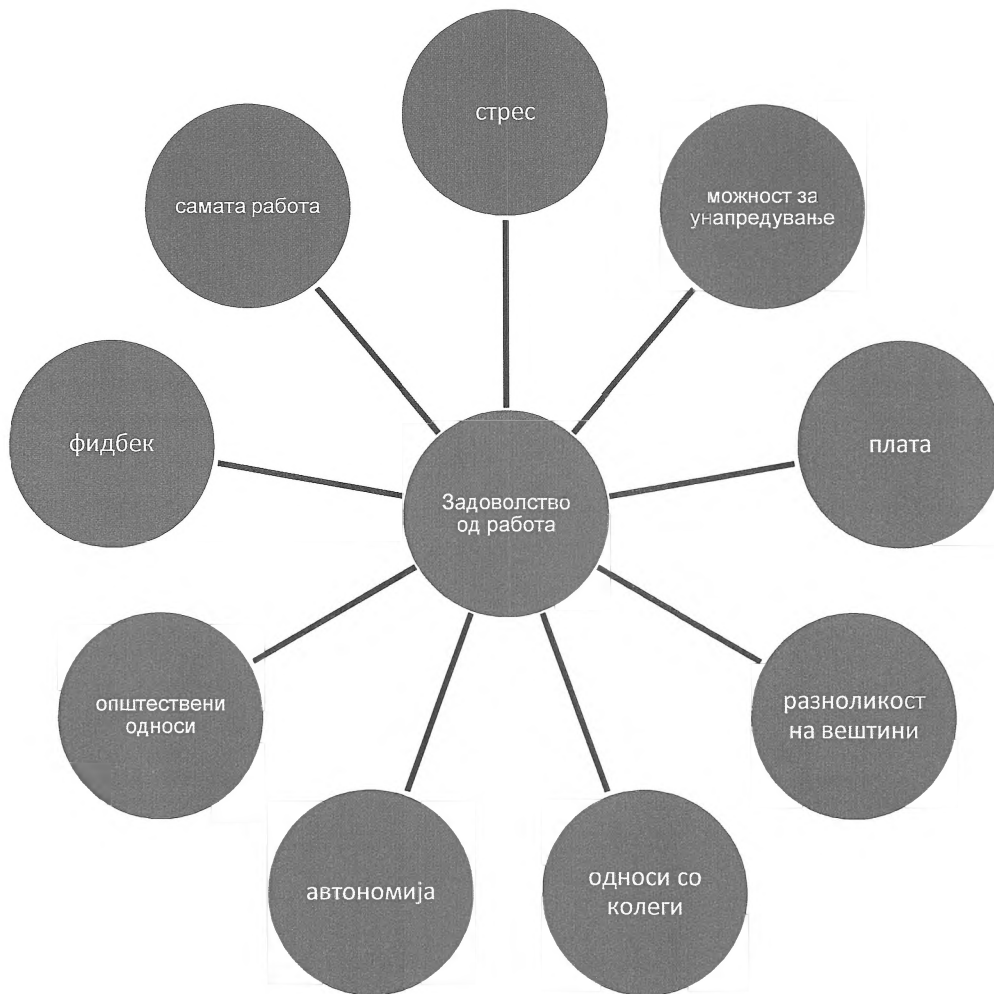
Дополнително, задоволството од работа има емоционална, когнитивна и бихевиорална компонента (Bernstein & Nash, 2008). *Емоционалната компонента* се однесува на чувствата што се однесуваат на работата, а такви се досадата, исцрпеноста или возбудата. *Когнитивната компонента* се однесува на верувањата во однос на нечија работа, на пример, чувството дека извесната работа е заповедувачка или предизвикувачка. *Бихевиоралната компонента* ги вклучува акциите на луѓето во однос на нивната работа, како што е доцнењето на работа, останувањето до доцна или глумењето болест за да се избегне работата (Bernstein & Nash, 2008).



- *Компоненти на задоволството од работа (The Pennsylvania State University, 2010)*

Спомнавме дека задоволството од работа е мултидимензионален концепт што различно се дефинира кај различни луѓе. Доста често задоволството се поврзува и со мотивацијата, но природата на оваа врска не е многу позната. Докажано е дека карактеристиките на работата влијаат врз задоволството од работа (Baker, 2004). Секоја од карактеристиките влијае одвоено врз вработениот.

Ова значи дека личноста може да биде делумно задоволна од дел од работата, но незадоволна од друг дел. На работникот може да му се допаѓаат неговата плата и колегите, но во исто време може да биде иритиран од неговиот претпоставен, оддалеченоста на работното место и слично.



Аспекти на задоволството од работа (Hackman & Oldham, 1980; Smith, Kendall & Hulin, 1969)

Bargram, Potegieter, Schultz, Viede & Werner (2003) посочуваат неколку однесувања кои вработените ги манифестираат кога се незадоволни:

- *Излез* – раскинување на договорот за вработување со моменталниот работодавач или активно барање на алтернативна работа преку аплицирање
- *Глас* – вработените кои не се среќни на работната позиција често пренесуваат алтернативни сугестии или бараат дополнително внимание на нивните работни проблеми.
- *Лојалност* – незадоволните вработени знаат да бидат неактивни. Сепак, тие остануваат позитивни при решавањето на проблемите.

- *Запоставување* – оваа состојба подразбира намерно допуштање на работните услови да се влошат без превземање на потребните чекори за да се поправи. Исто така, во оваа група спаѓа и отсуството од работа, вложувањето на помал труд и честото правење грешки.

Nel и др. (2003) во своите истражувања иако не откриле директна поврзаност на задоволството од работа со перформансата кај вработените, генералното мислење кое постои е дека задоволството од работа влијае врз отсуството од работа, посветеноста и лојалноста.

Истражувањата на Ross & Zander (1957) за потребата од задоволство и обртот на вработените укажуваат дека степенот до кој потребите на вработените се задоволени во нивните компании е во значајна директна врска со нивното задржување на работната позиција. Овие потреби ги истакнале според степенот на значајност:

- Потреба за признание
- Потреба за автономија
- Потреба за извршување на значајна работа
- Потреба за евалуација според коректни и правични критериуми

Нивниот заклучок гласи дека кај вработените чии потреби се задоволени на работното место постои поголема веројатност да останат на нивната работна позиција, и повеќе ќе се трудат за да ја задржат.

Alavi & Askaripur (2003) наведуваат неколку причини со цел да ја прикажат важноста од задоволството од работа:

- Незадоволните работници ги напуштаат своите организации
- Задоволните работници имаат подобро здравје и зголемени животни очекувања
- Задоволството од работата кај вработениот влијае врз неговиот приватен живот

Lawler (1994) посочил дека организационата ефективност е под влијание на задоволството од работата на вработените токму поради тоа што е поврзана со отсуството од работа и прометот на вработените. Посочувајќи го незадоволството како непосакувана појава во една организација, Lawler наведил неколку последици кои се последица од незадоволството:

- *Работна перформанса* – постои ниска, но позитивна конекција помеѓу задоволството и перформансата. Тој посочил дека задоволството е исход на перформансата, односно луѓето ќе се докажуваат на работното место колку што е големината на наградата и желбата која постои за истата.
- *Промет (обрт на вработените)* – и во овој случај постои слаба врска помеѓу задоволството и прометот на вработени, која е под влијание на веројатноста за појава на незадоволни работници кои ќе сакаат да ја напуштат организацијата, а е детерминирана од моменталната економска клима која го одредува недостигот на работни позиции според кои работниците можат да мигрираат во други организации.
- *Отсуство* – врската која постои помеѓу отсуството и задоволството иако не е докажана, Lawler смета дека постои и дека се однесува само на доброволното отсуство
- *Организациска ефективност* – претходните две точки влијаат до степен каде организацијата троши ресурси за да се ублажат последиците од истите. Исто така потребно е дополнително време и сретства за да се регрутираат и обучат нови вработени. Превработеноста и нарушените распореди се директен резултат на отсуствата од работните места. Оваа последица е во согласност со аргументите на Bussin од претходно.

Задоволството од работата претставува многу повеќе од однесување, од една внатрешна состојба на човекот. Тоа најмногу може да се поврзе со внатрешното чувство за достигнување, без разлика дали е квалитативно или квантитативно. Задоволството се манифестира како резултат од перцепцијата дека работата ги обезбедува материјалните и психолошките потреби. Затоа на задоволството од

работа се гледа како еден од главните фактори за ефикасноста и ефективноста на бизнис организациите.

3. Теории за задоволството од работа

Lawler (1994) идентификувал пет пристапи во теоретскиот дел за задоволството:

1. *Теорија на исполнетост* – според оваа теорија задоволството од работата на вработените во една организација зависи пропорционално од нивото до кое нивните потреби се задоволени (Schafer, 1953). Ова задоволство кај луѓето е функција од тоа колку тие добиваат и колку тие сметаат или сакаат да добиваат (Locke, 1969).
2. *Теорија на несовпаѓање* – оваа теорија констатира дека незадоволството е детерминирано од разликата помеѓу реалниот исход и очекуваниот исход. Колку е поголема разликата, толку е поголемо и незадоволството (Porter, 1961).
3. *Теорија на капитал* – Adams (1965) тврдел дека задоволството се определува според пресметаниот капитал на поединецот, кој што е утврден од страна на неговиот/нејзиниот баланс на инпут/аутпут во споредба со друг пресметан баланс на инпут/аутпут.
4. *Дво-факторска теорија* – истражувањата на Херцберг и др. (1959) покажале дека задоволството и незадоволството не се движат по континуирана линија на движење од задоволство до неутралност па до незадоволство, туку по два независни континууми; задоволство кон неутралност и незадоволство кон неутралност. За оваа теорија подетално ќе се зборува во трудот.
5. *Диспозициска теорија* – Crow & Hartmann (1995) констатирале дека задоволството од работа е резултат на поголем број на фактори, кои во голем дел не се под влијание на работодавачот. Тие понатаму дошле и до заклучок дека процесот на подобрување на задоволството од работа кај

хронично незадоволни вработени може да биде невозможно, укажувајќи на нивната вродена диспозиција кон животот и работата. Според Staw & Ross (1985) задоволството од работа е под влијание на генетиката на индивидуата, која може да биде одлучувачка за личноста.

3.1 Дво-факторска теорија на Herzberg

Според истражувањето кое го спровеле Herzberg, Mausher & Snyderman (1959) стигнале до заклучок дека човекот има два вида на потреби:

- Потребата како животно за избегнување на болка
- Потребата како човек за психолошки развој

Овие заклучоци ги навеле за развој на теорија за мотивацијата според два фактори, што предизвикала голем интерес и кај индустриските менаџери и кај психолозите. Со спроведувањето на понатамошни истражувања Herzberg ја формулирал дво-факторската теорија.

Дво-факторската теорија на Herzberg (1959) им овозможува на организациите подобро да го разберат однесувањето на своите вработени, и со тоа успешно да се справат со тековните проблеми од организациската работа. Herzberg разликува две групи на фактори:

- *Хигиенски фактори* – во оваа група спаѓаат платата, надзор, работната политика, административна политика, работните услови, самата работна организација, интерперсоналните односи. Отсуството на хигиенските фактори може да предизвика незадоволство од работата, што во суштина значи дека имаат влијае врз тоа дали работното место ќе го привлечи вработениот или ќе сака да го напушти. Уште поважно е што присуството на овие фактори не мотивира и не креира задоволство кај вработените. Во суштина овие екстринзични фактори се поврзани со работната околина и влијаат врз незадоволството од работата.

- *Мотиватори* - во оваа група спаѓаат интринзичните фактори односно самата природа на работата, признанието, одговорностите, напредокот, предизвикот на работното место и можноста за учење на нови работи. Овие фактори поттикнуваат мотивација за работа и се извор на задоволство кај вработените. Признанието во овој случај се однесува на признание за постигнување на работното место наспроти признание во смисла на човечките односи. Овие фактори се поврзани со долгорочни позитивни ефекти во работната перформанса наспроти хигиенските фактори кои произведуваат краткорочни промени во работното однесување и перформанса.

Суштината на овие излагања на Herzberg се состои во тоа дека задоволството и незадоволството кај вработените се детерминирани од различни групи на фактори, и како такви тие не можат да се разгледуваат на ист континуум, туку по два различни и независни континууми. Од тоа следи дека спротивната состојба од задоволството е неутралноста, односно непостоење на задоволство, исто како што и спротивната позиција од незадоволството е непостоење на незадоволство.

Според втората хипотеза на ова истражување што посочува дека мотиваторите позитивно влијаат врз индивидуите за вложување на уште поголем труд и супериорна перформанса, наспроти хигиенските фактори кои не влијаат врз задоволството, менаџерите на организациите точно знаат кои мерки какво влијание предизвикуваат кај вработените, според кои можат да ги формулираат организациски политики.

4. Задоволството од работа и животното задоволство

Иако на животното задоволство се гледа одделно од задоволството од работата и продуктивноста, сепак мнозинството од истражувањата укажуваат на потенцијална корелација помеѓу овие два фактори која не треба да биде запоставена. Според Норрск (1977) задоволството од работа како такво воопшто не ни постои, туку постојат повеќе варијабли како што се семејните односи,

здравјето, општествениот статус и други кои придонесуваат до она што се нарекува задоволство од работа.

Важноста на задоволството од работа се истакнува односно добива на значење со интензитетот на поврзаност со целокупниот живот на личноста. Со тоа што работата на индивидуата е важен сегмент од неговиот живот, следи дека задоволството од работа е дел од животното задоволство. Природата на надворешното опкружување од работата директно влијае на чувствата на личноста и на однесувањето кон работата (Hadebe, 2001). Според Judge & Watanabe (1993) постои позитивна и реципрочна врска помеѓу работата и личното задоволство на краток период, каде со тек на време, општото животно задоволство станува се повлијателно во човековиот живот.

Оваа корелација е евидентна, и иако причинско-последичните односи не можат точно да бидат утврдени, се смета дека природата на односот е реципрочен односно двонасочен (Judge et al., 1993). Па така Judge & Watanabe (1994) во своите истражувања посочуваат на три можни опции кои произлегуваат од оваа врска:

Прелевање- кога искуствата од работата се пренесуваат во животните искуства и обратно;

Сегментација- кога работните и животните искуства се одделени и имаат многу мала конекција помеѓу себе

Компензација- кога индивидуата бара надоместување на работните неуспеси со исполнетост и среќа во приватниот живот, и обратно;

Некои автори посочуваат дека животното задоволство може позитивно да влијае врз задоволството од работа и обратно. Спротивно на тоа, други посочуваат дека животното задоволство претходи и е добар предикатор за задоволството од работа (Judge et al., 1993). Chacko (1983) дошол до заклучок дека задоволството од работа и животното задоволство во суштина се поврзани и резултатите

показале дека задоволството од работата има поголемо влијание врз животот и општото задоволство, одошто обратно.

Без разлика кој од случаевите е точен, значајната корелација која што постои помеѓу работното и животното задоволство не може да биде игнорирана (Jones, 2006).

5. Фактори (детерминанти) на задоволство од работата

При проучувањето на задоволството од работа од голема важност е и утврдувањето на детерминантите кои што влијаат врз него. Теориите за мултифакторската зависност на задоволството од работа добиваат се поголемо значење од страна на автори како што е Guzina (1980) која зборува за низа специфични и поединечни фактори кои влијаат врз задоволството од работа, и истите можат да се менуваат, растат и опаѓаат во зависност од работната ситуација, но и од други фактори. Задоволството од работа претставува нешто повеќе од отсуство на тензија и овозможува следната потреба да биде значајна. Незадоволството е последица на незадоволени потреби и води кон тензија (Guzina, 1980).

Таа направила систематизација на пет најзначајни фактори:

- *Општи општествено-економски прилики и услови.* Економско – политичката стабилност/нестабилност, можност за добивање на работа, можноста за отпуштање од работната позиција;
- *Услови кои постојат во организациите,* можностите за економски просперитет на истите, структурната организација, начин на функционирање на работните процеси, начин на раководење и управување, општата работна клима која постои во организацијатата, бенефиции и промоции што ги уживаат вработените итн.;

- *Работната група* и интерперсоналните односи во групата, како што е прифатеноста од околината, конкурентноста помеѓу вработените, недовербата и сл;
- *Карактеристиките на работата*, можностите за напредок и признавање на работната позиција, платата, работните услови, работа во смени, можните ризици, стресот и работа под притисок, можноста од повреди;
- *Положбата на работното место во организациската хиерархија*, социјално потекло, образованието, карактеристики на личноста, знаења и искуства на поединецот;

Според Robbins (2003) постојат четири примарни фактори кои го детерминираат задоволството од работа. Првиот фактор е *соодветното наградување*, што се однесува на платата и системот на унапредување што вработените го прифаќаат како правичен и е во согласност со нивните очекувања. Вториот фактор се *поддржувачки работни услови*. Вработените не сакаат да работат во работна околина која што е опасна, туку во околини што се безбедни и пријатни. Исто така, повеќето вработени сакаат работното место да им е што може поблиску до домот. Третиот фактор е *уживањето на психички предизвикувачка работа*. Тоа значи дека работните позиции кои што се досадни, монотони и немаат предизвик при извршувањето на работните задачи предизвикуваат досада кај вработените и незаинтересираност. Вработените сакаат работни места кои што ќе им овозможат да ги искористат капацитетите, знаењето и вештините. Последниот фактор се *колегите*, затоа што социјалните интеракции на работното место се критичен фактор за задоволството од работа. Па така, пријателски настроените колеги кои пружат поддршка често доведуваат до повисок степен на задоволство.

- Модел на задоволство од Field (2008)



Според Field, постојат неколку фактори кои што во голема мера го предизвикуваат незадоволството кај вработените. Тие се:

- Ниска плата
- Ниска компензација
- Слаби работни услови
- Недостаток на наградување
- Мал број на понуди за бенефиции
- Недостаток од сигурност

Кога степенот на застапеност на овие фактори е оптимален, незадоволството од работа ќе биде елиминирано. Битно за овие фактори е тоа што не го зголемуваат задоволството од работа.

Факторите пак, кои придонесуваат за задоволство кај вработените се:

- Добри лидерски практики
- Добри менаџерски односи
- Признание
- Напредок
- Личен развој
- Повратни информации и поддршка
- Чисти насоки и објективности

Во случај кога овие фактори се оптимални, задоволството од работа ќе се зголеми.

Како што споменавме и погоре, овие поделби се само неколку од мноштвото кои постојат, меѓутоа во овој труд посебно внимание ќе биде посветено на една друга класификација дадена од Јаниќијевиќ (2008). Тука поделбата е направена на две групи и тоа на: екстринзични (организациони) и интринзични (лични).

5.1 Екстринзични (организациони) фактори

Екстринзични фактори се оние фактори кои се однесуваат на самата работна околина, кои во принцип се дадени од други и се надвор од влијанието на вработениот. Тука спаѓаат:

- *Работата сама по себе* - вработените се задоволни кога се на позиција која за нив е интересна и предизвикувачка, што се должи на тоа дека таквиот тип на работа им пружи на вработените да работат разновидни задачи, слобода на делување и повратни информации. Динамичноста на работното место придонесува за намалување на рутинските навики и монотоност што исто така прави вработените да се позадоволни
- *Системот на наградување* – вработените се задоволни кога системот на наградување е коректен и подеднаков кон сите, што значи дека перцепираната праведност за вработените е важен фактор. И се разбира, генерално вработените се позадоволни кога нивната плата е повисока, и кога постои можност за напредок.
- *Пријатни работни услови* – пријатните услови се предуслов за задоволството да биде поголемо, и тоа поради поголемата можност за подоброто извршување на работните активности. Незадоволството се јавува тогаш кога лошите услови им го попречуваат постигнувањето на целите на вработените и перформансата во целост, и истото создава внатрешен револт.
- *Колегите на работа* – социјалниот фактор е секогаш битен кога станува збор за меѓучовечките односи. Коректниот однос, довербата,

пријатната атмосфера и прифатеноста се дел од условите за формирање на пријатни меѓучовечки односи. Тука спаѓа и односот со претпоставените, кој се очекува да биде коректен и фер, кога претпоставениот го цени трудот на работникот, го пофалува и внимава и се разбира кога вработениот ги завршува своите работни обврски.

- *Организациона структура* – според голем број на истражувања кои биле спореведени донесен е заклучок дека вработените преферираат кога имаат поголема шанса да учествуваат во донесувањето на одлуки, односно кога постои поголема децентрализираност во организацијата.

5.2 Интринзични (лични) фактори

Интринзичните фактори се однесуваат на конкретните резултати на вработениот, и бидејќи тие ги задоволуваат потребите од повисок степен претставуваат саморегулирачки фактор. Во оваа група на фактори припаѓаат:

- *Совпаѓањето на личните интереси со работата* – позадоволни работници се оние на кои што професионалниот профил и способности кореспондираат со работната позиција, поради можноста тие целосно да ги покажат знаењата и вештините што ги поседуваат, што ќе се манифестира со подобри работни резултати и награди кои ќе придонесат за поголемо задоволство од работата.
- *Работното искуство и старост* – вработените што се повозрасни и кои имаат поголемо работно искуство имаат тенденција да се позадоволни од работата. Тоа се должи на фактот што со искуството самиот вработениот не станува подобар во работата туку повеќе се приврзува за својата работа, станува посамоуверен, поиницијативен и има подобри резултати. Со тоа тој самиот се убедува себеси дека е позадоволен од работата.

- *Позиција и статус* – повисоката хиерархиска позиција доведува до поголемо задоволство кај работникот, поради повисоките статусни симболи и моќта која што произлегува од истите. Исто така, повисокото хиерархиско ниво подразбира и повисоки примања кои се разбира придонесуваат за поголемо задоволство.
- *Вкупно животно задоволство* – поради појавата на „преливање на задоволството“, целокупното животно задоволство има позитивен ефект на задоволството од работата и обратно.

6. Ефекти од задоволството од работа

Од голема важност за организациите е да осознаат дали задоволството или незадоволството од работата кај вработените влијаат врз продуктивноста. Smith, Kendall & Hulin (1969) не успеале да ја потврдат оваа корелација, што подоцна го утврдил и Barbash (1979). Меѓутоа, задоволството од работа може да влијае врз продуктивноста индиректно преку согореност, отсуство, апатија и флукуација, кои можат да доведат до недостаток на континуитет во работата. Кај задоволните работници постои поголема веројатност да доживеат голема внатрешна работна мотивација, да дадат висок квалитет на ефикасноста на работа, како и да имаат нисок степен на отсуство и флукуација (Bruce & Blackburn, 1992).

Задоволството од работа се развива правопрпорционално со моралот. Среќни, позитивно расположени работници креираат позитивна работна атмосфера што придонесува до трудољубивост и поголема посветеност кон работата. Исто така може да придонесе (иако не е исто) и до работен ангажман, што во принцип се однесува на тоа до кој степен вработените се идентификуваат со компанијата. Да бидат задоволни работниците не значи да им се плаќаат високи плати со уште поголеми бенефиции. Тоа значи да се сфати што е тоа што ги мотивира луѓето, а Масловата хиерархија на потреби е одличен почетен водич.

Поради важноста што го има задоволството од работата кај вработениот како став и придонес кон работниот ангажман, внимание се посветува на двата аспекти од овој конструкт: високо ниво на задоволство и ниско ниво на задоволство од работа. Менаџерите треба да бидат загрижени за нивото на задоволство во нивните организации, а за крајна цел за решавање на оние кои ги организираат и контролираат вработените да биде незадоволството (Spector, 2003).

6.1 Ефекти од високо ниво на задоволство од работа

Водејќи се според премисата дека „среќен работник е продуктивен работник“ се стигнува до заклучок дека работникот кој добро ги извршува работните задачи, ги добива и екстринзичните и интринзичните награди води до неговото задоволство. Долготрајното високо ниво на задоволство кај вработениот води до постигнување на личните, но и на организациските цели.

Работата сама по себе кај вработениот предизвикува чувство на исполнетост, припадност кон одредена група и потреба за социјална интеракција што води кон задоволство. Кога вработениот е задоволен, тој вложува повеќе труд во работата, станува попродуктивен, и се разбира повеќе се приврзува за самата организација. Во овој случај, лојалноста кон организацијата е на високо ниво, како и ставот за личниот придонес и квалитетот на извршувањето на работните задачи, што евентуално ќе допринесе до унапредување на работното место.

Уште порелевантно за самата организација, е фактот што високиот степен на задоволство кај вработените има директна импликација врз нивната желба да останат во истата таа организација. Со тоа се доаѓа до намалена флукуација на вработените што е многу битно за организацијата, пред се поради намалените трошоци за надоместувањето на работниците кои излегуваат од работното место, но и за новите работници на кои им се потребни обуки и адаптирање. Сепак овој однос флукуација- задоволство е условен и од други релевантни фактори, како

што е економската состојба, со што работникот и покрај тоа што не е задоволен од работата останува во истата организација поради немањето на други опции.

Како што и погоре спомнавме од голема важност е животното задоволство на вработениот со неговиот однос кон работата. Според Јапиќијевиќ (2008) работата полесно ја напуштаат оние кои се задоволни од животот, но незадоволни од работата, отколку оние кои се незадоволни и од животот и од работата во целина.

Меѓутоа задоволството од работа како конструкт не е константа, и поради тоа организациите мора да водат политики на постојано усовршување и мотивирање на работната сила, пред сè за да го задржат способниот кадар и да бидат примамливи за влез на нов кадар.

6.2 Ефекти од ниско ниво на задоволство од работа

Ефектите од ниското ниво на задоволство од работата можат да бидат далекусежни и ова прашање ги засега малите бизниси како и големите организации. Ако вработените не се задоволни од својата работа, тоа зафаќа повеќе аспекти од работата со што нивното однесување може да влијае врз другите работници (McFarlin, 2014).

Ефектите најпрво можат да се проучат од аспект на вработените. Кога работниците не се задоволни од својата работа, голема е веројатноста да доживеат и да пријават стрес од работното место што во принцип е во човековата природа, кога луѓето прават нешто во кое не уживаат, шансите да се незадоволни се многу големи. Пролонгираниот стрес може да предизвика тешки заболувања кај вработените како што се срцеви заболувања, болки во мускулите и грбот, заматен вид итн. Ниското ниво на задоволство може да предизвика намалување на моралот, што директно ќе се рефлектира на неговата продуктивност. Шансите да влијае врз останатите вработени со кои доаѓа во контакт се исто така многу големи. Демотивацијата кај вработениот резултира со непосакувани однесувања

како што се доцнење и отсуства од работа, согореност од работа, депресија, повлекување во самиот себе и слично.

Од аспект на организацијата, незадоволството се манифестира со напуштање на работната позиција и честа флукуација на работници, што како споменав и претходно го нарушува оптималното функционирање на самата организација. Уште поважно, незадоволството од работата е главната причина за синдикализација што подоцна може да премине во штрајкови и пријавување на жалби. Секако ова се непосакувани појави за која и да било организација, затоа истите треба да гледаат да ги минимизираат можностите за ваквите негативни аспекти предизвикани од незадоволството.

7. Стратегии за зголемување на задоволството од работата

Примената на задоволството од работата на работното место е поприлично тежок концепт да се сфати, што се должи на посредната и индивидуалистичка природа. Она што за еден вработен е битно да го ужива на работното место, за друг може да не биде воопшто ни критериум.

Меѓутоа ефективната организација стана императив на новото динамично време, а токму таквата организација е онаа што ќе се погрижи за одржувањето на кооперацијата, чувството за приврзаност и задоволство во сферата на своето влијание. Бидејќи задоволството од работата може да варира и степенот до кој вработените се задоволни од работното место се менува постојано, менаџерите се трудат да изнајдат нови и современи стратегии за одржување на потребното ниво на задоволство и мотивација за работа кај своите вработени.

Според Suptak, Marsland & Ulmer (1999) постојат повеќе аспекти на работата со кои организацијата може да менаџира за да го зголеми задоволството, како што се:

- *Политики на компанијата* – политиките што се јасни, фер и важат за сите подеднакво ќе го намалат незадоволството кај вработените. Па така,

праведноста и јасноста се важни и имаат голем удел во подобрувањето на однесувањето на вработените

- *Плата/ бенефиции* – обезбедувањето на плати и бенефиции кои се споредливи со оние на други организации може да помогне во зголемување на задоволството. Исто така, како што и претходно беше спомнато соодветните плаќања и бенефиции го редуцираат прометот на вработените во организацијата;
- *Интерперсонални односи* – овозможувањето на вработените да развијат социјален аспект кон работата придонесува до развој на тимска работа, што се манифестира со зголемување на задоволството и услови за функционирање на организацијата како целина;
- *Работни услови* – одржани и соодветни работни објекти и опрема, како и соодветен работен простор придонесуваат до намалување на незадоволството;
- *Постигнување* – осигурувањето дека вработените се наоѓаат на соодветната позиција за максимално искористување на нивните вештини и таленти придонесува до задоволство. Ако на една екстравертна и дружељубива личност ѝ се даде работа која бара висок степен на фокусираност, голема е веројатноста за нејзино површно извршување, едноставно личноста нема да биде мотивирана за работа бидејќи тоа не е во согласност со нејзината природа (Šverko, 2012). Кога вработените се на соодветна позиција и имаат чувство за достигнување и предизвик, нивните таленти ќе бидат во согласност со целите кои најдобро им одговараат;
- *Признание* – наоѓањето на време за да се признае добро завршената работа може да ја зголеми веројатноста за задоволство на вработените. Позитивните и конструктивни повратни информации го зголемуваат моралот на вработените и ја насочуваат работата во вистинскиот правец. Фидбекот како директна повратна информација (кој не мора да биде само на евалуативен начин) од претпоставениот, но и од колегите и пријателите придонесува до одржлив степен на задоволство;

- *Автономија* – обезбедување на прилика вработениот сам да го одреди темпото на работа, паузи, распоред на работа;
- *Напредување* – можност за напредок на оние вработени кои покажуваат високи перформанси и лојалност. Нов наслов и чувство за одговорност придонесуваат за задоволство од работа;
- *Сигурна работа* – сигурноста на работната позиција претставува битен фактор кој обезбедува задоволство, посебно во услови на економска нестабилност
- *Практики за рамнотежа работа-живот* – признавање на деликатното балансирање на личниот живот и работата на вработените, и политиките кои реагираат на личните и семејните потреби се од суштинско значење за одржување на задоволството од работа;

III ДЕЛ

1. Релевантни емпириски истражувања

Трагањето по можности за зголемување на задоволството и интересот за работа и напредок во организацијата на вработените, доведе до целосна реорганизација, промена на климата, културата и вкупните односи во современите претпријатија. Тоа подразбира дека во новиот концепт на менаџментот, покрај технолошките, организациските и економските компоненти, мора во голема мера да бидат застапени и социјалната и психолошката компонента. Неуспех на една организација е да не го извлече најдоброто од своите вработени. Од друга страна пак, во модерното индустриско/постиндустриско општество се очекува од вработените да произлезе „позитивен идентитет“ и самодоверба од нивната работа.

Затоа од круцијално значење претставуваат континуираните мерења за утврдување на степенот на задоволство кај вработените, но и нивната емоционална состојба, тука вклучувајќи ги емоционалната интелигенција, само-актуализираноста итн. Со добиените резултати од спроведените мерења, организациите добиваат слика за развојниот степен на своите вработени, врз база на кои подоцна можат да ги формулираат понатамошните стратегии.

Истражувањата кои се занимаваат со горенаведените проблематки укажуваат на важноста на двата конструкти.

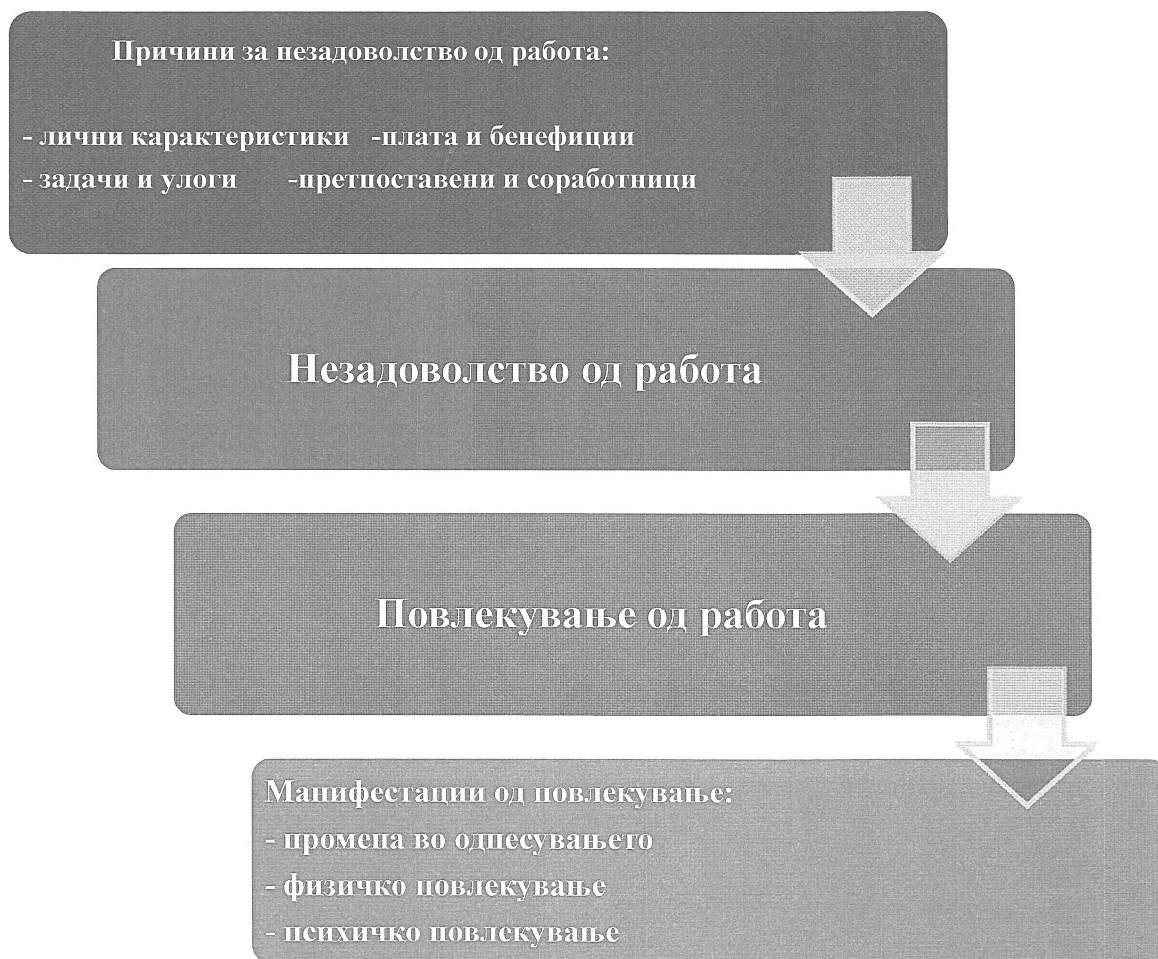
Centeres & Bugental (1966) интервјуирале работници со цел да ја проверат важноста на интринзичните и екстринзичните карактеристики на работата кои што го детерминираат задоволството од работа. Дошле до заклучок дека повисоките работни позиции придаваат повеќе важност на интринзичните карактеристики како што се интересна работа и можност за изразување на самите себе, додека пак пониските работни позиции повеќе ги вреднуваат платата, сигурноста и колегите како екстринзични фактори. Lawler & Hall (1970) во своите истражувања докажале

дека задоволството од работа е поврзано со можноста за контрола врз работата од страна на вработениот како и степенот до кој вработениот смета дека ценетите способности се релевантни. Понатаму Lawler & Hackman (1971) откриле дека оние вработени кои извршуваат работни задачи со висок степен на автономија, повратна информација и значајност имаат повисок степен на задоволство од работата во однос на оние кои извршуваат задачи кои не ги поседуваат овие атрибути. Можноста за само-изразување позитивно се одразува врз задоволството од работа.

Herzberg (1966) тврди дека вистинското задоволство на вработените произлегува од интринзични мотиватори како што се признание, постигнување, напредок, одговорност итн. Па така опсервациите што ги спроведувале Herzberg (1968) и Argyris (1990) довеле до заклучок дека кога индивидуите имаат поголем предизвик на работната позиција и им е овозможена шанса за актуализација на нивниот потенцијал, тие се позадоволни. Ако само-актуализацијата „се мери според обидите на индивидуата да актуализира некои од своите потенцијали“ (Argyris, 1990), тогаш кога менаџерите им даваат на вработените повеќе контрола врз нивната работа, тоа им дава можност на индивидуите да се придвижат кон само-актуализација и да бидат позадоволни од работата.

Постојат два аспекти при анализата на задоволството од работа, каде едниот е за факторите и ефектите кои влијаат и произлегуваат од него, додека пак од друга страна се влијанието и последиците од незадоволството од работа.

Незадоволството од работата вработените го манифестираат преку извесни промени во нивното работно однесување, преку физичко и психичко повлекување од работата.



– Модел на процесот на незадоволство и повлекување од работата

Извор: Noe, R. Hollenbeck, J. Gerhart, B. Wright, P. (2006), стр.362

Вработените ќе најдат поголемо задоволство во оние работни места каде ќе имаат можност да задоволат што повеќе од потребите на Маслов. Работните места кои ја исполнуваат потребата на вработените за само-актуализација и желбата за себеисполнетост се најзадоволителни. Blair (1964) конструирал прашалник што се базирал на 14 потреби наведени од Маслов (1954), и спровел истражување со голем опсег на професии, каде заклучил дека најважни работни карактеристики кои создаваат задоволство кај вработените се интересни работни задачи, работна сигурност и само-актуализација. Подоцна Lawler (1968) посочил дека карактеристиките на работата треба да го наведуваат вработениот дека

добрата перформанса на работата ќе го доведи до задоволување на потреба од повисок степен на задоволство (како што се автономија и развој).

Schultz & Schultz (1998) го застапувале ставот дека задоволството од работата ги опфаќа позитивните и негативните чувства и ставови на луѓето по однос на нивните работни места, и дека истото зависи од многу карактеристики поврзани со работата, но исто така и од лични карактеристики, како што се возраста, полот, образованието, здравјето и социјалните односи. И според наодите од истражувањата на Bergman (1981), Rhodes (1983), Dalessio, Silverman, Schuck(1986) (според Николоски, 2005) најдени се разлики помеѓу индивидуите во однос на нивото на задоволството од работа. Тие покажуваат дека колку што е хиерархиски повисока позицијата на вработениот, толку е повисок неговиот степен од задоволство. Исто така тие заклучиле дека постарите работници се позадоволни од работата, бидејќи имале повеќе време за да пробаат и функционираат на различни видови работни места, па логично е тоа да се задржале на таа позиција на која се почувствувале најисполнето. Исто така пообразованите работници покажуваат повисоко ниво на задоволство од работата, како и лицата што имаат повисока плата (Николоски, 2005).

Едно истражување било спроведено од страна на Hulin & Smith (1964) за да се утврди дали постојат разлики во задоволството од работа според полот на вработените. Истото се состоело од 295 машки испитаници и 163 женски испитаници, чии резултати покажале дека машките испитаници биле позадоволни наспроти женските. Од друга страна, истражувањето на Lumpkin & Tudor (1990) покажало дека женските менаџери се помалку платени и бидејќи тие не се задоволни од својата плата и промоции, следи дека истите не се задоволни од работата во целина.

Во ситуации кога менаџментот не ја воочува важноста за задоволување на потребите на индивидуата, на вработените нема да им биде дадена прилика за искористување на својот потенцијал, со што истите ќе најдат друг начин да го остварат тоа, а повеќето од тие алтернативи нема да ја зголемат продуктивноста или пак организацијата ќе има било каков придонес од тоа. Најголем неуспех за

една организација е да не успее максимално да ги искористи капацитетите на своите вработени.

IV ДЕЛ

1. Проблем на истражувањето

Иако во поново време се посветува повеќе внимание, само-актуализацијата како појава е многу слабо обработувана. Литературата која го обработува човечкиот ресурс како дел од организацијата не посветуваше доволно внимание на задоволството од работа и само-актуализацијата, меѓутоа во поновите истражувања се повеќе се добива на важност и се истражуваат овие компоненти.

Новите истражувања се поголемо внимание посветуваат на психичките способности на вработените. Физичкиот потенцијал кај човекот е заменлив, новата технологија одамна ги има надминато човечките способности. Меѓутоа менталната состојба на вработените и интеракцијата е она што ниту една машина не може да ја замени. Токму овие способности на човекот како ресурс е тоа што придонесува до поголема конкурентност на организацијата и нејзин развој.

Организациите се повеќе созреваат, но и самите вработени се стекнуваат со поголема свесност за самите себе и добиваат простор за остварување на својот потенцијал.

Проблем на истражувањето - Дали со зголемување на само-актуализацијата на вработениот се зголемува и неговото задоволство од работа, и дали кај мажите со повисок степен на образование и подолг работен стаж е повисок степенот на само-актуализација и задоволство од работа.

2. Предмет на истражувањето

Предмет на истражување на овој труд е да се испита степенот на влијание на двата определени концепти (само-актуализацијата и задоволството од работа) испитани во конкретна работна атмосфера и нивниот сооднос кај вработени во производна дејност. Исто така ќе се определи нивото до кој степен се тие поврзани. Ќе се даде краток осврт на важноста на овие ставови, пред се за иднината на организацијата, кои се детерминантите на секоја од појавите, факторите кои доведуваат до нивен позитивен или негативен исход.

3. Цели на истражувањето

Општата цел на ова истражување е стекнување на определено научно сознание за предметот на истражување, но и негова апликативност за да може да добие општествена оправданост. Основна цел на овој магистерски труд е одредување на нивото на само-актуализација на вработените и нејзината поврзаност со нивното задоволство од работа.

Поединечни цели на истражувањето се:

- Да се определи нивото на само-актуализација на вработените од производна дејност
- Да се определи нивото на задоволство од работа кај вработени од производна дејност, и тоа општото, екстринзичното и интринзичното задоволството од работа
- Да се истражи дали постои поврзаност помеѓу само-актуализацијата на вработените со нивниот степен на задоволство од работа
- Да се определи нивото на само-актуализација и нивото на задоволство од работа на вработените од различен пол, образование и возраст

Теоретски цели на истражувањето:

Со помош на овој труд ќе се добијат основните информации за вработените во производна дејност, пред се на нивната психичка состојба која во вака динамично време претставува еден од круцијалните фактори за успех на организацијата. Силно само-актуализираните личности кои се задоволни од својата работа, работните услови и атмосфера се личности кои цврсто се огледуваат со истата таа организација и придонесуваат за нејзин понатамошен успех.

Остварувањето на оваа цел ќе придонесе да се согледа специфичната природа на предметот на истражување во вакво општествено опкружување.

Оваа област која се истражува е поприлично нова, посебно за само-актуализацијата и не е многу научно и теоретски истражувана и објаснета, но интересот кој се посветува на неа зборува за тоа колку добива на важност во овие денешни работни услови. Токму затоа овој труд може да послужи како поттик за понатамошни истражувања, и како основа за понатамошно усовршување и дополнување на научните знаења од оваа област.

Апликативната цел може да се разгледува од повеќе аспекти и на повеќе нивоа со што ќе придонесе:

- Да се добие алатка која ќе помогне за подетално разработување на оваа проблематика, а воедно ќе придонесе и до зголемен интерес за истражувања слични на неа;
- Да се откријат факторите и причините за можното ниско ниво на задоволство од работата или низок степен на само-актуализација;
- Самиот менаџмент на организацијата да успее да се стекне со информации како да ги препознае „незадоволните“ работници или работниците со низок степен на самореализација и како да се третираат овие состојби кај вработените за да се добие посакуваната цел;

- Да се стекне знаење, но пред се свесност за значењето на само-актуализацијата на вработените, нивните емоции и состојби и како тоа се рефлектира врз работната перформанса и продуктивноста;
- Да се добие модел со чија помош понатаму ќе се извршуваат мерења за само-актуализација и за задоволство од работа кај вработени во производна дејност;

4. Варијабли на истражувањето

Варијабли:

- Само-актуализација - човекова потреба за себереализација, остварување на сопствените потенцијали и амбиции на работното место
- задоволство од работа – кое ќе се анализира од два аспекти:

екстринзично задоволство - се однесува на аспекти од работната ситуација, како што се бенефиции од работа, плата, меѓучовечките односи и организациската структура. Операционо оваа варијабла е дефинирана со скорот добиен на прашалникот за мерење на задоволството од работата.

интринзично задоволство - се однесува на природата на работните задачи, на ставот на вработениот кон работата што ја извршува и личниот интерес за работата. Операционо оваа варијабла е исто така дефинирана со скорот добиен на прашалникот за мерење на задоволството од работата.

Релевантни варијабли кои исто така ќе се земат во предвид:

Пол, години и степен на образование

5. Хипотетска рамка

Од претходно изложените проблем и предмет на истражувањето, формулирани се хипотеза и неколку супхипотези:

➤ *Хипотеза*

- Со зголемување на само-актуализацијата се зголемува и задоволството од работа кај вработените, и обратно.

➤ *Супхипотези*

- Само-актуализацијата е поизразена кај вработени со повисок степен на образование;
- Задоволството од работа вклучувајќи ги интринзичното и екстринзичното, се поизразени кај вработени со повисок степен на образование;
- Само-актуализацијата е поизразена кај мажите отколку кај жените;
- Задоволството од работа вклучувајќи ги интринзичното и екстринзичното, се поизразени кај мажите отколку кај жените;
- Само-актуализација е поизразена кај повозрасните вработени во однос на помладите вработени;
- Задоволството од работа вклучувајќи ги интринзичното и екстринзичното, се поизразени кај повозрасните вработени во однос на помладите вработени;

V ДЕЛ

1. Методологија на истражувањето

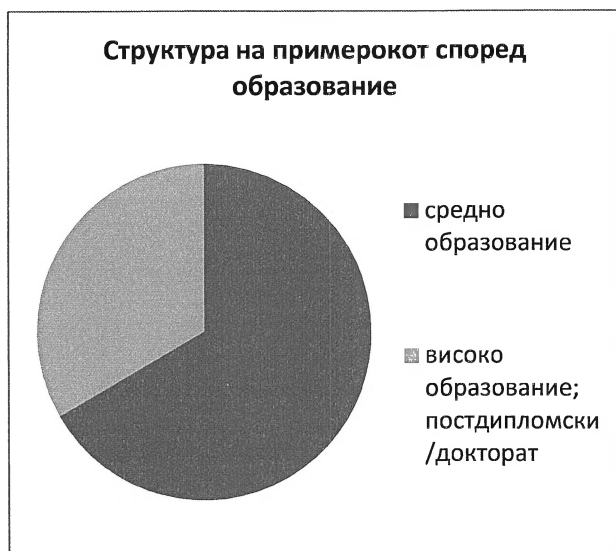
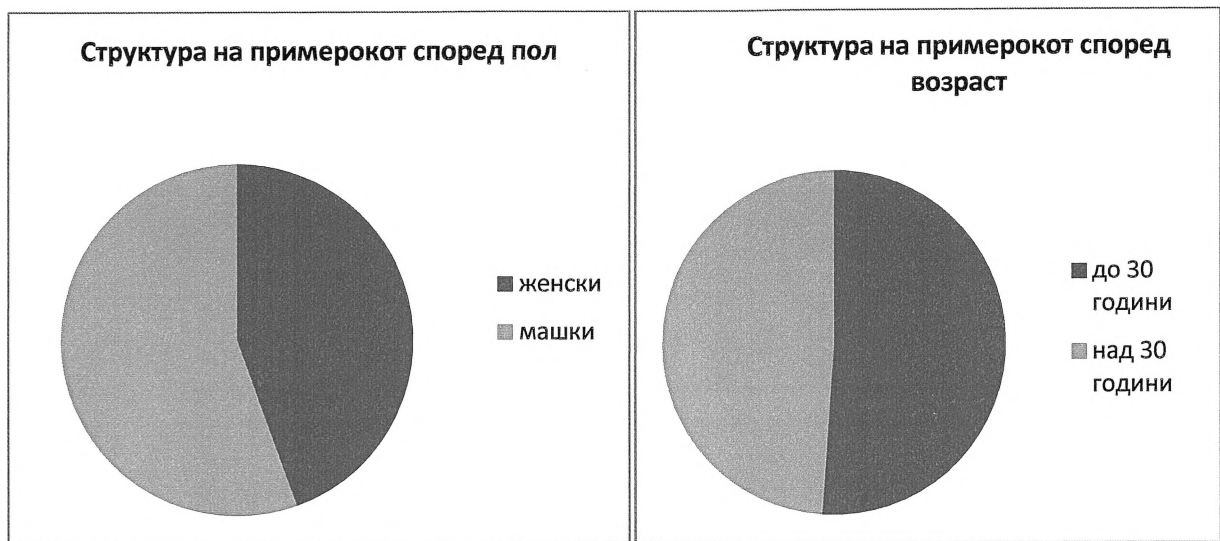
За потребите на претходно дефинираниот проблем и целите на истражувањето најсоодветен е квантитативниот метод кој ќе се примени на податоците од теориско-емпириското истражување. Ова се однесува на теориската разработка на поимите, детерминантите и последиците од само-актуализацијата и задоволството од работа кај вработени од производна дејност, како и добивање на емпириските резултати од истите варијабли.

Со анализа и интерпретација на резултатите ќе се тестираат хипотезите во овој магистерски труд, откако ќе бидат применети соодветни статистички методи.

2. Испитаници

За да се испита задоволството од работа и само-актуализацијата како целна група беа земени вработени од производна дејност.

Прашалниците им беа поделени на вработените внатре во самата организација со претходно добиена согласност од претпоставените. Бројот на вработени кои беа субјекти на истражувањето изнесува 90, со што беше запазена нивната полова, старосна и образовна репрезентативност во согласност со примерокот кој што беше достапен за истражување.



- Графички приказ на примерокот од истражувањето

3. Мерни инструменти

За да се соберат потребните информации за истражуваните варијабли од овој труд ќе бидат користени истражувачки инструменти, што во овој случај ќе бидат соодветни прашалници.

Прилогот бр.1 се состои од биографски податоци за добивање на демографските информации на испитаниците и два прашалника.

Прашалникот за само-актуализација е од Dr. Richard Boyum кој се состои од 16 тврдења за карактеристиките на само-актуализирана личност, дадени од Абрахам Маслов. Субјектите одговараат избирајќи алтернатива на одговор на скала од 1-10. Повисокиот степен на секое прашање зборува за повисока изразеност на мерената појава. Теориски минималниот број на поени што може да се добие изнесува 16, а максималниот 160. Теорискиот среден резултат со кој може да се прави споредба изнесува 88. Повисоките емпириски вредности упатуваат на поголема самоактуализираност.

Вториот прашалник за одредување на задоволството од работа е Minnesota Satisfaction Questionnaire (short form -1977) се состои од 20 искази, а е превземен од D.J. Weiss, R.V. Dawis, G.W. England и L.H. Lofquist. Одговорите за задоволството од работата ќе се собираат со помош на Ликертова скала од 1 до 5, каде што „1“ е „сосем незадоволен- на“ додека „5“ значи „потполно задоволен- на“. Оценувањето на резултатите од одговорите на 20-те прашања се врши преку собирање во просек со вкупни бодови од 1-5; колку се повисоки бодовите, толку е повисоко нивото на задоволство од работата. Теориски минималниот број на поени што може да се добие изнесува 20, а максималниот 100. Теорискиот среден резултат со кој може да се прави споредба изнесува 60. Повисоките емпириски вредности упатуваат на поголемо задоволство од работата и обратно. Со овој прашалник ќе се добијат резултати и за екстинзивно (со 8 тврдења) и интринзивно задоволство (со 12 тврдења), чии теориски средни скорови изнесуваат 24, односно 36 соодветно.

4. Статистичка обработка на податоците

Податоците кои ќе бидат собрани ќе бидат анализирани со програмата SPSS, со примена на дескриптивната статистика, додека пак хипотезите ќе бидат тестирани со примена на статистичките методи t – тест и r – коефициент на корелација. Добиените и обработени резултати се прикажани во табели и графикони.

5. Постапка на истражувањето

Како што беше посочено и погоре, за да се добијат потребните податоци за самоактуализација и задоволството од работа беа поделени анкетни прашалници на 90 вработени во производна дејност, поконкретно, на вработените во млекара „Здравје Радово“ која моментално високо котира на пазарот во Македонија, но и надвор од неа. Одговорите од испитаниците беа добиени непосредно со директен контакт, по анонимен пат со цел да се добијат што пообјективни одговори. Истражувањето беше спроведено во текот на две седмици на крајот на 2013 година.

VI ДЕЛ

1. Резултати од емпириското истражување

Резултатите од спроведеното истражување ќе бидат обработени со дескриптивната статистика, а потоа и со инференцијалната статистика која ги вклучува r -коефициентот на корелација и t -тестот на разлики, се со цел да се проверат претходно постулираните хипотези.

2. Дескриптивна статистика

Во табела бр.1 се претставени дескриптивните резултати од само-актуализацијата и задоволството од работа, тука вклучувајќи ги и интринзичното и екстринзичното задоволство, аритметичка средина, стандардното отстапување, минимален и максимален емпириски скор.

За мерење на само-актуализацијата е применет прашалник составен од 16 тврдења. Теориски минималниот број на поени што може да се добие изнесува 16, а максималниот 160. Теорискиот среден резултат со кој може да се прави

споредба изнесува 88. Повисоките емпириски вредности упатуваат на поголема самоактуализираност.

За мерење пак на задоволството од работа се користи прашалник составен од 20 тврдења, каде дванаесет се однесуваат на интринзичното задоволство, а осум на екстринзичното задоволство. Теоретскиот опсег на скоровите за целиот инструмент се движи од 20 до 100. Теоретскиот опсег на скоровите за интринзичното задоволство се движи од 12 до 60, додека за екстринзичното од 8 до 40, што се должи на различниот број на тврдења кои се однесуваат на интринзичното и екстринзичното задоволство.

Табела 1. Дескриптивни показатели за истражуваните варијабли

Варијабли	N	M	SD	Теоретски вредности			Емпириски вредности	
				min	max	Теоретски среден скор	min	max
Самоактуализација	90	121.24	19.409	16	160	88	69	160
Задоволство	90	80.74	12.323	20	100	60	44	100
Интринзично	90	47.97	7.064	12	60	36	31	60
Екстринзично	90	32.78	6.260	8	40	24	13	40

Добиените вредности од истражувањето за вкупната само-актуализација се движат од 69 до 160, а средната вредност на варијаблата изнесува ($M=121.24$), која што е повисока во однос на теоретскиот среден скор од ($x=88$).

Во однос на задоволството од работа, за вкупно задоволство минималните и максималните скорови се движат од 44 до 100 соодветно, за интринзичното задоволство од 31 до 60 и за екстринзичното од 13 до 40.

Добиената средната вредност за задоволството од работа изнесува ($M=80,74$), што значи дека е повисока во однос на теоретскиот среден скор од ($x=60$). За

интринзичното задоволство добиената вредност изнесува ($M=47,97$) која е исто така повисока од теоретскиот скор кој изнесува ($x=36$). Средната вредност за екстринзичното задоволство изнесува ($M=32.78$), која е повисока во однос на теоретскиот скор ($x=24$).

Врз основа на дескриптивната статистика може да заклучиме дека вработените покажуваат повисок степен на само-актуализација и задоволство од работата и дека нивните скорови во однос на интринзичното и екстринзичното задоволство се повисоки во однос на теоретските средни скорови.

3. Инференцијална статистика

За да се провери дали постои корелација помеѓу само-актуализацијата и задоволството од работа, како и тоа да се тестираат постулираните хипотези ќе се употребат техниките на инференцијалната статистика, тука вклучувајќи ги Пирсоновиот r -коэффициентот на корелација и t -тест на разлики.

3.1 r -коэффициент на корелација (Pearson Correlation)

Табела бр.2 Матрица на интеркорелации

	Самоактуализација	Задоволство	Интринзично	Екстринзично
Самоактуализација	1	.201	.234*	.132
Задоволство	.201	1	.934**	.915**
Интринзично	.234*	.934**	1	.710**
Екстринзично	.132	.915**	.710**	1

* корелацијата е значајна на ниво 0.05

** корелацијата е значајна на ниво 0.01

Од табелата бр.2 се гледа помеѓу само-актуализацијата и општото задоволство од работата не постои значајна поврзаност: $r = 0.201$, ($p>0.05$). Во однос на екстринзичното задоволство, исто така не постои значајна поврзаност со само-

актуализацијата: $r = 0.132$, ($p > 0.05$). Единствено, постои извесна поврзаност на само-актуализацијата со интринзичното задоволство каде $r = 0.234$, ($p < 0.05$).

Според горенаведеното, основната хипотеза која гласи дека со зголемувањето на само-актуализацијата се зголемува и задоволството од работа, и обратно, е делумно потврдена. Тоа значи дека врската помеѓу двете варијабли е потврдена во еден дел, конкретно во однос на интринзичното задоволство.

3.2 Статистички тест (t-тест)

Independent t- тест ќе го користиме за да се утврди дали ќе бидат прифатени или отфрлени постулираните хипотези, како и тоа да се утврди дали постојат статистички значајни разлики меѓу аритметичките средини на само-актуализацијата, општото задоволство, интринзичното и екстринзичното задоволство во однос на полот, образованието и возраста.

Табела бр.3 Значајност на разлики меѓу вработените од различен пол во однос на само-актуализацијата

					Левенсов тест за еднаквост на варијанси				
	Пол	N	M	SD	F	Sig.	t	df	Sig(p)
само-актуализација	Машки	50	121.56	18.792	.119	.731	.171	88	.864
	Женски	40	120.85	20.389					

Според табела бр.3 може да се увиди дека средната вредност за само-актуализацијата кај машкиот пол изнесува 121.56, додека кај женскиот пол изнесува 120.85. Бројот на машки испитаници изнесува 50, а за женски 40.

Врз основа на наодите од табелата може да заклучиме дека вработените од различен пол не се разликуваат значајно во однос на само-актуализацијата. Т-вредноста за само-актуализацијата изнесува $t=0.171$, а $\text{Sig}(p) = 0.864$.

Табела бр.4 Значајност на разлики меѓу вработените од различен пол во однос на вкупното, интринзичното и екстринзичното задоволство од работа

					Левенсов тест за еднаквост на варијанси				
	Пол	N	M	SD	F	Sig.	t	df	Sig(p)
Општо задоволство	Машки	50	81.14	12.058	.012	.912	.339	88	.736
	Женски	40	80.25	12.784					
Интринзично задоволство	Машки	50	48.16	7.192	.001	.976	.289	88	.773
	Женски	40	47.73	6.983					
Екстринзично задоволство	Машки	50	32.98	5.801	.095	.759	.341	88	.734
	Женски	40	32.53	6.857					

Средната вредност за општото задоволство кај машките изнесува $M= 81.14$, додека кај женските изнесува $M=80.25$. За интринзичното задоволство оваа вредност кај машките изнесува $M=48.16$, а кај женските $M=47.73$. Средната вредност кај машките во однос на екстринзичното задоволство е $M=32.98$, а кај женските истата изнесува $M=32.53$. Бројот на машки испитаници изнесува 50, а на женските 40. Нивото на значење на општото задоволство е $\text{Sig}(p)=0.736$, за интринзичното задоволство $\text{Sig}(p)=0.073$, а за екстринзичното изнесува $\text{Sig}(p)=0.734$, и се поголеми од значајното ниво на разлика од $p=0.05$.

Разликата која што може да се воочи во полза на машкиот пол во однос на сите варијанси е незначително мала и не е доволно голема за да се идентификува преку t-тест.

Врз основа на овие наоди може да заклучиме дека вработените од различен пол не се разликуваат значајно во однос на само-актуализацијата. Истиот заклучок

може да се донесе и во однос на општото задоволство од работа, но и за интринзичното и екстринзичното задоволство.

Табела бр.5 Значајност на разлики кај вработените според возраста во однос на само-актуализацијата

					Левенсов тест за еднаквост на варијанси				
	Возраст	N	M	SD	F	Sig.	t	df	Sig(p)
мо-изација	До 30 години	46	120.76	20.922	.453	.503	-.240	88	.811
	Над 30 години	44	121.75	17.920					

Во ова истражување субјектите се поделени на две категории: 1-категорија која што е до 30 години и 2-категорија со над 30 години. Во табелата се прикажани бројот на субјекти (N) каде бројот на испитаници до 30 години изнесува 46, а тие што се над 30 години 44, аритметичките средини (M) и стандардните девијации (SD).

Средната вредност на само-актуализацијата кај вработени на возраст до 30 години изнесува $M=120.76$, а кај вработените на возраст над 30 години е $M=121.75$. t-вредноста изнесува $t=-0.240$ и $p= 0.811$, што укажува на незначителни разлики по однос на возраста кај вработените.

Со ова не се потврдува потхипотезата дека повозрасните вработени имаат повисок степен на само-актуализација во однос на помладите.

Табела бр.6 Значајност на разлики кај вработените според возраста во однос на вкупното, интринзичното и екстринзичното задоволство од работа

					Левенсов тест за еднаквост на варијанси				
	Возраст	N	M	SD	F	Sig.	t	df	Sig(p)
ВКУПНО	До 30 години	46	81.13	11.860	.040	.842	.302	88	.763
	Над 30 години	44	80.34	12.915					
ИНТРИНЗИЧНО	До 30 години	46	47.98	6.987	.001	.970	.016	88	.987
	Над 30 години	44	47.95	7.224					
ЕКСТРИНЗИЧНО	До 30 години	46	33.15	5.903	.510	.477	.578	88	.565
	Над 30 години	44	32.39	6.659					

F тестот не е значаен кај сите варијанси, па се продолжува со t-тест преку кој се испитуваат статистички сигнификантните разлики кај интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство за двете категории на возраст.

И кај задоволството вклучувајќи ги интринзичното и екстринзичното, разликите се премногу мали за идентификување преку t-тест. Според резултатите од табела бр.6 може да се заклучи дека не постои разлика во двата вида задоволство помеѓу постарите и помладите.

Табела бр.7 Значајност на разлики кај вработените според степенот на образование во однос на само-актуализацијата

					Левенсов тест за еднаквост на варијанси				
	Образование	N	M	SD	F	Sig.	t	df	Sig(p)
САМО-АКТУАЛИЗАЦИЈА	Високо/ Мр-др	30	128.83	14.341	10.853	.001	2.715	88	.008
	средно	60	117.45	20.573					

Резултатите од табелата бр.7 покажуваат дека средната вредност за само-актуализацијата кај вработени со високо образование и постипломски/докторат изнесува 128.83, додека пак средната вредност за само-актуализацијата кај вработени со средно образование е 117.45. Бројот на испитаници за првите е 30, додека за оние со средно образование е 60.

Кај само-актуализацијата теоретски добиена е значајна разлика во однос на испитаниците со високо образование или постипломски/докторат, но F тестот чија вредност изнесува $F=10.853$ укажува на нехомогеност на двете групи, при што статистички немаме право да спроведиме t-тест.

Иако статистички сме ограничени да ги толкуваме резултатите, на дескриптивно ниво постои разлика и логички може да се донесе заклучок дека вработените кои имаат повисок степен на образование, имаат и повисок степен на само-актуализација, со што се потврдува постулираната хипотеза дека *само-актуализацијата е повисока кај вработени со повисоко образование.*

Табела бр.8 *Значајност на разлики кај вработените според степенот на образование во однос на вкупното, екстρινзичното и интринзичното задоволство од работа*

					Левенсов тест за еднаквост на варијанси				
	Образование	N	M	SD	F	Sig.	t	df	Sig(p)
вкупно задоволство	Високо/ Мр-др	30	77.33	12.831	.216	.643	-1.883	88	.063
	средно	60	82.45	11.801					
екстринзично	Високо/ Мр-др	30	45.93	6.617	.066	.798	-1.962	88	.053
	средно	60	48.98	7.113					
интринзично	Високо/ Мр-др	30	31.40	7.069	1.078	.302	-1.486	88	.141
	средно	60	33.47	5.753					

Од табела бр.8 може да се види дека средната вредност на општото задоволство кај вработени со високо образование е $M=77.33$, наспроти вработените со средно образование чија средна вредност изнесува $M=82.45$. Кај интринзичното задоволство кај вработени со високо образование имаме средна вредност од $M=45.93$, додека пак кај оние вработени со средно образование оваа вредност изнесува $M=48.98$. Екстринзичното задоволство кај вработени со високо образование има средна вредност од $M=31.40$, а вработените со средно образование имаат $M=33.47$. Бројот на испитаници со високо образование, мр/др е 30, а на вработените со средно образование 60. Бидејќи F тестот не е значаен, се продолжува со t-тест преку кој се испитуваат статистички сигнификантните разлики кај интринзичното, екстринзичното и општото задоволство за двата степени на образование.

Од резултатите може да се забележи дека за општото задоволство t тестот има значајност $(p)=0.063$ што е блиску до гранична вредност на значајност на ниво 0.05, што значи дека постои извесна разлика во однос на степенот на образование и задоволството од работа, во корист на вработените со средно образование.

За интринзичното задоволство добиен е t тест што има гранично ниво на значајност 0.053 и може да се заклучи дека постои статистички значајна разлика помеѓу вработените со високо и средно образование, во корист на оние со средно образование.

Горенаведеното излагање всушност не ја потврдува потхипотезата дека вработените со високо образование се позадоволни од работата наспроти оние со средно образование, туку напротив резултатите покажуваат блага разлика во корист на вработените со средно образование.

VII ДЕЛ

1. ДИСКУСИЈА

Според добиените резултати од спроведеното истражување може да се донесе еден општ заклучок дека само-актуализацијата и задоволството од работа конкретно во производната дејност се просечно развиени. За задоволството од работа постојат многу повеќе истражувања и интерес од страна на менаџментот во самите организации, додека пак само-актуализацијата како потреба која треба да биде задоволена е сеуште надвор од маргините на централен интерес на организацискиот менаџмент. За да може да биде оваа потреба задоволена, потребно е да се создадат услови, простор и соодветна работна атмосфера. Ова всушност подразбира дека самите организации се одговорни за степенот на само-актуализација кај своите вработени, вклучувајќи ги сите степени на хиерархиската поставеност, од најниското ниво на работници до управителскиот менаџмент.

Интерпретацијата на резултатите од добиените одговори на вработените од „Здравје Радово“ е според редоследот на постулираните хипотези.

По однос на првата хипотеза, **Со зголемување на само-актуализацијата се зголемува и задоволството од работа кај вработените, и обратно**, може да се заклучи дека корелацијата помеѓу овие две варијабли е делумно потврдена. Ова се однесува на резултатите од табелата бр.2, во однос на општото задоволство каде корелацијата со само-актуализацијата изнесува $r = 0.201$, а со екстринзичното $r = 0.132$. Со интринзичното задоволство нивото на значајност изнесува $r = 0.234$, $r < 0.05$ и со тоа се потврдува поврзаност помеѓу само-актуализацијата и интринзичното задоволство од работата иако истата е многу ниска.

Овие резултати се логични со оглед на фактот што интринзичното задоволство се однесува на задоволството кое зависи конкретно од самата личност, затоа станува збор за задоволување на потреби од повисок степен, и повеќе се однесуваат на личниот интерес и ставот на вработениот кон работата, на искуството и слично. Задоволувањето на овие лични фактори директно се

надоврзува на степенот на само-актуализираност кај личноста. Истото го потврдиле Argyris (1990) и Herzberg (1968) кои во своите истражувања укажуваат на влијанието на интринзичните мотиватори и задоволството кое е во правопрпорционална зависност од предизвикот на работното место и условите за актуализација на потенцијалот.

Наспроти нив екстринзичното задоволство повеќе се однесува на работната околина и услови што се дадени од други. Токму поради тоа, само-актуализацијата е во поголема корелација со интринзичното задоволство кога станува збор за задоволување на потребите и задоволството кое се доживува кога истите се исполнети.

Останатите хипотези од трудот се однесуваат на разликите кај само-актуализацијата и задоволството од работа што постојат по однос на полот, степенот на образование и возраста.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека за само-актуализацијата може да се утврди:

- **Според полот на субјектите** – вработените од различен пол не се разликуваат значајно во однос на само-актуализацијата. Бидејќи не постојат статистички значајни разлики кај само-актуализацијата, тоа значи дека и мажите и жените се подеднакво само-актуализирани, односно полот нема значајна улога кога станува збор за степенот на само-актуализацијата кај вработените.
- **Според возраста на субјектите** – помеѓу двете старосни групи (до 30 години и над 30 години) е утврдено дека не постојат статистички значајни разлики при само-актуализацијата. Овие резултати се должат на фактот што поголемиот дел од испитаниците се наоѓаат на исти или слични позиции и условите при кои тие можат да ги остварат своите амбиции важат за сите подеднакво.
- **Според степенот на образование на субјектите** - пронајдени се значајни разлики во однос на само-актуализацијата, каде степенот на само-

актуализација на вработените со високо образование е значајно повисок во однос на вработените со средно образование. Меѓутоа поради тоа што F тестот укажува на нехомогеност на варијансите, статистички не е дозволено понатамошно тестирање и резултатите не се прифаќаат.

Од горенаведеното може да се заклучи дека статистички разлики кај само-актуализацијата постојат само по однос на степенот на образование на субјектите, и тоа поголема само-актуализација се јавува кај оние што се со повисоко образование.

Од ова може да заклучиме дека потребата за само-актуализацијата постои кај секој вработен без оглед на неговиот пол, возраст или работно искуство. Затоа менаџерите не треба да прават разлики при овозможувањето на услови за остварување на работните амбиции на своите вработени. Потребата за признание и успех постои кај секој човек, единствено се јавуваат разлики во големината на човековите амбиции и тоа каде вработените се гледаат кога се најуспешни. Токму затоа разлики во степенот на само-актуализација се појавуваат според образованието, затоа што луѓето со високо образование се повеќе себереализирани, имаат поголеми животни аспирации и тежнеат за поголем успех.

Како што беше предложено од Николоски (2005) според спроведените истражувања на неколку автори како Bergman (1981), Rhodes (1983), Dalessio, Silverman, Schuck(1986) дека постојат разлики помеѓу вработените во однос на нивното задоволство од работа, и насоката на ова истражување беше насочена кон утврдување на овие разлики кои се појавуваат. Од резултатите за задоволството од работа, вклучувајќи ги интринзичното и екстринзичното може да се утврди:

- **Според полот на субјектите** – пронајдени се незначајни разлики во однос на вкупното задоволство, интринзичното или екстринзично задоволство
- **Според возраста на субјектите** – исто така не се пронајдени статистички разлики

- **Според образованието на субјектите** – е утврдено дека постојат статистички значајни разлики кај вкупното и интринзичното задоволство. Резултатите покажуваат дека вработените со средно образование се интринзично позадоволни од оние со високо образование, а следствено на тоа и нивното вкупно задоволство е повисоко. Ова може да се објасни според природата на самата работа, затоа што како што и претходно беше наведено дека самата работа е повеќе механичка и нема многу услови за истакнување на вештини и знаења на работното место. Тоа се надоврзува на Lawler & Hall (1970) кои од своите истражувања утврдиле дека задоволството е поврзано со степенот до кој вработениот смета дека ценетите способности се релевантни. Токму затоа што е таква природата на овие работни задачи и позиции, истите се поприкладни и задоволителни за вработените со понизок степен на образование.

Од горенаведеното може да се заклучи дека кај задоволството од работа статистички разлики постојат единствено кај образованието на субјектите и тоа по однос на вкупното и интринзичното задоволство. Бидејќи не постојат разлики по полот и возраста може да се заклучи дека денес во организациите можности за напредок и успех имаат сите вработени без оглед на тоа дали се мажи или жени, млади или повозрасни. Повеќе се цени желбата за работа и трудот кој се вложува.

Според резултатите што се добиени со истражувањето може да заклучиме дека не се потврдени следните потхипотези: **Само-актуализацијата е поизразена кај мажите отколку кај жените; Задоволството од работа вклучувајќи ги интринзичното и екстринзичното, се поизразени кај мажите отколку кај жените; Само-актуализација е поизразена кај повозрасните вработени во однос на помладите вработени; Задоволството од работа вклучувајќи ги интринзичното и екстринзичното, се поизразени кај повозрасните вработени во однос на помладите вработени;**

Посебната хипотеза : **Само-актуализацијата е поизразена кај вработени со повисок степен на образование дескриптивно беше потврдена**, иако бидејќи

статистички беше пронајдено дека варијансите не се хомогени, не беше дозволено понатамошно пресметување.

Во однос на посебната хипотеза: **Задоволството од работа вклучувајќи ги интринзичното и екстринзичното, се поизразени кај вработени со повисок степен на образование,** беше утврдено дека постои разлика во задоволството од работа кај вработените, но во корист на оние кои што се со понизок степен на образование и тоа за вкупното задоволство и за интринзичното задоволство. По однос на екстринзичното задоволство не беа воочени значителни разлики.

Ваквите резултати иако во голема мера не ги потврдија претходно постулираните хипотези, сепак се добар патоказ за организациите да го увидат статусот на своите вработени, што може да му послужи како патоказ за превземање на понатамошни конкретни политики и мерки за подобрување на резултатите од работата, но и од страна на вработените. Само-актуализацијата како потреба никогаш не може да биде во целост задоволена, уште Маслоу зборувал за тоа дека задоволувањето на оваа потреба предизвикува уште поголема желба за задоволување и надоградување. Тоа значи дека организацијата никогаш не може да се задоволи со резултатите на своите вработени по однос на ова прашање, токму поради тоа што е константен процес. А што се однесува на задоволството од работа, разликите што не беа евидентирани според полот, образованието и возраста може да се последица на малите очекувања на вработените, со оглед на актуелната економска состојба како и големиот процент на неработеност во Република Македонија. Во секој случај, вработените знаат да ја ценат сигурноста на работното место и редовната плата.

4.2 Етичност во истражувањето

Етичноста за време на истражувањето е многу битен елемент, затоа што преку неа се обезбедува точноста во добиените одговори на прашалниците од страна на вработените во организацијата. Пред почетокот на анкетата, вработените кои се опфатени во истражувањето беа информирани за причините и

целта на истражувањето. Додека траеше самиот процес на анкетирање во целост беше запазен принципот на анонимност на лицата, со цел да се добијат што пообјективни одговори од субјектите. Затоа и прашалниците се структурирани на начин каде што не е потребно да се наведе името на организацијата и личните податоци на вработениот, туку само полот, возраста, степенот на образование и работното искуство како релевантни варијабли кои се од посебен интерес во ова истражување. Анкетирањето исто така беше спроведено со претходно добиена согласност од управниот менаџер на фирмата, но и од лицата кои беа испитувани.

1.2 Ограничувања во истражувањето

Повеќе од разбирлив е фактот дека во сите емпириски истражувања кои се спроведуваат постојат извесни ограничувања, а ова истражување исто така содржи неколку од нив. Првото ограничување се однесува на избраниот примерок врз кој беше спроведено истражувањето, најпрво во однос на нивната бројка. Имено, 90 испитаници е релативно доволен број за да бидат релевантни резултатите добиени од истражувањето, но не и доволен за да се добие една генерализирана слика на целокупната популација застапена во производствениот процес. Тој простор може да биде покриен со натамошните истражувања кои во иднина би биле спроведувани во оваа дејност. Второ, токму производствената дејност претставува своевидно ограничување по однос на природата на работните задачи конкретно за само-актуализацијата, бидејќи голем дел од задачите претставуваат механичка работа и нема голем простор за креативност или докажување на вработените. Во голем дел од случаите, колку и да е организацијата насочена кон вработените и нивните потреби, природата на работата може да биде ограничување. Трето, резултатите единствено се темелат на прашалниците како техника за истражување, следствено на тоа и на самото истражување му се препишуваат недостатоците што ги има самата техника.

1.3 Перспективи за идните истражувања

Ова истражување е едно меѓу првите што поконкретно се занимава со само-актуализацијата како концепт, како и корелациите кои постојат со останатите фактори како што се мотивацијата при работа, работна согореност, работен стрес, емоционална интелигенција и во овој случај со задоволството од работа. Резултатите што се добиени со ова истражување се добар почеток и предуслов за идни истражувања кои би ја истражувале оваа област. Се разбира, бидејќи истражувањето конкретно се занимава со производна дејност, истражувањата кои ќе следат би можеле да се спроведат и во другите дејности како што се услужната дејност, или да се прошират кон државниот, приватниот или непрофитниот сектор. Исто така може да се истражува влијанието на само-актуализацијата и импликациите што истата ги има врз конкретни професии, како што се менаџерските позиции во една фирма, и како степенот на само-актуализација кај менаџерот се манифестира врз работата на неговите подредени, како тоа влијае врз продуктивноста, врз задоволството и мотивацијата од работата. Бидејќи за двата конструкти постојат повеќе фактори кои влијаат врз нив, како и големиот опсег на ефекти што ги имаат само-актуализацијата и задоволството од работа во случаи кога нивниот степен на застапеност е висок и обратно, постои голем простор за истражување, каде посебно внимание ќе се посвети токму на овој дел. Затоа овој труд е така спроведен да претставува солидна почетна точка, ориентир и модел за понатамошните анализи за продлабочување на сознанијата за само-актуализацијата и задоволството од работа.

2. Заклучок

Во овој магистерски труд, во првиот дел бидејќи е теоретски, вниманието е насочено кон поставување на двата централни конструкти односно дефинирање, проучување и презентирање на нивните поими. Исто така разработен е поимот за организацијата, како средина во која се развиваат овие конструкти. Практичноста на ова истражување може да се согледа од повеќе аспекти:

- Добиени се информации што се од интерес за самите менаџери, за вработените и за организацијата во целина, укажуваат на разликите кои постојат помеѓу вработените според нивните психички вештини и ставови;
- Формирани се профили на вработените, според кои може да се утврди каков е профилот на индивидуата според неговиот степен на само-актуализација; до каде може да се надоградува и усовршува; степенот за самосвест и пронаѓање во организациската средина; како и степенот на задоволство/незадоволство кај вработениот и како истите се рефлектираат на организациската работа;
- Ќе ја подигне свеста за развивање на човечките потенцијали, надградба; важноста од емоционална рамнотежа и усогласеност; ќе го привлече вниманието кон вработениот и неговите ставови во однос на организацијата;

Во новиот свет на глобализација, работодавачите треба да ја прифатат реалноста со цел да ја одржат конкурентноста на пазарот, атрактивноста, како и да привлечат и задржат клучни таленти. Мислењето што го има вработениот за организацијата е исто толку важно како и мислењето на клиентите и конкуренцијата. Менаџментот на организацијата треба да служи како алатка преку која вработените ќе се третираат како единствени и посебни, и за нив да применува политики кои го уважуваат нивото значење и работат на нивниот развој, а сепак се својствени за видот на организацијата. Организацијата за да може да бележи успех во остварувањето на своите цели, треба да успее да воспостави баланс помеѓу вработениот како индивидуа, вработениот како дел од тимот и вработениот како дел од организацијата. Еден познат психолог од поново

време Daniel Goleman кој ја изучува улогата на емоционалната интелигенција и нејзината круцијална важност, поставува прецизно утвдени насоки за остварување и искористување на вештините кои се најпотребни на пазарот на трудот. Тука ги вклучува самосвеста, посветеноста и искреноста, самоконтролата, способноста за комуникација и влијание врз останатите, брзата адаптација и прифаќање на промените кои настануваат. Ова се во голема мера карактеристиките кои ги поседува само-актуализираната личност, која несомнено се наметнува како критериум што треба да го поседуваат вработените за да може организацијата да бележи што поголем успех.

Меѓутоа битно е да се истакне дека во една организација потребата за само-актуализација и за задоволство од работа е двонасочна. Од една страна ги имаме менаџерите, кои пред се сè вработени во организацијата и ги имаат истите потреби како и сите останати. Потребата за да ги остварат своите потенцијали постои и кај нив, и само луѓе кои се самосвесни, реализирани можат да ги сфатат потребите на останатите. Само-актуализираните менаџери се свесни дека клучот за постигнување на организациските цели се самите вработени, и дека нивното задоволство од работата е потребно за истите да сакаат наутро да се појават на работното место и да придонесат за организацијата. Од другата страна, се наоѓаат самите вработени, а тоа се луѓе кои се свесни дека освен остварувањето на приход, работната позиција е место каде тие можат да се остварат самите себе како дел од заедница, како дел од целината. Само-актуализацијата не е потреба што може да се оствари дома или со дружење со мал број на луѓе. На само-актуализираната личност и е потребен простор за изразување, простор за остварување на своите претензии и аспирации. Таа има желба за постојан прогрес, и цели се повисоко и повисоко. Токму вакви личности и се потребни на секоја организација, затоа што таквите личности знаат да ја искористат приликата во точниот момент и да го зграбат успехот. Тој успех е успех за двете страни.

Во вториот дел, односно со емпириското истражување е направена анализа на состојбата на само-актуализацијата и задоволството од работа во организација од

производна дејност, која што е во континуиран развој, која високо котира на пазарот и одлично се справува со предизвиците кои ги носи денешното време.

Природата на организацијата во која е спроведено истражувањето сама по себе претставува потешкотија за манифестирањето на двата конструкти. Производната дејност е механичка, поголемиот дел од работата ја извршуваат машини, а просторот за човековото дејствување е ограничен. За оние вработени што работат во производна дејност сеуште техничките карактеристики се оние што го носат организацискиот успех. Ваквите работни услови не оставаат голем простор за креативност и самоиницијатива при работењето од страна на индивидуите, што е делумно ограничување за само-актуализирање на вработените. Единствено вработените се разликуваат во степенот на посветеност кон работата и квалитетот при извршувањето на работните задачи. По однос на задоволството од работа, исто така постојат ограничувања иако тие се помали наспроти оние од само-актуализацијата. Бидејќи работните обврски се строго утврдени и однапред определени, вработените точно знаат што можат да очекуваат од работното место. Со самото тоа што тие прифатиле да работат на таква позицијата, немаат очекувања кои треба дополнително да се исполнуваат и да очекуваат големи предизвици од работата.

Оваа анализа потврди дека во организацијата сепак постои грижа за потребите на вработените, иако тука е и фактот дека секогаш се може повеќе. Тие еднаш годишно спроведуваат анкети за своите вработени со цел да го определат нивото на задоволство кај нив. Прашалниците иако се анонимни во голем дел не ја прикажуваат реалната слика за организацијата, затоа што кај дел од вработените постои страв од санкции доколку бидат искрени. Меѓутоа тоа е добар почеток за она што треба да следи, затоа што практиката покажува дека со тек на време, ќе стекнат доверба во добронамерноста на истражувањето, а тогаш преку резултатите ќе се добива точна слика колку од вработените се задоволни од аспекти од работата, од работните задачи, мотивираноста, начинот на наградување и слично.

Во Македонија допрва треба да се развива и проучува сфаќањето дека освен насоката кон остварување на поголем профит и намалување на трошоците, организациите мора се насочат и кон развој на своите вработени. Ова е битно затоа што секој вработен е „приказна“ за себе, во смисла на тоа што секој има различни потреби и мотиватори. Тоа не значи дека за секој вработен поодделно треба да се формира различна политика, едноставно битно е да се имаат вистинските луѓе на вистинските позиции. Амбициозните вработени- кариеристи гледаат на работата како предизвик и истата треба да им овозможи напредок и комплексни задачи со рокови. На таква позиција не би успеал да се пронајде вработениот што сака фиксно работно време, на кој семејството му е на прво место. Тимскиот играч не би можел да биде лидер, и таквата позиција не би успеала да го извлечи максимумот од него. Затоа добрите меѓучовечки односи и соработката се клучни за развој на организацијата. Само-актуализираниот менаџер има развиено силни емоционални вештини, доволно се емпатични за да успеат да ги препознаат потенцијалите на другите, да создадат такви политики со што вработените ќе можат да се пронајдат во својата работа и истото ќе придонесе за нивното задоволство и мотив за придонес. Затоа Кен Робинсон за човечките ресурси навел дека се како природните ресурси- често се закопани во длабочината. Мора да се потрудиш да ги најдеш, не се наоѓаат на површината. Мораш да создадеш услови каде што тие ќе се покажат.

Библиографија

- Alavi, H.R., Askaripur, M.R. (2003), *The relationship between self-esteem and job satisfaction of personnel in government organizations*. Public Personnel Management.
- Argyris, C. (1990), *Integrating the individual and the organization*, New York: Transaction.
- Barbash, J. (1979), *Job satisfaction attitude surveys*, Paris, France: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Barney, J. B., Griffin, R.W. (1992), *The Management of organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Bernstein, D. A., & Nash, P. W. (2008), *Essentials of psychology* (4th ed.), Boston: Cengage Learning. Преземено од: <http://books.google.com/books?id=4Do-bFrt9tUC>.
- Blair, B. (1964), *An occupational study of Job Satisfaction and Dissatisfaction*, Journal of Experimental Education, 32, 383-388
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962), *Formal organizations: A comparative approach*. Scranton, PA: Chandler.
- Bolman, L.G., Deal, T.E. (2008), *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Bruce, W. M., Blackburn, J. W. (1992), *Balancing job satisfaction and performance*, Westport, CT: Quorum Books.
- Burke, T. (2008), *Effects of job satisfaction* : Yahoo Contributor Network. Преземено од: <http://voices.yahoo.com/effects-job-satisfaction-1651457.html?cat=31> (13.04.2014)
- Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, New York: John Wiley.
- Goble, F.G. (1970), *The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow*, Richmond, CA: Maurice Bassett Publishing.
- Goldstein, K. (1934/1995), *The Organism: A Holistic Approach to Biology Derived from Pathological Data in Man*. New York: Zone Books.

- Gouws, E. (2006), *An investigation of the factors necessary in the development of a retention strategy for a financial organization*. Thesis: Rhodes University.
- Guzina, J. (2000), *Kadrovska psihologija*, Beograd: Naucna knjiga.
- Janićijević, N. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Data status.
- Judge, T. A., & Church, A. H. (2000), *Job satisfaction: Research and practice*. In C.L.Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 166-198). Oxford, UK: Blackwell.
- Judge, T.A., Watanabe, S. (1993), *Another look at the job satisfaction – life satisfaction relationship*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939 – 948.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1978), *The social psychology of organizations* (2e). New York: John Wiley and Sons.
- Kotter, J. (2012), *Corporate culture and performance*. New York, NY: Free Press.
- Lambert, E. G. (2004), *Organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff*, *Criminal justice and behavior*, 35.
- Landy, F. J. (1978), *An opponent process theory of job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 533-547.
- Larsen, R.J., Buss, D.M. (2008), *Psihologija ličnosti*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Lawler, E.E. (1969), *Job Design and Employee Motivation*, *Personnel Psychology*. Yale University, 22, 426-435.
- Locke, E. A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*: University of Maryland.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2002), *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey*. *American Psychologist* 57, no. 9, 705–717.
- Mayo, E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*. New York, NY: Macmillan.
- Mott, P.E. (1965), *A definition of social organization*, in *The Organization of Society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McLeod, S. A. (2007), *Carl Rogers*. Преземено од: <http://www.simplypsychology.org/carl-rogers.html>

- McFarlin, K. (2014), *The effects of low job satisfaction*: Demand Media.
Преземено од: <http://smallbusiness.chron.com/effects-low-job-satisfaction-10721.html> (13.04.2014)
- Nel, P.S., Gerber, P.D., Van Dyk, P.S., Haasbroek, G.D., Schultz, H.B., Sono, T., Werner, A. (2003), *Human Resources Management (5e)*. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
- Николоски, Т. (2005), *Психологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет.
- Olport, G. (1969), *Sklop i razvoj ličnosti*, Beograd: Kultura.
- Pascale, R. T. (1985), *Paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization*. *California Management Review*, 27, 38-64.
- Robbins, S.P.(2003), *Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rogers, C. (1951), *Client-centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*, London: Constable.
- Rogers, C. (1959), *A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships as Developed in the Client-centered Framework*, In (ed.) S. Koch, *Psychology: A Study of a Science*. Vol. 3: Formulations of the Person and the Social Context, New York: McGraw Hill.
- Rogers, Carl. (1961), *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. London: Constable.
- Сарџоска, Е. (2009), *Психологија на организацијата*, Скопје: Филозофски факултет.
- Selznick, P. (1948), *Foundations of the theory of organization*. *American Sociological Review*, 25–35.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand-McNally.
- Spector, P. E. (1985), *Measurement of human service staff satisfaction*, *American Journal of Community Psychology*, 693-711.
- Stueart, R.D., Moran, B.B. (2007), *Library and information center management*, Westport, Ct.: Libraries Unlimited.

- Syptak, J.M., Marsland, D.W., & Ulmer, D. (1999), *Job satisfaction: Putting theory into practice*, Family Practice Management.
Преземено од: <http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html> (22.04.2014)
- Schein, E. H. (2011), *Leadership and organizational culture*. New York, NY: Wiley.
- Schultz, D. (1977), *Growth Psychology. Models of the healthy personality*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Feist, J., Feist, G. (2009), *Theories of Personality*. 7th Edition. New York, NY: McGraw Hill.
- Field, J. (2008), *Model of Job Satisfaction*. Преземено од: <http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention/> (25.04.2014)
- Flower, J. (1995), *The structure of organized change: A conversation with Kevin Kelly*. The Healthcare Forum Journal, vol.38, no.1,36.
- Hadebe, T.P. (2001), *Relationship between motivation and job satisfaction of employees at Vista Information Services*. Johannesburg: Rand Afrikaans University.
- Hall, C.S., Lindzey, G. (1978), *Theories of Personality*, 3rd Edition, University of California, Santa Cruz; Stanford University, Copyright 1978 by John Wiley and Sons, Inc., 266-275.
- Hecht, M. R. (1980), *What Happens in Management: Principles and Practices*. New York: AMACOM.
- Herzberg, F. (1968), *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Business Review, (Jan-Feb) 53-62.
- Heylighen, F. (1992), *A cognitive-systemic reconstruction of Maslow's theory of self-actualization*, Brussels: Free University of Brussels, Pleinlaan.
- Hoppock, R. (1977), *Job satisfaction*. New York: Anno Press.
- Worrell, T. (2004), *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*, published dissertation.

- http://www.person-centered-counseling.com/self_actualization.htm (27.04.2014)
- <http://100bestwebsites.org/alt/Maslow16.htm> (29.04.2014)
- <http://www.allsubjects4you.com/Management-organisation.htm> (04.05.2014)
- <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-goals.html>
(05.05.2014)
- <http://www.ryerson.ca/~meinhard/841notes/goals.html> (05.05.2014)
- <http://www.emaytrix.com/mgmt307/section3.php> (05.05.2014)
- <https://www.boundless.com/psychology/personality/the-humanistic-perspective/rogers-theory/images/the-phenomenal-field/> (07.05.2014)

Прилози

Прашалниците се строго доверливи и ќе бидат искористени само за целите на магистерскиот труд. Ве молам да одговорите точно и искрено, а доколку сакате да ги дознаете вашите резултати на вашиот примерок запишете своја шифра и резултатите ќе ви бидат доставени дополнително.

Ви благодарам на соработката, вашето внимание и време за да го потполните прашалникот.

Прилог бр.1

Демографски податоци

➤ Заокружете го тврдењето кое се однесува на вас

<u>Пол</u>	Машки		Женски	
<u>Години</u>	20 - 30	30 - 40	40 -50	50 - 60
<u>Образование</u>	ниско	средно	високо	М-р/Д-р
<u>Работен стаж</u>	5 -10	10 - 15	15 - 20	20 -30

Прашалник бр. 1

На листата подолу се наоѓа серија од 16 карактеристики на само-актуализирана личност како што е опишана од Абрахам Маслоу. Само-актуализацијата тука е дефинирана како личност која е во процес на исполнување на својот потенцијал. После бавно и внимателно читање на сите карактеристики, рангирајте се себеси на скала од 1 до 10. Вашите резултати ќе дадат линеарен и интуитивен приказ на вашите предности и слабости придвижувајќи се кон само-актуализирана личност.

1. Само-актуализираната личност има поголема ефикасна перцепција за реалноста и поприлагодливи односи со неа. Може да го прифати доброто и лошото, подемите и падовите и може да ја воочи разликата.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Прифаќање на себе, другите и природата. Само-актуализираната личност ја гледа реалноста таква каква што е и ја прифаќа одговорноста за неа. Колку што е објективна, толку е и субјективна во неговите перцепции.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Само-актуализираната личност поседува спонтаност, едноставност и природност. Со други зборови, овој вид на личност не е врзана за тоа да биде како што другите мислат дека таа треба да биде. Тоа е личност која е способна да го прави она за кое мисли дека е добро и природно за неа, едноставно затоа што таа така чувствува. Таа не се обидува да ги повреди другите, но има почит кон тоа што е добро за него.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Лоцирање на проблемот. Само-актуализираната личност генерално е силно фокусирана на проблемите кои не се однесуваат на неа. Таа се занимава со проблемите на другите и проблемите на општеството и е подготвена да работи, да се обиде да ги ублажи тие тешкотии.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Квалитет за одделување, потреба за приватност. Во однос на нејзината свест за социјалното опкружување, само-актуализираната личност има потреба да биде сама односно има потреба за осаменост. Таа ужива во времето за тивко размислување и не секогаш има потреба да има луѓе околу него. Исто може да биде со неколку луѓе кои ќе му бидат во близина и нема потреба да комуницира со нив. Нивното присуство е доволно само по себе.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Самостојност, независна култура и средина. Само-актуализираната личност е способна да прави работи за себе и да донесува одлуки самостојно. Исто верува во тоа која е и што е.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Континуирана свежина или благодарност. Само-актуализираната личност доживува радост во едноставното и природното. Зајдисонцата се секогаш убави и таа трага по нив. Исто сеуште ужива во играње игри кои ги играла како дете и се забавува на истите начини како што правела пред многу години.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Мистично искуство, врвно искуство. Само-актуализираните луѓе обично имаат искуства во кои тие се чувствуваат буквално како да лебдат. Тие се чувствуваат дека се во склад со светот околу нив, и речиси чувствуваат како тие да се дел од поинаква реалност во определен момент.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Чувство на блискост. Само-актуализираните личности имаат чувство на човечност . Тие добро ги познаваат, и се полни со разбирање за луѓето што ги опкружуваат.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Меѓучовечки односи. Само-актуализираните личности навлегуваат подлабоко во меѓучовечките односи за разлика од другите возрасни луѓе. Тие се посposобни за поврзување (спојување), љубов и попрецизна идентификација во однос на другите луѓе. Тие најчесто претендираат да имаат релативно мал број на пријатели, но тие односи со пријателите се цврсти и многу значајни.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Структури на демократ. Само-актуализираните личности имаат склоност да веруваат во еднаквоста на човечките суштества, така што секоја индивидуа има право на говор, и секоја индивидуа има свои силни и слаби страни.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Распознавање помеѓу одлуки и заклучоци , и помеѓу добро и лошо. Само-актуализираните личности ги препознаваат разликите помеѓу одлуките и заклучоците и добро и лошо и не ги извртуваат истите на начин што ги повредува самите или другите.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Филозофски и добронамерен смисол за хумор. Само-актуализираните личности наоѓаат задоволство во хуморот. Тие сакаат да се смеат и да се шегуваат, но не на сметка на другите. Тие генерално се пријателски настроени, и покрај тоа што умеат да бидат многу сериозни.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. Креативност. Само-актуализираните личности поседуваат високо ниво на креативност. Креативноста може да биде искажана преку бројни аспекти како што се пишување, говорење, играње, имагинации и сл. Маслов рекол дека прво-рангиран готвач е подобар од второ- рангираниот сликар. Оттука, може да се забележи претходната констатација дека креативноста се искажува низ бројни аспекти.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. Спротивставување на покултурување, извонредност на секоја култура. Маслов забележува дека индивидуата е на извесен начин над неговата култура, затоа што таа може да ѝ се спротивстави на истата (да не ја прифати) и да ја оцени на свој начин, така што одржува силна индивидуалност. Личноста донесува одлуки според тоа што е најдобро за неа.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Недостатоци (несовршености) на само-актуализираните личности. Само-актуализираните личности се индивидуи кои се свесни за фактот дека не се совршени, дека се исти како и останатите луѓе, дека постојано се појавуваат нови работи кои што треба да се научат и нови патишта кои што треба да се изминат. Само-актуализираните се личности кои иако се чувствуваат убаво во своја кожа никогаш не престануваат да се борат.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Прашалник бр. 2

Упатство: Оценете колку сте задоволни од подолу наведените аспекти од Вашата сегашна работа ?

1	2	3	4	5
Сосем незадоволен-на	Незадоволен-на	Не сум определен-на	Задоволен-на	Потполно задоволен-на

Во табелата според вашето мислење и чувствување заокружете го бројот на тврдењето.

1. Да имате ангажман во тек на целото работно време	1	2	3	4	5
2. Да имате можност да работите сами во тек на работното време	1	2	3	4	5
3. Повремено да исполнувате и други работни задолженија	1	2	3	4	5
4. Да претставувате „некој фактор“ во организацијата	1	2	3	4	5
5. Начинот на кој мојот претпоставен раководи со вработените	1	2	3	4	5
6. Компетентноста на мојот претпоставен во донесувањето на одлуки	1	2	3	4	5
7. Да има можност за правење работи што не се против мојата совест	1	2	3	4	5
8. Начинот со кој позицијата на моето работно место ми обезбедува сигурно вработување	1	2	3	4	5
9. Можност да се стори нешто и за другите	1	2	3	4	5
10. Можноста да им се наложува на другите што да прават	1	2	3	4	5
11. Можноста да правам нешто за кое е неопходно користење на моите способности	1	2	3	4	5
12. Начинот на кој организацијата ги практикува своите правила (политики)	1	2	3	4	5
13. Моите примања и обемот на работата што ја обавувам	1	2	3	4	5

14. Можностите за напредување на моето работно место	1	2	3	4	5
15. Слободата да користам сопствено мислење	1	2	3	4	5
16. Можноста да испробам сопствен приод во вршењето на работата	1	2	3	4	5
17. Работните услови	1	2	3	4	5
18. Начинот како моите соработници се сложуваат меѓусебе	1	2	3	4	5
19. Пофалбата што ја добивам по повод добро извршена работа	1	2	3	4	5
20. Чувството на исполнетост од работата	1	2	3	4	5

- Табела со резултати од прашалниците за само-актуализација и задоволство од работа

Пол	Возраст	Образование	Самоактуализација	Задоволство	Екстринзично	Интринзично
ж	2	бсс	120	92	35	57
ж	2	бсс	125	82	33	49
ж	2	бсс	160	94	38	56
ж	2	ссс	89	83	36	47
ж	2	бсс	92	84	35	49
ж	2	бсс	123	66	24	42
ж	2	бсс	129	80	33	47
ж	2	бсс	132	44	13	31
ж	2	ссс	113	72	27	45
ж	2	ссс	147	93	39	54
ж	2	бсс	127	61	25	36
ж	2	ссс	103	88	33	55
ж	1	бсс	118	75	30	45
ж	2	бсс	132	74	31	43
ж	2	бсс	112	92	40	52
ж	2	ссс	127	95	38	57
ж	2	бсс	128	81	33	48
ж	2	бсс	123	77	27	50
ж	2	ссс	142	98	39	59
ж	2	ссс	130	95	40	55
ж	2	ссс	133	93	40	53
ж	1	бсс	126	55	14	41
ж	1	бсс	130	76	37	39
ж	1	бсс	124	86	36	50
ж	1	ссс	75	70	36	34
ж	1	ссс	131	80	36	44
ж	1	бсс	142	88	39	49
ж	1	ссс	72	76	32	44
ж	1	ссс	133	76	28	48
ж	1	бсс	116	71	28	43
ж	1	ссс	135	91	38	53
ж	1	ссс	117	95	36	59
ж	1	ссс	128	84	34	50
2	1	бсс	141	97	40	57
ж	1	ссс	135	82	33	49
ж	1	бсс	113	90	39	51
ж	1	ссс	130	83	34	49

Ж	1	бсс	129	73	30	43
М	1	ccc	146	84	35	49
М	1	бсс	138	70	27	43
М	1	бсс	82	76	30	46
М	1	ccc	132	95	38	57
М	1	бсс	135	88	37	51
М	1	ccc	96	84	34	50
М	1	ccc	95	85	35	50
М	1	ccc	126	100	40	60
М	1	ccc	159	90	32	58
М	1	ccc	125	94	38	56
М	1	ccc	122	95	40	55
М	1	ccc	130	95	40	55
М	1	ccc	137	96	40	56
М	1	бсс	159	91	37	54
М	1	ccc	112	80	32	48
М	1	ccc	107	74	28	46
М	1	ccc	106	68	28	40
М	1	бсс	120	69	28	41
М	1	ccc	90	100	40	60
М	1	ccc	93	91	37	54
М	1	бсс	135	68	30	38
М	1	ccc	108	81	36	45
Ж	1	ccc	69	64	24	40
М	1	бсс	134	75	29	46
М	1	бсс	133	55	22	33
М	1	бсс	136	88	40	48
М	1	ccc	124	55	21	34
М	2	ccc	145	78	28	50
М	2	ccc	136	65	31	34
М	2	ccc	138	97	39	58
М	2	ccc	122	57	22	35
Ж	2	ccc	83	54	18	36
М	2	ccc	130	57	22	35
М	2	ccc	110	79	40	39
М	1	ccc	111	73	27	46
М	2	ccc	93	80	31	49
М	2	ccc	100	77	29	48
М	2	ccc	91	75	30	45
М	2	ccc	101	74	31	43
М	2	ccc	134	90	40	50

М	2	ССС	133	94	37	57
М	2	ССС	112	92	40	52
М	2	ССС	92	86	39	47
М	2	ССС	128	83	35	48
М	2	ССС	140	87	34	53
М	2	ССС	132	100	40	60
М	2	ССС	102	82	32	50
М	2	ССС	130	73	23	50
М	2	ССС	114	83	34	49
М	2	ССС	131	69	25	44
М	2	БСС	143	86	37	49
М	2	ССС	130	73	29	44

Легенда: 1 = вработени на возраст до 30 години

2 = вработени на возраст над 30 години