

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – Скопје

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

Магистерски Труд

Улогата на организациската култура врз мотивацијата на
вработените од граѓанскиот сектор

Ментор:

Проф. Д-р. Виолета Арнаудова

Изработила:

Светлана Миленкова

Бр. на индекс: 3747/10

Скопје

Јануари, 2014

ВОВЕД.....	4
------------	---

Теоретски пристап кон проблемот на истражување.....	9
--	----------

1. Организациска култура.....	10
1.1. Поим и дефинирање на организациската култура.....	10
1.2. Модели и видови на организациска култура.....	15
1.2.1. Модел на Deal and Kennedy.....	17
1.2.2. Модел на Charles Handy.....	20
1.2.3. Модел на Harrison.....	22
1.2.4. Модел на Daniel Denison.....	25
1.2.5. Модел на Kim Cameron and Robert Quinn.....	29
1.3. Влијание и ефекти на организациската култура врз мотивацијата и перформансата на вработените.....	33
1.4. Важноста на организациската култура за целокупната организациска перформанса и ефективност.....	38
1.5. Креирање и менаџирање на организациската култура.....	42
2. Мотивација.....	49
2.1. Поим и дефинирање на мотивацијата.....	49
2.2. Теории за мотивација.....	51
2.2.1. Содржински или теории на потреби.....	52
2.2.2. Процесни теории.....	59
2.3. Надворешна и внатрешна мотивација.....	67
2.3.1. Однос на внатрешна и надворешна мотивација.....	70
2.3.2. Надворешна и внатрешна мотивација според Teresa Amabile.....	71
2.4. Стратегии, принципи и техники на мотивација – Како да се мотивираат вработените?.....	73
3. Релевантни емпириски истражувања.....	83

4. Предмет и проблем на истражувањето.....	89
5. Цели и задачи на истражувањето.....	90
6. Хипотези на истражувањето.....	92
7. Варијабли на истражувањето.....	93
8. Методологија на емпириското истражување.....	95
8.1. Испитаници.....	95
8.2. Мерни инструменти.....	101
8.2.1. Прашалник за самопроцена на организациската култура.....	101
8.2.2. Прашалник за процена на мотивација на работа.....	107
8.3. Статистичка обработка на податоците.....	107
8.4. Постапка – истражувачка стратегија.....	108
9. Резултати од емпириското истражување.....	109
9.1. Наоди од дескриптивната статистика.....	109
9.2. Дискусија на хипотезите.....	133
9.3. Важни напомени и понатамошни истражувања.....	145
9.4. Резиме и заклучни согледувања.....	147
10. Користена литература.....	151
11. Прилог 1 – Мерни инструменти.....	157
12. Прилог 2 – Табела: сирови скорови за секоја од варијаблите во истражувањето.....	166

Зошто ни се потребни мотивирани работници? Мотивирани работници се потребни бидејќи тие се попродуктивни. Мотивираните работници овозможуваат организациите да преживеат и да бидат ефективни и успешни. За да бидат ефективни, менаџерите мора да разберат што ги мотивира во рамки на улогите односно работните позиции кои ги имаат. Од сите функции што менаџерите ги имаат, мотивирањето на вработените е најдискутабилно и најкомпликано. Ова најверојатно се должи на фактот дека она што ги мотивира вработените се менува постојано (Bowen & Radhakrishna, 1991, според Sahu & Bharti, 2009)

Овој магистерски труд е посветен на улогата и важноста на организациската култура за мотивирањето на вработените со цел да се постигне максимална ефективност во работата на граѓанскиот сектор. Основна идеја е дека креирањето и обезбедувањето на позитивна организациска култура може да биде значаен чекор кон мотивирањето на вработените, односно, клуч за подобрување на работната перформанса.

Во услови на брзи промени на денешницата, промените во работата на граѓанските организации се неопходни и значајни доколку сакаат да опстанат и да станат професионални и одржливи. Притоа, менаџерите се соочуваат со внатрешни организациони предизвици и потреби за промени со цел да изградат одржливи и ефективни организации. Нема ништо ново ако се рече дека е тешко да се процени ефективноста на една граѓанска организација или да се наведат сите стапици во обидот да се обезбеди долгорочен импакт. Меѓутоа, сега повеќе од кога било, граѓанските организации се соочуваат со зголемен притисок од владините институции и донаторската заедница, да покажат колку ефективно и ефикасно ги користат средствата, ги остваруваат целите и да покажат дека постојат стандарди за обезбедување на квалитетни услуги и вредности за кои се залагаат.

Воедно, земајќи го во предвид фактот дека Европската Комисија ги гледа граѓанските организации (ГО) како клучен фактор во спроведување на реформите во земјите-кандидатки за членство во ЕУ, неопходна е потребата за

ефективно и ефикасно управување со организациите. За таа цел, признавајќи ја значајната улога во развојот на општеството, Европската Комисија и Владата на Република Македонија, бараат од граѓанските организации да воведат и почитуваат одредени принципи на добро владеење, како и да покажат професионалност во работењето.

Во таа насока, Владата на РМ, ценејќи го придонесот на граѓанскиот сектор и неговата значајна улога во развојот на општеството, ја усвои Стратегијата за соработка на Владата со граѓанскиот сектор 2012-2017, која е во согласност со Националната Стратегија за интеграција на РМ во ЕУ. Во неа е нагласено дека степенот на остварување на соработка, доверба и партнерство со граѓанскиот сектор треба да биде зајакнат бидејќи е значаен во процесот на вкупните реформи во државата. Следствено, граѓанските организации во денешно време тежнеат кон подобрување на нивната работа и воведување на промени кои ќе им овозможат професионалност во работењето и организациска ефективност, а за што е потребен квалификуван и мотивиран персонал.

Кога станува збор за граѓански организации, неопходно е да се нагласи дека силната организациска култура е особено важна бидејќи станува збор за непрофитни организации¹. Создавањето на работна средина во која на вработените ќе им се „испраќа сигнал“ дека она што го работат е многу важно и неопходно и дека тие ги споделуваат истите цели и вредности на организацијата, е многу важно за непрофитните организации. Успешноста на ваков тип на организации лежи токму во способноста на лидерите да им покажат на вработените дека она што тие го работат е многу поважно од високо платените позиции. Ова е главната причина што повеќето непрофитни организации работат на создавање и негување на силни организациски култури кои ќе им овозможат да регрутираат и задржат вработени кои се мотивирани и задоволни. Поголема е веројатноста луѓето да се приклучат кон организација во која ќе почувствуваат дека има концентрација на нивните лични вредности и ставови и дека работат заедно со истомисленици кон остварување на заеднички цели. Согласно тоа, *целта на ова истражување е да покаже дека организациската култура има клучна улога врз мотивирањето на вработените во граѓанскиот*

¹ Едно од основните начела на граѓанските организации е непрофитност, дефинирано со Законот за здруженија на граѓани и фондации во член 12, Службен весник/РМ/2010/16 (достапен на <http://www.slvesnik.com.mk>)

сектор. Литературата и многу различни истражувања и студии дошле до заклучок дека постои позитивна релација помеѓу мотивацијата на вработените и организациската култура, како што вели Brown (1998), „постои поврзаност помеѓу културата и мотивациските фактори кои се клучни за организациското достигнување. Колку повеќе вработените се мотивирани да ги извршуваат своите задачи толку повисок ќе биде организацискиот успех“ (според Wani, 2011).

Теоријата но, секако и практиката и емпириските наоди, покажуваат дека успешни организации се оние кои своите вработени ги гледаат како најважен ресурс и сметаат дека клучот на успехот е во задоволните и мотивирани вработени. Во денешно време, менаџерите посветуваат големо внимание за да дознаат што ги мотивира вработените, што на вработените не им се допаѓа или од што не се задоволни во текот на целокупниот работен процес. Тие се обидуваат да откријат што влијае на квалитетот на работната перформанса на вработените, а истовремено пречи во растот на организацијата, нејзината ефективност и поставување и конкурентност на пазарот на трудот. Токму затоа, постојат многубројни теории и истражувања кои се посветени на мотивацијата на вработените. Што е она што ги мотивира вработените е едно од најчесто поставуваните прашања од страна на експертите и практичарите по менаџмент. Како компоненти од највисок приоритет, во современиот менаџмент, секоја добро управувана организација, без разлика дали е од приватен, јавен или граѓански сектор, во нив гледа сигурен извор на напредок и добивка. Всушност, од имплементацијата на ефективни развојни стратегии насочени кон зголемување на мотивацијата на вработените и достигнување високо ниво на приврзаност кон организацијата зависи иднината и успехот на организацијата. Покрај многубројните фактори на мотивација кои биле истражувани, едно од често поставуваните прашања е и дали организациската култура влијае врз мотивацијата на вработените? Дали организациската култура ги мотивира вработените за да работат ефективно и ефикасно со цел да се достигнат целите и мисијата на организацијата? Воедно, што всушност значи да се биде ефективна организација и како да се достигне организациска ефективност се важни прашања кои инспирираат и поттикнуваат на размислување и со кои се занимаваат денешните теории и практичари по менаџментот во многу организации. Има автори кои велат дека *концептот на култура е клуч за*

подобрување на организациска ефективност (на пример Deal and Kennedy, 1982; Pascale and Athos, 1981, Peters and Waterman, 1982; според Sinha et al., 2010). Ова се потврдува и во истражувањето на Даби (Dabhi, 2008) фокусирано на организациската култура и перформансата на невладините организации.

Организациската култура била широко дискутирана во рамки на организациската теорија и менаџмент, но таа има добиено многу помалку внимание во рамки на истражувањата во невладиниот сектор и развојните студии (Lewis 2002, според Lewis 2003). Едноставните дефиниции за организациска култура најчесто се однесуваат на „начинот на кој ги правиме работите“, „начинот на кој размислуваме за работите“ или „заедничките вредности и верувања кои постојат во организацијата“ (Hudson 1999, според Lewis 2003, p.3), додека Хенди (Handy, 1988, според Lewis 2003) нуди поширока дефиниција на организациска култура односно вели дека таа е „целокупниот карактер на една организација“. Голем број теоретичари организациската култура ја претставуваат како „збир на заеднички верувања, вистини, претпоставки и вредности кои постојат во организациите“ (Denison, 2009; Schein, 2004; Cameron and Quinn, 2011). Организациската култура е опишана како "...како луѓето се однесуваат кога никој не гледа" и "...како луѓето комуницираат, во што веруваат, и како создаваат успех". Покрај комплексноста на дефинирањето на овој поим, организациската култура се смета за особено тежок предмет на проучување бидејќи не може едноставно да биде изолирана како тема туку треба да биде обсервирана во релација со други настани и процеси. Затоа, за да се создаде организациска култура која поттикнува мотивираност кај сите вработени во една организација е навистина голем потфат кој бара огромен фокус и вештини на лидерство. Тоа не може да биде нешто што се прави еднаш неделно, или еднаш месечно, или секој ден попладне или на посебни состаноци. Тоа е нешто за кое мора да се видат докази во секој агол и пукнатина на организацијата.

Во својата книга „*How to be a motivational manager*“, A.Fairweather вели: „Моето искуство во раководење на тим ме научи дека поминување на време со секој член на тимот поединечно, давање на повратна информација за нивната перформанса и покажување на доверба во тимот, како и нивно охрабрување, придонесуваат кон мотивација на тимот и подобрување на неговата

перформанса“. Но, сепак тој нагласува дека главната цел на менаџерот не е да ги мотивира вработените секојдневно туку да креира работна средина, односно, опкружување во кое тие ќе се мотивираат меѓусебно (Fairweather, 2007).

Задачата да се мотивираат вработените станува уште потешка поради фактот што и самите лични потреби се менуваат во последниве години. На пример, во многу случаи паричниот надоместок не се смета како главен мотивациски фактор на вработените, што посебно е случај во непрофитните организации. Затоа, разни други мотивациски практики биле развиени, притоа земајќи ги предвид прашањата на работната средина и работата сама по себе. Како менаџментот на организацијата, односно лидерот, може да им помогне на своите вработени да постигнат повисоко ниво на мотивација? Работа на добриот лидер е да им помогне на другите да го најдат најдобриот начин да ја задржат мотивираноста, врз основа на нивните сопствени мотивациски стилови и ставови. Менаџментот, односно лидерите, исто така, имаат одговорност да создадат средина што ги инспирира и ги поттикнува вработените, така што тие можат да почувствуваат дека нивните лични мотивациски процеси се поддржани и ценети. Лидерите можат да помогнат да се создаде позитивен морал и мотивација во тимот, но и во секој вработен, едноставно преку создавање на организациска култура на соработка, доверба и наклонетост.

***ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ
НА ИСТРАЖУВАЊЕ***

1. Организациска култура

1.1. Поим и дефинирање на организациската култура

Културата е апстракција, но сепак силите кои се создаваат во општествените и организациски ситуации а кои произлегуваат од културата се моќни. Доколку не ги разбереме делувањата на овие сили, ќе станеме нивни жртви. Силите на културата се моќни затоа што тие делуваат надвор од нашата свест. Ние треба да ги разбереме нив не само затоа што се моќни туку затоа што помагаат да се објаснат многу збунувачки и фрустрирачки искуства од социјалниот и организацискиот живот. И што е најважно, разбирањето на силите на културата ќе ни помогне да се разбереме подобро ние самите. (Edgar H. Schein, 2004)

Бидејќи не е возможно културата секогаш директно да се набљудува, претставува вистински предизвик да се дефинира. Може да се претпостави дека токму овој предизвик довел до тоа истражувачите да имаат различни дефиниции за овој поим. Професионалците и академичите често зборуваат за воспоставување на „вистинска“ култура, култура која промовира „ефективност“, „етичка култура“ или „култура со вистински вредности“. Организациската култура, претпоставувајќи дека е „вистинската“, придонесува кон подобри организациски перформанси.

Организациската култура може да се каже дека е оној сегмент од организацијата што на вработените им испраќа „сигнали“ за тоа што е посакувано и признато, што се цени и вреднува, а што е непосакувано однесување. За некои автори, организациската култура е „лепак“ што ја држи организацијата заедно, за други е „компас“ кој дава насоки, додека пак некои автори ја објаснуваат како збир на идеи, вредности, ставови и верувања кои го насочуваат начинот на кој вработените мислат, чувствуваат и дејствуваат – многу често несвесно (Thar, 2009, p.2). Или, едноставно кажано, организациската култура е „начинот на кој ги гледаме и правиме работите“.

Кога станува збор за организациска култура важно е да се спомене дека некои автори ја изедначуваат со организациска клима (Schneider, 1990), други велат дека постојат мали разлики (Schein, 1990), додека трети докажувале дека постојат големи разлики помеѓу клима и култура (Denison, 1996). Како концепт почнува да се користи во 1980 година, кога и поимот „организациска клима“ бил

редефиниран како видлив израз на „организациска култура“ (Glendon & Stanton 2000, според Reiman & Oedewald, 2002). Нема генерално прифатена дефиниција ниту пак концепт, иако и двата термини биле во употреба повеќе од една деценија (Smircich 1983 и Alvesson и Berg 1992, Moran и Volkwein 1992, според Reiman & Oedewald, 2002). И покрај неизвесноста на концептската дефиниција, сепак значењето на овој поим е разбрано. Иако во последно време, организациската култура се смета како клучна во подобрување на перформансите на вработените, за што говорат доста истражувања на оваа тема, сепак важно е да се спомене дека на самиот концепт се гледа како на прилично „лизгав терен“ бидејќи се смета дека е доста тежок и комплексен за дефинирање. Доколку истражувате на интернет со некој од пребарувачите како што е Google, ќе добиете безброј дефиниции и размислувања за поимот „организациска култура“ но, исто така и за неговата поврзаност со мотивацијата на вработените, особено во подобрување на нивната перформанса и секако организациската ефективност. Голем број од теоретичарите, но секако и практичарите и истражувачите на оваа тема, ја нагласуваат неопходноста од создавање на добра организациска култура што може да се забележи и во неколкуте дефиниции што следат. Во дел од нив може да се прочита пораката дека лидерите или менаџерите на една организација важно е да се фокусираат на градење на организациска култура на доверба во која сите вработени може да го увидат и пронајдат својот избор да бидат мотивирани.

За потеклото на организациската култура говорат Deal and Kennedy (1982) кои ја сметаат како главна за организацискиот успех. Воедно, во дефинициите и концептите на многу автори се забележува нагласувањето дека токму организациската култура е таа што ја разликува организацијата од други организации (Martins and Martins 2003, Arnold 2005, Johnson 1990, според Manetje and Martins, 2009). Арнолд вели: „организациската култура ја сочинуваат специфичните норми, верувања, принципи и начини на однесување кои комбинирани го одредуваат специфичниот карактер на секоја организација (Arnold, 2005, според Manetje, Martins, 2009).

Организациската култура е модел на верувања, вредности и научени начини за справување со искуството кои се развиле во текот на историјата на организацијата, и кои се манифестираат во однесувањето на нејзините членови

Според тоа, организациската култура е артикулирана во организацијата и го креира начинот според кој членовите треба да се однесуваат (Brown 1998, според Manetje, Martins, 2009)

Дури и во оние организации во кои на прашањето на култура му се придава малку експлицитно значење, сепак начинот на кој луѓето мислат, чувствуваат, вреднуваат и делуваат е воден од идеите, значењето и верувањата на културната природа. Алвесон вели: „културните димензии се клучни во сите аспекти на организацискиот живот“ (Alvesson, 2002), додека Давенпорт и Прусак сугерираат дека „културата е многу значајна за тоа како организациите функционираат, тргнувајќи од стратешките промени до секојдневното лидерство“ (Davenport и Prusak, 2000, според Wani, 2011). Кога станува збор за организацискиот развој, Дел и Кенеди (Deal and Kennedy, 1982) сметаат дека треба да биде комбиниран ефективно со организациската култура со цел луѓето да работат ефикасно. Бидејќи културата влијае врз однесувањето и размислувањата на луѓето, многу е важно да се разбере културата во рамките на една организација (Hofstede, 1997, според Wani, 2011). Организациската култура е колективно однесување на луѓето кои се дел од една организација и значењата што луѓето ги поврзуваат со нивните акции. Културата вклучува организациски вредности, визии, норми, работен јазик, системи, симболи, верувања и навики. Исто така, таа е модел на колективно однесување и претпоставки кои се изучуваат од новите организациски членови како начин на перципирање, па дури и размислување и чувствување. Организациската култура влијае на начинот на кој луѓето и групите комуницираат меѓу себе, со своите клиенти и други засегнати страни.

Слично мислење за организациската култура има и Бро Утал, (Bro Uttal, 1983, според Shili, 2008), кој смета дека таа претставува систем на заеднички вредности (она што е важно) и верување (како нештата функционираат) кои се во интеракција со луѓето во организацијата, организациската структура и системите на контрола за да продуцираат норми на однесување (начинот на кој што ги правиме работите)

Edgar H. Schein е исто еден од авторите кој се занимавал со прашањето на организациска култура и во својата статија “Coming to a new awareness of organizational culture”, формално ја дефинира како „модел на основни

претпоставки кои одредена група ги измислила, открила или развила во учењето со цел да се справи со проблемите на надворешната адаптација и внатрешната интеграција, и кои функционираа доста добро за да бидат сметани за валидни и да бидат научени од новите членови како правилен начин на перцепирање, размислување, и чувствување во врска со тие проблеми“ (Schein, 1984).

Schneider (2004) смета дека организациската култура ги воспоставува правилата во рамки на кои луѓето дејствуваат, покрај начините и методите на кои луѓето комуницираат. Преку разбирање на групната култура, вработените знаат точно што се бара од нив во дадената ситуација (Deal and Kennedy, 2000) и исто така ја заменува потребата да се применуваат ригидни процедури или контролни механизми преку строг експлицитен надзор затоа што функционира како внатрешен контролен механизам кој го координира трудот на вработените (Lee-Ross and Lashley, 2003, според Wani, 2011; Sokro, 2012).

Следствено, согласно дефинирањето на овој поим кај повеќе автори, може да заклучиме дека постои потреба за создавање на организациска култура која ќе ги мотивира вработените и ќе поттикнува и поддржува организациски развој. Денешните раководители треба да ги почитуваат и вреднуваат ставовите на вработените бидејќи тоа може да придонесе кон нивно задоволство и мотивираност, што е пак, неопходен услов за ефективност и ефикасност во работата. Организациската култура игра голема улога во поттикнување и одржување на мотивацијата на персоналот, а пак мотивацијата е една од силите кои водат кон ефективна организација. Како што вели Brown „постои суштински важен линк помеѓу организациската култура и мотивациските фактори и затоа и двете се важни за нивото на организациската перформанса (Brown, 1998)“. Тој понатаму ја опишува мотивацијата како важен елемент кој треба да биде присутен за подобра перформанса на организацијата (според Wani, 2011). На ова може да се додаде и изјавата на Вилсон кој смета дека „организациската култура е лек за сите организациски проблеми“ (Wilson, 1992). Согласно тоа, успешна организација може да биде таа што развива и негува силна организациска култура која привлекува, задржува и наградува луѓе за нивната работа и постигнувања. Силната организациска култура се карактеризира со посветеност и соработка во служба на заедничките вредности, што е лесно препознатливо и ценето за работниците. Во сите дефиниции од различни автори

може да се увиди дека станува збор за важни вредности, верувања и разбирања кои што членовите односно вработените ги споделуваат и кои им овозможуваат да размислуваат и делуваат најдобро што можат со цел постигнување на организациски цели.

Кога станува збор за организациска ефективност, Маурер (Mauger, 2001, според Manzoog, 2011,40), вели дека наградите и признанијата се основни фактори во подобрување на задоволството на вработените и работната мотивација, кои пак, се директно поврзани со организацискиот успех. Организацијата треба да ги дизајнира правилата, политиките и организациските структури на начин што ќе им остави простор на вработените да работат добро и да им бидат ценети нивните остварувања и успеси. Тоа сигурно би водело кон организациски развој. Од друга страна пак, доколку една организација гради и поседува добра организациска култура најверојатно би се вброила помеѓу организациите кои привлекуваат квалификувани и талентирани вработени со цел остварување на најдобри организациски резултати. Доколку организациската култура е слаба и најдобрите ќе почнат да ја напуштаат организацијата бидејќи никој не сака да работи во средина во која не се почитуваат правилата, нема вклучување на вработените во процесот на донесување на одлуки, нема координација и интеграција, ниту пак кохезија во тимот, односно, нешто што е дел од организациската култура и што може да се сретне кај многу автори кои се занимаваат со темата на организациска култура меѓу кои и Daniel Denison, кој го креирал инструментот за самопроцена на организациската култура и кој смета дека организациската култура е важна за перформансите на вработените во една организација.

Следствено, може да се констатира дека да се биде фокусиран на градење и одржување на организациска култура е еден од начините на кои може да им се покаже на вработените дека тие се најважниот ресурс на организацијата. За секоја организација која се стреми да успее, мотивирањето на вработените е од суштинско значење. Истражувањата покажуваат дека на организациите им се потребни квалификувани, мотивирани и задоволни вработени за да се постигнат поставените цели, односно организацијата да биде конкурентна на пазарот и да располага со висок степен на продуктивност и ефективност.

1.2. Модели и видови на организациска култура

„Вистината за лидерите е дека ако тие не станат свесни за културите во кои се наоѓаат, тие култури ќе управуваат со нив. Разбирањето на културата е пожелно за сите нас, но тоа е од суштинско значење за лидерите, доколку тие сакаат да водат“ (Edgar Schein, 2004)

Теоретскиот развој на концептот за организациска култура вклучува студии од повеќе автори кои при истражувањето се фокусирале на објаснување и дефинирање на концептот преку користење на различни типологии или класификации. Бидејќи организациската култура се смета за важна кога станува збор за успех и ефективност на една организација, неопходно е да се познаваат различните концепти и видови на култури. Тоа би им овозможило на менаџерите да ги препознаат, анализираат и согласно тоа да подобрат, изградат и/или негуваат култура која би водела кон високи перформанси, лојалност и посветеност на вработените. За важноста и поврзаноста на организациската култура и организациската перформанса на вработените говорат и истражувањата на Peters и Waterman, и Goldsmith и Clutterbuck, кои дошле до заклучок дека силна, доминантна и кохерентна организациска култура е најверојатно поволна за одлична перформанса (според Cole, 1997).

Многу емпириски истражувања констатираат корелација помеѓу организациската култура и перформансите на вработените. Додека порано лидерите и менаџерите на организациите не биле свесни за важноста на културата, или пак верувале дека е премногу тешко да се менаџира, денеска не само што ја препознааваат и вреднуваат туку и даваат и посебно внимание бидејќи ја сметаат за предност кога станува збор за конкуренција и успех. Имено, за да може една организација да има стратешки пристап кон организациската култура и да ја користи во насока на мотивирање и подобрување на перформансата на своите вработени, пред се треба да знае каков вид на организациски култури постојат и кои се нивните карактеристики. Тоа им дава информации на менаџерите за предностите и недостатоците на секоја организациска култура кои треба да ги земат во предвид при анализа на моменталната организациска култура и креирањето на стратегии за развој на култура која би водела кон подобрување на организациската перформанса. Следствено, овој труд ќе опфати презентација на неколку модели на

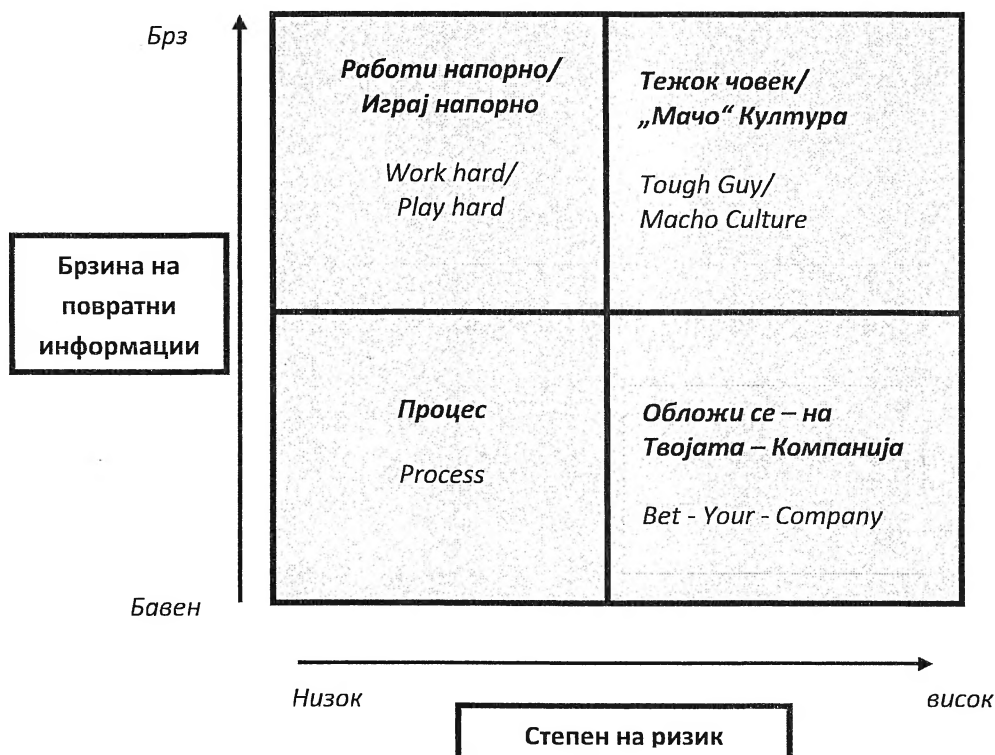
организациска култура кои биле развиени од различни теоретичари и практичари кои се занимавале со концептот на организациска култура и нејзината улога, влијание и значење за успехот на една организација.

Како што може да се забележи од различните дефиниции за организациска култура, станува збор за област која е исклучително широка и сеопфатна во обем. Тоа е всушност и главната причина што постојат модели на организациска култура кои се базираат на различни димензии односно карактеристики. Со оглед на тоа што организациската култура содржи комплексни, меѓусебно поврзани, сеопфатни и двосмислени фактори, не може да се заклучи дека секогаш сите релевантни фактори би биле земени во предвид при дијагностицирање и проценка на организациската култура. Секогаш има уште еден елемент, односно, фактор за кој може да се расправа дека е релевантен. Arnold и Capella (1985) ја анализираат организациската култура според две димензии: силна и слаба димензија и димензија со внатрешен и надворешен фокус. Deal и Kennedy (1983) предложиле димензии врз основа на брзина на повратна информација (брз и бавен feedback) и степен на ризик (висок и низок ризик). Ernst (1985) за клучни културни димензии ги претставува ориентацијата на луѓето (партиципативна наспроти непартиципативна) и видот на одговор кон средината (реактивен наспроти проактивен), додека пак Martin (1982) ги наведува интеграција и консензус, диференцијација и конфликт, фрагментација и двосмисленост. Некои автори наведуваат и многу поголем број на димензии, како што е Gordon (1985) кој наведува дури 11 димензии меѓу кои се јасност и насоки, интеграција, охрабрување на индивидуална иницијатива, разрешување на конфликти, развој на човечки ресурси итн (според Cameron and Quinn, 2011, p.36).

Бидејќи организациската култура била анализирана од различни димензии, следствено постојат и различни модели и видови на организациска култура.

1.2.1. Модел на Deal and Kennedy

Според **моделот на Deal and Kennedy (1982)**, кој е базиран на две димензии, најголемо влијание врз организациската култура има бизнис околината во која организацијата делува. Двете главни димензии се нивото на ризик кое е поврзано со активностите на организацијата и брзината со која организациите и нивните вработени добиваат повратна информација (feedback) за тоа колку нивните одлуки и стратегии се успешни. Под повратна информација, не мислат на бонуси и промоции, туку терминот го разбираат многу пошироко и се однесува на добивање информации за резултатите. Исто така тие разликуваат брз и бавен feedback. Веруваат дека ризикот кој се презема при донесување на одлуката како и времето кое минува за да се открие дали одлуката е правилна или не, имаат влијание на тоа како елементите на организациска култура се развиваат и влијаат на вработените. Deal и Kennedy ги презентирале овие димензии во матрица според која идентификуваат 4 видови на култура (слика 1).



Слика 1 – Модел на организациска култура на Deal and Kennedy (1982)

Тежок човек, „Мачо“Култура („The tough guy, macho culture“)

Култура во која владее свет на индивидуалци кои редовно преземаат висок ризик и добиваат брз feedback за тоа дали нивните акции и одлуки се вистински или погрешни. Ова е „сè или ништо“ култура, каде што успешни вработени се оние кои уживаат во возбудата и работат многу напорно за да бидат ѕвезди. Тимската работа не е високо вреднувана во овие видови на култура и работната средина е напорна за оние луѓе кои напредуваат бавно, постепено. Ова води кон честа промена на персонал со што можностите за создавање на кохезија во тимот се намалени и затоа индивидуалната работа преовладува, при што станува збор за култура која се карактеризира со агресивен внатрешен натпревар што често може да доведе до внатрешни конфликти. Повратната информација доаѓа преку финансиска награда или станува збор за доста брза повратна информација во однос на ефективноста на нивната работа. Кога станува збор за менаџерите, тоа се луѓе кои треба да носат брзи одлуки и да бидат подготвени да преземат ризик. Сепак, Deal и Kennedy сметаат дека оваа култура е најмалку дискриминаторска бидејќи според нив станува збор за организација во која успехот на индивидуата е признат и награден.

Култура Работи напорно, Играј напорно („The work hard, play hard culture“)

Забава и акција се правило тука и вработените преземаат мал ризик со брза информација за успехот. Културата ги охрабрува да одржуваат високо ниво на активности и енергија со релативно низок степен на ризик. Оваа култура се карактеризира со високо ниво на активност и секој вработен мора да преземе некои ризици, при што успехот се мери со упорноста. Најголема вредност е да се задоволат клиентите со квалитетен продукт или услуга. Во оваа култура постои свесност дека еден човек не може сам да успее и знаат дека тимските напори се неопходни и затоа ги охрабруваат. Но сепак натпревар помеѓу работниците постои бидејќи сите се водени кон тоа да постигнуваат нови и повисоки цели.

Обложи се – на Твојата – Компанија („The bet-your-company culture“)

Култура во која се носат високо ризични одлуки и каде што поминуваат години додека вработените дознаат дали одлуките се исплателе. Оваа култура е карактеристична за организации кои работат проекти во кои вложуваат многу ресурси и бараат долго време за да бидат спроведени, при што состаноците се сметаат за многу важни и повикуваат експерти за да добијат нивно мислење. Вредностите се долгорочно фокусирани и постои колективно верување во потребата да се планира, подготвува и врши длабинска анализа во сите фази на донесување одлуки.

Култура Процес („The process culture“)

Култура во која нема или има малку повратни информации и каде што на работниците им е многу тешко да измерат што прават. Наместо тоа, се фокусираат на тоа како е направено, односно, на процесот. Со други зборови, кога процесот ќе излезе од контрола може да се каже дека станува збор за бирократија. Вработените во овие култури може да се однесуваат дефанзивно бидејќи се плашат дека ќе бидат нападнати доколку се открие дека не ја извршувале добро својата работа. Тука се вреднува техничката вештина и вработените внимаваат процесот да биде точен без неопходно да го измерат резултатот. Постои опасност од развивање на вештачка средина, надвор од реалниот свет.

Deal и Kennedy велат дека организациите со многу силни култури вешто ќе ги вклопат најдобрите елементи од сите четири култури на начин што ќе им овозможи да останат отворени кон надворешната средина и промените. Иако овој модел на култури бил критикуван, сепак тие култури постојат бидејќи овозможуваат воспоставување на ред во организациите и сигурност дека одредени процедури се следени. Сепак, малку организации може да се вбројат во еден вид на култура и многу често сите четири култури може да постојат во рамките на една организација.

1.2.2. Модел на Charles Handy

Charles Handy е познат филозоф од Ирска, кој специјализирал на тема „Организациска култура“. Според неговиот **модел** постојат **4 видови на култура** (Handy, 1993).

Култура на Моќ (Power Culture) – постојат организации каде што моќта е во рацете на еден или само неколку луѓе и само тој/тие се овластени да донесуваат одлуки. Тие се најважните луѓе на работното место кои уживаат посебни привилегии и се главните носители на одлуки. Овие поединци понатаму делегираат одговорности на другите вработени и во ваков вид на култура подредените немаат друга опција освен строго да ги следат инструкциите на нивните надредени. Вработените немаат слобода да ги искажат своите ставови или да споделат сопствени идеи и го следат она што нивните надредени го мислат. Графички може да се претстави како мрежа на пајак² при што главниот човек, односно оној кој што ја има моќта (лидерот), е во средината и сите други околу него се распоредени во неколку кругови. Оние кои се поблиску до центарот односно до моќта се повлијателни луѓе. Доколку станува збор за лица кои ги делат мислењата и погледите на оние кои што ја имаат моќта, тогаш работата може да им биде интересна и да бидат задоволни. Линиите на комуникација се кратки и носењето на одлуки е централизирано и затоа можат да одговорат многу брзо и интуитивно на нови предизвици, промени или кризи, што се смета за јака страна на оваа култура. Организацискиот успех зависи од регрутирањето на луѓе, односно, доколку во тимот се луѓе кои ги споделуваат истите вредности како лидерот тогаш организацијата ќе биде успешна. Не е за изненадување дека такви култури имаат непотизам и се базираат на доверба.

Култура на Улоги (Role Culture) – организацијата е збир на улоги (работни позиции) поврзани на логичен начин со цел да се овозможи работата да се извршува ефективно и со минимум потреба за носење на одлуки. Во овој вид на организациска култура на секој вработен му се делегирани улогите и одговорностите според неговата специјализација, образовни квалификации и интерес за да се извлече најдоброто од него. Во таква култура вработените одлучуваат што е она што најдобро можат да го направат и доброволно го

² Затоа некои ја нарекуваат Spider Culture

прифаќаат предизвикот. Секој поединец е одговорен за нешто и мора да преземе одговорност за работата која што му е доделена, согласно описот на работно место во кое се дефинирани сите барања и одговорности. Вработените во овој вид на култури сакаат задачи кои се рутински, стабилни и неменливи. Тие знаат што е нивната работа, што се очекува од нив и како ќе бидат оценети. Имаат книга на процедури во која се дефинирани стандардите, процесот на контрола на квалитет и евалуација (оценка). Кога треба да се справуваат со промени можат да настанат проблеми бидејќи овие култури не преферираат иницијативи и независност.

Култура на Задачи (Task Culture) – во организации каде што постои овој вид на култура се формираат професионални и компетентни тимови за да постигнат одредени цели или да решат некои критични проблеми, при што тимовите се формираат од индивидуалци кои имаат заеднички интереси. Во ваков вид на култура, генерално има 4-5 членови во тимот и секој член треба да придонесе подеднакво и да ги изврши задачите на иновативен начин при што имаат споделена одговорност за резултатите. Тие не ја сакаат дневната рутина, а решавањето проблеми им претставува мотивација и предизвик. Решавањето на нов проблем го гледаат како награда. Во тимот може да се почувствува топлина и пријателство, односно, станува збор за култура на луѓе кои се соработливи и свесни за вредноста на различните експертизи во тимот и резултатите што тоа може да ги донесе, при што хиерархијата е незабележлива. Оваа култура е динамична и креативна, но се оценува како скапа бидејќи станува збор за експерти, професионалци кои треба да поминат повеќе време при решавање на одреден проблем или задача, при што им е назначен лидер на тимот или координатор.

Култура на Личност (Person Culture) – во овие организации, вработените сметаат дека тие се поважни од организацијата во која работат и се повеќе загрижени за нив самите и за нивните лични цели отколку за организацијата и организациските цели. Вработените доаѓаат на работа само за пари, ретко се лојални кон менаџментот и никогаш не одлучуваат во корист на организацијата. Станува збор за професионалци при што се смета дека индивидуалниот талент е најважен и затоа имаат висок статус.

1.2.3. Модел на Harrison

Многу слична поделба на организациска култура дава и Харисон (Harrison, 1993, според Manetje, Martins, 2009; Boak, 2007) кој дефинирал модел со четири квадранти, базиран на две главни димензии, формализација (висока-ниска) и централизација (висока-ниска), со тоа што одредува **4 вида на култури**: култура ориентирана на улоги (role), култура ориентирана на постигнувања или култура на задачи (task), култура ориентирана на моќ (power) и култура ориентирана на поддршка односно култура на личност (atomistic).

Висока формализација е кога организацијата креира предвидливост, уредност и конзистентност. Силната култура може да послужи како замена за формализација. Ова сугерира дека формалните правила и прописи на организацијата кои го одредуваат однесувањето на членовите на организацијата може да бидат усвоени од членовите кога тие ќе ја прифатат организациската култура. Ова се случува без пишана документација. Затоа ниско ниво на правила и прописи може да рефлектира слаба организациска култура (Martins and Martins, 2003, според Manetje, Martins, 2009).

Култура ориентирана на моќ – станува збор за култура во која што има нееднаквост при пристапот до ресурси. Моќта е централизирана и се користи за да се спроведува контрола и да се влијае врз однесувањето на вработените. Се карактеризира со високо ниво на централизација и ниско ниво на формализација. Се фокусира на почит кон авторитет, рационалност во процедурите, поделба на работата и нормализација. Во центарот на организацијата е формален авторитет кој ја има моќта на контрола и влијание врз активностите во рамки на организацијата. Позитивната страна на овој вид на култур, е во нивната можност да ги истражуваат можностите и да реагираат брзо на закани и опасности, но нивниот успех во голема мера зависи од оние лица кои се во центарот, односно, кои ја имаат моќта (Brown, 1998, според Manetje, Martins, 2009)

Култура ориентирана на улоги – овој вид на култура се фокусира на опис на работните места и специјализација. Со други зборови, работата е контролирана со правила и процедури поврзани со работното место, што е многу поважно од личноста што ја пополнува позицијата. Постојат различни улоги,

односно описи на работни места, кои се базираат на техничката експертиза и специјалност и кои се логички поврзани и управувани од горе надолу. Се карактеризира со високо ниво на формализација и централизација. Според Brown, јаката страна на оваа култура лежи во нејзините функции и експертиза (специјалност) кои се координирани и контролирани од мала група на сениор извршители (според Manetje, Martins, 2009). Значи, во основите на ваков тип на организациска култура, функциите се формализирани и централизирани и истите се контролирани со пропишани процедури кои се однесуваат на улогите и начинот на комуникација на тие функции. Поради процедурите некои автори ја сметаат за бирократска организација.

Главната поврзаност на овој вид на култура со културата на моќ е во тоа што и двете култури зависат од користењето на надворешни награди со кои ги мотивираат вработените (Harrison и Stokes, 1992, според Manetje, Martins, 2009). Според нив овие организации работат согласно претпоставката дека на луѓето не треба да им се верува и затоа не им се дава индивидуална автономија или дискреција на вработените на пониско хиерархиско ниво. Овој вид на култура е поставен на начин што дава сигурност вработените да не прават грешки, притоа нагласувајќи ги легитимитетот и одговорноста. Слабата страна на овој вид култура е во тоа што можат да бидат успешни доколку работат во надворешна средина која е стабилна и предвидлива, односно тешко преживуваат во средина која е динамична и менлива и бара развиена адаптивност од страна на организациите.

Култура ориентирана на постигнувања – или како што некои ја нарекуваат „култура на задачи“, се карактеризира со тоа што организациските членови се фокусирани на реализирање на сет на цели и резултати. Согласно квадрантот, овој тип на култура има висока формализација и ниско ниво на централизација што значи има природен баланс помеѓу формализирање и централизирање на моќта. Организациската структура е како мрежа со тоа што некои од врските во мрежата се послаби, а некои појаки. Комплетирањето на задачата се поврзува со тимската работа, што значи ѝ се придава многу повеќе значајност од позициите и улогите. За разлика од културата на улоги, овој тип на култура дава предност на вештините, компетенциите и експертската моќ, а не на моќта на работната позиција. Затоа, авторитетот е базиран на соодветно знаење

и вештини. Како што вели Brown (1998), „моќта на оваа култура е во умешноста да се донесат вистинските луѓе со соодветна експертиза заедно и да работат тимски со цел да се постигнат организациските цели“ (според Manetje, Martins, 2009). Со тоа што организацијата ќе собере тим на луѓе со различна експертиза во одредено поле, таа ќе биде во можност да одговори на барањата и потребите на пазарот на трудот. Тоа е всушност силната страна на овој тип на култура, затоа што активностите и целите се тимски структурирани и евалуирани од аспект на нивниот придонес кон организациските цели. Тим на талентирани луѓе се регрутира и ангажира со цел да одговори на потребите и целите на одреден проект или задача. Предноста на тимската работа е креирање на организација со високи перформанси, висока флексибилност и висока посветеност (Stander, 2003, според Manetje, Martins, 2009). Тимот генерира позитивна синергија преку координирани напори. Како недостаток на овој вид на култура се смета опасноста од потценување, односно, маргинализирање на индивидуалната перформанса.

Култура ориентирана на поддршка - за разлика од претходниот тип на култура, оваа култура во центарот на своето внимание го има поединецот. Harrison и Stokes (1992) ја дефинираат како: „организациска клима која се базира на взаемна доверба помеѓу индивидуата и организацијата“. Затоа, често се нарекува „култура ориентирана на личност“ (според Manetje, Martins, 2009). Се карактеризира со ниско ниво на формализација и централизација и графички може да се претстави на начин каде што ниту една индивидуа не доминира. Има минимална хиерархија, што имплицира многу мала моќ и контрола на вработените. Авторитет се назначува на основа на компетенции поврзани со задачата, што е слично на културата на улоги. Моќта и нејзиното влијание може да се практикува само таму каде што има потреба за експертиза или компетенција за одредена задача. Ваков вид на култура се сретнува најчесто кај помали организации каде луѓето работат заедно подолго време и успеале да изградат лични релации кои се засноваат на доверба. Според Harrison и Stokes (1992) во овој вид на култура има минимум формална и централна моќ која ја заменува контролата на менаџментот со донесување на одлуки со консензус (според Manetje, Martins, 2009). Комуникацијата е најчесто вербална и напишана и ја има на сите нивоа, додека донесувањето на одлуки исто така, не следи формалности.

1.2.4. Модел на Daniel Denison

Daniel Denison, еден од основачите на Denison Consulting, фирма што обезбедува совети и поддршка на организации и лидери за градење и подобрување на нивните корпоративни култури, кој **креирал инструмент за самопроцена на организациската култура**, исто така смета дека организациската култура е важна за перформансата на вработените во една организација. Тој вели дека менаџерите треба да ја запознаат организациската култура и да согледаат како таа го поддржува или загрозува остварувањето на организациските стратегии и цели. Културата е важна бидејќи секојдневно ги искусуваме нејзините ефекти на перформансата. Со согледување на карактеристиките на организациската култура, менаџерот ќе може да направи стратегија за фацилитување на промените кои се неопходни да се спроведат за да се создаде култура која ќе придонесе кон висока мотивираност и перформанса на вработените (Denison, 2009).

Истражувањето на Денисон е фокусирано на поврзаноста на организациската култура и основните мерки за перформансите, како што се: профитабилност, раст, квалитет, иновација, како и задоволство на клиентите и вработените. Во центарот на моделот се „верувањата и претпоставките“. Секој вработен има длабоко врежани верувања за својата организација, соработниците, клиентите, конкуренцијата. Тие верувања и претпоставки, како и однесувањата кои се поврзани, односно произлегуваат од нив, ја одредуваат културата на една организација. Моделот на Денисон овозможува да се откријат основните верувања и претпоставки на лесно препознатлив и мерлив начин. Тој одговара на четири клучни прашања во врска со организацијата:

- ✓ Мисија: Дали знаеме каде одиме?
- ✓ Адаптибилност/Прилагодливост: Дали го слушаме пазарното опкружување?
- ✓ Вклученост: Дали нашите луѓе се ангажирани и оспособени за работа?
- ✓ Конзистентност/Доследност: Дали имаме воспоставени вредности, системи и процеси кои ги спроведуваме?

Овој модел има **четири димензии**: мисија на организацијата, конзистентност во работата, учество на вработените и адаптивност на организацијата (слика 2, според Denison, 2009). Секоја од овие организациски димензии е дополнително разложена во три индекси кои опишуваат специфични однесувања со цел да се дојде до релевантни и вистински резултати при анализа, односно за одредување на степенот на организациска култура. Исто така, за секој индекс се дефинирани прашањата во однос на кои се врши самопроценка на видот на организациска култура.

Првата димензија, мисија на организацијата („Дали знаеме каде одиме“?), ги вклучува следните индекси:

- *Стратешки правци и насоки*: Дали вработените ги разбираат стратегиите идентификувани и дефинирани од страна на организацијата и дали сметаат дека тие стратегии би можеле да се спроведат?
- *Цели и задачи*: Дали има јасно дефинирани краткорочни цели кои ја поврзуваат секојдневната работа на вработените (т.е. она што тие го прават и постигнуваат) со стратегијата и визијата на организацијата?
- *Визија за иднината*: Дали вработените споделуваат заеднички посакувана идна состојба на организацијата? Дали тие ја разбираат визијата? Дали визијата ги мотивира и им дава поттик за работа?

Според Денисон, организациите со висока перформанса имаат мисија која им кажува на вработените зошто ја работат работата што ја работат, и како работата што ја работат секој ден придонесува кон тоа за што работат. Под мисија подразбира дефинирање на значајна долгорочна насока за организацијата.

Втората димензија, адаптивност на организацијата („Дали го слушаме пазарното опкружување“?), подразбира организации со висока перформанса кои имаат способност да перципираат и соодветно да одговорат на средината, клиентите, реструктурирање и реинституционализирање на однесувањата и процесите кои им овозможуваат адаптивност. Денисон под

адаптибилност подразбира преземање на акции согласно барањата на надворешната средина. Оваа димензија ги вклучува следните индекси:

- *Креирање промени*: Дали вработените можат да ја следат надворешната средина и да реагираат на трендовите и промените? Дали вработените постојано се во потрага по нови и подобрени начини на работа?
- *Фокус кон клиенти*: Дали ги разбираме потребите на нашите клиенти? Дали вработените се посветени да одговорат на потребите на клиентите кои секојдневно се менуваат? Дали фокусот на клиенти е основна грижа во организацијата?
- *Организациско учење*: Дали се придава важност на учењето на работното место? Дали креираме средина во која може да се преземе разумен ризик и иновации? Дали го споделуваме знаењето во рамките на организацијата?

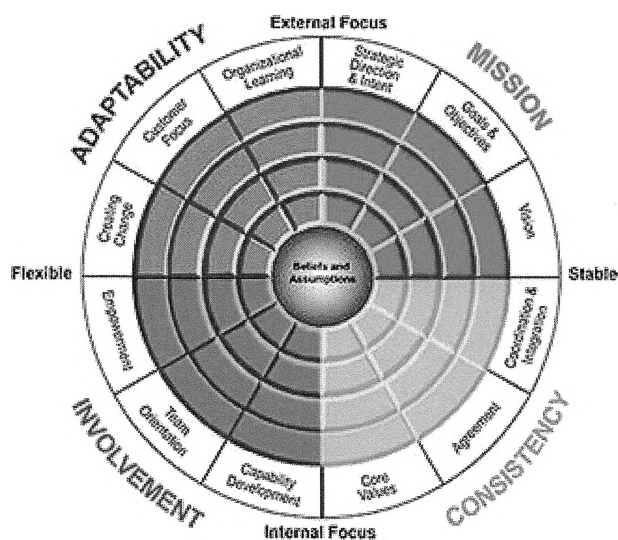
Третата димензија, учество на вработените („Дали нашите луѓе се ангажирани и оспособени за работа“) подразбира високо инволвирани организации кои градат човечки капацитет и креираат чувство на сопственост и одговорност, што пак создава посветеност кон организацијата и зголемен капацитет на автономија. Таа ги вклучува следните индекси:

- *Овластување/Делегирање*: Дали вработените се чувствуваат информирани и инволвирани во работата? Дали сметаат дека може да имаат позитивно влијание на организацијата?
- *Тимска ориентација*: Дали се охрабрува и практикува тимска работа во организацијата? Дали вработените ја вреднуваат соработката и се чувствуваат взаемно одговорни при остварување на заедничките цели?
- *Развој на способности*: Дали вработените сметаат дека се инвестира во нив и нивните вештини се подобрени? Дали организацијата ги има вештините кои ѝ се потребни за да биде компетитивна денес и во иднина?

Последната, **четврта димензија, конзистентност во работата** („Дали нашиот систем овозможува влијание/моќ“) обезбедува централен извор на

интеграција, координација и контрола, и им помага на организациите да развијат сет на системи кои креираат внатрешен систем на управување врз основа на консензуална поддршка. За Денисон таа претставува дефинирање на вредности и системи кои се основа на културата и ги вклучува следните индекси:

- *Клучни вредности:* Дали вработените споделуваат сет на вредности кои создаваат силно чувство на идентитет и јасен сет на очекувања? Дали лидерите ги промовираат и зајакнуваат тие вредности?
- *Договор:* Дали организацијата е способна да постигне согласност за критични прашања? Дали вработените можат да ги прифатат разликите на конструктивен начин кога се појавуваат проблеми?
- *Координација и интеграција:* дали вработените од различни сектори на организацијата споделуваат заедничка перспектива која им овозможува да работат ефективно и покрај организациските граници? Дали работат за да промовираат акции кои се од најдобар интерес за целата организација?



Слика 2 – Модел на организациска култура според Денисон (1996)

Извор: <http://www.denisonconsulting.com/>

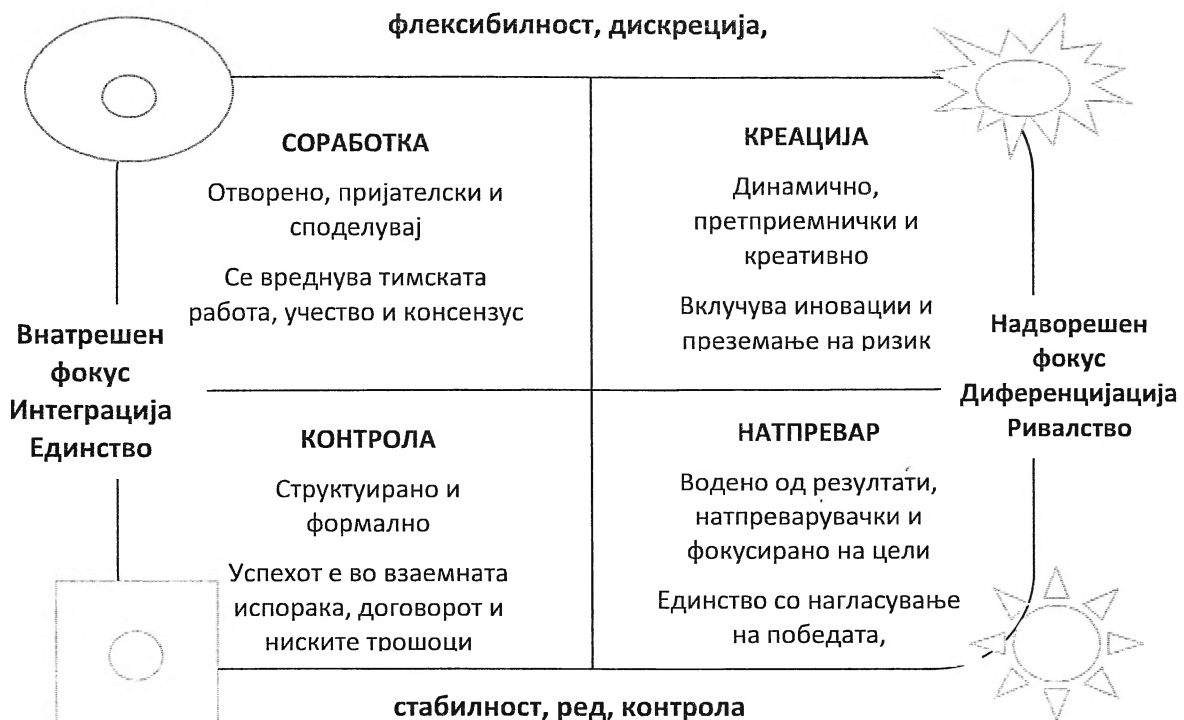
Според Денисон сите потсвесно знаеме колку културата е важна бидејќи секојдневно ги искусуваме нејзините ефекти врз перформансата. „Доколку лидерите внимателно не раководат со својата култура, нивната култура ќе раководи со нив“ (Schein, 2004). Кога луѓето во организацијата веруваат дека културата е важна, тие ќе работат на тоа да направат промени и да ја подобрат културата. Успешните организации се карактеризираат со јаки страни од аспект на сите димензии:

- *знаат каде одат и како ќе стигнат до таму,*
- *постојано се обидуваат да ја следат и разберат надворешната средина и да ги исполнат очекувањата на своите клиенти,*
- *ги инволвираат и ангажираат своите вработени и градат чувство на заедничка сопственост и тимска работа,*
- *имаат воспоставени вредности, системи и процеси со кои промовираат конзистентно однесување кое придонесува кон остварување на мисијата.*

Моделот на Денисон, со помош на инструментот за самопроцена на организациската култура, дава преглед на видот на организациска култура во која се наоѓа организацијата со сите нејзини карактеристики и специфики. Согласно тоа, организацијата може да направи стратегија за подобрување на одредени димензии земајќи предвид дека организациската култура има многу голем импакт врз мотивацијата и однесувањето на луѓето, односно, нивната перформанса од што зависи организациската ефективност.

1.2.5. Модел на Kim Cameron и Robert Quinn

Професорите Kim Cameron и Robert Quinn (2011) идентификувале 4 основни видови на организациска култура: Соработка (Collaborate), Креација (Create), Контрола (Control) и Натпревар (Compete), (слика 3). Секоја од нив носи со себе различни ставови, верувања и однесувања кои мора да бидат препознаени за да се зголемат напорите и перформансата на вработените.



*Слика 3 – Видови на организациска култура според Kim Cameron и Robert Quinn
Адаптирано според Cameron и Quinn (2011)*

Култура на соработка – се нагласува флексибилност, дискреција и динамика и постои внатрешен фокус со грижа за интеграција и единство. Станува збор за средина во која има отворена и пријателска атмосфера и каде што вработените споделуваат меѓусебно. На лидерите се гледа како на ментори или родителски фигури. Групната лојалност и чувството на традиција се силни. Се става акцент на долгорочните придобивки од развојот на човечки ресурси и голема важност се придава на групната кохезија. Има голема грижа кон вработените. Организацијата придава големо значење на тимската работа, учеството и консензусот.

Култура на креација – исто како кај културата на соработка и тука се нагласува флексибилноста и дискрецијата, но фокусот е кон надвор што значи постои ривалство и се грижат за диференцијација. Постои динамична и креативна средина, со претприемнички дух. Иновациите и преземањето на ризик се прифатени од страна на вработените и лидерите. Посветеност кон експериментирањето и различното мислење е она што ги обединува

вработените во организацијата. Долгорочните цели им се насочени кон развој и придобивка на нови ресурси. Успехот значи добивање на уникатни и нови продукти и услуги. Се охрабруваат индивидуалните иницијативи и слободата.

Култура на контрола – фокусот е внатрешен и се грижат за интеграција, но се нагласува стабилноста, редот и контролата. Постои високо структурирана и формална средина за работа. Правилата и процедурите го насочуваат однесувањето. Лидерите се стремат да бидат добри координатори и организатори кои се водени од ефикасноста. Формалните политики се она што ја држи групата заедно. Стабилноста, перформансата и ефикасните операции се долгорочните цели. Успех значи да се биде зависен во однос на испораката, организиран и да биде заснован на ниски трошоци. Манаџментот се залага за безбедност и предвидливост.

Култура на натпревар – се нагласува стабилноста и контролата и фокусот е кон надвор, што значи има ривалство. Тоа се организации кои се водени од резултати и фокусирани на комплетирање на работата. Вработените се со натпреварувачки дух и насочени кон целите. Лидерите се продуктивни и поставуваат високи барања и тешки задачи. Организацијата ја обединуваат победите. Репутацијата и успехот се заеднички грижа на сите. Долгорочниот фокус е на компетитивни акции и постигнување на мерливи цели и таргети. Важност се придава на цената на конкурентноста и лидерството на пазарот.

Според овие автори секој вид на организациска култура е различна и бара специфични карактеристики во работната средина со цел да може да биде ефективна. Организацијата која негува култура на соработка со ставање акцент на тимската работа има потреба за средина во која се охрабрува и поддржува интеракцијата. Културата која контролира се заснова на структура и стабилност и бара континуитет и почитување на процедури. Културата која се заснова на натпревар пак, има потреба од отворен пристап и брзо одговарање и прилагодување на промени. Додека културите кои се креативни мора да промовираат иновации, преземање на ризик и индивидуални иницијативи, а да поседуваат минимална структура која е неопходна за функционирање. И секако, треба да се забележи дека културата не е униформа. Постојат и различни субкултури кои постојат во секој оддел или пак тим, некои дури и се контрадикторни на главната организациска култура. Но, доколку се почне со

проценка на културите кои постојат во една организација, може да се разрешат комплексни прашања со креативни и конструктивни решенија од кои можат да имаат бенефит сите членови и да се подобри нивната перформанса.

Покрај веќе наведените модели, се сретнува и моделот на Hellrigle и Slocum (1994) кои организациската култура ја анализираат од аспект на две димензии: адаптација кон средината (висока и ниска) и внатрешна интеграција (висока и ниска), при што дефинираат четири видови на организациска култура: култура на натпревар (Competitive Culture), култура на учење (Learning Culture), бирократска култура (Bureaucratic Culture) и партиципативна култура (Participative Culture), (според Fard, Rostamy, Taghilo, 2013).

Согласно различните модели што беа наведени може да се забележи дека постојат и различни принципи и размислувања во однос на тоа дали културата е синоним за организацијата т.е. она што го прави (поглед кон акција) или она што организацијата го има (поглед кон структурата) или во суштина културата е многу повеќе во врска со односот на луѓето (поглед кон однесувањето) отколку самата организација.

Како што може да се види постојат различни размислувања и пристапи и согласно тоа и различни модели и видови на организациска култура, но сепак не постои класификација на добри или лоши видови на култура. Авторите на различните класификации не нагласуваат „оваа култура е подобра од другите“. Тие само ги истакнуваат спецификите на секој вид организациска култура и велат дека вредноста е во разбирањето на културата од страна на менаџерите и нивна проценка дали и како таа култура го поддржува постигнувањето на организациските цели и обезбедува вработени кои се мотивирани и имаат добра перформанса. Некои култури може да бидат посоодветни од други во одреден контекст. Само во тој случај работното место може, во вистинска смисла на зборот, да ја обезбеди поддршката која што им е потребна на членовите на тимот.

1.3. Влијание и ефекти на организациската култура врз мотивацијата и перформансата на вработените

Постојат различни ефекти на организациската култура кои зависат од тоа каков тип на организациска култура негува организацијата, односно, колку ѝ се придава важност и внимание, дали станува збор за силна или слаба организациска култура, дали се прават напори и се вложува да се создаде и негува силна култура која би имала позитивно влијание и ефекти врз работната средина. Луѓето сакаат да уживаат во работата, да им биде интересно, да имаат предизвици. Да се биде дел од нешто што е значајно и воедно истото да претставува задоволство, води кон мотивирани и продуктивни работници. Ова го потврдува и старата аксиома: „среќен работник е продуктивен работник“.

Во рамките на концептот на организациска култура може да се разликуваат силна и слаба организациска култура кои различни автори различно ги дефинираат. Според Шаин, силата на културата може да се дефинира согласно хомогеноста и стабилноста на членовите во групата како и должината и интензитетот на споделените искуства во групата. Тој смета дека силна култура поседува организацијата во која членовите, односно вработените, се долго време заедно и имаат историја на различни и длабоки искуства (Schein, 1984).

Исто така, O'Reilly & Chatman (1996) ја дефинираат силната организациска култура како сет на норми и вредности кои се широко споделени и силно чувани во организацијата. Кога станува збор за слаба организациска култура може да се констатира дека таа е спротивна на силната организациска култура, односно вработените во една организација не ги почитуваат и споделуваат основните вредности, норми и верувања, туку се повеќе водени од правила и процедури кои се воведени со цел да го контролираат однесувањето (Sabri, 2004, Liedtka, 2004, според Noordhoorn, 2010)

Воедно, бројни истражувачи тврдат дека културата на една организација може да влијае на нејзината ефикасност до тој степен што некои деловни успеси и неуспеси се припишуваат делумно на културата (Carrillo and Gromb, 1999, според Noordhoorn, 2010). Така, организациската култура има влијание врз перформансите на организацијата, што покажува дека културата која е

инкорпорирана од организацијата е од суштинско значење. Кога вработените се чувствуваат вклучени во организациската култура тие можат да бидат повеќе подготвени да ги извршуваат организациските цели и се повеќе посветени на каузата (George, Sleeth and Snider, 1999, според Noordhoorn, 2010).

Во своите истражувања Schein (1984) тврди дека силата на културата може да се поврзе со ефективноста и смета дека оваа релација е доста комплексна. Според Melè (2003) постојат сè повеќе докази дека организациската култура е детерминанта на перформансата која го одредува однесувањето на вработениот и моделот на донесување одлуки, особено кога станува збор за силна култура (според Noordhoorn, 2010). Овие тврдења ги потврдува и Flamholtz (2001) кој тврди дека корпоративната култура има значајно влијание врз целокупната организациска перформанса и дека компаниите со силна култура имаат многу поголема веројатност да ги постигнат целите отколку оние со ниска култура. Тој исто така нагласува дека организациите со силна култура имаат повисоко ниво на организациски успех бидејќи се смета дека постои поврзаност со мотивацијата. Всушност, тој вели дека доколку една организација сака да биде успешна треба да изгради култура при што ќе се придржува кон одреден модел за организациски развој, согласно кој постојат шест компоненти или тн „градежни блокови“ на успешна организација. Еден од нив е културата која што се смета за критична област за организациски развој, односно, како еден од стратешките „градежни блокови“ за успешна организација.

Ова го потврдуваат и други истражувања кои доаѓаат до заклучок дека силна организациска култура може да има позитивно влијание врз мотивацијата на вработените. На пример, Roxanna Noordhoorn во своето истражување насловено како „*Организациска култура и работна мотивација*“ (2010), го истражува влијанието на организациската култура врз мотивацијата на вработените, при што наведува дека постојат два вида на организациски култури: силна и слаба. Истражувањето покажува дека организациската култура има влијание врз мотивацијата на вработените, односно дека и двата вида на култура може да обезбедат внатрешна и надворешна мотивација. Таа вели дека организациската култура обезбедува насоки за посакуваното однесување на вработените во организацијата. Системот на награди (односно надворешни мотиватори, како што се: плата, промоција, статус) директно генерира

надворешна мотивација помеѓу вработените, додека пак внатрешната мотивација (како што е: интерес, уживање и одговорност) е стимулирана индиректно со користење на истата награда но, доаѓа до израз после одредено време. Всушност, со наградување на посакуваното однесување со надворешни мотиватори, може да се влијае на внатрешната мотивација со текот на времето.

Организациите кои се карактеризираат со вработени кои ги споделуваат основните вредности и верувања и вработените кои споделуваат одредени аспекти од тие верувања и вредности помеѓу себе се познати по тоа што поседуваат силна организациска култура. Во овие организации, групното мислење и работата во групи се смета за важна бидејќи тоа често води кон остварување на организациските цели (Framholtz, 2001). За илустрација, доколку организацијата преферира тимски дух, таа ќе наградува вработени кои со своето однесување придонесуваат кон градењето на тимскиот дух со цел да се стимулира таков вид на однесување помеѓу вработените. Доколку вработениот е често наградуван, тој/таа ќе го смета тоа однесување за нормално при што со текот на времето тоа однесување ќе стане дел од него и ќе претставува суштински внатрешен мотиватор. Организации кои се карактеризираат со вработени кои не ги почитуваат и споделуваат основните вредности и верувања во организацијата се смета дека поседуваат слаба организациска култура која преферира индивидуално носење на одлуки и претприемнички дух.

Дека организациската култура е важна и има влијание врз мотивацијата на вработените и организациската перформанса, потврдуваат и други истражувања без разлика дали станува збор за профитна или непрофитна, односно, граѓанска организација. Тоа го потврдува и истражувањето за организациската култура и перформансата на невладината организација, („Organizational Culture and NGO Performance“), спроведено од Даби (Dabhi J.C., 2008), во кое дискутира за различни аспекти на организациската култура и тврди дека таа има влијание врз функционирањето и перформансата на невладината организација. Согласно наодите, тој смета дека јасната мисија и цели, вредностите, процесот на донесување на одлуки, стилот на лидерство и пристапот до организациските ресурси, се дел од организациската култура и се многу важни за перформансата на вработените. Исто така, според Сарџоска (2009), организациската култура е добар мотиватор. Силната култура поттикнува

членовите на организацијата да се поистоветуваат со неа. При тоа, луѓето добиваат можност да ја задоволат својата потреба за припаѓање.

За поврзаноста и влијанието на организациската култура врз организациската ефективност говорат и истражувањата на Denison and Mishra (1995) кои утврдиле дека четирите карактеристики на организациска култура (мисија, конзистентност, адаптивност и вклученост), се поврзани со различни критериуми на ефективност. Нивното истражување открива дека мисијата и конзистентноста се најдобри предиктори на профитабилноста, вклученоста и адаптивноста се предиктори за иновации, додека адаптивноста и мисијата за растот на продажба.

Врз основа на наодите наведени погоре може да се заклучи дека организациската култура може да има различни ефекти и влијание на мотивацијата на вработените и на целокупната перформанса и успех на организацијата и токму затоа е важно за менаџерите да се фокусираат на градење и негување на силна организациска култура. Таа култура им кажува на вработените дека станува збор за организација која ги смета луѓето за важен ресурс. Согласно тоа, работата на вработените им причинува задоволство при што покажуваат интерес, посветеност и лојалност кон организацијата што пак придонесува кон постигнување на организациските цели.

Следствено, може да се констатира дека постојат неколку главни причини според кои секоја организација би требало да биде посветена кон создавање на силна организациска култура бидејќи:

- силната организациска култура *привлекува и регрутира високо талентирани и квалификувани кадри*. Тие сакаат да работат за организации кои нудат можности за напредок и каде што можат да го покажат својот талент и експертиза. Сакаат да работат во средина каде што можат да бидат ефективни, да соработуваат и сите заедно да придонесуваат кон остварување на организациските цели,
- силната организациска култура *задржува квалификувани кадри и таленти*. Доколку вработените ја сакаат својата работа и имаат можност да работат во средина каде што се чувствуваат вреднувани и почитувани,

како дел од тимот, тогаш тие не би сакале да заминат и да ја напуштат организацијата,

- силната организациска култура *креира енергија и овозможува поддршка и тимска работа*. Таа овозможува вработените да го задржат својот идентитет, да бидат вреднувани и да можат слободно да се изразуваат. Работата е динамична и возбудлива што креира позитивно чувство кое понатаму има позитивни ефекти врз работата. Кога станува збор за предизвици или проблеми, постои поддршка и тимска работа,
- Силната организациска култура креира синергија. Таа ги зближува луѓето. Кога луѓето имаат можност да комуницираат и кога тоа се очекува од нив, тие соработуваат што води кон размена на искуства и мислења и креирање на нови идеи и поголема продуктивност. Со други зборови се креира синергија,
- Силната организациска култура *може да го промени мислењето на вработените*. Некои луѓе ја сметаат работата за здодевна, стресна, тешка, нешто што мора да се прави. Но, силната култура може да им го смени мислењето доколку се создаде средина во која вработените се вклучени во важни процеси, доколку се вреднува нивниот труд, доколку се почитува нивното мислење. Доколку работниците сакаат да доаѓаат на работа, и работата им претставува предизвик и задоволство, тогаш е многу веројатно дека тие ќе работат многу повеќе и ќе вложуваат многу поголем напор и посветеност во остварување на организациските цели. Многу е полесно да се работи во средина во која има позитивна енергија,
- Силната организациска култура придонесува кон тоа *вработените да бидат ефективни и ефикасни, односно успешни во својата работа*. Доколку увидат дека нивниот труд се вреднува и воедно работната средина е позитивна, тогаш и нивната посветеност кон остварување на целите ќе биде поголема.

Значи, силната организациска култура се смета за детерминанта на однесувањето на вработените која што се карактеризира со заеднички и споделени верувања и вредности помеѓу вработените, поголема волја и

посветеност при остварување на целите, тимска работа и поддршка, ефективен трансфер на знаење и искуства, како и високо ниво на организациски успех.

Согласно горенаведеното, може да се констатира дека времето посветено на подобрување или менување на организациската култура не е залудно потрошено време туку напротив многу мудро инвестирано време. Никогаш не е доцна да се работи на создавање или подобрување на организациска култура која со себе ќе донесе многу придобивки и ефекти на организациско ниво.

1.4. Важност на организациската култура за организациската перформанса и ефективност

Единствената работа која е од суштинска важност за лидерите е да ја креираат и менаџираат културата (Edgar Schein, 2004)

Да се придава големо значење на организациската култура за перформансата, развојот и успехот на една организација, претставува навистина предизвик. Но, сепак постојат многу книги кои создаваат верување дека организациската култура може да се смета за еден од најзначајните фактори кој придонесува кон подобра перформанса на организациите. Ако го земеме предвид фактот дека секоја организација има уникатен стил на работа и делување, дека постојат одредени идеологии, принципи, верувања и вредности, односно дека културата на работното место е таа што го управува и контролира однесувањето на вработените помеѓу себе и со луѓе надвор од организацијата, тогаш доаѓаме повторно до тврдењето дека организациската култура влијае на организациската ефективност.

Во делот посветен на дефинирање на организациската култура беа наведени различни дефиниции за овој поим но, сепак сите ја нагласуваат нејзината важност. Во последно време, организациската култура е едно од главните прашања во академските истражувања и образованието, во организациската теорија и во менаџмент практиките. И за тоа секако дека има добра причина: културната димензија има централно место во сите аспекти на организацискиот живот. Дури и во оние организации каде што на организациската култура не ѝ се придава експлицитно значење, како луѓето

мислат, чувствуваат, делуваат е водено од идеите, значењето и верувањата на културната природа.

Менаџерите и директорите се особено заинтересирани за организациската култура бидејќи во неа гледаат средство за подобрување на продуктивноста, ефективноста и ефикасноста. Некои менаџери ѝ посветуваат внимание бидејќи веруваат дека организациската култура е уникатна и може да биде ефективна алатка за привлекување на квалитетни вработени, или пак за разликување на организацијата од конкуренцијата. Вработените, пак, имаат интерес за културата на една организација особено кога треба да донесат одлука дали сакаат да работат таму. Ако се појде од наједноставното дека некои луѓе едноставно одлучуваат да работат во одредени организации токму поради тоа што чувствуваат дека се наоѓаат во средина во која можат да бидат успешни. Токму тоа им е главниот мотив да останат и да придонесат кон остварувањето на целите на таа организација. Вредностите, принципите, правилата на работа, процедурите, односот помеѓу вработените е она што ги прави успешни бидејќи чувствуваат дека тоа ги мотивира да го дадат најдоброто од себе и да бидат успешни. Други, пак, користат услуги на некоја организација токму затоа што им се допаѓа интеракцијата со вработените, односно нивниот однос кон нив и начинот на давање на услуги. Всушност, било како вработени, било како клиенти на организација, ние сме изложени на културата на секоја организација со која сме во контакт. Преку интеракција со вработените се сретнуваме со организациската култура која може да ни се допадне или не, може да не мотивира или не.

Организациската култура, исто така, е од голем интерес за обучувачите, консултантите, студентите. Таа е предмет на истражување од сите кои студираат менаџмент и организациска комуникација, бидејќи досегашните истражувања покажуваат дека се смета за клучна во организацискиот раст и развој.

Самото тоа што на организациската култура ѝ се придава толку големо внимание и важност ја потврдува нејзината значајност. И иако можеби на прв момент делува дека е поим кој е многу истражуван и за кој има многу литература, знаење и искуства, сепак организациската култура продолжува да биде голем предизвик за секој кој се интересира за оваа тема бидејќи таа е менлива и

комплексна, токму затоа што произлегува од интеракцијата на организациските членови. Всушност, „организациската култура не може да постои независно од организациските членови кои ја креираат. Ниту пак организациската култура е резултат на акциите преземени од еден член“ (Trice & Beyer, 1993, според Keyton, 2005, p. 35). Секој кој е дел од организацијата придонесува кон креирање на културата. Иако можеби навидум изгледа дека организациските членови реагираат на постоечката култура, сепак сите членови, врз основа на нивните интеракции помагаат во нејзиниот развој или одржливост (Keyton, 2005).

Разбирањето на организациската култура е основно средство за разбирање на организациите и нивните комуникациски практики. Доколку ја разбереме организациската култура ќе можеме да раководиме со неа, што е неопходно доколку сакаме да имаме мотивирани, задоволни и успешни вработени. Во својата публикација „In Search of Excellence“, Peters and Waterman посветуваат големо внимание на важноста на културата во постигнување на високо ниво на организациска ефективност. Според нив „културата на една компанија е составена од вредности, верувања и кодекс на однесување кои влијаат на однесувањето на вработените и на она што тие можат да постигнат“ (според Boak, 2007).

Како моќна сила во организацијата која во основа ги има споделените верувања, вредности и однесувања на членовите на една организација, таа ги насочува индивидуалните одлуки и акции на несвесно ниво. Како резултат на тоа, може да има потенцијален ефект на добробитта и успехот на една организација. Килман смета дека има значителна разлика и несогласувања помеѓу авторите кои го дефинираат поимот организациска култура, но заклучува дека “сепак, е важно да се земе во предвид што претставува добра, а што лоша култура, адаптивна или дисфункционална“. За културата вели дека е „енергија која тече од споделените обврски помеѓу членовите на групата“ и „сила која го контролира однесувањето на секое организациско ниво“. Тој верува дека секоја организација има карактеристична култура која може да се развие и менува брзо и затоа мора да биде менаџирана и контролирана, односно „доколку се остави сама на себе, многу веројатно е дека на крајот ќе стане дисфункционална“ (Kilmann, 1985, според Alvesson, 2002, p48).

Културата на работното место ги контролира вработените како се однесуваат помеѓу себе како и со луѓето надвор од организацијата. Организационската култура е важна бидејќи (MSG, Management Study Guide, 2013):

- *Го одредува начинот на кој вработените комуницираат помеѓу себе на работното место.* Здравата работна култура ги охрабрува вработените да бидат мотивирани и лојални кон менаџментот,
- *Промовира здрав натпревар на работното место.* Вработените се трудат најдобро што можат за да имаат подобар перформанс од нивните колеги и да добијат признание и благодарност од нивните претпоставени. Всушност, станува збор за работната култура која ги мотивира да имаат што подобра перформанса,
- *Одредува политики кои ги водат вработените и им даваат насоки на работното место.* Секој вработен има јасни улоги и одговорности во организацијата и знае како да ги изврши задачите во рамки на поставениот краен рок,
- *Го креира имиџот на организацијата.* Не постојат две организации кои имаат иста организациона култура. Всушност, културата е таа која ја разликува секоја организација од другите. Таа ѝ дава идентитет на организацијата. Со други зборови, организацијата е позната по својата култура на работа,
- *Им овозможува на сите вработени да бидат еднакво третирани.* Никој не смее да се чувствува запоставен на работното место. Многу е важно за вработените да бидат вклучени во работата за да можат да го дадат најдоброто од себе,
- *Ги обединува вработените кои се од различни култури, традиции, етнички заедници, кои имаат различни ставови и менталитет.* Културата им дава на вработените чувство на единство. Културата е таа што ги прави индивидуалците успешни професионалци,
- *Промовира здрави релации помеѓу вработените.* Никој не ја третира работата како товар. Секој вработен има јасни улоги и одговорности и се обидува да ги оствари зададените задачи во рамки на времето што го има

на располагање и согласно насоките. Спроведувањето на процедурите не претставува проблем. Новите вработени, исто така, се обидуваат да ја разберат и почитуваат културата на организацијата,

- *Го извлекува најдоброто од секој член на тимот.* Никој не присилува никого да работи. Сите го даваат најдоброто од себе со цел да се остварат целите. Културата развива навики кај сите вработени кои ги прават да бидат успешни на работа.

Токму затоа на практичарите односно менаџерите и сите оние кои се на некој начин креатори на животот на една организација, капацитетот да мислат на организациската култура може да им олесни да делуваат многу мудро. Оние кои имаат познавање за организациската култура и се свесни за нејзината важност се на добар пат да создадат средина и да градат релации помеѓу вработените кои ќе ги мотивираат да работат добро и да придонесуваат кон организациската ефективност.

1.5. Креирање и менаџирање на организациската култура

Кај многу организации, без оглед на секторот на кој припаѓаат, може да се забележи трендот на анализа и дискусија во однос на креирање на организациска култура која е неопходна за постигнување на организациските цели и успешна имплементација на стратешките промени. Важноста на организациската култура во последно време е потенцирана од многу теоретичари и практичари кои се фокусирани на организациската ефективност и стратешкиот менаџмент. Литературата која го обработува прашањето на постигнување на организациска ефективност, сè повеќе ја нагласува важноста на културата, особено при мотивација на вработените со цел подобрување на нивната перформанса и максимизирање на вредноста на човечкиот капитал.

„Уникатниот талент на лидерите е нивната способност да ја разберат културата и да работат во рамки на културата“ (Schein, 2004). Во денешно време, според Schein, основната работа на лидерите е создавање и раководење со организациската култура, како и нејзино уништување и реконструкција во одредени моменти. Креирањето и раководењето со културата го смета за

најважна работа на лидерите и вели дека лидерите треба да проценат колку организациската култура придонесува кон перформансата на вработените и кога и како треба да биде предмет на промени. Подобрувањето на организациската култура, односно одредување на моментот кога главните трансформации во културата се неопходни, ги смета за критични кога станува збор за долгорочниот организациски успех. Ефективно раководење со културата е неопходно доколку лидерите односно менаџерите на една организација сакаат да обезбедат успех при спроведување на главните стратешки и организациски промени (Schein, 2004).

Со креирањето и раководењето на организациската култура се занимавале повеќе автори меѓу кои и Е. Н. Schein. Во книгата „Организациска култура и лидерство“ (2004), според Schein, културата се појавува кога индивидуалните претпоставки водат кон споделени искуства кои ги решаваат проблемите на групата во однос на надворешниот опстанок и внатрешната интеграција. Културата се креира со споделено искуство, но лидерот е тој кој го иницира тој процес со тоа што ги наметнува своите верувања, вредности и претпоставки на самиот почеток. Пред да биде презентирани теоријата на Schein во однос на можните начини на креирање на организациска култура, накратко ќе биде претставено неговото разбирање за тоа што претставува организациската култура.

Културата може да биде анализирана на неколку различни нивоа, при што со терминот „ниво“ всушност се мисли на степенот до кој културниот феномен е видлив за набљудувачот. Овие нивоа се движат од многу мерливи, видливи и очигледни манифестации кои што може да се видат и почувствуваат, сè до длабоко вкоренети, несвесни и основни претпоставки кои Schein ги дефинира како суштина на културата. Помеѓу овие нивоа се различни верувања, вредности, норми и правила на однесување кои членовите на културата ги користат како начин на опишување на културата (слика 4) на самите себе и на другите (Schein, 2004).



Слика 4 – Нивоа на организациска култура
Адаптирано од E. H. Schein, 2004

На површината е нивото на артефакти кое ги вклучува сите феномени кои може да се видат, слушнат и почувствуваат при соочување со нова група и непозната култура. Тие исто така ги опфаќаат организациските процеси според кои едно однесување станува рутина како и структурните елементи како што се формални описи за тоа како организацијата работи, организациски шеми и слично. Најважното за ова ниво на култура е што е многу лесно за набљудување но, е многу тешко за дешифрирање. Доколку набљудувачот живее во групата подолго време, значењето на артефактите постепено ќе му станува сè појасно. Доколку пак, некој сака ова ниво на разбирање да го достигне побрзо, може да се обиде да ги анализира вредностите, нормите и правилата кои се воспоставени во организацијата и кои го насочуваат однесувањето на членовите на групата. Со тоа се преминува на следното ниво на анализа на културата, нивото на вредности и верувања за кои се залага групата. Сепак, според Schein, основните претпоставки се најважниот аспект на организациската култура. Кога решението за одреден проблем се повторува постојано, подоцна е земено како

„здроаво за готово“ од страна на членовите на групата, односно, вработените, при што многу ретко има отстапки. Ова ниво на консензус е резултат на успеси кои се повторуваат при спроведување на одредени верувања и вредности. Затоа, основните претпоставки се многу тешко менливи односно скоро и да не се подложни на дискусија. Гледано од психолошки аспект, таа култура ја има крајната моќ и според неа е дефинирано значењето на нештата, на што треба да се внимава и да се посвети внимание, како да се реагира емоционално на случувањата околу нас, какви акции треба да се преземат во различни ситуации. Штом постои развиен сет на такви претпоставки – „ментална мапа“ или „свет на мисли“ - членовите се максимално комфорни со другите кои ги делат истите претпоставки, додека не се чувствуваат пријатно во ситуации каде што делуваат други претпоставки затоа што не можат да разберат што се случува, или во најлош случај, може да дојде до недоразбирање во однос на акциите од другите (Douglas, 1986, според Schein, 2004)

Ако се земе предвид дека на човечкиот ум му е потребна когнитивна стабилност, секој предизвик за менување на основните претпоставки би водел кон вознемиреност, отпор и одбрана. Според тоа, најглавното прашање за лидерите е како да се дојде до најдлабоките нивоа на култура, како да се процени функционалноста на претпоставките на тоа ниво и како да се надмине анксиозноста која се појавува при соочување со предизвикот за промени.

Инаку, во основа, според Schein, културата произлегува од три извори:

1. Верувањата, вредностите и претпоставките на основачите на организациите,
2. Со текот на времето, како организацијата се развива, од искуствата на членовите на групата преку процесот на учење,
3. Нови верувања, вредности и претпоставки кои се претставени и донесени од новите членови и лидери.

Иако секој од овие извори има круцијална улога, сепак влијанието на основачите на организацијата се покажало како најважно во однос на зачетоците на развивањето на организациската култура. Организациите не се формираат инцидентно или спонтано, туку тие имаат одредени цели и се формираат поради тоа што еден или повеќе индивидуалци сметаат дека координирана и заедничка

акција на повеќе луѓе може да постигне нешто што еден не би можел. Со оглед на тоа, основачите се оние кои ги одредуваат целите, кои ги бираат луѓето т.е. тимот, кои ја одредуваат средината и процедурите според кои ќе работат. Вообичаено, тие имаат најголемо влијание врз донесувањето на одлуки за тоа како групата ги дефинира и решава проблемите кои се однесуваат на надворешната адаптација и внатрешната интеграција. Со оглед на тоа што тие ја имаат оригиналната идеја, тие ќе имаат и свое мислење во однос на тоа како да ја исполнат таа идеја, врз основа на нивната претходна културна историја и личен карактер и идентитет. Тие имаат високо ниво на самодоверба и одлучност, како и силни и решителни претпоставки за природата на светот, за улогата на организацијата, за човечката природа и релациите, за тоа како да се раководи времето и просторот. Токму затоа, тие се чувствуваат доста комфортно при наметнување на тие погледи и мислења на своите партнери и вработени. (Schein, 2004).

Всушност, лидерите имаат многу механизми со кои настојуваат да се прифатат нивните сопствени вредности, верувања и претпоставки, со текот на времето, како што организацијата се развива. Како што организацијата се стабилизира, поради успехот во остварување на примарните задачи, претпоставките на лидерот стануваат прифатени и споделени од вработените. Ако се гледа од аспект на нов член т.е. вработен, тоа е процес во кој лидерот и оние кои се подолго во организацијата, го учат новиот член како да стане дел од групата и да биде прифатен од другите.

Наједноставното објаснување е дека лидерите имаат мистериозна способност да го привлечат вниманието на подредените преку харизмата која ја поседуваат. Тие ги комуницираат главните претпоставки и вредности на многу силен и јасен начин (Conger, 1989; Leavitt, 1986; според Schein, 2004). Проблемот со харизмата како механизам е во тоа што ретко постојат лидери кои ја поседуваат и нивното влијание е тешко да се предвиди.

Според Schein, *примарните механизми за креирање на културата* кои лидерите ги користат како главни алатки за да ги научат вработените како да перципираат, мислат, чувствуваат и како да се однесуваат, врз основа на нивните свесни или несвесни убедувања и верувања се:

- Она на што лидерите посветуваат внимание, она што го мерат и контролираат на редовна основа
- Како лидерите реагираат на критични инциденти и организациски кризи
- Како лидерите ги алоцираат ресурсите
- Смислена улога на моделирање, насочување и учење
- Како лидерите доделуваат награди и статус
- Како лидерите регрутираат, избираат, промовираат и комуникацираат

Тие се всушност видливите артефакти и тие директно ја креираат „климата“ на една организација (Schneider, 1990, според Schein, 2004). Иако се наведени во низа, тие делуваат симултано, влијаат едни на други и имаат тенденција да се зајакнат доколку вредностите, верувањата и претпоставките на лидерот се конзистентни. Примарните механизми им овозможуваат на лидерите да ги комуницираат нивните претпоставки на многу различни начини. Новите вработени имаат богатство на податоци кои им се достапни и според кои можат да ги дешифрираат и разберат нивните вистински претпоставки. Согласно тоа, на нив не им е потребна посебна обука за да ги научат најважните културни претпоставки бидејќи тие се очигледни преку секојдневното однесување на лидерите и работната рутина (Schein, 2004).

Секундарните механизми за артикулација и зајакнување на културата се:

- Организацискиот дизајн и структура,
- Организациските системи и процедури,
- Обреди и ритуали на организацијата,
- Дизајнот на физичкото место, фасадите и зградите,
- Приказни за важни настани и лица,
- Формални изјави за организациската филозофија, вероисповед и привилегии.

Во релативно нова или „млада“ организација, секундарните механизми не се креатори на културата. Тие всушност ја зајакнуваат културата доколку лидерот ги контролира. Кога организацијата ќе достигне зрелост и стабилност, овие механизми стануваат примарни односно креатори на културата кои ги ограничуваат идните лидери. Но во организација која што е во развој, овие

механизми се секундарни бидејќи тие функционираат само доколку се конзистентни со примарните механизми. Кога тие се конзистентни, тие ги градат организациските идеологии и го формализираат сето она што е научено неформално на почетокот. Доколку пак се неконзистентни, тие ќе бидат игнорирани или може да бидат извор на внатрешен конфликт. Секундарните механизми се видливи и се на ниво на артефакти кога организацијата е во развојна фаза, но подоцна, кога организацијата е во зрела фаза, може да станат многу силни во промовирање на основните претпоставки до тој степен што и нов лидер доколку преферира да ги промени би имал потешкотии и би се соочил со отпор. Доколку организацијата бележи успеси и стабилност подолго време тогаш културата не може да се смени директно. Лидерот може да наметнува нови начини на правење на работите, нови цели и средства, да ги менува системите на награди и контрола, но ниедна од овие промени нема да предизвика промени во културата освен ако новиот начин навистина предизвика подобрувања во работата и им обезбеди на вработените нов сет на споделени искуства. Колку се поефективни механизмите во однос на постигнување на организациски успеси, толку повеќе тие стануваат филтер или критериум за избор на нов лидер (Schein, 2004).

Важноста на познавањето на овие механизми се гледа во потребата за користење на истите од страна на менаџерите при креирање и менаџирање на културата во една организација. Менаџерите мора да ги познаваат сите механизми и истите да ги употребуваат при што треба да внимаваат да бидат конзистентни. Многу обиди за промени не завршиле со успех токму поради тоа што лидерите не го користеле целиот сет на механизми. Кога менаџерот ќе одлучи да ги менува основните претпоставки кај вработените или група вработени при што ќе ги користи сите механизми, тогаш менаџерот станува лидер.

2. Мотивација

2.1. Поим и дефинирање на мотивацијата

*Мотивите се движечка сила од која зависи активноста и однесувањето на единката. Зборот мотив потекнува од латинскиот збор *moveo* и значи: движам, поттикнувам, побудувам на активност. Според Левин мотивот е тоа што не стимулира да си поставиме цели и да избереме средства и начини за нивно постигнување. Основата за појава на некој мотив се потребите на личноста додека услов за започнување на целно насочена активност е всушност осознавање на потребите од страна на единката, односно нивно трансформирање во мотиви. Имено, единката си го замислува резултатот од задоволувањето на потребите и ги избира средствата и методите односно постапките со кои ќе ја постигне целта, со што потребата се трансформира во мотив. На мотивите им се припишуваат и различни функции како што се поттикнувачка, насочувачка, осмислувачка, контролна итн. (Арнаудова, Поповски, 2010).*

Кога станува збор за *мотивација*, важно е да се нагласи дека *мотивите ја покренуваат човековата активност, ја усмеруваат во одреден правец и ја одржуваат активноста сè додека целта не се исполни*. Всушност, мотивацијата ги објаснува сите причини кои придонесуваат за начинот на кој едно лице делува. Менаџерите и истражувачите од секогаш се интересирале за тоа „Што е тоа што ја покренува човековата активност?“ Откривањето на овој одговор би било од многу големо значење за истражувачите кои би можеле да ги мотивираат луѓето со кои управуваат во организацијата и тоа во правец на поголемо остварување како на организациските така и за индивидуалните цели. За мотивацијата има различни дефиниции и сфаќања.

Зборот мотивација доаѓа од латинскиот збор „*movere*“, што значи „се движи“. Според Webster's New Collegiate Dictionary, мотивацијата е „нешто (потреба или желба) што ја тера личноста да дејствува“. „Да се мотивира“, значи „да се обезбеди мотив“, така што мотивацијата е дефинирана како „дејствие или процес на мотивирање“. Следствено, мотивацијата е дејствие или процес кој обезбедува мотив кој ја тера личноста да преземе некаква активност.

Кога се вели дека некој е мотивиран, се мисли на тоа дека лицето вложува големи напори и се труди да ја постигне поставената цел. Мотивираните вработени се продуктивни работници кои им помагаат на организациите да бидат ефективни и да напредуваат. Во овој контекст, поимот мотивација може да се дефинира како "внатрешни процеси и надворешни сили кои го насочуваат однесувањето" (Naylor, 1999) или како психолошки процес кој на однесувањето на поединецот му дава цел и насока (Kreitner, 1995, според Prasad, 2011).

Сите се сведоци на тоа дека постојат вработени кои доцнат со задачите што треба да ги завршат, работат само доколку се изложени на постојана контрола и супервизија и избегнуваат колку што можат повеќе да преземаат обврски. Додека, од друга страна, постојат вработени кои вложуваат многу напори во она што го работат, не се жалат во однос на проблемите на кои наидуваат туку на нив гледаат како на предизвик, обезбедуваат поддршка на своите колеги и се фокусирани на остварување на тимските цели. Зошто постојат такви разлики? Што е она што ги тера луѓето да станат од кревет рано наутро, да одат среќни на работа и да го дадат својот максимум во работата? Односно, што е она што ги мотивира вработените? Одговорот на многу теоретичари но и практичари, што се сретнува во голем број на книги кои го третираат прашањето на менаџмент на човечки ресурси и мотивацијата на вработените, е дека секоја индивидуа е различна и согласно тоа има различни мотиви. Постојат различни теории на мотивација кои се обидуваат да ги идентификуваат факторите кои го детерминираат работното задоволство и мотивацијата на вработените. Некои од нив тврдат дека потребата за припадност е поважна од парите, некои од нив велат дека признанието и наградите е она што ги мотивира вработените, други пак го нагласуваат задоволувањето на егзистенцијални потреби. Но, не постои еден и единствен, точен одговор на ова прашање затоа што секоја индивидуа е посебна. Познавањето на различните теории на мотивација е неопходно за секој менаџер доколку сака да има мотивирани вработени кои се заинтересирани и посветени на својата работа и упорни во остварување на целите. Голем број истражувања потврдуваат дека на работната мотивација и задоволството влијаат голем број фактори. Мотивацијата за работа се јавува кога индивидуата забележува можности за задоволување на своите потреби преку одредено однесување на работа и истата може да се зголеми доколку индивидуата увиди дека даденото

работно однесување ќе доведе до сакани последици и задоволство. Да се мотивираат вработените значи да се препознае дека тие се најважниот ресурс од кој зависи успехот на организацијата. Всушност, станува збор за создавање на организациска култура во која вработените се чувствуваат задоволни и горди што работат во таа организација, а работата им претставува стимул и предизвик.

Без мотивација човекот не може да изведе ни една активност и не може да ги задоволи своите потреби. Мотивацијата е главниот „виновник“ за тоа што се луѓето активни и работат. Според Ферјан (Ferjan 1996), мотивацијата е степен на доброволна подготвеност на поединецот за напор, за постигнување на одредена цел, за задоволување на индивидуалните потреби. Всушност мотивацијата е психолошки поттик за работа (според Арнаудова и Попоски, 2010).

2.2. Теории за мотивација

Научниот менаџерски пристап кон мотивацијата започнува со работата на **Фредерик Тејлор** (Frederick W. Taylor, според motivationsociety.com, 2013; Nancy, 2012), кој предложил теорија на мотивација со цел да се зголеми продуктивноста и ефикасноста на работната сила во организацијата. Тој верувал дека кога високопродуктивните вработени ќе откријат дека се речиси исто вреднувани како и помалку продуктивните работници, тогаш нивната продуктивност се намалува и согласно тоа дизајнирал прилично едноставен систем каде вработениот се вреднува според индивидуалните резултати, односно, според сопствената продуктивност, што се базира на претпоставката дека парите се примарен мотиватор, односно, ако паричната награда е доволно голема, работниците ќе произведуваат повеќе. Според него менаџерите треба да им зададат јасни задачи и насоки на вработените и да ги објаснат процесите според кои треба да работат за да можат да бидат ефикасни во својата работа. Подоцна оваа теорија не наидува на поддршка поради тоа што на вработените им се зададени задачи кои се повторуваат, без можност за развој и креативност при нивно остварување и кои со текот на времето им стануваат здодевни.

Ако ја истражуваме теоријата ќе видиме дека постојат голем број на различни теории за мотивација кои настојуваат да откријат кои се потребите или мотивите кои индивидуата настојува да ги оствари во организацијата.

Истражувачите даваат свои видувања во однос на различните мотиви кои ја покренуваат човековата активност и се обидуваат да ја објаснат мотивацијата кој е доста комплексен и сложен поим. Тие ја третираат мотивацијата од различни аспекти. Говорат за тоа што ги тера луѓето да бидат активни и да работат, говорат за природата на мотивацијата и за тоа како се развива, дали може да се мери итн. Истите можат да имаат многу големо практично значење, бидејќи ако се откријат потребите кои ги стимулираат вработените, можеме да ги мотивираме на вистински начин, со што ќе се подобри нивната перформансата а со самото тоа и организацискиот успех. Теориите за мотивација се делат во различни групи на теории што произлегува од различните приоди во сфаќањето на овој поим, кои знаат да бидат и спротиставени. Како што вели Илин (2006) „оние кои мотивацијата ја третираат од структурен аспект и оние кои и приоѓаат од процесен аспект (според Арнаудова и Поповски, 2010).

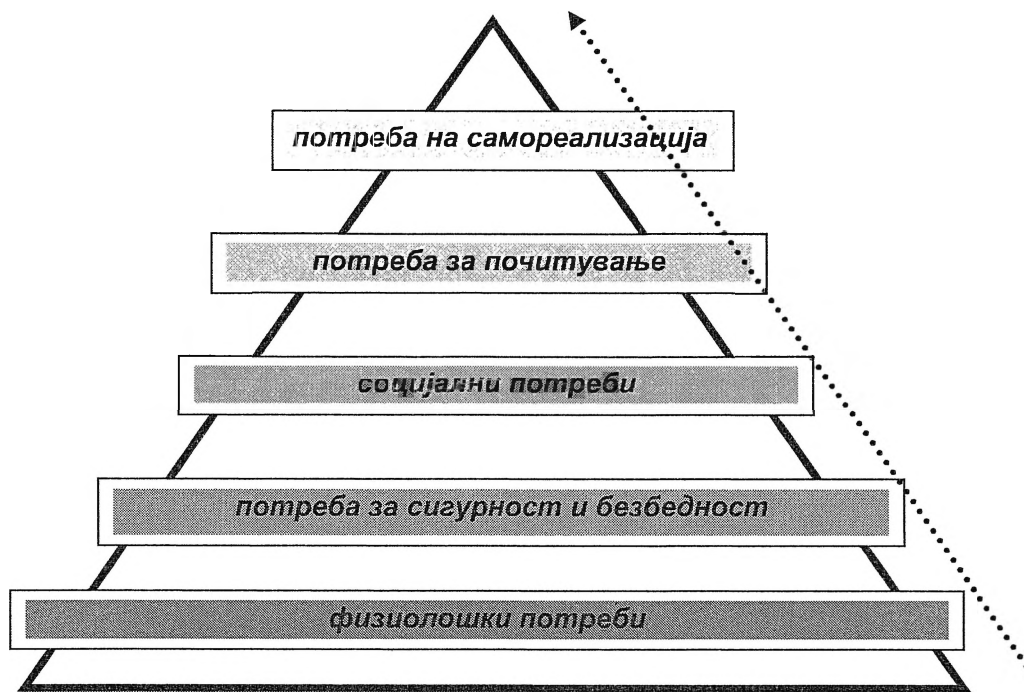
Кај поголем број на автори обично теориите се поделени во две групи: содржински (или теории на потреби) и процесни теории (Cole, 1996; Арнаудова и Поповски, 2010). Дел од тие теории забележале клучни придонеси и се вбројуваат помеѓу најчесто споменуваните и токму затоа се накратко елаборирани во овој дел:

2.2.1. Содржински или теории на потреби (Content Theories or Need Theories)

Содржинските теории (или теории „**Зошто**“) се појавиле порано од процесните и се обидуваат да објаснат *зошто луѓето се однесуваат така како што се однесуваат*, или зошто работат токму на начинот на кој што работат. Тие говорат за содржинскиот и смисловен аспект на мотивацијата и тргнуваат од идејата дека мотивацијата е резултат на влијанието на внатрешните фактори кои поттикнуваат на некаква активност. Акцентот го ставаат на потребите односно на она што ја покренува и поттикнува човечката активност.

Една од најпознатите теории е **Теоријата на хиерархија на потреби** развиена од познатиот психолог **Абрахам Маслов** (Abraham Maslow, според Cole, 1996; Арнаудова и Поповски, 2010; Adair 2006), која за прв пат била објавена 1954 и според која постојат 5 групи на потреби кои се хиерархиски подредени:

физиолошки потреби, потреба за сигурност и безбедност, социјални потреби, потреба за почитување и потреба на самореализација. Нивното задоволување се одвива според тој редослед и затоа најчесто може да се сретне во вид на пирамида или скала (слика 5).



Слика 5 – Приказ на хиерархиската теорија на А. Маслов

Под *физиолошки потреби* спаѓаат потребите за храна, вода, одмор, спиење и др. Нивното задоволување е важно за опстанокот на човекот и затоа треба први да се задоволат и се сметаат за приоритетни. *Потребата за сигурност и безбедност* подразбира физичка и емоционална сигурност како што е безбеден дом, вработување, односно здрава и безбедна средина која е предвидлива и без поголеми ризици и изненадувања, ослободена од страв и опасности. *Социјални потреби* се потреби за припадност и љубов, прифаќање, пријателство и поддршка. *Потребата за самопочитување* вклучува признание, статус и позитивна награда, односно ако единката е прифатена од средината кај неа се појавува потреба да ја докаже својата вредност во групата на која ѝ припаѓа при што се залага за статус, поддршка, внимание, влијание, важност и сл. На врвот на пирамидата е *потребата за самореализација или самоактуализација* која е всушност потреба за раст и развој, за остварување на своите (интелектуални) потенцијали, за самоисполнување и унапредување, за

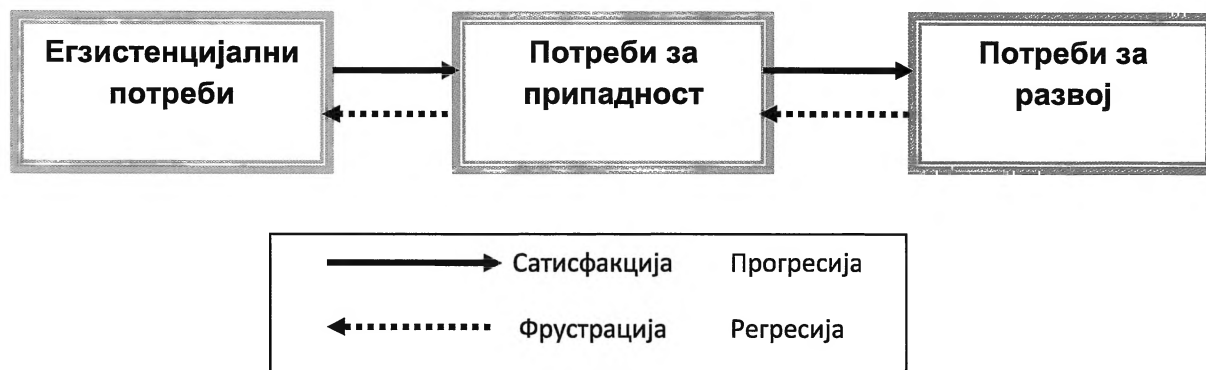
автономија. Луѓето кои имаат потреба за самоактуализација се стремат да најдат работа која има предизвици, која е соодветна на нивните интереси и дава можност за напредување.

Кога една потреба ќе се задоволи таа престанува да биде мотиватор. Улогата на мотиватор ќе ја преземе следната незадоволена потреба. Но оваа теорија е критикувана бидејќи се смета дека системот на мотивација кај секој е индивидуален, односно, некои индивидуи предност им даваат на потребите за самореализација, некои на социјалните потреби, некои преферираат сигурно вработување а не висока плата и сл.

Теоријата на **Алдерферов** (*Alderferov, 1972*, според Cole, 1996; Nancy 2012) „**ЕРГ модел на мотивација**“, може да се гледа како обид да се надминат недостатоците на теоријата на Маслов бидејќи според неа постојат три нивоа на потреби кои се исто така распоредени во хиерархија но, поедините нивоа може да се исполнуваат симултано затоа што Алдерферов тврди дека редоследот на потребите за различни луѓе е различен. Тој вели дека луѓето може да се движат нагоре-надолу по различните нивоа при задоволување на своите потреби. Според оваа теорија постојат три вида на потреби: Егзистенцијални потреби (E-existence), Потребите за поврзување т.е. припадност (R-Relatedness), Потреба за развој (G-Growth) (според Cole, 1996). Егзистенцијалните потреби се однесуваат на потребата и желбата за психолошка и материјална благосостојба, потребата за припадност е желба за задоволување на интерперсоналните релации, додека потребата за развој е фокусирана на континуиран психолошки раст и развој. Во основата на оваа теорија има два процеси:

- *процес на прогресија на задоволството* (satisfaction-progression process), што значи дека едно ниво на потреби, во одредено време, доминира повеќе од другите. На пример, доколку егзистенцијалните потреби се задоволени, потребите за припадност стануваат поважни.
- *Процес на регресија на фрустрацијата* (frustration-regression process), што значи дека оние кои не се во можност да ги задоволат повисоките потреби стануваат фрустрирани и реградираат на пониско ниво на потреби. На пример, доколку првите две нивоа на потреби се задоволени и личноста сака да го задоволи третото ниво, но во тој момент тоа не е

возможно, таа ќе стане фрустрирана при што некое од пониските нивоа, на пример потребата за припадност повторно ќе стане нејзин главен извор на мотивација.



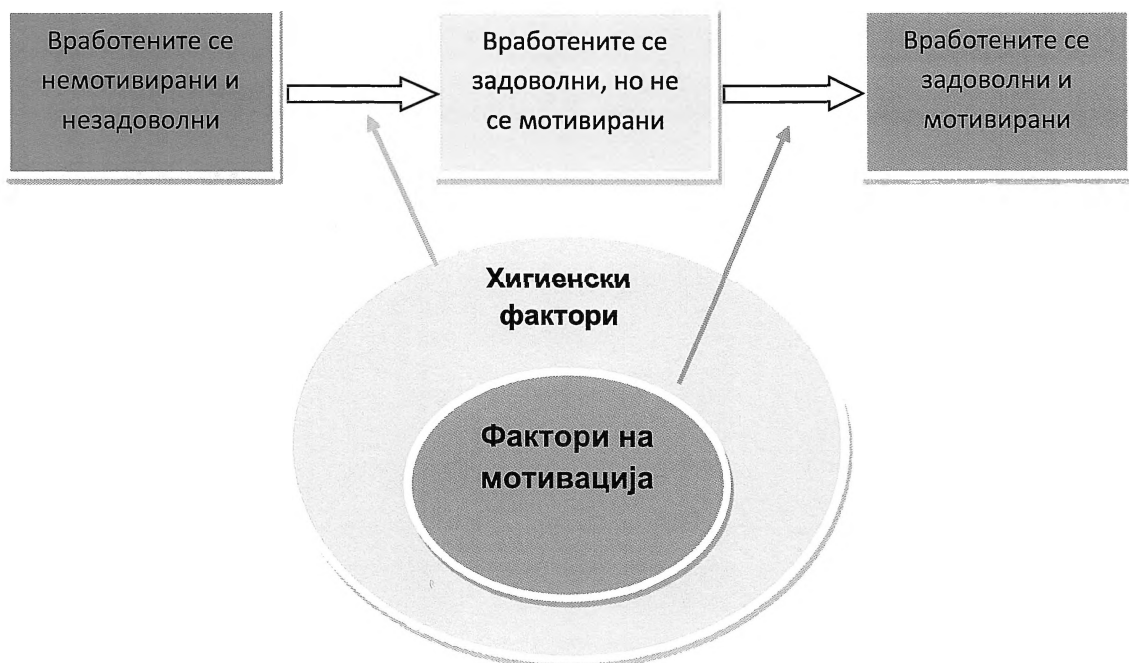
Слика 6 - Графички приказ на теоријата на Alderferov, 1972
Извор wingedspur01.wordpress.com, 2008

Според Alderferov, Егзистенцијалните потреби (храна, основна сигурност, покрив над глава, отсуство на страв) се сметаат за примарни и неопходни за одржување во живот. Социјалните потреби или потребите за припадност (дружење, пријателство, интеракција) се секогаш присутни на работното место и истите се задоволуваат низ различни форми на социјални врски и контакти на работното место. Потребите за развој или его потребите, се поврзани со доминација, независност, уважување и постигнување кај вработените.

Доколку се направи споредба на овој модел со теоријата на потреби на Маслов може да се забележат одредени сличности во објаснувањата на потребите. Базичните потреби кај Маслов се всушност она што Alderferov го нарекува Егзистенцијалните потреби, потребите за љубов и припадност се слични со потребите за припадност и поврзување, додека развојните потреби се однесуваат на желбата на луѓето да учат нови работи, да ги усовршуваат своите способности и да се развиваат, да работат интересни и предизвикувачки работи кои ќе ги водат кон постигнување на резултати.

Теоријата на **Фредерик Херцберг** (Frederick Herzberg, 1959, според Cole, 1996) е фокусирана на задоволство на работа. Врз основа на истражување кое што го има спроведено, тој идентификувал две групи фактори при што едната

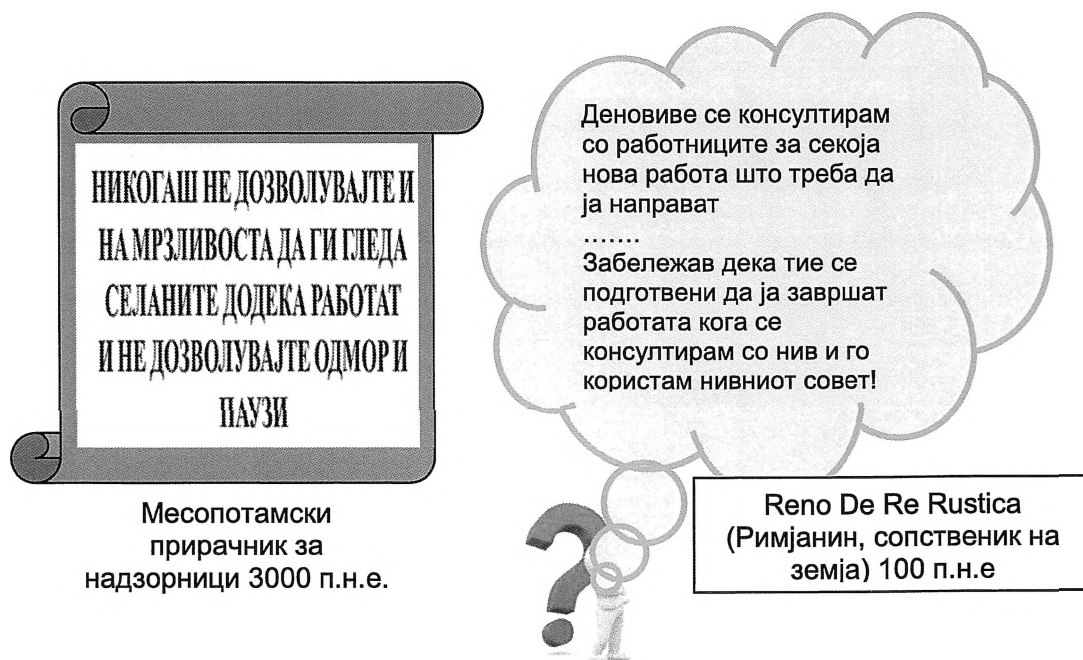
група ја сочинуваат фактори кои доведуваат до задоволство на работа односно **мотиватори**, додека другата група ги нарекува **хигиенски фактори** бидејќи недостатокот на овие фактори генерира незадоволство. Хигиенските фактори им се неопходни на луѓето да бидат задоволни на работа, но за кратко време веќе не се силни мотиватори и ако било кој од овие фактори недостасува или го нема доволно, ќе се појави незадоволство. Тука спаѓаат: плата, работни услови, безбедност, релации со супервизорот и колегите, политика и процедури на организацијата. Според него, вистински мотиватори се: самата работа, постигнувањата, признанија за постигнувањата, предизвиците кои ги нуди работата, одговорноста на работа, можностите развој и унапредување кое доаѓа како резултат на личниот развој и давање поголеми одговорности и потешки задачи, односно предизвици. Ова доведува до заклучокот дека мотивацијата и е својствена на индивидуата и е многу повеќе поврзана со задоволството и уживањето во работата, отколку со надворешните фактори (како што се работните услови, наградувањето или казнувањето па дури и платата). Надворешните фактори или како што тој ги нарекува хигиенски фактори не се мотиватори туку само спречуваат незадоволство.



Слика 7 – Графички приказ на теоријата на Херцберг
Адаптирано според според Cole, 1996

Може да се заклучи дека факторите на мотивација го зголемуваат задоволството од работата и ги мотивираат вработените, додека хигиенските фактори го намалуваат незадоволството од работата но не претставуваат мотиватори за вработените (слика 7). Со својата теорија Frederick Herzberg отишол чекор напред во објаснувањето бидејќи според него само некои потреби имаат мотивациско дејство за вработените. Основната идеја на оваа теорија е дека постојат две основни потреби: 1. да се преживее и да се избегне болка и 2. да се развива, напредува, учи.

Според теоријата на **Даглас МекГрегор** (Douglas McGregor, 1960, според Little and Zijderveld, 2006), едно од клучните прашања во мотивацијата е пристапот на претпоставениот и согласно тоа ги дефинира **Теорија X и Теорија Y** кои укажуваат на клучната улога на водството, односно дека „зад секоја менаџерска одлука или активност стои претпоставка за човечката природа“.



Слика 8 – Изјави за мотивација
Адаптирано од Little and Zijderveld, 2006, стр.43

Доколку се анализираат изреките наведени погоре (слика 8) може да се забележи дека станува збор за две екстремни гледишта кои всушност даваат основна претстава за теоријата на МекГрегор (слика 9):

	Теорија X - авторитарен стил на менаџмент	Теорија Y - демократски стил на менаџмент
Мислење на раководител	Луѓето во основа се мрзеливи и избегнуваат обврски. Луѓето треба да се мотивираат со примарните потреби. Со нив треба да се постапува соодветно со контрола и принуда.	Ако околностите се разумни, луѓето ја доживуваат работата како нешто природно. Ако работата ги задоволува потребите на вработениот, тој/таа секогаш ќе ја сака работата и ќе има волја да работи добро. Нивните повисоки потреби се важни за нив и тие се стремат да ги задоволат.
Однесување на раководител	Луѓето треба да се тераат да работат добро. Треба да им се даде детален опис на тоа што се очекува од нив, треба внимателно да се проверуваат, треба да се тренираат.	Луѓето се подготвени самите да сносат одговорност и да ги решаваат проблемите, под вистински околности. Ова подразбира дека треба да се поддржуваат учеството, одговорноста и само-контролата. Охрабрување, повик на креативност.

Слика 9 - Приказ на теорија X-Y на Douglas McGregor, 1960
Извор: Little and Zijderveld, 2006, стр.45

Теоријата на постигнување (*Achievement Motivation Theory or Achievement – Power - Affiliation Approach*) е развиена од Меклиланд (**David McClelland, 1961**, според Cole, 1996) и претставена во неговото дело „*The Achieving Society*“. Според оваа теорија, мотивацијата се фокусира на три потреби на човекот: потребата за постигнување (*Achievement*), потребата за моќ (*Power*) и потребата за припаѓање (*Affiliation*). Повеќето луѓе поседуваат комбинација од овие потреби:

- **Потреба за постигнување** – оваа личност е мотивирана од постигнувањата и затоа сака реални но, предизвикувачки цели како и напредување во работата. Постои силна потреба за повратни информации во однос на постигнувањата и напредокот, и потреба за остварување на задачите многу поефективно во споредба со претходните. Овие личности се склони кон преземање на ризици при

донесување на одлуки, сакаат да решаваат проблеми и комплексни задачи и преземаат индивидуална одговорност за резултатите.

- *Потреба за авторитет и моќ* – оваа личност е мотивирана од авторитети и затоа има потреба да биде влијателна и ефективна. Поседува силна потреба да води и да се бори за своите идеи, да ги контролира другите и да привлекува внимание. Воедно, кај оваа личност постои мотивација и потреба за зголемување на личниот статус и престиж.
- *Потреба за припадност* – оваа личност е мотивирана од припадноста и затоа има потреба за пријателски односи и интеракција со другите луѓе. Таа има потреба да биде сакана и популарна во групата и затоа многу и е важно што другите мислат за неа. Токму затоа овие личности тежнеат да мислат и да се однесуваат во согласност со очекувањата на другите и се грижат за чувствата на другите. Тие се тимски играчи.

McClelland верува дека луѓето кои се мотивирани од постигнувања се луѓе од акција кои прават нештата да се случуваат и се фокусирани на резултати. Постигнувањата им се многу поважни од материјалните или финансиските награди и постигнувањето на целта им дава големо лично задоволство. За овие лица повратната информација е важна бидејќи им овозможува мерење на успехот. Тоа се лица кои постојано трагаат по подобрувања и начини како работите да се направат подобро. Но тие се помалку загрижени за нивните социјални потреби и релациите со другите луѓе бидејќи се многу ориентирани кон задачите што може да се смета за нивен недостаток.

2.2.2. Процесни теории (Process Theories)

Во *процесните теории* (или теории „*Како*“) спаѓаат голем број на когнитивни теории кои *објаснуваат како настанува и како доаѓа до мотивацискиот процес*, односно како луѓето одлучуваат да направат нешто и да се однесуваат на одреден начин. Говорат за тоа што е она што го насочува и поддржува однесувањето на луѓето и истакнуваат дека одлуките за начинот на однесување се базираат на доживувањето на веројатноста дека целта може да се достигне. Овој приод многу повеќе става акцент на интензитетот и стабилноста на мотивацијата, запоставувајќи ги нејзината содржина и смисла.

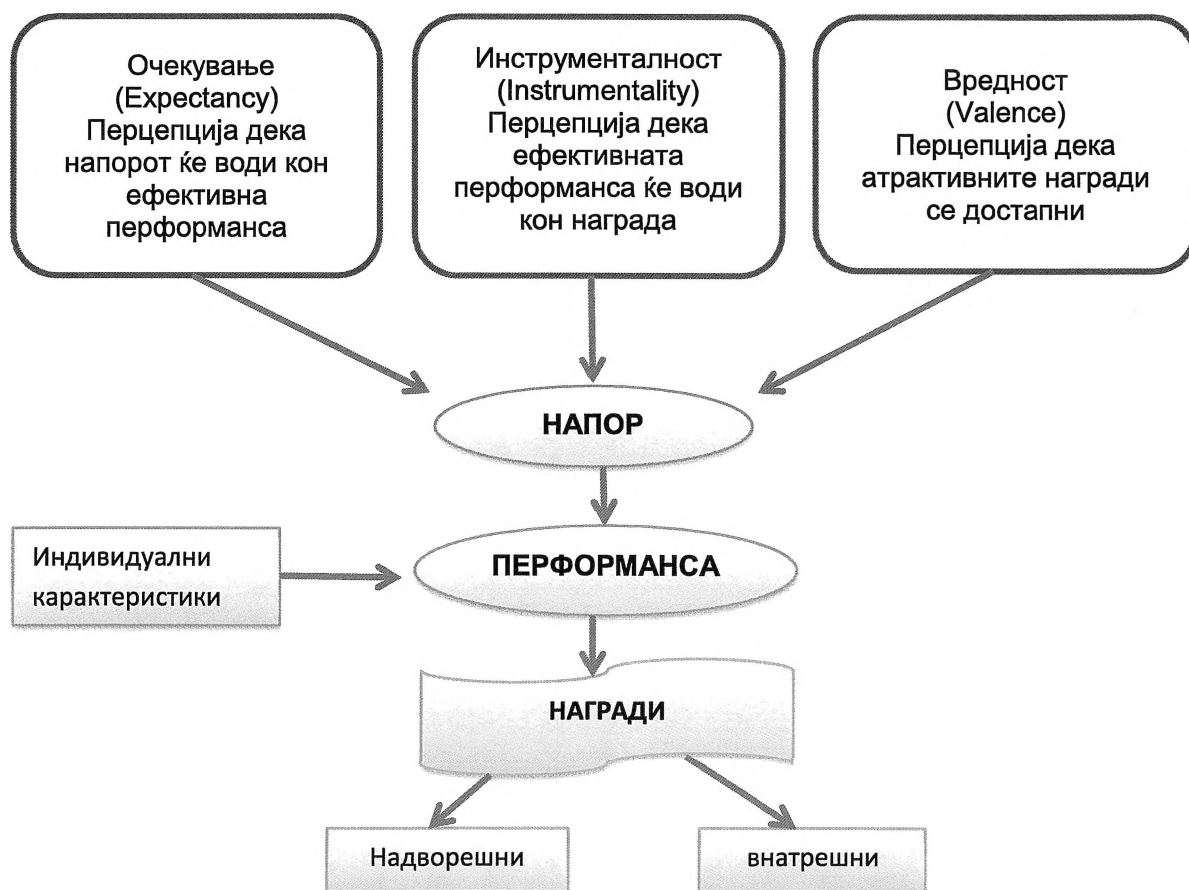
Една од најпознатите процесни теории е **Теоријата на очекување** (Expectancy Theory) или позната како **V-I-E Теорија** развиена од **Виктор Врум** (Vistor H. Vroom, 1960, според Cole 1996) кој процесот на мотивацијата го посматра како когнитивен процес при што однесувањето на индивидуата не е засновано на објективна реалност туку на субјективната перцепција на таа реалност. Основата на неговата теорија се однесува на тоа како индивидуата гледа на поврзаноста помеѓу напорот, перформансата и наградите, односно, вели дека луѓето се мотивирани кога веруваат дека нивното однесување води кон награди или исходи што тие ги посакуваат. Дали некој поединец ќе биде мотивиран или не, односно, како ќе постапи во даден момент, зависи од неговата процена односно рационалното и слободно одлучување во врска со напорите кои треба да ги вложи во однесувањето, ефектот на тој напор и наградата која се очекува.

Според Vroom, во основата на оваа теорија има три фактори и секој од нив зависи од личната перцепција на индивидуата за одредената ситуација (според Cole, 1996):

- *Очекување (Expectancy - E)* – степенот на индивидуалната перцепција или верување дека одредено однесување може да придонесе до одреден резултат,
- *Инструменталност (Instrumentality - I)* – степенот до кој индивидуата смета дека ефективната перформанса ќе води кон посакуваната награда/резултат,
- *Вредност (Valence - V)* – јачината на верувањето дека атрактивните награди се потенцијално достапни. Односно се однесува на привлечноста на целите т.е. наградите: колку ние го посакуваме тој резултат односно награда? Целите можат да бидат со позитивна вредност (ја привлекуваат индивидуата), со нулта вредност (и создаваат чувство на рамнодушност) и со негативна вредност (индивидуата сака да ги одбегне целите).

Според Vroom, овие три фактори комбинирани заедно ја креираат движечката сила (Force) која ја мотивира индивидуата да преземе напор со кој ќе постигне одредено ниво на перформанса што на крајот ќе резултира со резултат односно наградата што е посакувана. Наградите може да бидат

надворешни (обезбедени од организацијата и се надвор од контрола на индивидуата, како што се плата, подобри работни услови, промоција) и внатрешни (се однесуваат на исполнување на високо ниво на лични потреби како што се личен развој, самопочит и сл). Секако ефектот сам по себе не може да води кон ефективна перформанса туку на него делуваат и личните карактеристики на индивидуата (знаење, вештини, карактер). Неговата теорија графички може да се прикаже како што е направено на слика 10.



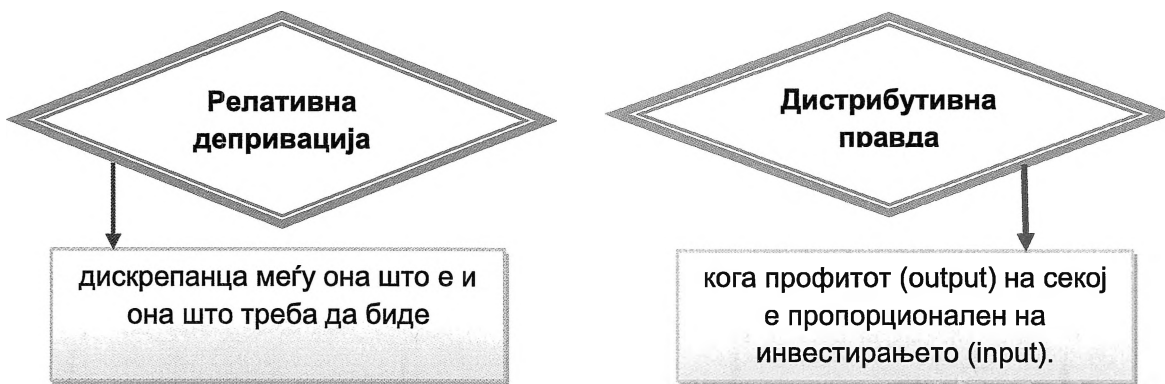
Слика 10 – Графички приказ на V-I-E Теорија, V. H. Vroom, 1960
(адаптирано од Cole, 1996)

Во теорија станува збор за свесен избор и високи рационални процеси и успешна е кај индивидуи кои имаат внатрешен локус на контрола односно кои веруваат дека тоа што го прават е нивна одлука, што може да се смета за предност на оваа теорија. Таа укажува дека индивидуата ќе преземе некоја акција само кога ќе смета дека има разумно очекување дека нејзиното/неговото однесување ќе доведе до одредени резултати. Согласно оваа теорија $M = E \times I \times V$ односно, доколку било кој од овие фактори е низок тогаш и мотивацијата ќе биде (по)ниска.

Теоријата на еднаквост (Equality Theory) развиена од **Адамс** (John Stacey Adams, 1963, според Cole 1996) или уште позната и како Теорија на праведност говори за чувството на правичност кај индивидуата. Кога луѓето чувствуваат дека се третирани праведно, поголема е веројатноста да бидат мотивирани, и обратно кога тие се чувствуваат неправедно третирани, тие се многу склони кон чувствата на незадоволство и демотивација. Кога станува збор за работна средина, вработените споредуваат она што го добиваат од работната ситуација (плата, покачување на плата, признанија) со она што го вложуваат (залагање, искуство, знаење, способност), но во споредба со другите колеги. Или, со други зборови, тоа што Врум го нарекува напори и награди, Адам го именува како влог (input – влез) и добивка (outputs – излези).

Додека теоријата на Врум анализираше колку од тоа што ќе го вложи индивидуата ќе придонесе кон добивка (напор-награда), теоријата на еднаквост т.е. правичност зависи од споредбата на својот однос на влог-добивка наспроти односот на влог-добивка (input-output) на другите. Ако односот е ист постои состојба на непристрасност, доколку односот е различен постои пристрасност. Луѓето стануваат демотивирани и го намалуваат својот влог или пак бараат промени и подобрувања доколку сметаат дека нивниот влог не е правично награден со добивка во споредба со другите.

Оваа теорија интегрира два поими: релативна депривација и дистрибутивна правда, кои може графички да се прикажат како на слика 11:



Слика 11 – графички приказ на клучните поими во Теоријата на праведност на Адамс

Работниците ја оценуваат нивната добивка од работата (output) во однос на нивниот влог (input):

- Ако добивката е поголема од влогот лицето е преплатено
- Ако влогот е поголем од добивката лицето е недоволно платено
- *Праведност*: добивката е еднаква на влогот
- *Неправедност*: добивката се разликува од влогот т.е. добивката е помала од влогот или добивката е поголема од влогот

Дали ќе се појави чувство на неправедност зависи од тоа како индивидуата ја перципира добивката и влогот на лицето со кое се споредува. Тој/таа може да верува дека ситуацијата е праведна дури и тогаш кога неговата/нејзината добивка е помала од влогот. Но, кога верува дека односот кон него е различен од односот кон другите луѓе, се доживува неправда. Тој/таа може да мисли дека е помалку платен/а отколку што треба, ако мисли дека другите се повеќе платени отколку што треба.

Когнитивната **Теорија на поставување на цели** (Goal Theory) е развиена од **Едвин Лок** (Edwin Locke, 1968, според Cole 1996; Mind Tools Ltd, 2013). Според неа однесувањето е мотивирано од внатрешните цели. Во неговото дело „Toward a Theory of Task Motivation and Incentives“ тој вели дека вработените се мотивирани од јасни цели и соодветна повратна информација (feedback).

Според него, да се работи кон остварување на целите е главниот извор на мотивација што води кон подобра перформанса. Цел е она што лицето сака свесно да го постигне, она што го насочува однесувањето, ја мобилизира личноста да вложи напори и она што ја зголемува упорноста. Според истражувањата на Лок постои поврзаност помеѓу тежината и специфичноста на целите и перформансата на личноста. Тој открил дека специфични и тешки цели водат кон подобра перформанса. Според Locke и Latham (1990), во нивната книга "A Theory of Goal Setting and Task Performance.", постојат пет главни принципи на поставување на цели, односно за да бидат мотивирачки целите мора да имаат: *јасност, предизвик, посветеност, feedback* и *комплексност на задачата* (според Mind Tools Ltd, 2013)

Со примената на оваа теорија и ефективното аплицирање на принципите на поставување на цели, менаџерите можат да ги мотивираат своите вработени и да влијаат на нивната перформанса. Оваа теорија вели доколку се постават јасни цели кои притоа имаат одредена специфичност и тежина на задачите и кои претставуваат предизвик за вработените, тие ќе бидат посветени кон нивно остварување. Воедно, неопходно е поставувањето на целите да биде во координација со вработените односно тие да бидат вклучени во нивно дефинирање за да можат да ги чувствуваат како свои и да бидат посветени кон нивно остварување. Исто така, следењето на извршувањето на задачите и давањето на конструктивна повратна информација од страна на менаџерите е многу важно бидејќи води кон зголемена мотивираност и подобрена перформанса на вработените, што е клучно при остварување на целите.

Оваа теорија е една од најпопуларните и истражувани теории која се користи во менаџментот на цели. Во процесот на поставување на организациски цели важно е целите на поединецот да се координирани со целите на надредените и подредените лица. Воедно, целите мора да бидат конкретни, мерливи, достижни, реални и да можат да се спроведат во одредено време (**SMART** – **S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**ealistic and **T**ime-bonded).

Според **теоријата на поткрепување (Reinforcement Theory) на Скинер** (B.F. Skinner, 1974, според Cole 1996; авторизирани предавања на Арнаудова, 2011), последиците од моменталното однесување на личноста влијаат на нејзиното идно однесување. Скинер вели дека доколку некое однесување е

наградено тоа ќе биде повторено. Со други зборови, наградата делува како поткрепа, односно, однесувањето е функција од претходните искуства на лицето со наградите. Се состои од примена на следните принципи:

- луѓето сакаат да вршат работи што водат до награди,
- луѓето избегнуваат да вршат работи што водат до казна,
- луѓето престануваат да ги вршат работите за кои ниту се казнети ниту се наградени.

Во основата на оваа теорија е:

- *Законот на ефектот*, според кој веројатноста да се појави дадено однесување се зголемува ако тоа е следено со награда,
- *Оперантно условување*, според кое однесувањето може да се контролира преку неговите последици, односно:
 - награда (зголемена е веројатноста да се повтори однесувањето што е наградено),
 - казна (се намалува веројатноста да се појави однесувањето што било казнето).

Приоритет е дадено на наградата бидејќи казната не помага да се научат пожелните однесувања, но сепак помага да се елиминираат негативните. Наградувањето може да биде континуирано или повремено. додека наградите може да бидат материјални и нематеријални. Клучната претпоставка во овој пристап е дека луѓето треба да бидат контролирани и дека задачата на менаџерите е да се обезбедат „вистински“ услови за да се охрабри висока перформанса (Cole, 1996, p. 45).

Следствено, врз основа на наведените теории, може да се заклучи дека процесот на мотивирање не е едноставен поради различните потреби на секој поединец бидејќи нешто што го мотивира едно лице не мора да значи дека ќе го мотивира и друго и секако, мотиваторите не мора да значи дека ќе останат исти засекогаш. На пример, врз основа на своите истражувања, Ковач заклучува дека како приходот се зголемува, парите стануваат помал мотиватор, или кога вработените стареат, интересната работа станува повеќе од мотиватор (Ковач, 1987, според Kovach 2001). Постојат разлики помеѓу луѓето во однос на тоа што

очекуваат од работата. За некои таа претставува средство за да се задоволат потребите за материјалната сигурност, за статус, за лична афирмација, додека други луѓе работат затоа што им е интересно и уживаат додека работат. Во контекст на тоа од особена важност е да се направи разлика помеѓу тоа дали задачата се доживува како награда сама за себе, или пак како награда се доживуваат резултатите кои произлегуваат од извршувањето на задачата. Продуктивноста на работата зависи директно од степенот на мотивацијата на вработените. Менаџерите мора да ги познаваат потребите и мотивите на луѓето со кои раководат и да имаат познавање како да обезбедат нивно задоволување и наградување. Токму затоа, од суштинско значење е да се познаваат различните теории на мотивација кои всушност даваат увид во процесите кои објаснуваат зошто и како се активира и насочува човековото однесување.

Мотивацијата ги претставува оние фактори кои го предизвикуваат, каналзираат и одржуваат однесувањето на луѓето. Раководителите сакаат да ги мотивираат вработените за да постигнат повисоко ниво на изведба во работењето, на лојалност и да се залагаат за организацијата и за остварување на нејзините цели. Способноста на раководителот да мотивира, влијае, насочува и комуницира со подредените, ќе ја одреди неговата/нејзината ефективност. Но, раководителите не можат да водат доколку подредените не се мотивирани да ги следат. Токму затоа познавањето на различните теории на мотивација е од клучно значење за секој менаџер.

Воедно, бидејќи мотивацијата е тесно поврзана со задоволство од работата, неопходно е да се спомене дека во теориите на мотивација за работа се прави дистинкција помеѓу термините работна мотивација и задоволство од работа, иако во пракса овие термини сè повеќе и повеќе се приближуваат. Задоволството се однесува на чувството на исполнетост кога целта ќе биде остварена и потребата задоволена, додека мотивацијата се однесува на одредена активност или настојување да се задоволат одредени потреби и да се постигнат целите.

Покрај објаснувањето на мотивациските теории, значајно за разбирање на однесувањето на вработените е да се земе во предвид и фактот дека постојат разлики помеѓу вработените во однос на тоа што очекуваат од нивната работа. Некои вработени работата ја гледаат како средство да се задоволат основните

потреби за материјална сигурност, за статус, за лична афирмација, други работат затоа што ја сакаат работата, веруваат во каузата за која што работат, им е интересно и уживаат додека работат или едноставно работата во граѓанските организации ја доживуваат како животен предизвик. Но, постојат и вработени кои можат да бидат мотивирани и од интринзички интерес и од екстринзички награди.

Токму затоа е неопходно да се направи разлика помеѓу тоа дали вработените ја доживуваат работата како награда сама за себе, или пак, како награда ги доживуваат резултатите кои произлегуваат од извршувањето на работните задачи. Следствено се наметнува потребата за разграничување на надворешната и внатрешната мотивација, иако голем број на автори, меѓу кои Арнаудова и Попоски (2010), сметаат дека понекогаш е многу тешко тие да се разграничат.

2.3. Надворешна и внатрешна мотивација

Во 50тите години на 20ти век дошло до зголемен интерес за проучување на внатрешната мотивација. Голем придонес за тоа имаат когнитивните теории за мотивација, кои изворот на контрола го гледаат како една од основите за постоење на овој вид на поделба.

Американскиот психолог Коуч е меѓу првите кој говорел за надворешна и внатрешна регулација на однесувањето. Тој разликувал две состојби: „А“ – состојба карактеристична за инструменталните активности во однос на некоја надворешна цел (се опишува како „X прави Y за да“) и „Б“ – состојба која е карактеристична за активности кои немаат цел надвор од себе, туку се изведуваат „заради самите себе“, односно, кои се саморегулирани и самомотивирани (Арнаудова и Попоски, 2010).

Во теоријата на самоопределување (Self-Determination Theory – SDT) Deci & Ryan (1985) наведуваат дека постојат различни типови на мотивација согласно различните причини или цели кои доведуваат до акција. Најосновната разлика е помеѓу *внатрешната мотивација* која се однесува на тоа да се прави нешто затоа што тоа по својата природа е интересно и пријатно, и надворешна мотивација која се однесува на тоа да се прави нешто затоа што тоа води кон одреден резултат. Многу истражувања довеле до тоа дека квалитетот на

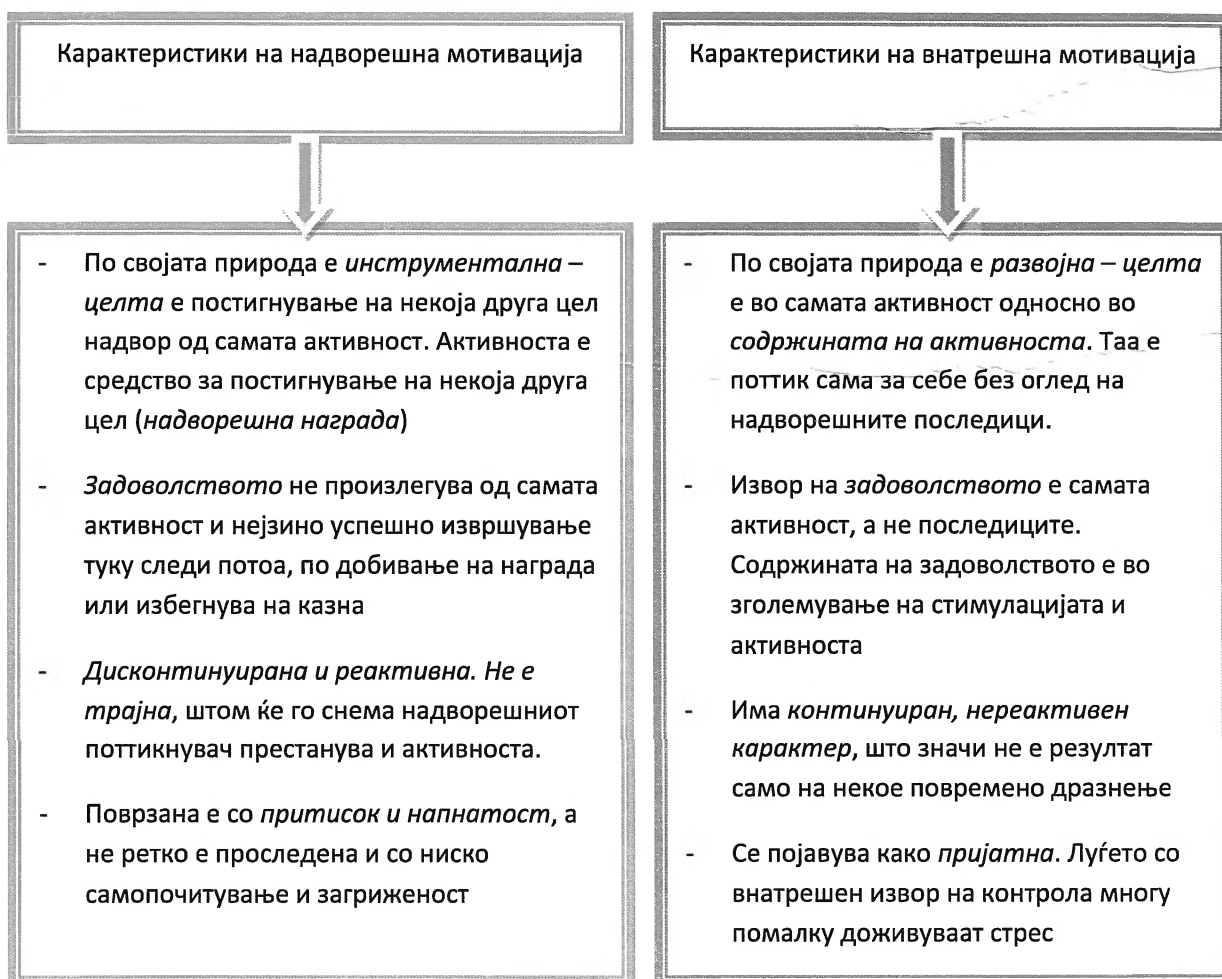
искуството и перформансата можат да бидат многу различни во зависност од тоа дали однесувањето на една личност се заснова на внатрешни или надворешни мотиватори (Deci & Ryan, 2000).

Интринзичната (внатрешна) мотивираност постои кога извршувањето на задачата обезбедува внатрешно чувство на задоволство кај индивидуата односно кога говори за однесување кое е мотивирано врз основа на личните потреби. Се однесува на правење на нешто затоа што тоа е интересно и забавно и извира од факторите на љубопитност или интерес. Овој аспект на мотивација во последниве години почнува да се разгледува како важен момент во организациската психологија, поради тоа што е тесно поврзан со задоволството од работата и работната перформанса, теми кои во последно време се доста застапени во истражувањата. Интринзичната мотивација се смета дека е од најголема важност за човековото однесување. Таа се гледа и во однос со себепочитувањето, или како луѓето размислуваат за себе. Значи, луѓето можат да бидат интринзично мотивирани за работа, бидејќи ги прави да мислат подобро за себе. Како што вели Вулфолк (Woolfolk, 2002, според Арнаудова и Поповски, 2010, стр 54): “внатрешната мотивација е природен стремеж на барање и освојување на предизвик, што го следиме со посебен интерес и ги вежбаваме способностите”. Кога говориме за внатрешна мотивација изворот или причината (односно локусот на контрола) за нашата активност е во самите нас, во нашите потреби. Целта на активноста е во самата активност. Внатрешната мотивација е процес преку кој единките манифестираат и регулираат активност која е соодветна на нивното однесување и на желбите да бидат компетентни и автономни (Deci & Ryan, 1992, Арнаудова и Попоски 2010).

Екстринзичната (надворешна) мотивација се однесува на однесување односно преземање на акција која би водела кон конкретен резултат. Надворешната мотивација се задоволува со постигнување на определена крајна цел, така што нејзиното дејствување зависи од продуктивноста на однесувањето. Во контекст на работа, овој вид на мотивација говори за однесување кое има за цел да обезбеди материјална или социјална награда или пак да избегне казна и зависи од средината и од работните услови. Задоволството и мотивацијата се создаваат преку наградување на посакуваното

однесување од страна на средината. Овие награди може да бидат пари, пофалба, признание, или пак прифаќање.

Но, некои автори укажуваат на тоа дека надворешно поттикнатата мотивација (како што се принудата, казните или пофалбите) не е вистинска мотивација. Во таа смисла Илин (2006) вели дека мотивацијата е внатрешна детерминација на однесувањето и дејноста која може да биде условена и од надворешни дразби (според Арнаудова и Попоски, 2010, стр 65)



Слика 12 - Споредбен приказ на карактеристики на внатрешна и надворешна мотивација (според Арнаудова и Попоски, 2010)

2.3.1. Однос на внатрешна и надворешна мотивација

Според некои автори внатрешната и надворешната мотивација се спротивни, додека за други тие меѓусебно се надополнуваат, така што за некоја активност можеме истовремено да бидеме и внатрешно и надворешно мотивирани (слика 12). Во последно време, согласно истражувањата, се нагласува дека не би можело да се повлече остра граница помеѓу овие два поими туку дека двата типа на мотивација се поврзуваат и влијаат една на друга. Некои автори (Маркова, Матис, Орлов, 1990, според Арнаудова и Попоски 2010, стр 66) сметаат дека нашето однесување, нашите активности се детерминирани од заемно поврзани внатрешни и надворешни мотиви, при што во едни ситуации преовладуваат едните, а во други ситуации другите мотиви. Бонева (2004), (според Арнаудова и Попоски 2010), дури тврди дека двата типа на мотивација се во динамично единство, односно тие се поврзани со синергетски заемно дополнувачки односи. Истото го нагласува и Nancy H. S. во заклучокот на делото „Менаџмент и мотивација“ (2012). Менаџерите можат да ја подберат својата стапка на успех доколку обезбедуваат надворешни награди кои ќе им помогнат на вработените да бидат внатрешно мотивирани и да имаат одлична перформанса.“ Ваквото мислење го дели и Amabile (1993) која нагласува дека овие две мотивации се во интеракција односно дека надворешната мотивација е во служба на внатрешната.

Според Amabile (1993) „како што надворешната мотивираност за одредена активност се зголемува, внатрешната мотивација мора да се намали“. Врз основа на истражување се потврдило дека одредени форми на надворешна мотивација може синергетски да се комбинираат со внатрешна мотивација, притоа зголемувајќи ги позитивните ефекти на внатрешната мотивација врз креативноста. На пример, според истражување во бизнис секторот, неколку надворешни мотиватори (како што се награда или признание за креативни идеи, јасно дефинирана главна цел и редовно давање на feedback за работата) се поддршка на креативноста.

Деци бил еден од првите кој ја истражувал врската помеѓу надворешните награди и внатрешната мотивација. Тој открил дека надворешните награди имаат негативен импакт врз внатрешната мотивација, кога парите биле користени како надворешна награда. Додека пак позитивниот feedback и

вербалното охрабрување имаат тенденција на позитивен ефект на внатрешната мотивација (Deci, 1971).

Намалување, или пак ослабување на внатрешната мотивација, се случува доколку кај личноста дојде до промена во оценката на сопствената компетентност за одредена активност „Јас не можам да го направам тоа, не сум способен (компетентен) за тоа“. Кога личноста не се чувствува компетентна за извршување на одредена активност може да доведе до слабеење на внатрешниот интерес.

2.3.2. Надворешна и внатрешна мотивација според Teresa Amabile

Тереса А. (Teresa Amabile, 1993), психолог и авторка на прашалникот за процена на мотивацијата за работа, истражувала колку секојдневната работна средина може да влијае на перформансата на вработените односно нивната креативност и мотивација. Како авторка на прашалникот кој е дизајниран со цел да ги процени индивидуалните разлики на внатрешните и надворешните мотивациони ориентации, смета дека извршувањето на задача или решавање на проблем е повеќе водено од внатрешната, интринзична мотивација затоа што задачата е интересна и вклучува предизвик и задоволство. Воедно, таа нагласува дека луѓето се покреативни кога тие се мотивирани првенствено од нивниот интерес, од задоволството и предизвикот од самата задача, а не од надворешните мотиватори. Како главни елементи на внатрешната мотивација ги наведува: самоопределување, компетенција, вклучување во задачата, љубопитство, задоволство и интерес, додека за надворешната мотивација: грижи за конкуренцијата, евалуација, признание, пари или други материјални/мерливи стимулации, како и ограничувања од други.

Amabile (1993) вели дека внатрешна мотивираност постои кога личноста во работата бара задоволство, интерес, задоволување на љубопитноста, самоизразување или лична промена на работа, додека надворешната мотивација ја дефинира како мотивација да се вклучиш во активност првенствено со цел да оствариш цели кои се надвор од самата работа. Надворешната мотивација е обележана со фокус на надворешната награда, надворешното признание, и надворешната насока на нечија работа. За разлика од Deci & Ryan (2000) кои сугерираат дека внатрешната мотивација има фокус

само на задачата и на процесот на ангажирање, и штом дојде до промена на фокусот кон продуктот настапува надворешната мотивација, Amabile не се согласува со таа дихотомија. Напротив, таа вели дека внатрешната мотивација е комплетно компатибилна со одредени видови на фокус на продуктот. Воедно таа нагласува дека тие две мотивации се во интеракција, односно дека надворешната мотивација е во служба на внатрешната (Amabile, 1993). Имено, секој надворешен фактор кој го поддржува чувството на компетентност на личноста без да го занемарува чувството на самоодредување може позитивно да придонесе кон внатрешна мотивација. И за нив може да се рече дека се синергетски надворешни мотиватори. На пример, награда, признание или повратна информација (feedback) кои потврдуваат компетентност, може да имаат таков ефект. Согласно тоа, Amabile идентификува два типа на надворешни мотиватори: синергетски „кои обезбедуваат информации или и овозможуваат на личноста подобро да ја заврши задачата и кои може да делуваат усогласено со внатрешните мотивите“ и несинергетски кои ја водат личноста да се чувствува контролирано и кои се некомпатибилни со внатрешните мотиви.

Во една своја статија, Amabile (1993) изнесува одредени тврдења односно пропозиции кои сумирани може да дадат основа за идеен модел на мотивациска синергија, односно, позитивна комбинација на внатрешна и надворешна мотивација:

- Надворешната и внатрешната мотивација може да се комбинираат позитивно. Тие не се комплетно одделени системи, туку надворешната мотивација, во одредени околности, може да ја надополнува внатрешната мотивација,
- Надворешната мотивација може да се комбинира синергетски со внатрешната мотивација. Синергетските надворешни мотиватори обезбедуваат информација за компетентноста на личноста и за вредноста на продуктот без да ги потценуваат чувствата на самоодредување или пак директно овозможуваат зголемена автономност и вклучување во задачи кои се интересни,

- Одредени видови на надворешни мотиватори негативно влијаат на внатрешната мотивација. Тие, несинергетски надворешни мотиватори, ѝ прават на личноста да се чувствува контролирано или ограничено од надворешни сили,
- Задоволството од работа ќе зависи од степенот до кој одредени мотиватори во работната средина се во согласност со основната мотивациска ориентација на личноста кон работата,
- Работната перформанса зависи од видот и нивото на мотивација на личноста. Врз квалитетот на некои задачи влијае надворешната или внатрешната мотивација, а врз некои и двата вида на мотивација,
- Високо ниво на внатрешна мотивација кое постои на почетокот, може, со текот на времето, да биде ослабено или нарушено од работната средина која не го поддржува внатрешното инволвирање во работата и која става голем акцент на надворешните мотиватори,
- За личности кои имаат работа која вклучува комплексни проекти, комбинација на внатрешна мотивација со соодветни синергетски надворешни мотиватори може да доведат до највисоко ниво на креативна и продуктивна работа.

2.4. Стратегии, техники и принципи на мотивација - Како да се мотивираат вработените?

Мотивацијата е уметност да ги придобиеш луѓето да го прават она што ти сакаш да го прават затоа што тие сакаат да го прават (Dwight D. Eisenhower, според Silverstein, 2007)

Кога говориме за мотивирана личност велиме дека таа личност сака нешто да направи. Мотивацијата ги опфаќа сите причини кои ја предизвикуваат личноста да делува, вклучувајќи ги и негативните како што е стравот, или пак позитивните како што се пари, промоција или признание.

Лидерот, односно, менаџерот е клучен фактор во работната средина и има многу големо влијание во мотивирањето на вработените но, тој не може да ја натера личноста да делува доколку таа не сака. И неговата моќ е лимитирана. Како што вели старата поговорка: „Може да го однесете коњот до водата, но не можете да го натерате да пие вода“. Надворешните награди може да се сметаат за поттик и стимулација на вработените, но вистинската мотивација доаѓа од внатрешноста на индивидуата. Сепак, менаџерите можат да работат на тоа да обезбедат различни видови на стимулации со цел да влијаат на мотивацијата на вработениот.

Џон Адаир (Adair, 2006), во својата книга „Лидерство и мотивација“, говори за осум принципи или правила на мотивација кои ги претставува како столбови на охрабрување и мотивирање на вработените. Како лидерот ќе ги употребува следниве принципи зависи од ситуација, при што треба да преземе одговорност за да ги инспирира вработените и да ги насочува во вистинска насока:

1. *Биди мотивиран* - Никогаш нема да можеш да ги инспирираш другите доколку ти не си инспириран. Само лидер кој е мотивиран може да мотивира други. Ентузијазмот инспирира особено кога е комбиниран со доверба.
2. *Избери луѓе кои се мотивирани* – многу е тешко да се мотивираат луѓе кои не се мотивирани да работат. Затоа е многу важно да се направи добар избор на вработени при што на самото интервју за работа треба да се внимава на тоа колку луѓето се мотивирани и ентузијастички за работата за која се пријавуваат, да се провери нивното минато искуство и да се постават ситуации кои бараат висока мотивација при што би се прашал кандидатот како би постапил.
3. *Третирај ја секоја личност индивидуално* – она што ја мотивира една личност не значи дека ќе ја мотивира и другата личност. Разговарај со секоја личност поединечно и обиди се да дознаеш што ја мотивира. Употребувај различни техники за мотивација за различни луѓе. Со тоа што ќе ја испушаш секоја личност посебно ќе им дадеш можност да ги искажат нивните надежи и стравови при што како лидер ќе покажеш дека се грижиш за нив. Секако, при тоа, твојата намера треба да биде да ги откриеш различните мотиви на секој но со цел да помогнеш, а не да манипулираш.

4. *Поставувај реални и предизвикувачки цели* – доколку целите се нереални тие ќе ги демотивираат луѓето, доколку се лесни за постигнување исто така нема да претставуваат инспирација и предизвик. Како лидер многу е важно да балансираш. Како што кажал Winston Churchill: „не е доволно да го дадеме најдоброто од себе. Некогаш треба да го направиме она што се бара од нас“. Многу е важно да се договорат целите со оние кои треба да ги остварат затоа што така ќе ги чувствуваат како свои и ќе бидат мотивирани да работат на нивно остварување. Доколку целта е реална и важна, личноста станува мотивирана да ја постигне.
5. *Запомни дека прогресот мотивира* – ние сме мотивирани не само од индивидуалните потреби туку и од потребите кои произлегуваат од заедничките задачи. Колку е позначајна задачата толку е појака потребата да се заврши успешно. Доколку луѓето знаат дека се движат напред тоа ги мотивира да ги зголемат нивните напори. Сите ние инвестираме во успех. Затоа е многу важно да се обезбеди конструктивен feedback, бидејќи без повратна информација луѓето не знаат дали се движат во вистинската насока со вистинската брзина. Доколку тимот увиди дека прави прогрес тогаш ќе вложи уште повеќе на патот кон успехот.
6. *Креирај средина која мотивира* – многу е важно лидерот да креира средина која ги мотивира вработените. Рестриктивна организациска структура која нагласува контрола и моќ и која им дава на вработените пасивна улога многу тешко ќе доведе до тоа вработените да го дадат најдоброто од себе. Спротивно на тоа, средина во која вработените може да го кажат своето мислење, учествуваат во донесување на одлуки и поставување на цели, се консултираат со претпоставениот и добиваат feedback за својата работа, може да се смета за мотивирачка.
7. *Обезбеди фер награди* – важи принципот на балансирање односно што даваме и колку очекуваме да добиеме. Правичноста или правдата се однесува на тоа дека она што го добиваме за возврат треба да биде еквивалентно на вредноста на придонесот. Перформансот треба да биде поврзан со наградите, исто како што промоцијата треба да биде поврзана со заслугата.

8. *Оддади признание* – како лидер можеш да дадеш признание и да покажеш благодарност на различни начини. Некогаш едно искрено „благодарам“ или „добро сработено“ може да направи „чуда“ за моралот на личноста. Но исто така е подеднакво важно да создадеш и охрабруваш клима каде што секоја личност ја препознава вредноста и придонесот на другите членови на тимот. Признанието од средината односно од колегите е многу важно поради социјалниот момент и ние сме најчесто „гладни“ за почит од другите. Без таа почит и поддршка многу е тешко да се одржи балансот на нашата самодоверба. Затоа е неопходно да се креира култура на признание и почит на трудот на секој член на тимот. Онаму каде што работата на луѓето се вреднува секогаш постои мотивација за работа.

За исти или слични мотивациони стратегии и техники говорат и други автори. Nancy (2012) во својата статија „Менаџмент и Мотивација“ наведува различни мотивациски стратегии кои смета дека можат да му помогнат на менаџерот во напорите за мотивација на своите вработени:

- *Очекувај го најдоброто!* – луѓето живеат согласно очекувањата што тие или другите ги имаат за нив. Во таа насока интересна е изреката на Henry Ford: „без разлика дали мислиш дека можеш или неможеш, во право си“ (Manion, 2005, според Nancy, 2012)
- *Награди го посакуваното однесување на начин што ќе ги мотивира вработените и ќе ја подобри нивната перформанса.* Обезбеди награди за она однесување што е посакувано и користи различни награди, специјално “скроени“ за одредена личност, кои ќе придонесат кон остварување на посакуваните резултати. “Биди сигурен дека наградите не се дадени за однесување кое не е пожелно, но биди сигурен дека користиш многу различни видови на награди за да ги обезбедиш посакуваните резултати“, (Manion, 2005, според Nancy, 2012).
- *Креирај FUN пристап* (Focused-Фокусиран, Unpredictable - Непредвидлив and Novel - Нов) – биди креативен при давање на наградите. Пр. Додели сертификат или пофалница со 50 евра на некој што сметаш дека за една одредена работа ги надминал очекувањата и имал перформанса за пофалба.

- *Фокусирај се на ревитализирање на вработените* – во оваа насока Халовел (Hallowell, 2005, според Nancy, 2012, стр.34), вели: „менаџерите можат да ги мотивираат вработените со тоа што ќе ги охрабруваат правилно да јадат, редовно да вежбаат, да користат одмор и слободни денови, да бидат организирани и да успорат“.
- *Користи ги јаките страни на вработените, промовирај висока перформанса и фокусирај се на тоа како учат вработените.* “Ова бара од менаџерите да ги знаат слабите и јаките страни на своите вработени, да откријат што е потребно да ги натера одредени вработени да имаат добра перформанса, и да разберат како да профитираат од начинот на кој вработените учат, како алтернативен метод на охрабрување и мотивација на вработени“ (Buckingham, 2005, според Nancy, 2012, стр.34).

Различните концепти и теории не водат кон заклучок дека комбинација од различни фактори ги мотивира вработените, а не само еден вид на надворешна или внатрешна награда. Секој е мотивиран од нешто, само што тоа нешто не мора да е поврзано директно со работата. Тоа всушност креира предизвик за менаџерите кои мора да се обидат да ја пренасочат енергијата на вработените кон однесувања поврзани со работата.

И додека манипулацијата креира негативни импликации, мотивацијата е позитивна и од неа имаат бенефит и менаџерите и вработените (Manion, 2005, според Nancy, 2012). Тврдењето на Manion дека треба да се користат различни мотивациони техники го потврдува и Atchison (2003), (според Nancy, 2012), кој смета дека луѓето се различни, делуваат на различни начини и согласно тоа се мотивирани на различни начини. Менаџерот треба да тежнее кон тоа да ја разбере секоја индивидуа и нејзините/неговите квалитети и согласно тоа да креира програма за награди и признанија кои ќе ја мотивираат.

Исто така, според Manion секој може да стане ефективен мотиватор но само доколку ги разбере различните теории и основните принципи на мотивација (според Nancy, 2012). Кога станува збор за награди Nancy (2012) наведува различни видови на надворешни и внатрешни награди кои можат да ја зголемат продуктивноста на вработените и да ја подобрат нивната перформанса (слика 13).

Надворешни награди	Внатрешни награди (според Manion, 2005)
<i>Пари</i> (плата, бонуси)	<i>Здрави релации</i> – вработените можат да развијат чувство на поврзување
<i>Бенефиции</i> (здравствено осигурување, пензиско осигурување, одмор и сл)	<i>Значајна работа</i> – вработените имаат чувство дека она што го работат е значајно, вредно и прави позитивни промени во животот на луѓето
<i>Флексибилно работно време</i>	
<i>Промоции и унапредувања</i> , промени во статусот на вработениот	<i>Компетенции</i> – вработените се охрабруваат да развијат вештини кои ќе ги оспособат да имаат перформанса согласно или над стандардите
<i>Работни одговорности и задолженија</i>	
<i>Feedback</i> и пофалба, признание	<i>Избор</i> – вработените се вреднувани, нивното мислење се почитува, учествуваат во донесување на одлуки, решавање на проблеми, дефинирање на цели
<i>Силен лидер кој охрабрува и инспирира</i>	
Негување на <i>организациска култура</i>	<i>Прогрес</i> – менаџерите бараат одговорност од вработените, им го олеснуваат патот до остварување на целите, го слават прогресот

Слика 13 - Сумарен преглед на надворешни и внатрешни награди
Адаптирано според Nancy, 2012

Ако се направи преглед на книги кои ја обработуваат темата на мотивација, ќе се забележи дека во сите нив се наведени различни видови на стимулации кои некои автори ги нарекуваат принципи на мотивација, некои техники или стратегии на мотивација, некои пак фактори на мотивација. Сепак, сите имаат една иста цел – да ги мотивираат вработените да постигнат што подобри перформанси кои ќе ја зголемат нивната продуктивност и организациска ефективност. Подолу е прикажан сумарен преглед на најчесто споменуваните стратегии, принципи и техники на мотивација кои можат да се сретнат кај различни автори (Silverstein, 2007; Little and Zijderveld, 2006; Fuller and Taylor, 2008; Adair, 2006; Doyle, 2005, etc):

- ❖ **Парите и мотивацијата** - никој не работи бесплатно, ниту пак треба. Не е за изненадување фактот дека парите се основниот стимул за задоволителна работна перформанса. Финансискиот стимул е важен но нивниот ефект исто така зависи од многу други фактори и затоа не се сметаат за силен мотивациски фактор. Иако некој е добро платен, нема

да сака да работи во средина во која не е почитуван и вреднуван, каде што нема колегијалност и комуникација помеѓу вработените, нема партиципативност, нема повратна информација за трудот и постигнувањата и слично.

❖ **Мотивација преку дизајнирање на работата** – да се има интересна и предизвикувачка работа е нешто што се посакува во денешно време особено што луѓето голем дел од времето го поминуваат на работа.

- *Ротација на работата* – алтернатива за елиминација на досадата е промена на работни места од време на време. Но фреквенцијата на промена не смее да биде многу честа бидејќи тоа може да ги збунува вработените. Со тоа им се овозможува на вработените да имаат нов предизвик и да научат нешто ново со што се постигнува и поголема сигурност во работата бидејќи компетентноста се зголемува.
- *Зголемување (или проширување) на обем на работата* – тоа е процес на комбинирање на две или повеќе специјализирани задачи во една работа. Целта е да се доделат нови задачи кои ќе бидат интересни за вработениот и ќе постигнат поголема разноликост во содржината на работата.
- *Збогатување на работата* – се редизајнира работата со цел да претставува предизвик за вработениот со што би се зголемила мотивацијата за работа. Всушност, се воведува повеќе комплексност во работата со тоа што се зголемуваат овластувањата во планирање и донесување на одлуки, децентрализирање на контролата, давање повратни информации и слично, нешто што е дел од работата на повисоките позиции.

Согласно експертите, работата може да биде збогатена со надградба на петте основни димензии на работата:

- **Различност на вештини** – степенот до кој работата е завршена со различни активности за кои е потребно користење на различни вештини и таленти на вработениот

- Идентитет на задачата – степенот до кој работата е направена од почеток до крај со видлив резултат
- Важност на задачата – степенот до кој работата вклучува значаен импакт на другите луѓе без разлика дали тие се од организацијата или надвор од неа
- Автономност – степенот до кој задачата обезбедува значајна слобода, независност и дискреција за вработениот да ја комплетира работата со тоа што сам/а ќе направи план на работа и ќе ги одреди процедурите и методите кои ќе ги користи
- Повратна информација (Feedback) – степенот до кој е обезбеден јасен и директен feedback на вработениот по комплетирање на работните активности

Како и да е, сепак не сите вработени одговараат позитивно на оваа техника. Оние кои имаат знаење и вештини и воедно желба за личен раст и развој може да бидат успешно мотивирани со збогатување на нивната работа. Оваа алатка за мотивација може да биде успешна само доколку се планира внимателно и кога вработените искрено посакуваат дополнителен предизвик во нивната работа. При тоа неопходно е задачата да биде реална, достижна и менаџерот да обезбеди повратна информација за изведбата.

❖ Мотивација со Награди

Наградите имаат важна улога во мотивација на вработените. Има два вида на награди: надворешни и внатрешни. *Надворешните награди* се оние кои се дадени од некоја личност или од организацијата на индивидуата како што се *пари, бенефиции, промоција, признание, пофалба, статус*. Спротивно на нив, *внатрешните награди* произлегуваат од самата индивидуа и можат да бидат искусени преку нивната работа, како што се *чувството на компетентност, остварување, личен развој и самодоверба*.

За да наградата придонесе кон подобрување на перформансата и ефективноста, неопходно е да ги задоволи индивидуалните потреби, да биде фер и правична како и поврзана со одредена перформанса. Различни луѓе имаат различни потреби и согласно тоа имаат различни очекувања во однос на

наградите кои ги посакуваат. Некои тежнеат кон подобри бенефиции, а некои кон поголем статус или унапредување. Воедно, личноста треба да верува дека напорите ќе доведат до награда, како што потврдува теоријата на очекувања според која вработениот ќе работи напорно доколку верува дека напорот ќе води кон остварување на цели кои се реални и награда која е достижна.

❖ **Мотивација преку иновации во квалитетот на животот (Quality-of-work life-QWL)**

Станува збор за процес со кој организацијата се обидува да го „отклучи“ креативниот потенцијал на луѓето со тоа што ќе ги вклучи во донесување на одлуки кои влијаат на нивниот живот на работа. Со овој процес се воспоставува интерперсонална врска помеѓу вработените и организацијата при што се допира до секој аспект на модерниот живот на работа. Постојат три клучни категории: *флексибилен работен распоред, партиципативен менаџмент и демократија на работното место*. Заедничката карактеристика на сите три категории е што *им дава на вработените степен на контрола врз нивните сопствени животи односно ако преземат некој чекор или одлука тоа нема да влијае само на компанијата туку и на нив самите. Партиципативниот менаџмент им дозволува на вработените да учествуваат во поставување на цели, донесување на одлуки, решавање на проблеми и дизајнирање и спроведување на организациски промени*. Инволвирање на вработените во важни организациски процеси ги прави да се чувствуваат важни, ценети и вреднувани и со тоа да го дадат најдоброто од себе при својата изведба на работата.

❖ **Обука, учење и кариерен развој**

Можноста за усовршување и професионален развој е голем мотив за многу вработени. Процесот на оценка на перформансата треба да биде проследен со план за професионален развој во кој би биле потенцирани вештините кои треба да се подобрат и можностите за (до)обука и учење. Секако, тој процес треба да биде поткрепен со јасно поставени, реални и достижни цели како и конструктивна повратна информација од претпоставениот за перформансата на вработениот. Поддршката од раководството е неопходна. Чувството дека човекот се развива и достигнува прогрес, што може да биде

проследено со признание и напредување во кариерата, дефинитивно претставува мотив за вработените, како што беше осведочено во многу од горенаведените теории на мотивација.

Менаџерите кои се добри мотиватори препознаваат дека секој вработен има различни потреби за мотивација. Тие откриваат кои копчиња за мотивација треба да бидат притиснати, со тоа што ги набљудуваат нивните вработени и ги учат нивните цели (Silverstein, 2007). Луѓето често знаат да кажат дека мотивацијата не трае. Добро, но, ниту капењето трае – токму затоа ѝ се препорачува да биде секој ден (Zig Ziglar, според Silverstein, 2007). Воедно, она што се забележува кај многу автори е креирање на работна средина во која на вработените ќе им се почитува трудот и ќе им се оддава признание за нивните резултати. Од менаџерите се бара да бидат отворени за комуникација со своите вработени и да бидат активни слушатели на нивните потреби и интереси. Една од клучните алатки која се споменува за откривање на мотиваторите на вработените е конструктивниот разговор, односно, поставувањето на прашања, активното слушање, парафразирањето и давањето на повратна информација (Fuller and Taylor, 2008).

Во контекст на ова, предлог прашања за разговор со вработените, кои менаџерите може да ги употребуваат со цел да ги откријат нивните потреби и мотиватори се (Doyle S., 2005):

- Каков вид на работа сакаш? Што најмногу те исполнува во твојата работа?
- Што не сакаш да работиш?
- Каква работна средина сметаш дека ќе придонесе кон подобрување на твојата работна перформанса? Зошто?
- Кои се твоите цели за кариерен развој?
- Каков раководител сакаш да имаш? Каков вид на помош и поддршка ти е потребно од мене?
- Што сметаш дека е награда за тебе?
- Која била твојата омилена работа до сега? Зошто?

3. Релевантни емпириски истражувања

Значењето на поврзаноста на организациската култура и мотивацијата на вработените е подеднакво важно и интересно како за менаџерите така и за самите истражувачи. Менаџерите ја истражуваат мотивацијата на вработените поради желбата да имаат задоволен персонал, посветен на остварување на организациските цели но и воедно за да ги задржат најспособните и најквалификувани работници. Додека пак истражувачите, тие се секогаш нетрпеливи да ги откријат мотивационите фактори и да увидат што е она што ги мотивира вработените да бидат ефективни и посветени на организацијата.

Од 1960 година, истражувачите почнале да покажуваат голем интерес за мотивацијата. Заедно со истражувањата во областа на МЧР и организациско однесување, мотивирањето на вработените стана фасцинантна тема (Gunkel, 2006, според Wani, 2011, 11). Истражувачите се фокусирале на процесот на мотивирање на вработените и на факторите на мотивација како што се наградите и работната култура/средина одговорна за нивното мотивирање.

Улогата на организациската култура и влијанието што таа го има врз однесувањето на вработените станало видливо значајно во последните две декади. Како што организациите имаат широк опсег на контрола, рамни структури, намалена формалност и овластени вработени, споделеното значење обезбедено од силната култура дава сигурност дека секој се движи во иста насока (Borowsky, 1994). Организациската култура е одговорна за креирање на високо ниво на посветеност и перформанс, како што е сугерирано од резултатите на глобалното истражување (Martin, 2000). Таа е значајна алатка за менаџерите со која може да го креираат посакуваниот ентузијазам кај вработените со цел да се подобри организацискиот исход. Во однос на ова, Brown (1998) вели: „менаџерите и вработените не дејствуваат во слободен простор. Тие се водени и насочувани од организациската култура“ (според Wani, 2011)

Доколку истражувате на интернет, може да се добијат податоци за различни истражувања во областа на организациска култура и мотивација. Дел од нив се однесуваат на поврзаноста и/или влијанието што го има организациската култура врз мотивацијата на вработените, но има и многу други

кои ги анализираат и истражуваат поврзаноста и влијанието на организациската култура со перформансата на вработените и организациската ефективност. Притоа, карактеристиките на организациска култура кои се користат како дел од истражувањата се разликуваат, во зависност од тоа според кој инструмент и автор е правено истражувањето, земајќи во предвид дека постојат различни дефиниции за овој поим. Постојат и истражувања кои ја таргетираат поврзаноста на организациската култура со задоволството на вработените и мотивациските фактори (внатрешни и надворешни). Воедно, пребарувајќи по истражувањата кои се однесуваат на овие области, се забележува дека истите се повеќе третирани и истражувани од практичари во бизнис секторот односно, во поголеми корпорации како и во државни институции, додека не се регистрирани многу истражувања во граѓанскиот сектор. Следствено, ќе наведем некои од нив. Во 2011 година, Шабир, (Shabir, 2011), студент на Glyndwr Универзитетот во Велс, Англија, правел студија на случај на тема „Влијание на организациска култура врз мотивација на вработени во банката „Jammu and Kashmir Bank Ltd“ и спровел истражување при што користел квантитативно-квалитативен пристап односно биле испратени 40 прашалници на вработените во банката, со цел да се најде линкот помеѓу организациската култура и мотивацијата на вработените. Исто така, спровел интервју со 10тина вработени, со цел да собере податоци за тоа што ги мотивира. Како компоненти на организациска култура се наведени: организациските вредности, работната средина и односите помеѓу вработените. Истражувањето покажало дека постои позитивна врска, односно дека колку е подобра организациската култура, нивото на мотивација на вработените е повисоко. Во 2010 година е спроведено истражување за влијанието на работната култура во мотивацијата и нивото на перформанса на вработените во две приватни компании во Индија од страна на Sinha, Singh, Gupta и Dutt (2010). Во истражувањето биле вклучени 250 испитаници од средно раководно ниво и при обработка на податоците биле користени ANOVA, t-test, SPSS. Профилот на организациската култура бил мерен со прашалник, развиен од Pateek (1997), во однос на тоа дали културата е автократска, бирократска, технократска или претприемачка. Резултатите покажале дека постои позитивна и значајна корелација помеѓу технократската култура и улогата на мотивацијата, следено со негативна и значајна корелација помеѓу автократската култура и улогата на мотивацијата. Ова имплицира дека технократската култура, ако е доминантна,

го зголемува нивото на мотивација на вработените од средно раководно ниво. Во исто време, автократската култура, ако е доминантна, води кон повисоко ниво на незадоволство. Технократската култура се јавува како силен предиктор (независна варијабла) на мотивацијата додека претприемачката култура како силен предиктор за перформансата на вработените. Дека организациската култура има влијание врз организациската перформанса покажуваат и резултатите од теоретското истражување на Шахзад и соработниците (Shahzad et al., 2012), според кое, доколку вработените се посветени и имаат исти норми и вредности како и организациските, тоа може да ја зголеми нивната перформанса, што пак придонесува кон остварување на организациските цели.

Во 1995, Денисон и Мишра (Denison and Mishra, 1995) ја истражувале врската помеѓу организациската култура и ефективноста при што како карактеристики за организациска култура биле земени: учество на вработени, конзистентност, адаптивност и мисија (според Моделот на организациска култура на Денисон). Резултатите од истражувањето во кое учествувале 764 организации, покажале дека овие четири карактеристики се позитивно поврзани со перцепциите на перформансата односно дека организациската култура е мерлива и е поврзана со важни организациски исходи. Две од карактеристиките, учество и адаптивност, се индикатори за флексибилност, отвореност и силни предиктори за организациски раст, додека другите две, конзистентност и мисија се индикатори за интеграција, насоки и визија и се подобри предиктори на профитабилност. Воедно, сите четири карактеристики се значајни предиктори за други критериуми на ефективност како што се квалитет, задоволство на вработени и организациска перформанса. Резултатите од нивното истражување можат да се најдат во нивната истражувачка студија „Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness“.

Уште едно истражување во кое е користен моделот на организациска култура на Денисон е извршено во регионот на Крагуевац во 2011 година од страна на Павлович и Олјача (2011), при што биле вклучени 257 испитаници од десет средни училишта со цел да се увиди дали постои влијание на организациската култура во успешноста на училиштата. Резултатите покажале дека потребно е да се креира позитивна организациска култура бидејќи нејзините елементи влијаат на успешноста на училиштата.

Во многу книги и статии за менаџмент се сретнува констатација дека успехот на секоја организација зависи од вработените, односно, дека вработените ја прават организацијата. Што значи, од нив зависи дали една организација ќе постои и ќе бележи успеси и развој. Согласно тоа, лесно се доаѓа до тврдењето дека доколку се води грижа за вработените и се креира силна организациска култура, тогаш се зголемува нивното ниво на мотивација, перформанса и продуктивност што води кон организациска ефективност. Ова го потврдува и академското истражување на Manzoog Q. (2011) фокусирано на влијанието на мотивацијата на вработените на организациската ефективност, а објавено од страна на Меѓународниот институт за наука, технологија и едукација (IISTE). Имено, истражувањето е фокусирано на идентификација на фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените како и на поврзаноста помеѓу организациската ефективност и мотивацијата на вработените. Литературата и различните студии кои биле анализирани при ова истражување укажуваат дека факторите признание и оспособување имаат позитивен ефект врз мотивацијата на вработените. Воедно, истражувањето потврдило дека постои значајна поврзаност помеѓу мотивацијата на вработените и организациската ефективност. Колку повеќе вработените се мотивирани да ги извршуваат своите задачи толку повеќе се зголемува организациската перформанса и успех. Организациите треба да ги развијат своите правила, политики и организациски структури на тој начин што ќе создадат средина во која вработените ќе можат да работат добро и ќе им се признае и вреднува остварувањето на задачите и постигнувањата. Тоа сигурно би водело кон организациски развој. Како што е наведено во неговото истражување „внатрешно задоволен, воодушевен и мотивиран работник е всушност продуктивен работник што придонесува кон организациска ефикасност и ефективност што води кон максимизација на профитот“ (Matthew J, 2009, според Manzoog, 2011, стр.41).

За ефектите на мотивацијата на вработените врз организациската перформанса истражувал и Адел М. (Adel, 2013) со цел да укаже на важноста и улогата на мотивацијата на вработените во организациската ефективност и успех. Истражувајќи низ теоријата дошол до заклучок дека многу истражувачи се согласуваат дека стратешкиот менаџмент на човечки ресурси кој вклучува различни алатки и методи за мотивација на вработените влијае врз внатрешната и надворешната мотивација на вработените. Доколку вработените се

мотивирани тие се задоволни и посветени кон остварување на организациските цели што укажува на добра перформанса на вработените и организациска ефективност.

За поврзаноста на мотивацијата на вработените со ефективноста, ефикасноста, продуктивноста и перформансата говори и Rob H. Kamery (2004). Неговото академско истражување идентификува менаџмент стратегии за мотивација на вработени со цел да се подобри нивната перформанса. Во својата статија тој наведува мислења од повеќе автори кои ја нагласуваат потребата за мотивирање на вработените со цел да се подобри нивната перформанса. Дел од нив ја нагласуваат потребата од креирање на работна средина во која вработените имаат можност за само-мотивација. „Мотивирачка средина може да доведе до задоволни вработени. Мотивирачка средина постои кога има услови за високи стандарди, јасни цели, адекватна обука, ефективно лидерство, награди кои се вреднувани од вработените и адекватни работни услови“ (Carozzoli, 1998, според Kamery, 2004, стр 140).

Следствено, може да заклучиме дека во насока на подобрување на организациската ефективност, многу важен предуслов е примената на мерења на мотивацијата и задоволството на вработените. Резултатите од истражувањата кои се добиваат во однос на мотивацијата на вработените како и организацискиот прогрес кон постигнување на култура на високи перформанси дава основа за креирање на мотивациски стратегии и укажува на потребите за редефинирање на елементите на организациската култура. Имено, мерењето на овие конструкти може да придонесе кон постигнување на зацртаните цели и успех на организацијата. Како што вели Давидсон: „Со цел да се спроведат стратешки иницијативи или интервенции за подобрување на перформансата важно е организацијата да го разбере моменталниот статус на организациската култура. Најдобриот начин да се разбере културата е да се оцени истата“ (Davidson, 2004, според Zwaan, 2006).

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

4. Предмет и проблем на истражувањето

Мотивација и задоволство на вработените претставуваат основа на интересирањето на современиот менаџмент на човечки ресурси, бидејќи единствено преку изградба на поквалитетен мотивациски систем може да се помогне на организацијата за зголемување на својата конкурентна способност и вредност. Мотивирањето на вработените е од суштинско значење за секоја организација која се стреми да успее. Во денешно време, брзите промени и реформи бараат и промени во самите организации кои за менаџерите претставуваат вистински предизвик. Истражувањата покажуваат дека еден од најголемите предизвици за менаџерите е да обезбедат работна средина која има мотивирани вработени, посветени во остварување на целите и лојални на организацијата.

Ова е особено важно за граѓанските организации, бидејќи станува збор за непрофитни организации, каде што приходите, односно профитот, не се на листата на најчести фактори на мотивација. Ако земеме во предвид дека мотивацијата на вработените е една од клучните но и најчесто најтешка задача на менаџерите, тогаш можеме да претпоставиме дека резултатите од ова истражување може да послужат како солидна основа за креирање на стратегии за мотивација кои ќе водат кон задоволни, продуктивни и лојални вработени што пак е значаен услов за добра перформанса. За менаџерите е од посебен интерес да разберат што е тоа што ги мотивира вработените бидејќи високо мотивираните вработени можат со сопственото однесување да придонесат кон значително зголемување на продуктивноста или значително намалување на проблемите во организацијата.

Согласно тоа, *предмет на ова истражување е организациската култура и нејзината улога во мотивацијата на вработените во граѓанскиот сектор.* Истражувањето исто така дава податоци за тоа кој вид на мотивација е позастапен, (надворешната или внатрешната мотивација), односно што е она што повеќе ги мотивира вработените во граѓанскиот сектор и во кој степен организациската култура влијае врз нивната мотивација. Основна идеја е истражувањето да укаже дека е неопходно да се креира позитивна организациска култура која може да биде клуч за подобрување на успешноста на организациите. Овој труд става акцент на организациската култура и

нејзината улога во промените кои се неопходни да ги направат граѓанските организации со цел да постигнат професионалност во работата што води кон организациска ефективност. Истражувањето опфаќа граѓански организации од различни региони во Македонија кои се разликуваат по местото на делување и големината, односно, бројот на вработените, формирани согласно Законот за здруженија и фондации.

Во проучувањето на предметот на истражувањето е применето емпириско истражување. Од спроведеното истражување на вработените во граѓанскиот сектор се добија емпириски резултати за внатрешната и надворешната мотивација на испитаниците како и за нивната перцепција во однос на организациската култура.

5. Цели и задачи на истражувањето

Општата цел на ова истражување е стекнување на определено научно сознание за предметот на истражување но и апликативност на тоа истражување за истото да добие општествена оправданост.

Главната цел на ова истражување е да се истражи поврзаноста помеѓу организациската култура и мотивацијата на вработените, односно да се увиди функционирањето на елементите на организациската култура и нивната поврзаност т.е. влијание врз мотивирањето на вработените. Воедно, истражувањето идентификува кој вид на мотивација е позастапен, надворешната или внатрешната мотивација, кај вработените во граѓанскиот сектор во Македонија.

Конкретно, *задачите* на ова истражување се:

- ✓ да се утврди дали мотивацијата на вработените е поврзана со следниве компоненти на организациска култура: мисијата, учеството на вработените, конзистентноста и адаптивбилноста;
- ✓ да се проценат силните и слабите страни на организациската култура кои влијаат на перформансата на вработените;
- ✓ да се увиди што најмногу ги мотивира вработените (односно дали преовладуваат внатрешни или надворешни мотиватори) и дали работата им претставува задоволство и предизвик;

- ✓ да се истражи потребата за градење и негување на организациска култура од страна на менаџментот на организацијата како неопходен фактор кој има улога врз мотивацијата на вработените со цел да се постигне организациска ефективност.

Теоретски цели:

Овој труд ја потенцира улогата и важноста на организациската култура врз мотивацијата на вработените и согласно тоа опфаќа теоретско проучување на поимите организациска култура и мотивација, како и нивна меѓусебна поврзаност. Со оглед на тоа дека оваа област сè уште не е доволно научно и теоретски објаснета и детерминирана, трудот обезбедува научна дескрипција и елаборација на овие два конструкта. Материјалот може да претставува своевидна основа за понатамошно усовршување, унапредување и дополнување на научните знаења од оваа област. Воедно, може да биде поттик за другите истражувачи да продолжат со истражувања од оваа област, со што ќе се формира релевантно ткиво од домашна литература која ќе ги третира овие исклучително важни области.

Апликативни цели:

Со изработката на овој труд:

- ✓ сознанијата од елаборираниот концепт ќе помогнат при откривањето на причините и факторите кои водат кон евентуално ниско ниво на мотивираност на вработените и согласно тоа намалена ефективност и слаба приврзаност кон организацијата; Резултатите можат да послужат за давање препораки и насоки за креирање на мотивациски стратегии како и за подобрување на организациската култура која пак има улога врз мотивирањето на вработените кое може да овозможи подобра перформанса на вработените со цел постигнување на организациска ефективност,
- ✓ се обезбедуваат информации на менаџерите за тоа кои елементи на организациска култура се важни и неопходни и како да ги препознаат „симптомите“ на немотивиран работник и како да стимулираат повисоко ниво на мотивираност помеѓу вработените,

- ✓ може да претставува модел за понатамошни мерења на организациската култура,
- ✓ истражувањето ќе помогне во јакнењето на свеста за важноста на организациската култура врз мотивирањето на вработените со цел постигнување на организациска ефективност,
- ✓ ќе се создаде методолошки средена алатка која ќе им помогне на менаџерите и истражувачите во реализацијата на нивните цели а за сите оние коишто ги изучуваат организацискиот менаџмент и МЧР ќе претставува дополнителен мотив да започнат да се занимаваат со оваа проблематика.

Според моделот за организациска култура на Денисон, мисијата, учеството на вработените, конзистентноста и адаптивбилноста се компоненти на организациската култура. Секоја од нив е дефинирана и опишана во делот на теоретски основи на овој нацрт. Согласно овие карактеристики на организациската култура и мотивацијата на вработените е поставена главната хипотеза на истражувањето.

6. Хипотези на истражувањето

Главна хипотеза:

А. Постои поврзаност на организациската култура и нивото на мотивација на вработените.

- A1. Со зголемување на информираноста на вработените за мисијата на организацијата се зголемува нивната мотивација за работа
- A2. Со зголемување на учеството на вработените во работата на организацијата се зголемува нивната мотивација за работа
- A3. Со зголемување на конзистентноста во работењето на вработените се зголемува нивната мотивацијата за работа
- A4. Со зголемување на адаптивбилноста на вработените во работењето на организацијата се зголемува нивната мотивацијата за работа

Релевантни хипотези:

Б. Постојат разлики во организациската култура на вработените во граѓанските организации кои се разликуваат во поглед на местото на делување и нивната големина.

В. Постојат разлики во мотивацијата на вработените во граѓанските организации кои се разликуваат во поглед на календарската возраст, работниот стаж, работната позиција и висината на платата.

7. Варијабли на истражувањето

Главни варијабли во истражувањето се **организациската култура и мотивацијата за работа.**

Варијабли:

✓ **Организациска култура** - индикаторите за оваа варијабла се:

а. Мисија на организацијата-се однесува на стратешките правци и намери на организацијата, на нејзините цели и на нејзината визија за иднината.

б. Адаптибилност на организацијата-се однесува на креирањето на промени, организацискиот фокус кон потрошувачите и на организациското учење.

в. Учество на вработените-се однесува на нивоата на делегирање на работните задачи, тимската ориентација и развојот на способностите на вработените во организацијата.

г. Конзистентност во работата-се однесува на координацијата и интеграцијата во работниот процес, договарањето и во клучните вредности на организацијата.

✓ **Мотивација за работа** - индикаторите за оваа варијабла се:

а. интринзична мотивација-однесувањето на вработените е определено од некои внатрешни фактори на личноста;

б. екстринзична мотивација-однесувањето на вработените е определено од некои надворешни фактори.

Релевантни варијабли:

- ✓ Големина на граѓанската организација - (мала – до 5 вработени / средна 5-10 вработени, голема – над 10 вработени)
- ✓ Место на делување на граѓанската организација - (локално / регионално / национално)
- ✓ Возраст - се однесува на возрасната група на која припаѓаат вработените лица (20-29/30-39/над40)
- Работен стаж - се однесува на бројот на години поминати во работен однос (без разлика дали се ангажирани по договор за вработување и/или авторски договор, на определено или неопределено време) или работниот стаж кој што го имаат вработените лица (0-5 години/5-10 години/над 10 години).
- Работна позиција - се однесува на позицијата во организацијата во која што работат (раководна/нераководна).
- Плата - се однесува на месечниот надоместок и/или хонорар што го заработуваат за својот ангажман во организацијата во која што работат (до 15.000 ден/15.000-25.000/над 25.000 мкд)

Забелешка: Вработени – се однесува на лица кои се ангажирани да работат во граѓанските организации, без разлика дали се во работен однос, ангажирани на определено или неопределено време, на проект и/или по договор за вработување и/или авторски договор. Во овој нацрт, употребениот израз „вработен“ во машки род има неутрално значење и се однесува и за жени и за мажи.

8. Методологија на емпириското истражување

8.1. Испитаници

Истражувањето е спроведено во граѓанскиот сектор во Македонија при што беа опфатени 102 испитаници. Целна група беа претставници на граѓански организации во Македонија кои се разликуваат по големината на организацијата (според број на вработените) и местото на делување (локално, национално, регионално). Изборот на примерок, односно испитаници, беше направен по случаен избор, но, беа земени предвид фактори во согласност со релевантните варијабли: големина на граѓанската организација, место на делување на граѓанската организација, возраст, стаж, работна позиција, плата.

Во Табелите (1-7) и Графиконите (1-7) е даден дескриптивен опис на примерокот во однос на пол, возраст, работен стаж, работна позиција и плата, како и големината на организацијата (согласно број на вработени) и местото на делувањето (локално, национално, регионално), кои беа земени како релевантни варијабли во истражувањето.

Во истражувањето учествуваа *вкупно 102 вработени* во граѓанскиот сектор во Македонија од кои 58 (или 56,9%) се припадници на женскиот пол, додека 44 (или 43,1%) на машкиот пол, согласно *Табела 1*.

Табела 1. Приказ на примерокот во однос на полот

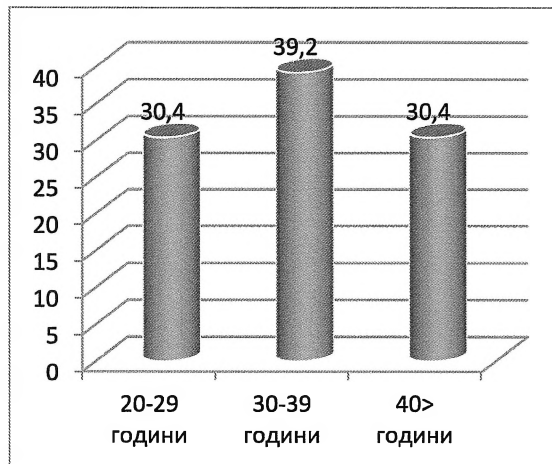
Пол	f	%
Женски	58	56,9
Машки	44	43,1
Вкупно	102	100,0



Графикон 1. Графички приказ на примерокот во однос на половата структура

Табела 2. Приказ на примерокот во однос на возраста на вработените

Возраст	F	%
20-29 години	31	30,4
30-39 години	40	39,2
40> години	31	30,4
Вкупно	102	100,0

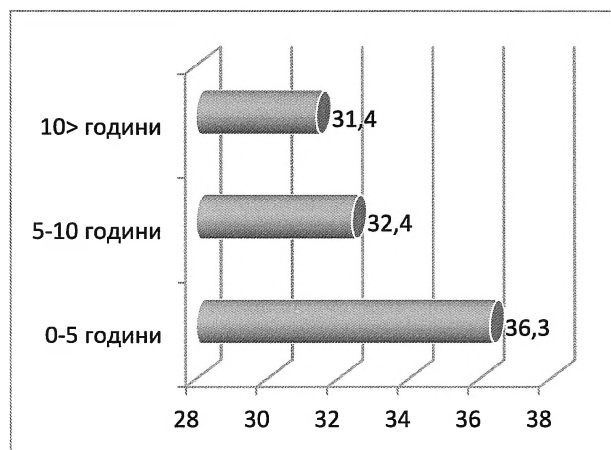


Графикон 2. Графички приказ на примерокот во однос на возрасната структура

Од вкупниот број на испитаници, *најголем број односно вкупно 40 (или 39,2%) се на возраст од 30-39 години*, додека по 31 испитаник (или по 30,4%) има во другите две возрасни категории, од 20-29 години и над 40 години, што може да се види од Табела 2.

Табела 3. Приказ на примерокот во однос на работниот стаж на вработените

Работен стаж	F	%
0-5 години	37	36,3
5-10 години	33	32,4
10> години	32	31,4
Вкупно	102	100,0

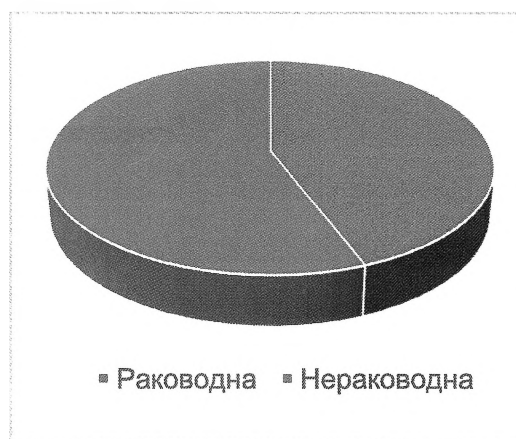


Графикон 3. Графички приказ на примерокот во однос на работниот стаж на вработените

Кога станува збор за работен стаж во ова истражување, се мисли на бројот на години поминати во работен однос во организацијата, без разлика дали се ангажирани по договор за вработување и/или авторски договор, на определено или неопределено време. Согласно Табела 3, најголем број на испитаници односно 37 (или 36,3%) се со работен стаж до 5 години. Со незначително мала разлика, на второ и трето место доаѓаат испитаниците со работен стаж од 5-10 години или над 10 години, односно вкупно 33 (32,4%) или 32 (31,4%) испитаници.

Табела 4. Приказ на примерокот во однос на работната позиција

Работна позиција	f	%
Раководна	45	44,1
Нераководна	57	55,9
Вкупно	102	100,0

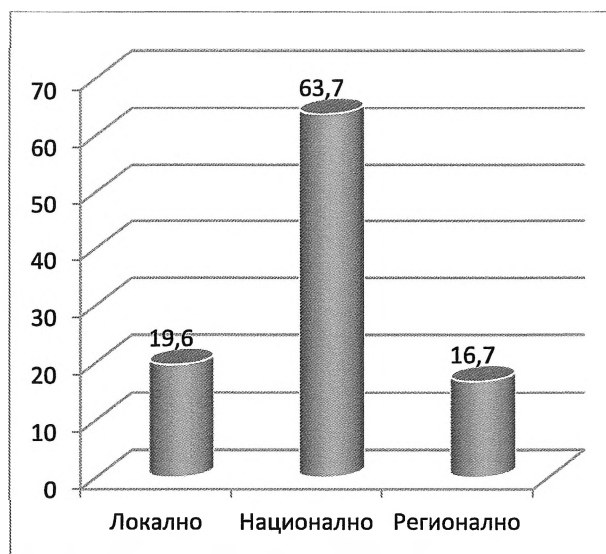


Графикон 4. Графички приказ на примерокот во однос на работната позиција

Во истражувањето учествуваа поголем број на испитаници кои се на нераководна позиција, односно 57 (или 55,9%), во споредба со помал број на испитаници на раководна позиција, односно 45 (или 44,1%), што може да се види од Табела 4.

Табела 5. Приказ на примерокот во однос на местото на делување на организацијата

Место на делување	F	%
Локално	20	19,6
Национално	65	63,7
Регионално	17	16,7
Вкупно	102	100,0

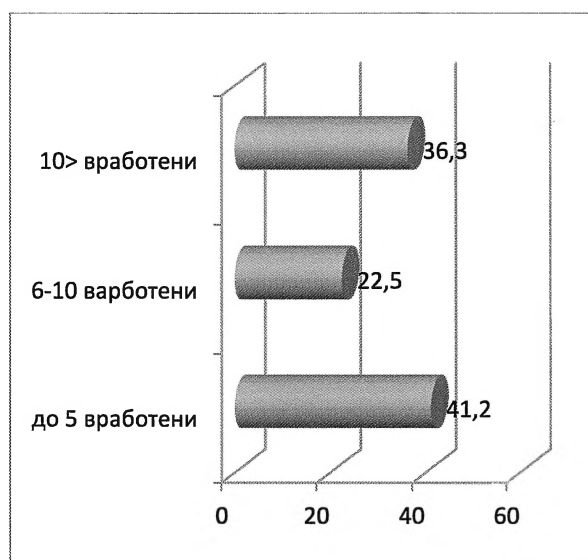


Графикон 5. Графички приказ на примерокот во однос на местото на делување на организацијата

Табелата 5 ни дава приказ на примерокот во однос на местото на делување на организацијата во која работат испитаниците. Согласно табелата, истражувањето опфатило најголем број на испитаници кои работат во организации кои делуваат на национално ниво, односно 65 од вкупниот број на 102 испитаници (или 63,7%). Само 20 испитаници кои учествуваа во истражувањето (или 19,6%) работат во организации кои делуваат на локално ниво и 17 испитаници (или 16,7%) во организации кои делуваат на регионално ниво. Оваа значителна разлика се должи на претпоставката дека испитаниците имале различно разбирање на овие поими при одговарање на делот на општи податоци, т.е. прашањето за место на делување на организацијата. При изборот на еден од трите можни одговори (локално, национално, регионално), на прашањето „место на делување на вашата организација“, се претпоставува дека некои испитаници напишале каде делуваат, додека други каде се лоцирани со канцеларии. Постојат организации кои се сместени на локално ниво, но нивниот фокус на делување е на регионално или национално ниво. Исто така постојат организации кои се сместени во главниот град Скопје, но делуваат на локално ниво, односно нивните активности се фокусирани во рамки на една или повеќе општини што значи немаат национално делување.

Табела 6. Приказ на примерокот во однос на бројот на вработени во организацијата

Број на вработени	F	%
до 5 вработени	42	41,2
6-10 вработени	23	22,5
10> вработени	37	36,3
Вкупно	102	100,0

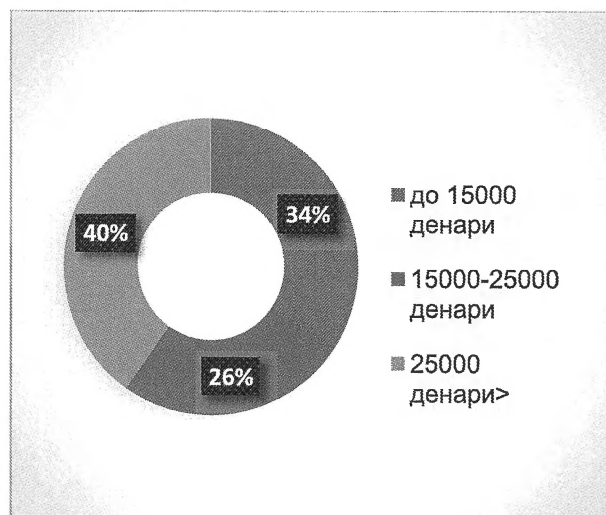


Графикон 6. Графички приказ на примерокот во однос на бројот на вработени во организацијата

Табелата 6 ни дава податоци за примерокот во однос на бројот на вработени во организацијата. Најголем број од испитаниците, односно 42, работат во организации кои имаат до 5 вработени (или 41,2%), 37 испитаници (или 36,3%) работат во организации со над 10 вработени и 23 испитаници (или 22,5%) се од организации со 6 до 10 вработени. Овие податоци се очекувани со оглед на тоа дека поголем дел од организациите во Македонија се со помал број на вработени, особено организациите надвор од главниот град Скопје, додека поретки се оние кои имаат до или над 10 вработени.

Табела 7. Приказ на примерокот во однос на висината на платата на вработените во организацијата

Висина на плата на вработените	f	%
до 15000 денари	35	34,3
15000-25000 денари	26	25,5
25000 денари>	41	40,2
Вкупно	102	100,0



Графикон 7. Графички приказ на примерокот во однос на висината на платата на вработени во организацијата

Согласно Табела 7 и Графикон 7 кои даваат приказ на примерокот во однос на висината на платата на вработените во организацијата, на прво место се испитаници со висина на плата над 25.000 мкд односно вкупно 41 (или 40,2%). На второ место се испитаници кои имаат месечни примања до 15.000 мкд односно вкупно 35 (или 34,3%), додека 26 испитаници (или 25,5%) се со висина на плата од 15.000 – 25.000 мкд. Ова е очекуван податок земајќи во предвид дека за граѓанските организации се карактеристични повисоки месечни примања, односно над 25.000 мкд, со оглед на тоа што се финансирани од странски донатори односно меѓународни организации.

Следствено, согласно Табелите (1-4) и Графиконите (1-4) може да се заклучи дека станува збор за релативно избалансиран примерок во однос на пол, возраст, работен стаж и работна позиција. Иако групата на испитаници е по случаен избор, сепак при истражувањето беа земени во предвид фактори во согласност со релевантните варијабли. Имено, при доставување на прашалникот до различни граѓански организации беше нагласено истиот да се пополни од неколку претставници од организацијата кои се различни во согласност со релевантните варијабли, односно возраст, стаж, работна позиција и плата.

Воедно, при изборот на граѓански организации посебно внимание се посвети на тоа прашалникот да се достави до организации кои се различни по

големина и место на делување, така што беа одбрани граѓански организации кои делуваат на територијата на Република Македонија, но со различно место на делување односно на локално, национално и регионално ниво, и чии што број на вработени е различен односно се движи од 0 до 5, од 6 до 10 и над 10 вработени. При дистрибуција на прашалникот до одредени организации беше нагласено дека истиот може да се препрати до други организации и соработници кои доколку сакаат може да го дадат својот придонес во истражувањето. Сепак, генерално, најголем број на доставени прашалници, односно над 95%, пристигнаа од испитаниците кои беа директно контактирани за учество во истражувањето. Тоа може да се смета за една од клучните причини што испитаниците во ова истражување се во согласност со релевантните варијабли кои беа дефинирани за целта на ова истражување.

8.2. Мерни инструменти

За потребите на истражувањето беа користени два прашалника: Прашалник за самопроцена на организациска култура и Прашалник за процена на мотивација за работа.

Мерни инструменти

8.2.1. Прашалник за самопроцена на организациската култура

За мерење на карактеристиките на организациската култура е применет Прашалник за самопроцена на организациската култура, конструиран од Денисон, а преведен и адаптиран на македонски јазик од Елисавета Сарџоска.

Со примената на овој инструмент се добиваат мерки за четири основни димензии и дванаесет индекси (по три во рамки на секоја димензија) како карактеристики на организациската култура:

Првата димензија - **мисија на организацијата** („дали знаеме каде одиме“?), ги вклучува следните индекси: 1. стратешки правци и насоки, 2. цели и 3. визија за иднината. Првиот индекс, стратешкиот правец и насоки, се однесува на повеќегодишните стратегии и високи приоритети со цел да се операционализира визијата. Вториот индекс се однесува на целите кои се

краткорочни и специфични така што му помагаат на секој вработен да види кои се неговите дневни активности поврзани со визијата и стратегијата. Третиот индекс, визијата, се однесува на крајната причина и цел поради кои работиме и говори за она што сакаме да го постигнеме. Според Денисон, организациите со висока перформанса имаат мисија која им кажува на вработените зошто работат и како со својата работа придонесуваат кон целите на организацијата.

Втората димензија - **адаптибилност на организацијата** („Дали го слушаме пазарното опкружување“?) ги вклучува следните индекси: 1. креирање промени, 2. фокус кон клиенти и 3. организациско учење. Истата подразбира организации со висока перформанса кои имаат способност да перципираат и соодветно да одговорат на средината, клиентите, како и на реструктуирање и реинституционализирање на однесувањата и процесите кои им овозможуваат адаптибилност. Првиот индекс, креирање промени, значи дека на организацијата и се добредојдени нови идеи и се подготвени да пробаат нови пристапи во работата. За нив креирање промени е важна работа. Вториот индекс, фокусот кон клиенти, значи дека вработените ја препознаваат потребата да им служат на своите клиенти и да ги задоволат нивните потреби со подобрување на начинот на обезбедување и давање услуги. Организацијата постојано бара нови начини на задоволување на очекувањата на клиентите. Третиот индекс кој се однесува на организациското учење е превземање на ризик и охрабрување после направени грешки и неуспеси. После направена грешка не се прашува: „Кој е виновен?“ туку „Што можеме да научиме од грешката?“

Третата димензија - **учество на вработените** („Дали нашите луѓе се ангажирани и оспособени за работа?“), ги вклучува следните индекси: 1. делегирање односно овластување, 2. тимска ориентација, 3. развој на способности. Подразбира високо инволвирани организации кои креираат чувство на сопственост и одговорност, што пак создава посветеност кон организацијата и зголемен капацитет на автономија. Првиот индекс, овластување, промовира информираност и укажува на тоа дека во организацијата е јасно во кои области вработените можат сами да донесат одлуки и да дадат придонес и кои области се надвор од нивниот домен на одговорност. Вториот индекс, тимска ориентација, охрабрува креативни идеи и

дава можност вработените да се поддржуваат едни со други во напорите работата да се заврши на најдобар можен начин. Третиот индекс, развој на способности, вклучува можност за обуки, советувања и давање можности на вработените да преземаат нови улоги и одговорности.

Четвртата димензија – **конзистентност во работата** („Дали нашиот систем овозможува влијание/моќ“?) ги вклучува следните индекси: 1. клучни вредности, 2. договор, и 3. координација и интеграција. Конзистентноста (доследност) обезбедува централен извор на интеграција, координација и контрола, и им помага на организациите да развијат сет на системи кои креираат внатрешен систем на управување врз основа на консензуална поддршка. Првиот индекс, клучните вредности, укажуваат на тоа дека секоја организација треба да има јасен сет на основни вредности кои им помагаат на вработените и лидерите доследно да ги донесуваат одлуките и да се однесуваат на доследен начин. Вториот индекс, договор, се постигнува со дијалог и обезбедување на различни перспективи кога ќе се појави некоја потешкотија или проблем. Третиот индекс, координација и интеграција, значи дека вработените разбираат како работат и како нивната работа влијае на другите. Тие се грижат работата да биде координирана и интегрирана.

Овој модел покажува дека ефикасна организација е онаа која има високи резултати за сите четири карактеристики односно оние организации кои имаат високи резултати на адаптивност, кои се доследни и предвидливи, кои поттикнуваат високо учество на вработените и имаат многу силно чувство за мисијата.

Двете димензии на левата страна од моделот на Денисон (учество и адаптивност) се фокусираат на промена и флексибилност, додека другите димензии на десната страна (мисија и конзистентност) ја покажуваат способноста да се остане предвидлив и стабилен. Поделен по хоризонталната линија на средината, горниот дел, *надворешниот фокус* (адаптивност и мисија) се однесува на способноста на организацијата да се адаптира на надворешната средина и промените. Таквата организација константно го следи пазарното опкружување и надворешната средина и следи како треба да работат за да бидат на врвот односно да бидат конкурентни и успешни. Долниот дел, *внатрешниот фокус* (учество на вработените и конзистентност) ги вклучува

прашањата кои се однесуваат на внатрешната интеграција на системите, структурите и процесите. Таков тип на организација развива вредности на нивните вработени и е горда на квалитетот на своите услуги. Силниот внатрешен фокус е поврзан со високо ниво на квалитет, помалку проблеми и високо задоволство на вработени.

Инструментот се состои од 60 ајтеми распоредени во четири категории (димензии). Испитаниците ги даваат своите одговори во зависност од нивната перцепција на опишаната состојба на петстепенa скала (со степени од 1-воопшто не се согласувам, до 5-потполно се согласувам). Теоретскиот опсег на скоровите за целиот инструмент се движи од 60 до 300. Теоретскиот опсег на скоровите за секоја димензија се движи од 15 до 75.

Поголем скор на секоја димензија значи дека испитаникот во поголема мера ја поседува истата.

Резултатите се пресметуваат така што се собираат сите оцени за одреден индикатор и за одредена димензија и се гледа на кое ниво припаѓаат. Просекот се пресметува така што се собираат сите оцени за одредена димензија или за сите димензии (за целиот тест) и се делат со бројот на испитаници.

	Резултати од мерењето	Дијагноза на организациската култура
15-26	<p>Прво ниво (0-25%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во првиот прстен од центарот на дијаграмот</p>	<p>Зона на опасност на организациската култура</p> <p>Инфраструктурата на културата во организацијата се распаѓа. Културните слабости во овие области најверојатно ги попречуваат резултатите и претставуваат озбилна закана. Потребно е да се дефинираат цели во рамки на работните резултати и да се фокусираат на оние области на културата кои влијаат на целите.</p>
27-37	<p>Второ ниво (25-50%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во вториот прстен од центарот на дијаграмот</p>	<p>Организациската култура бара внимание</p> <p>Културата поседува некаква сила, но таа сила е веројатно плод на случајност, а не резултат на организациски развој. Понатамошна работа во област на културата ќе создаде силна и одржлива организација во турбулентен свет.</p>
38-49	<p>Трето ниво (50-75%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот</p>	<p>Прилики за организациската култура</p> <p>Организацијата има одредени сили во областа на организациска култура кои се развиле свесно или настанале по природен пат. Овие сили служат како извор и поддршка за развој на оние области во кои културата на организацијата е слаба.</p>
50-60	<p>Четврто ниво (75-100%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во четвртиот прстен од центарот на дијаграмот</p>	<p>Силата на организациската култура</p> <p>Работата се базира на силни темели на моќта на културата. Прашањето што сега се поставува е: дали културната сила е во оние области кои ќе го обезбедат резултатот кој се бара, краткорочно и долгорочно? Ако не е, фокусот на зајакнување на културата во тие области ќе води кон посакуваните резултати. Исто така неопходно е постојано да се внимава на одржување на здрава и силна култура.</p>

Аналогно на ова се пресметува резултатот за целиот тест на тој начин што се собираат заокружените одговори на секој од ајтемите.

Резултат	Резултати од мерењето	Дијагноза на организациската култура
60-120	Прво ниво (0-25%) Постигнатиот резултат се наоѓа во првиот прстен од центарот на дијаграмот	Зона на опасност на организациската култура Инфраструктурата на културата во организацијата се распаѓа. Културните слабости во овие области најверојатно ги попречуваат резултатите и претставуваат озбилна закана. Потребно е да се дефинираат цели во рамки на работните резултати и да се фокусираат на оние области на културата кои влијаат на целите.
121-180	Второ ниво (25-50%) Постигнатиот резултат се наоѓа во вториот прстен од центарот на дијаграмот	Организациската култура бара внимание Културата поседува некаква сила, но таа сила е веројатно плод на случајност, а не резултат на организациски развој. Понатамошна работа во област на културата ќе создаде силна и одржлива организација во турбулентен свет.
181-240	Трето ниво (50-75%) Постигнатиот резултат се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот	Прилики за организациската култура Организацијата има одредени сили во областа на организациска култура кои се развиле свесно или настанале по природен пат. Овие сили служат како извор и поддршка за развој на оние области во кои културата на организацијата е слаба.
241-300	Четврто ниво (75-100%) Постигнатиот резултат се наоѓа во четвртиот прстен од центарот на дијаграмот	Силата на организациската култура Работата се базира на силни темели на моќта на културата. Прашањето што сега се поставува е: дали културната сила е во оние области кои ќе го обезбедат резултатот кој се бара, краткорочно и долгорочно? Ако не е, фокусот на зајакнување на културата во тие области ќе води кон посакуваните резултати. Исто така неопходно е постојано да се внимава на одржување на здрава и силна култура.

8.2.2. Прашалник за процена на мотивацијата за работа

За мерење на мотивацијата за работа е применет прашалник (Work Preference Inventory), конструиран во 1987 год. од Teresa M. Amabile, кој е адаптиран на македонски јазик од Елисавета Сарџоска. Овој прашалник е составен од 30 тврдења со кои се утврдува мотивацијата за работа врз основа на одговорите на испитаниците на секое од тврдењата на четиристепената скала со следните степени:

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

2-понекогаш е точно (се однесува) за мене

3-често е точно (се однесува) за мене

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

Петнаесет тврдења кои ги содржи прашалникот се однесуваат на **интринзичната мотивација**, а резултатот добиен на нив укажува колку на личноста работата и претставува задоволство и предизвик во животот. Другите петнаесет тврдења се однесуваат на **екстринзичната мотивација**, односно на тоа колку личноста е мотивирана од некои надворешни поттикнувачи. Теоретскиот опсег на скоровите за целиот инструмент се движи од 30 до 120, а за одделните видови на мотивација од 15 до 60.

8.3. Статистичка обработка на податоци

Главната хипотеза и нејзините потхипотези се тестирани преку утврдување корелација меѓу варијаблите со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација на целиот примерок. Со помош на оваа корелација се утврди дали организациската култура е поврзана со мотивацијата на вработените и како одредени аспекти на организациската култура се поврзани со работната мотивација.

Со помош на дескриптивни статистики (M и SD) се добиени податоци за организациската култура во граѓанските организации кои се разликуваат во поглед на местото на делување и нивната големина, како и за мотивацијата на вработените на граѓанската организација, имајќи ги предвид разликите на

вработените во календарската возраст, работниот стаж, работна позиција и висината на платата. Релевантните хипотези се тестирани со помош на едноставна АНОВА и t-тест за утврдување на значајност на разлики. Квантитативните податоци се обработени со помош на статистичката програма SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

8.4. Постапка – истражувачка стратегија

Изработката на овој труд се темели на резултатите добиени од Прашалникот за вработените во граѓанските организации во Македонија за чие пополнување беше потребно околу 30-45 минути. Истражувањето се спроведе во периодот Мај – Јуни, 2013 година. Прашалникот беше испратен по електронска пошта до различни граѓански организации, но при изборот на истите во предвид беа земени релевантните варијабли, односно организации кои се разликуваат по големина (број на вработени) и место на делување. Воедно, иако примерокот на испитаници е по случаен избор, во насоките и инструкциите за пополнување на прашалникот, беше нагласено прашалникот да биде пополнет од неколку претставници на организацијата кои се разликуваат по пол, позиција, возраст и плата, како што е дефинирано со релевантните варијабли. Исто така беше споменато дека прашалникот е доброволен и анонимен и дека податоците ќе бидат користени за изработка на магистерски труд. Инструкции за самото пополнување на прашалниците беа дадени во рамки на истиот документ, односно, објаснувања претходеа на самиот почеток на документот (види *Прилог – Мерни инструменти*).

9. Резултати од емпириското истражување

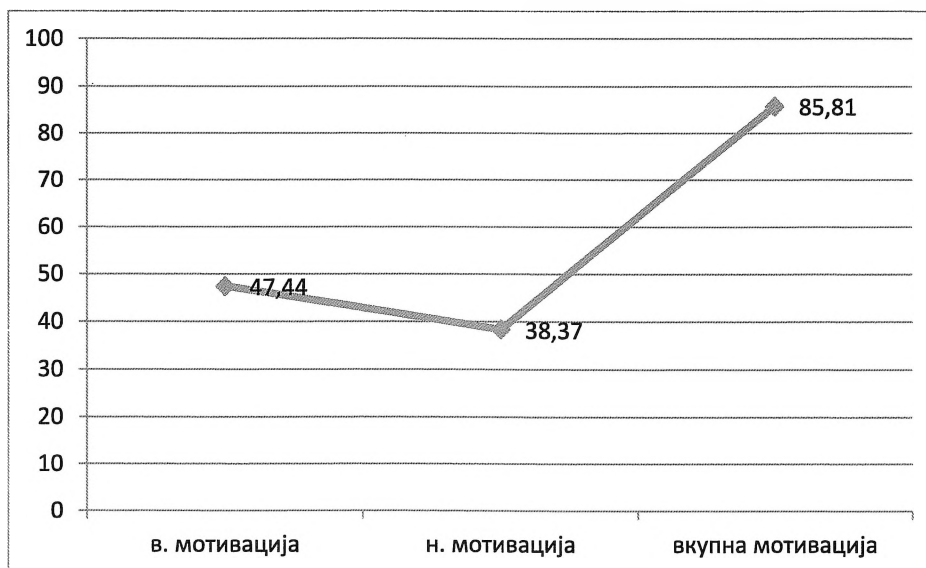
9.1. Наоди од дескриптивната статистика

Во Табелите 8 и 9 е даден приказ на скоровите кои вработените ги имаат постигнато на мерните инструменти кои беа употребени во истражувањето.

Табела 8. Аритметичка средина и стандардно отстапување на вработените во однос на мотивацијата

Вид на мотивација	N	Мин.	Мах.	M	SD
Внатрешна мотивација	102	32,00	60,00	47,44	5,773
Надворешна мотивација	102	25,00	55,00	38,37	6,512
Вкупна мотивација	102	65,00	113,00	85,81	10,376

За да се добие целосна слика за податоците истите се претставени и графички на Графикон 8.



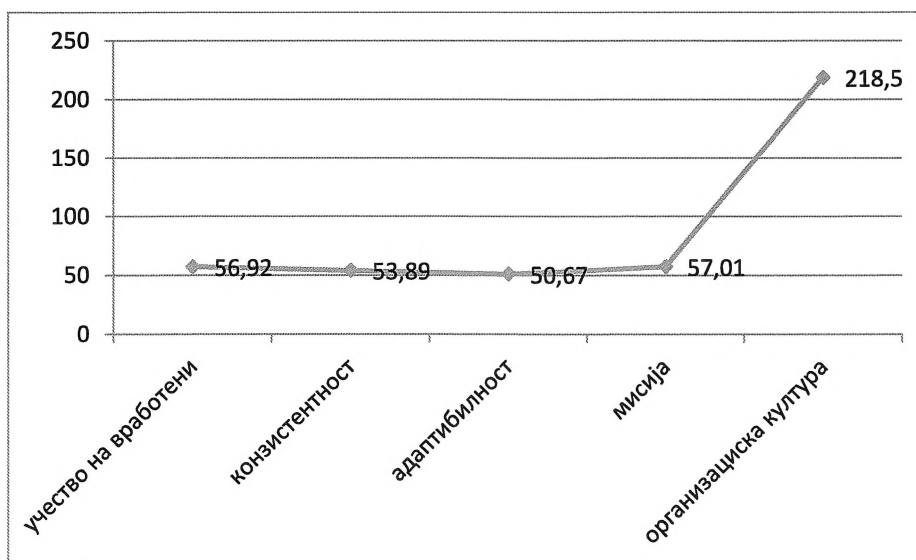
Графикон 8. Графички приказ на скоровите кои вработените ги постигнуваат на тестот за мотивација

Од Графикон 8 видно е дека внатрешната мотивација ($M = 47.44$) е значително повисока од надворешната ($M = 38.37$) односно во поголема мера работата им претставува задоволство и предизвик во животот на вработените во граѓанскиот сектор, отколку што тие се надворешно мотивирани за извршување на работните задачи. Вработените се похомогени во однос на внатрешната мотивација ($SD = 5,773$).

Табела 9. Дескриптивни податоци во поглед на организациската култура и нејзините димензии

	N	Мин.	Мах.	M	SD
Учество на вработени	102	26,00	71,00	56,92	9,740
Конзистентност	102	33,00	68,00	53,89	7,517
Адаптибилност	102	33,00	65,00	50,67	6,196
Мисија	102	34,00	71,00	57,01	7,915
Организациска култура	102	126,00	272,00	218,50	28,852

Истите податоци се прикажани и сликовито во Графикон 9.



Графикон 9. Графички приказ на скоровите на вработените во поглед на организациската култура

Кога станува збор за вкупниот скор на организациска култура ($M = 218,5$), важно е да се напомене дека *групата на испитаници, односно граѓанскиот сектор во Македонија, се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот (50-75%), односно во третото ниво на организациска култура според моделот на Денисон*. Тоа значи дека секторот има одредени јаки страни во областа на организациска култура, кои свесно се развивале или пак, настанале по природен пат. Тие јаки страни служат како извор и поддршка за развој на оние области во кои културата во организацијата е слаба.

Доколку поединечно ги разгледаме сите димензии на организациската култура ќе увидиме дека сите димензии односно „учество на вработени“ ($M = 56,92$), „конзистентност“ ($M = 53,89$), „мисија“ ($M = 57,01$), се наоѓаат во четвртото ниво, иако адаптивбилноста ($M = 50,67$) е на самата граница (помеѓу трето и четврто ниво).

Резултати поврзани со поставените хипотези

Со цел да се тестира хипотезата А според која постои поврзаност на организациската култура со мотивацијата за работа и нејзините потхипотези, А1, А2, А3 и А4, пресметан е Пирсонов коефициент на корелација за мотивацијата (и нејзините компоненти) и организациската култура (и нејзините компоненти).

Во Табела 10 се дадени резултатите од интеркорелацијата на главните варијабли и нејзините компоненти. Резултатите покажуваат дека *мотивацијата е позитивно поврзана со внатрешната и со надворешната мотивација*. Исто така и *организациската култура е позитивно поврзана со нејзините компоненти* (мисија, адаптивбилност, конзистентност и учество на вработените).

Од Табела 10 може да се види дека *постои позитивна поврзаност на организациската култура со мотивацијата за работа кај вработените* ($r = ,317$, $p < 0,01$), со што *првата хипотеза се потврди*.

Потхипотезите (А.1. - А.4.) се однесуваат на поврзаноста на мотивацијата за работа со компонентите на организациската култура. Така, може да се забележи дека постои позитивна поврзаност помеѓу учеството на вработените во работата на организацијата и нивната мотивација за работа ($r = ,247$, $p < 0,05$), конзистентноста во работењето на вработените и нивната мотивацијата за

работа ($r=,329$, $p<0,01$), адаптивбилноста на вработените во работењето на организацијата и нивната мотивацијата за работа ($r=,323$, $p<0,01$) и информираноста на вработените за мисијата на организацијата и нивната мотивација за работа ($r=,285$, $p<0,01$). Врз основа на овие статистички показатели може да се заклучи дека *сите потхипотези од хипотезата А се потврдени.*

Табела 10. Поврзаност помеѓу организациската култура и мотивацијата за работа кај вработените

	внатрешна мотивација	надворешна мотивација	вкупна мотивација	учество на вработени	Конзистентност	адаптибилност	мисија	организациска култура
в. мотивација	1	,425**	,823**	,319**	,386**	,347**	,363**	,382**
н. мотивација		1	,864**	,111	,183	,207*	,131	,166
вкупна мотивација			1	,247*	,329**	,323**	,284**	,317**
учество на вработени				1	,877**	,715**	,817**	,944**
конзистентност					1	,730**	,825**	,940**
адаптибилност						1	,744**	,851**
мисија							1	,925**
организациска култура								1

* корелација значајна на ниво 0,05

** корелација значајна на ниво 0,01

Податоците прикажани во Табела 10 ја потврдија првата хипотеза и четирите потхипотези односно дека постои поврзаност на организациската култура со мотивацијата за работа кај вработените.

Разлики во организациската култура на вработените во граѓанските организации во поглед на местото на делување и нивната големина

Во рамки на втората хипотеза Б, според која постојат разлики во организациската култура на вработените во граѓанските организации кои се разликуваат во поглед на местото на делување и нивната големина, пресметана е ANOVA а резултатите се прикажани во Табела 12 и 14.

Табела 11. Дескриптивни показатели за организациската култура кај вработените според местото на делување на организациите

Место на делување	N	Учество на вработените		Конзистентност		Адаптибилност		мисија		Организациска култура	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
локално	20	56,90	3,453	53,90	3,332	50,19	3,343	56,90	4,554	218,45	7,123
национално	65	55,70	2,434	54,20	2,343	51,70	3,565	58,70	5,441	216,76	5,321
регионално	17	54,30	5,343	55,32	5,334	49,30	2,323	57,30	3,223	219,45	6,334

Табела 12. Резиме од ANOVA за разликите меѓу организациите со различно место на делување во однос на организациската култура

		Сума на квадрати	df	Квадрат од аритметичка средина	F	p
Учество на вработени	Помеѓу групите	57,351	2	28,676	,298	>0,05
	Во групите	9526,021	99	96,222		
	Вкупно	9583,373	101			
Конзистентност	Помеѓу групите	63,613	2	31,807	,558	>0,05
	Во групите	5644,201	99	57,012		
	Вкупно	5707,814	101			
Адаптибилност	Помеѓу групите	8,679	2	4,339	,111	>0,05
	Во групите	3869,645	99	39,087		
	Вкупно	3878,324	101			
Мисија	Помеѓу групите	87,431	2	43,715	,694	>0,05
	Во групите	6240,530	99	63,036		
	Вкупно	6327,961	101			
Организациска култура	Помеѓу групите	625,864	2	312,932	,371	>0,05
	Во групите	83451,626	99	842,946		
	Вкупно	84077,490	101			

Со примена на ANOVA не се утврдени статистички значајни разлики помеѓу трите споредувани групи (односно организации кои функционираат на локално, национално и регионално ниво) во поглед на организациската култура.

Вториот дел од втората хипотеза Б се однесува на разликите во организациската култура на вработените во граѓанските организации кои се разликуваат во поглед на нивната големина (бројот на вработени во организацијата). Во рамки на истата (Табела 14) пресметана е ANOVA со цел да се утврди дали граѓанските организации кои имаат различен број на вработени се разликуваат во однос на организациската култура.

Табела 13. Дескриптивни показатели за организациската култура кај вработените според бројот на вработени во организациите

Број на вработени	N	Учество на вработените		Конзистентност		Адаптибилност		мисија		Организациска култура	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
До 5	42	57,90	4,453	54,90	4,332	52,19	3,343	58,90	5,554	224,45	8,123
6-10	23	55,70	4,434	54,20	3,343	51,70	4,565	57,70	3,441	219,76	6,321
Над 10	37	53,30	3,343	53,32	4,334	48,30	3,323	56,30	4,223	216,45	7,334

Табела 14. Резиме од ANOVA за разликите меѓу организациите со различен број на вработени во однос на организациската култура

		Сума на квадрати	df	Квадрат од аритметичка средина	F	p
учество на вработени	Помеѓу групите	1038,210	2	519,105	6,014	<0,01
	Во групите	8545,162	99	86,315		
	Вкупно	9583,373	101			
Конзистентност	Помеѓу групите	623,939	2	311,970	6,075	<0,01
	Во групите	5083,874	99	51,352		
	Вкупно	5707,814	101			
Адаптибилност	Помеѓу групите	257,353	2	128,676	3,518	<0,05
	Во групите	3620,971	99	36,575		
	Вкупно	3878,324	101			
Мисија	Помеѓу групите	1095,146	2	547,573	10,360	<0,01
	Во групите	5232,815	99	52,857		
	Вкупно	6327,961	101			
Организациска култура	Помеѓу групите	11170,808	2	5585,404	7,584	<0,01
	Во групите	72906,682	99	736,431		
	Вкупно	84077,490	101			

Со помош на ANOVA утврдено е дека организациите кои имаат различен број на вработени се разликуваат помеѓу себе во однос на сите компоненти на организациската култура како и во однос на вкупниот скор на организациска култура. Така, постојат значајни разлики во однос на учеството на вработените ($F=6,014$, $p<0,01$), конзистентноста ($F=6,075$, $p<0,01$), адаптибилноста ($F=3,518$, $p<0,05$), мисијата ($F=10,360$, $p<0,01$) и вкупниот скор на организациска култура ($F=7,584$, $p<0,01$). За да се утврди помеѓу кои организации постојат разлики пресметан е Фишеров тест (Табела 15).

Кога станува збор за компонентата учество на вработените, постојат разлики помеѓу организациите кои имаат до 5 и повеќе од 10 вработени ($q=6,821$, $p<0,05$), и помеѓу оние организации со од 6-10 вработени и 10 вработени ($q=6,253$, $p<0,05$), во прилог на оние со помал број на вработени.

Организациите кои имаат до 5 и повеќе од 10 вработени ($q=5,617$, $p<0,05$) се разликуваат помеѓу себе во однос на конзистентноста во прилог на организациите со помал број на вработени. Овие организации се разликуваат помеѓу себе и во однос на адаптивбилноста ($q=3,545$, $p<0,05$) и мисијата ($q=7,106$, $p<0,05$). Во однос на мисијата разлики постојат и меѓу организациите кои имаат од 6-10 вработени и оние со над 10 вработени ($q=6,166$, $p<0,05$). Во вкупниот скор на организациска култура постојат разлики помеѓу трите споредувани групи и тоа помеѓу организациите кои имаат до 5 и повеќе од 10 вработени ($q=23,090$, $p<0,01$), и помеѓу оние организации со од 6-10 вработени и 10 вработени ($q=18,466$, $p<0,01$), во прилог на оние со помал број вработени.

Следствено може да се констатира дека *организациската култура во однос на сите компоненти е подобра кај организациите со помал број на вработени.*

Табела 15. Фишеров тест за утврдување на значајност на разлики помеѓу организациите со различен број на вработени во однос на организациската култура

Зависна варијабла	Број на вработени	Број на вработени	Разлика на аритметички средини	P
учество на вработени	до 5	6-10	,567	>0,05
		10>	6,821*	<0,05
	6-10	до 5	-,567	>0,05
		10>	6,253*	<0,05
	10>	до 5	-6,821*	<0,05
		6-10	-6,253*	<0,05
Конзистентност	до 5	6-10	2,211	>0,05
		10>	5,617*	<0,05
	6-10	до 5	-2,211	>0,05
		10>	3,406	>0,05
	10>	до 5	-5,617*	<0,05
		6-10	-3,406	>0,05
Адаптибилност	до 5	6-10	,905	>0,05
		10>	3,545*	<0,05
	6-10	до 5	-,905	>0,05
		10>	2,639	>0,05
	10>	до 5	-3,545*	<0,05
		6-10	-2,639	>0,05
Мисија	до 5	6-10	,939	>0,05
		10>	7,106*	<0,05
	6-10	до 5	-,939	>0,05
		10>	6,166*	<0,05
	10>	до 5	-7,106*	<0,05
		6-10	-6,166*	<0,05
Организациска култура	до 5	6-10	4,624	>0,05
		10>	23,090**	<0,01
	6-10	до 5	-4,624	>0,05
		10>	18,466**	<0,01
	10>	до 5	-23,090**	<0,01
		6-10	-18,466**	<0,01

**Корелација значајна на ниво $p < .01$

*Корелација значајна на ниво $p < .05$

Податоците во Табела 14 и 15 го потврдија делот од релевантната хипотезата Б според која *постојат разлики во организациската култура на вработените во граѓанските организации кои се разликуваат во поглед на нивната големина.*

Разлики во мотивацијата на вработените во граѓанските организации

Со цел да се тестира третата хипотеза В, според која постојат разлики во мотивацијата на вработените во граѓанските организации во поглед на календарската возраст, работниот стаж, работната позиција и висината на платата, пресметани се ANOVA и t-тест.

Во Табела 17 и 18, пресметана е ANOVA и Фишеров тест за утврдување на разлики помеѓу вработените со различна возраст во однос на мотивацијата за работа. Со Фишеровиот тест утврдена е *едниствената разлика која се однесува во однос на внатрешната мотивација, и тоа помеѓу вработените на возраст од 20-29 години и оние постари од 40 години, во прилог на вработените кои се постари од 40 години* ($q=-3,161$, $p<0,05$). Хипотезата во однос на разликите во мотивацијата на вработените и возраста е делумно потврдена.

Табела 16. Дескриптивни показатели за мотивацијата на вработените кои се разликуваат по возраст

Возраст	N	Внатрешна мотивација		Надворешна мотивација		Вкупна мотивација	
		M	SD	M	SD	M	SD
20-29	31	45,44	3,432	38,24	4,565	86,84	6,765
30-39	40	46,57	5,675	37,45	4,343	85,85	7,845
Над 40	31	49,50	3,243	39,34	5,343	87,76	6,345

Табела 17. Резиме од ANOVA за разлики меѓу вработените со различна возраст во однос на мотивацијата за работа

		Сума на квадрати	df	Квадрат од аритметичка средина	F	p
в. мотивација	Помеѓу групите	173,656	2	86,828	2,692	<0,05
	Во групите	3193,491	99	32,257		
	Вкупно	3367,147	101			
н. мотивација	Помеѓу групите	60,137	2	30,068	,705	>0,05
	Во групите	4223,706	99	42,664		
	Вкупно	4283,843	101			
вкупна мотивација	Помеѓу групите	219,557	2	109,778	1,020	>0,05
	Во групите	10655,904	99	107,635		
	Вкупно	10875,461	101			

Табела 18. Фишеров тест за утврдување на значајност на разлики помеѓу вработени со различна возраст во однос на внатрешната мотивација за работа

Зависна варијабла	возраст	возраст	Разлика на аритметички средини (I-J)	p
в. мотивација	20-29	30-39	-2,458	>0,05
		40>	-3,161*	<0,05
	30-39	20-29	2,458	>0,05
		40>	-,702	>0,05
	40>	20-29	3,161*	<0,05
		30-39	,702	>0,05

Податоците кои се однесуваат на *вработените со различен работен стаж* се прикажани во Табела 20 и 21. Со ANOVA е утврдено дека помеѓу испитуваните групи *постојат статички значајни разлики само во однос на внатрешната мотивација (F=3,389, p<0,038).*

Табела 19. Дескриптивни показатели за мотивацијата на вработените кои се разликуваат по должината на работниот стаж

Работен стаж	N	Внатрешна мотивација		Надворешна мотивација		Вкупна мотивација	
		M	SD	M	SD	M	SD
0-5	37	44,64	3,732	37,24	4,565	85,84	6,265
6-10	33	45,47	5,075	38,45	4,743	86,85	7,945
Над 10	32	50,73	3,643	39,34	5,843	88,76	6,045

Табела 20. Резиме од ANOVA за разлики меѓу вработените со различен работен стаж во однос на мотивацијата за работа

		Сума на квадрати	Df	Квадрат од аритметичка средина	F	p
в. Мотивација	Помеѓу групите	215,753	2	107,877	3,389	<0,05
	Во групите	3151,394	99	31,832		
	Вкупно	3367,147	101			
н. Мотивација	Помеѓу групите	79,290	2	39,645	,933	>0,05
	Во групите	4204,553	99	42,470		
	Вкупно	4283,843	101			
вкупна мотивација	Помеѓу групите	99,462	2	49,731	,457	>0,05
	Во групите	10775,999	99	108,848		
	Вкупно	10875,461	101			

Со помош на Фишеровиот тест, утврдено е дека разлики помеѓу споредуваните групи постојат само во однос на внатрешната мотивација и тоа помеѓу вработените со стаж од 0-5 години и 5-10 години ($q=-3,031$, $p<0,05$) и оние со стаж од 0-5 години и повеќе од 10 години ($q=-3,017$, $p<0,05$) во прилог на оние кои имаат поголем стаж. Може да се констатира дека *вработените со подолг работен стаж во сите споредувани групи имаат повисока внатрешна мотивација*.

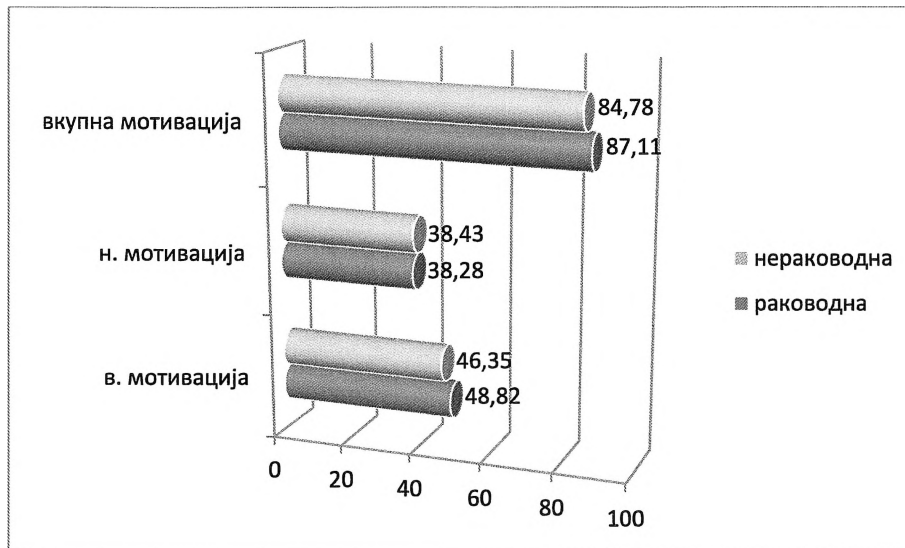
Табела 21. Фишеров тест за утврдување на значајност на разлики помеѓу вработените со различен стаж во однос на внатрешната мотивација за работа

Зависна варијабла	работен стаж	работен стаж	Разлика на аритметички средини	p
в. Мотивација	0-5	5-10	-3,031*	<0,05
		10>	-3,017*	<0,05
	5-10	0-5	3,031*	<0,05
		10>	,014	>0,05
	10>	0-5	3,017*	<0,05
		5-10	-,014	>0,05

Во Табела 22 е направен t-тест за утврдување на значајност помеѓу вработените со различна работна позиција (раководители и нераководители) во однос на мотивацијата за работа. Утврдено е дека вработените со раководна и нераководна функција помеѓу себе се разликуваат само во однос на внатрешната мотивација ($t=2,158$, $p<0,05$) во прилог на оние кои се на раководна функција. Со цел подобар приказ, резултатите се прикажани и графички на Графикон 10.

Табела 22. Значајност на разлики помеѓу вработените со различна работна позиција во однос на мотивацијата за работа

	Работна позиција	N	M	SD	t	P
в. мотивација	Раководна	45	48,82	6,012	2,158	<0,05
	Нераководна	57	46,35	5,383		
н. мотивација	Раководна	45	38,28	7,485	-,111	>0,05
	Нераководна	57	38,43	5,697		
вкупна мотивација	Раководна	45	87,11	12,220	1,080	>0,05
	Нераководна	57	84,78	8,628		



Графикон 10. Графички приказ на аритметичките средини на вработените со различна работна позиција во однос на мотивацијата за работа

Последниот сегмент од оваа хипотеза се однесува на разликите во поглед на мотивацијата кај вработените кои имаат различни месечни примања. Со ANOVA е утврдено дека вработените кои имаат различни месечни примања не се разликуваат помеѓу себе во однос на мотивацијата за работа (Табела 24).

Табела 23. Дескриптивни показатели за мотивацијата на вработените кои се разликуваат по висината на платата

Висина на плата	N	Внатрешна мотивација		Надворешна мотивација		Вкупна мотивација	
		M	SD	M	SD	M	SD
До 15 000	35	44,64	4,732	36,24	3,565	84,84	7,265
15 000-25 000	26	45,47	2,075	38,45	4,743	87,85	5,945
Над 25 000	41	47,73	4,643	39,34	3,843	89,76	7,045

Табела 24. Резиме од ANOVA за разлики меѓу вработените со различна плата во однос на мотивацијата за работа

		Сума на квадрати	Df	Квадрат од аритметичка средина	F	p
в. Мотивација	Помеѓу групите	54,458	2	27,229	,814	>0,05
	Во групите	3312,689	99	33,462		
	Вкупно	3367,147	101			
н. Мотивација	Помеѓу групите	46,385	2	23,192	,542	>0,05
	Во групите	4237,458	99	42,803		
	Вкупно	4283,843	101			
вкупна мотивација	Помеѓу групите	71,727	2	35,863	,329	>0,05
	Во групите	10803,734	99	109,129		
	Вкупно	10875,461	101			

Податоците кои се прикажани во Табела 15 - 24 ја потврдија хипотезата В во одредени сегменти односно утврдија дека *постојат разлики во мотивацијата на вработените во граѓанските организации кои се разликуваат во поглед на календарската возраст, работниот стаж и работната позиција.*

Разлики не се пронајдени само помеѓу споредуваните групи со различна плата во однос на мотивацијата за работа.

Во Табелите 8 и 9 е даден приказ на скоровите кои вработените ги имаат постигнато на мерните инструменти кои беа употребени во истражувањето. Имено, во графиконот 8 е прикажано кој вид на мотивација е позастапена кај вработените во граѓанскиот сектор, надворешна или внатрешна мотивација, додека графиконот 9 претставува графички приказ на скоровите кои вработените ги постигнуваат на тестот за организациска култура.

*Од графикон 8 видно е дека **внатрешната мотивација (M = 47.44) е значително повисока од надворешната (M = 38.37)** односно во поголема мера работата им претставува задоволство и предизвик во животот на*

вработените во граѓанскиот сектор, отколку што тие се надворешно мотивирани за извршување на работните задачи. Овој резултат е очекуван и причините за истиот може да се побараат првенствено во она што го карактеризира граѓанскиот сектор. Имено, согласно истражувањето „Индекс на граѓанското општество во Македонија“ усогласениот концепт е дека граѓанското општество ги претставува „сите формални и неформални граѓански здруженија, организации и мрежи кои го исполнуваат општествениот простор меѓу семејството, деловниот сектор, политичките партии и владиниот сектор, а кои се здружуваат заради остварување заеднички цели и интереси“ (Нурединоска, Зајази, 2008). Значи, вработените и активистите во граѓанскиот сектор првенствено работат во одредени организации поради тоа што ги споделуваат своите верувања, вредности, цели и интереси со организациските цели. Тие имаат јасна верба во каузата и мисијата на една организација, сакаат да придонесат во полето во кое дејствуваат и имаат јасни заложби „зачинети“ со посветеност во работата, што значи дека самата работа им претставува задоволство и предизвик. Исто така, согласно одредени мотивациски теории, работата сама по себе може да биде мотивациски фактор. На пример, согласно теоријата на McClelland, луѓето кои имаат изразена потреба за постигнување, ќе сакаат да остварат успех во работата, не заради наградата која ги очекува, туку поради задоволството кое ќе го почувствуваат со постигнување на задоволувачкиот резултат. Исто така, согласно теоријата на Херзберг, еден од клучните мотивациски фактори кои го одредуваат задоволството е природата на работата самата по себе и стремеж кон достигнувања (Саздовска, Чичева, Димовска, 2008). Исти размислувања се забележуваат и кај Тереса А., како авторка на прашалникот за мотивација, која нагласува дека луѓето се покреативни кога тие се мотивирани првенствено од нивниот интерес, од задоволството и предизвикот од самата задача, а не од надворешните мотиватори.

Дека вработените во граѓанските организации се повеќе водени од внатрешната мотивација го потврдуваат и резултатите од истражувањата кои се спроведени од страна на Центарот за креативно лидерство (“Center for Creative Leadership”), а кои се објавени во извештајот насловен како „Emerging Leadership in Nonprofit Organizations: Myths, Meaning, and Motivations“. Тие укажуваат дека

вработените во непрофитниот сектор се мотивирани, посветени и лојални на своите организации доколку чувствуваат страст и поврзаност кон мисијата и каузата за која што работат. Тие се многу повеќе водени од внатрешната отколку од надворешната мотивација. Ова би требало да ги задоволи менаџерите и директорите бидејќи „внатрешната мотивација (да се најде задоволство во работата) и идентификуваната мотивација (да се чувствува поведен кон остварување на целите) се многу тесно поврзани со продуктивноста, ангажирањето и иновацијата“ (Amabile, 1983; Vono & Judge, 2003, според Hannum и соработниците, 2011, стр.14). Имено, луѓето сакаат да го видат влијанието и ефектите од работата на својата организацијата, особено од нивниот придонес. Тие сакаат да видат позитивни промени, конкретни докази и разлики во општеството како резултат на нивната работа. Резултатите од истражувањето исто така покажуваат дека луѓето би ја напуштиле организацијата доколку сметаат дека не постои ефективност и влијание во општеството како резултат на организациската работа или пак доколку веруваат дека нивниот личен придонес е занемарлив. Напротив, доколку тие го увидат нивниот придонес кон позитивното влијание и промени во областа во која што работат, тие можат да бидат уште повеќе мотивирани. Ова се покажало особено важно за младите кои се особено загрижени за импактот на нивната работа. Ова го потврдува и изреката на Millennials: Резултатите се тие што те одржуваат да продолжиш да работиш“ и „ Потребна ми е способност да можам да го видам влијанието што јас го правам“ (според Hannum и соработниците, 2011, стр.26).

Сепак, причините за тоа дека внатрешната мотивација на вработените во граѓанскиот сектор е значително повисока од надворешната, може да се бараат и во претпоставката дека во истражувањето учествувале токму оние вработени кои навистина ја работат професијата што ја сакаат. Несомнено влијание имаат и работниот стаж и возраста бидејќи се смета дека оние кои се во зрели години и кои градат професионална кариера е очекувано да бидат мотивирани од самата работа и да бидат повеќе водени од внатрешните мотиватори. Во ова истражување најголем број на испитаници се на возраст од 30-39 години, додека една третина од испитаниците се со работен стаж над 10 години кога се очекува внатрешната мотивација да преовладува. На ова ако се додаде и податокот дека најголем број од

испитаниците се со високи месечни примања, над 25.000 мкд, и дека платата не им е главен мотиватор, тогаш резултатот дека внатрешната мотивација е позастапена не изненадува.

Кога станува збор за вкупниот скор на организациска култура ($M = 218,5$), *графикон 9* покажува дека групата на испитаници, односно граѓанскиот сектор во Македонија, се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот (50-75%), односно во третото ниво на организациска култура според моделот на Денисон. Тоа значи дека секторот има одредени јаки страни во областа на организациска култура, кои свесно се развивале или пак, настанале по природен пат. Тие јаки страни служат како извор и поддршка за развој на оние области во кои културата во организацијата е слаба.

Доколку направиме анализа на резултатите за секоја димензија на организациската култура, согласно моделот на Денисон, може да се констатира дека граѓанскиот сектор во Македонија е ефикасен бидејќи има *високи резултати за сите четири димензии*. Ефикасната култура укажува на високо ниво на перформанса на вработените и постигнување на резултати. Според *графикон 9* може да се увиди дека *сите димензии се наоѓаат во третото ниво (учество на вработени ($M = 56,92$), конзистентност ($M = 53,89$), мисија ($M = 57,01$), иако адаптивбилноста ($M = 50,67$) е на самата граница односно помеѓу трето и четврто ниво*. Доколку се анализираат резултатите согласно моделот на Денисон, би значело дека граѓанскиот сектор има силно чувство за мисијата, поттикнува учество на вработените, ги следи промените и покажува флексибилност при прилагодување кон надворешната средина но, во исто време е доследен и предвидлив.

Високите резултати на левата страна на питата, учество и адаптивбилност, кажуваат дека граѓанските организации се флексибилни односно можат брзо да се прилагодат и да одговорат на промените во надворешната средина. Својот успех го фокусираат на задоволување на клиентите при што се иновативни во промените. Додека пак, високите резултати на десната страна на питата, мисија и конзистентност ја покажуваат способноста на организациите да бидат стабилни и

предвидливи во својата работа. Тие знаат каде сакаат да стигнат и имаат воспоставени системи и процедури на работа кои ги водат кон успехот, при што прават мали прилагодувања, по потреба, со цел да бидат ефикасни и ефективни. Па така, граѓанските организации имаат јасна визија и мисија на која што работат и во чие креирање имале учество на вработените за да тие можат да ги чувствуваат како свои и да работат на нивно постигнување. При тоа, сепак ги следат промените во надворешната средина и барањата на своите клиенти односно целни групи, и знаат да одговорат на истите, но сепак останувајќи во рамки на својата мисија со што покажуваат доследност. Следствено, покажуваат високи резултати во однос на горниот дел на моделот односно надворешниот фокус - (адаптибилност + мисија). Во однос на долниот дел – внатрешниот фокус - (учество на вработените + конзистентност), може да се констатира дека е силен, што значи дека граѓанските организации ги нагласуваат прашањата кои се однесуваат на внатрешната интеграција на системите, структурите и процесите и развиваат вредности на нивните вработени.

Доколку се земе предвид дека се добиени слични резултати за секоја димензија на организациската култура, може да се констатира дека граѓанските организации покажуваат добар баланс помеѓу сите димензии, што е всушност најголемата вештина при креирање на организациската култура. Да се направи и одржи добар баланс на сите димензии, односно, да се постигнат високи резултати за секоја димензија на организациската култура значи „борба“ со парадоксот на овој модел што го прави уникатен. Што значи тоа? Значи дека постојат внатрешни системи на управување, интеграција и контрола (конзистентност) но не толку ригидни за да оневозможат адекватна флексибилност кон прилагодување на средината (адаптибилност). Многу контролирани организации можат да имаат недостаток на адекватна флексибилност. Од друга страна пак, преголемо учество и слобода на вработените може да води кон потешкотии при воспоставување на стратешки цели и насоки. Треба да се најде начин да се поврзат мисијата и целите на организацијата со вработените за да тие ги чувствуваат како свои и да бидат посветени и одговорни при нивното остварување. Каде што постои баланс на овие

две димензии, мисија и учество, значи станува збор за двонасочна комуникација и за мотивирана и ангажирана работна сила.

Овој модел е уникатен по тоа што се фокусира на два парадокса кои секоја организација константно се обидува да ги балансира. Едниот е конзистентност наспроти адаптивност: организациите кои се фокусирани кон пазарот можат да се соочат со проблеми со внатрешната интеграција, додека оние кои се добро интегрирани може да бидат многу контролирани и да имаат недостаток на адекватна флексибилност да се прилагодат на средината. Другиот парадокс е визијата/мисијата наспроти учеството на вработени односно организации кои ставаат многу акцент на мисијата можат често да го игнорираат прашањето на делегирање, односно овластување на вработените, додека организациите со силно учество може да имаат потешкотии при воспоставување на насоки. Според моделот на Денисон, *флексибилност* (прилагодливост и учество) значи дека флексибилните организации имаат можност да одговорат на промените, имаат високо ниво на квалитетни услуги, примена на иновации, креативност како и брз одговор на барањата на клиентите и вработените. *Стабилност* (мисија и доследност) значи дека стабилните организации имаат способност да останат фокусирани и предвидливи. Обично се поврзани со висок квалитет и добри резултати (Denison Consulting, 2005).

Моделот на Денисон укажува дека *онаму каде што постои баланс на високи резултати за сите димензии може да се констатира дека владее организациска ефективност, што е резултат на добра перформанса и високо ниво на задоволство и мотивираност на вработените.*

Причините за добиените резултати првенствено може да се побараат во долгогодишната работа и искуства на граѓанските организации со меѓународни организации, односно странски донатори, кои ја нагласуваат потребата од развој на организациска култура. Како што е познато, граѓанските организации се првенствено финансирани од меѓународни организации кои воспоставуваат принципи и стандарди на работа при процесот на финансирање и градење на доверба и партнерства. Барањата од страна на донаторите за спроведување на

партиципативен стратешки процес, следење и анализа на средината, тимска работа се само дел од причините за високиот резултат во поглед на организациската култура на граѓанските организации. Тие бараат од организациите да покажат јасна визија и мисија како и воспоставени системи и процедури на работа, но исто така и да го следат надворешното опкружување и да реагираат соодветно, притоа не напуштајќи го својот фокус на работа.

Воедно, организациите имаат поминато голем број на обуки и студиски посети за организациски и институционален развој кои во својот фокус имаат раст и развој на организациите во однос на сите наведени димензии и индекси во моделот на Денисон. Тоа укажува дека граѓанскиот сектор е свесен во однос на вредностите на организациската култура и дека ја развива и негува истата. Но, од друга страна, тоа може да се смета и за причинител да се добијат односно да се дадат посакувани резултати. Претпоставката дека испитаниците давале посакувани одговори може да биде валидна со оглед на тоа дека граѓанските организации имаат доста солидни познавања за тоа што треба да го поседуваат од аспект на организациска култура. Иако можеби во нивните организации нешто не е воспоставено, со самиот факт што сакаат да се „покажат во добро светло“, особено оние кои се на раководни позиции, даваат посакувани одговори, иако стануваше збор за анонимен прашалник.

Воедно, ако се направи обид да се поврзат резултатите од Графикон 8 и 9, може да се забележи дека постои позитивна врска помеѓу тоа дека граѓанскиот сектор поседува прилично високо ниво на организациска култура и дека вработените повеќе се внатрешно мотивирани. Имено, она за што се залага моделот на Денисон, односно креирањето на заеднички вредности, верувања и цели, е во суштина она што е неопходно за да еден човек биде внатрешно мотивиран и самата работа да му претставува задоволство и предизвик.

Од друга страна пак, неопходно е да се спомене дека сепак станува збор за резултат кој може и да изненадува земајќи го предвид фактот дека постојат граѓански организации кои се на различно ниво во својот развој. Сепак, во истражувањето учествуваа поголем процент на организации кои се сметаат за понапредни и искусни организации со оглед на фактот што во последниве неколку

години се дел од неколку големи програми за институционална поддршка на граѓанскиот сектор во Македонија.

Исто така, согласно моделот на Денисон, може да се анализира поврзаноста на организациската култура со важни мерки на перформансата како што се профитабилност (Profitability), развој (Growth), квалитет (Quality), иновации (Innovation) и задоволство на клиенти и вработени (Customer and Employee Satisfaction). Високите резултати на десната страна на питата, мисија и конзистентност, укажуваат на силна релација со мерката на профитабилност, додека високи резултати на левата страна на питата укажуваат дека организациите се иновативни и се фокусирани на задоволството на своите клиенти. Ако се направи анализа на донаторските практики при доделување на грантови и поддршка на граѓански организации ќе се увиди дека сите донатори во повикот за грантови, во делот на критериуми за финансирање, нагласуваат дека организациите мора да имаат јасна мисија и фокус во својата работа и да приложат досие на спроведени проекти во изминатите години. Тоа сведочи за нивната доследност и посветеност на мисијата. Воедно, проектите треба да бидат иновативни и да ги задоволуваат потребите на нивните целни групи/клиенти. Значи, организациите кои ги задоволуваат овие критериуми имаат можност да бидат финансирани. Сепак, тука е важно да се истакне дека иако граѓанските организации не се профитабилни, оваа мерка на перформанса е многу важна за нив, бидејќи во контекст на граѓански сектор укажува на моќта и способноста на организациите за добивање на проекти и финансиска поддршка, односно, генерирање приходи за спроведување на својата мисија и кауза на постоење.

Од друга страна пак, димензиите кои го претставуваат надворешниот фокус (адаптибилност и мисија) се поврзани со целокупниот организациски развој, додека оние кои се однесуваат на внатрешниот фокус (вклучување и конзистентност) имаат силна врска со мерките на перформанса како што се оперативните перформанси, квалитетот и задоволството на вработените. Резултатите од истражувањето кои се однесуваат на надворешниот фокус укажуваат на тоа дека мисијата на организациите и нивните цели се во согласност со надворешното опкружување и трендови. Ова може да се објасни со фактот дека поголем дел од граѓанските

организации практикуваат партиципативен стратешки процес кој овозможува учество на повеќе засегнати страни и актери, при што се опфаќа и анализа на надворешното опкружување, што им овозможува да дефинираат стратешки насоки кои водат кон организациски развој. Причините за високите резултати на внатрешниот фокус може да се побараат во тоа што граѓанските организации се карактеризираат со партиципативни процеси, што укажува на учество на вработените при одредување на целите и решавање на проблеми. Исто така, развојот на проекти е тимска работа, што значи вработените го чувствуваат проектот како свој и се посветени при негово спроведување.

Согласно стратегиите и техниките на мотивација, мотивираноста и задоволството на вработените се зголемува кога учествуваат во нешто што го сметаат за важно и што претставува дел од нивната креација. Задоволни и мотивирани вработени водат кон квалитет во работењето и висока перформанса. Воедно, организациите поседуваат системи и процедури на работа кои се развиени како резултат на долгогодишно искуство со странските донатори и нивните барања и услови, што укажува на конзистентност во работењето.

За крај на оваа дискусија, интересно е да се споменат некои од наодите кои се дел од Индексот на одржливост на граѓанските организации во Македонија (2012), а кој што претставува клучна аналитичка алатка за мерење на напредокот на граѓанскиот сектор, дефинирана од Агенцијата на САД за меѓународен развој (УСАИД) во партнерство со локални организации во секоја од земјите во кои се спроведува. Целта на презентирање на дел од овие наоди е што истите се осврнуваат на анализа на граѓанскиот сектор во однос на неколку компоненти кои кореспондираат со димензиите на организациска структура во моделот на Денисон. Согласно овој индекс, стратешкото планирање во секторот е сè поприсутно и иницијативите се подобро организирани и насочени. Иако вкупниот број на вработени во секторот е во опаѓање што е главно резултат на намалување на фондовите и повлекување на странските донатори, сепак улогата и задачите на управните структури и на вработените се јасно одредени. Воедно, се забележуваат воспоставени системи и процедури на работа. Иако постојат разлики на локално и

централно ниво, сепак напорите за застапување и промени се во најголема мера успешни.

Карактеристично е што соработката помеѓу организациите е подобрена односно сè повеќе соработуваат меѓусебно, создаваат нови мрежи и отпочнуваат иницијативи за прашања од јавен интерес. Иако 2012 година е забележана по разновидни услуги од страна на организациите, сепак, испораката на истите останува зависна од донаторската заедница. За разлика од иницијативите за испорака на услуги наметнати од централната власт, испораката на услуги на локално ниво се покажа како многу поуспешна.

Од презентираниите наоди може да се заклучи дека истите одат во прилог на резултатите на овој магистерски труд кои покажуваат дека *организациската култура на граѓанските организации во Македонија има одредени сили во областа на организациска култура кои се развиле свесно или настанале по природен пат.*

9.2. Дискусија на хипотезите

A. Поврзаност на организациската култура со мотивацијата за работа

Податоците прикажани во Табела 10 ја потврдија првата хипотеза и четирите потхипотези, односно, се потврди дека постои поврзаност на организациската култура со мотивацијата за работа кај вработените. Резултатите покажуваат дека *вкупниот скор на мотивацијата е позитивно поврзан и со внатрешната и со надворешната мотивација, во согласност со очекувањата. Исто така, организациската култура е позитивно поврзана со нејзините компоненти.*

Од Табела 10 може да се види дека постои позитивна поврзаност на организациската култура со мотивацијата за работа кај вработените ($r=,317$, $p<0,01$) со што практично првата хипотеза се потврди. Резултатите од ова истражување кореспондираат и со резултати од други истражувања. На пример, Роксана Нордхорн (Noordhoorn, 2010) ја истражувала врската помеѓу организациската култура и мотивацијата и нејзиното истражување е базирано на теоретските основи на овие два концепти и преглед на светската литература. Истражувањето покажало

дека организациската култура има влијание на мотивацијата на вработените. Во своето истражување дава преглед на мислења и наоди на многу други автори и истражувачи од кои во продолжение ќе бидат наведени неколку кои ја потврдуваат главната хипотеза: „Влијанието на организациската култура врз мотивацијата на вработените е препознаено и може да има позитивен ефект на организацијата (Franco, Bennet, Kanfer, 2002 & Ritchie, 2002, според Noordhoorn, 2010)“, „Силната организациска култура креира чувство на припаѓање, зголемено задоволство од работата и посветеност (Ritchie, 2002, според Noordhoorn, 2010)“, „Силната организациска култура најчесто резултира со мотивирани вработени. Доколку вредностите и верувањата се длабоко вкоренети помеѓу вработените тогаш организациската култура влијае на внатрешната мотивација на вработените (Towers, 2006, според Noordhoorn, 2010)“.

Уште едно емпириско истражување во компании во Финска и Шведска при што биле користени квалитативни интервјуа дојде до заклучок дека културата има влијание на мотивацијата. Какво влијание ќе има културата зависи од тоа дали станува збор за култура ориентирана на задачи или култура ориентирана на личност. Културата ориентирана на личност го нагласува користењето на иновативни практики на мотивација, со цел да се развива личноста и нејзината работа, додека културата ориентирана на задачите промовира традиционални мотивациски техники (Helou and Viitala, 2007).

Воедно, доколку се направи преглед на светската литература и истражувањата кои се направени за овие области ќе се забележи дека мислењата и наодите на многу автори и истражувачи ја потврдуваат главната хипотеза односно констатираат дека постои поврзаност на организациската култура со мотивацијата за работа кај вработените (Whipple, 2009, Shabir, 2011, Schein, 2004, Noordhoorn, 2010, Denison and Mishra, 1995 and etc).

Потхипотезите (А.1. - А.4.) се однесуваат на поврзаноста на мотивацијата за работа со компонентите, односно, димензиите на организациската култура. Така може да се забележи дека *постои позитивна поврзаност помеѓу учеството на вработените во работата на организацијата и нивната мотивација за работа*

($r=,247$, $p<0,05$), конзистентноста во работењето на вработените и нивната мотивацијата за работа ($r=,329$, $p<0,01$), адаптивбилноста на вработените во работењето на организацијата и нивната мотивацијата за работа ($r=,323$, $p<0,01$) и информираноста на вработените за мисијата на организацијата и нивната мотивација за работа ($r=,285$, $p<0,01$).

Позитивната поврзаност помеѓу мотивацијата за работа со димензиите на организациската култура добиена во рамките на ова истражување е сосема очекувана а и потврдена од страна на бројни автори кои ја истражуваат оваа проблематика. Брамхам вели: „ Јасноста и свесноста за мисијата и целите на организацијата се важни елементи за организациската ефективност“ (Bramham, 1989, според Dabhi, 2008, стр.8). Дека адаптивбилноста игра голема улога се потврдува и со дефиницијата според која „Организациската култура е модел на основни претпоставки кои одредена група ги има инвентирани, откриени и развиени во текот на учењето за тоа како да се справи со проблемите на надворешната адаптација и внатрешна интеграција“ (Bate, 1994, според Dabhi, 2008, стр 5). Исто така е сугерирано дека културата на организацијата има продорно влијание врз тоа каква е структурата, на организацијата, како се работи, кои се целите и како раководството и персоналот комуницираат меѓусебно во рамките на организацијата и надвор од неа (Lucey, 1988, Dabhi, 2008, стр 5).

Воедно, ако за момент се присетиме на бројните дефиниции и теории за мотивација кои се наведени во теоретскиот дел на трудот, може да се констатира дека оваа позитивна поврзаност не е за изненадување. Тука е и вистинското место да се прикаже практичната примена на досегашните теории кои се претставени во трудот. Тоа ќе овозможи да увидиме како тие може да бидат толкувани и применети во секојдневната работа од страна на менаџерите при креирање на организациска култура која ќе придонесе кон мотивација на вработените.

Имено, теоријата Y на Даглас МекГрегор (Douglas McGregor) го нагласува демократскиот односно партиципативниот пристап на менаџмент при што информирањето и учеството на вработените е неопходно доколку сакаме да имаме мотивирани вработени. Согласно оваа теорија, на вработените треба да им се

овозвозможи самите да сносат одговорност и да ги решаваат проблемите под вистински околности и да се поддржува учество, одговорност и охрабрување што кореспондира со индексите на организациска култура од моделот на Денисон.

Теоријата на Алдерферов (Alderferov) вели дека покрај егзистенцијалните потреби кои се неопходни да бидат задоволени (дури според Херцберг тие не се ни вистински мотиватори), организацијата треба да создаде механизми за задоволување на потребите за поврзување, припадност и развој, што преведено во контекст на организациска култура значи дека вработените треба да бидат вклучени во сите поважни организациски процеси и одлуки, да се создаде тимска интеграција и кохезија, да се користи делегирањето и механизмот за повратна информација (feedback) со цел да се овозможува личен развој но, и организациско учење.

Слично мислење споделуваат и Маслов кој укажува на потребите за сигурност, безбедност, припаѓање, самостварување, David McClelland кој говори за потребата за постигнување, потребата за моќ и потребата за припаѓање како и теоријата на поставување на цели на Locke според која однесувањето е мотивирано од внатрешни цели. Интересна примена во контекст на организациска култура имаат сите овие теории бидејќи според нив организацијата треба да негува култура во која ќе има можност за задоволување на различни потреби. Ова се должи на фактот што при разработката на теоретските концепти на овие поими веќе се уверивме дека секоја индивидуа е посебна и согласно тоа треба да се применуваат различни стратегии и техники на мотивација во рамки на организацијата.

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

кореспондира со клучните карактеристики на организациска култура согласно моделот на Денисон, уште еднаш јасно се потврдува влијанието на организациската култура врз мотивацијата на вработените.

Дека организациската култура има големо влијание во организацискиот развој заклучува и Shili Sun во своето истражување спроведено во 2008, при што нагласува дека силната култура (онаа во која верувањата и вредностите се споделени и почитувани) може да понуди многу предности како што се соработка, контрола, комуникација и посветеност. Токму затоа, менаџерите не треба да ја игнорираат (Shili, 2008). За важноста на организациската култура во мотивацијата на вработените сведочи и истражувањето на Wani (2011), во кое дури 79% од испитаниците одговориле позитивно, односно потврдиле дека организациската култура е многу важна за вработените, а 55% одговориле дека таа има влијание врз мотивацијата и перформансата на вработените. Само 5% сметаат дека не постои поврзаност помеѓу организациската култура и мотивацијата на вработените (Wani, 2011).

Б. Организациската култура на вработените во граѓанските организации во поглед на местото на делување и нивната големина

Постои литература која укажува дека одредени индивидуални варијабли можат да влијаат на организациската култура и мотивацијата на вработените и токму затоа во рамките на ова истражување се земени во предвид релевантните варијабли во поглед на календарска возраст, работен стаж, работна позиција и висината на платата на вработените, како и место на делување и големина на организацијата. Следствено, истражувањето опфати две релевантни хипотези.

Релевантната хипотезата Б е делумно потврдена односно истражувањето покажа дека постојат разлики во организациската култура на вработените во граѓанските организации кои се разликуваат во поглед на нивната големина, но не и во поглед на местото на делување, што може да се види од податоците во Табела 12 и 14.

Со примена на АНОВА и Фишов тест не се утврдени статистички значајни разлики помеѓу организации кои функционираат на локално, национално и регионално ниво во поглед на организациската култура.

Што се однесува до вториот дел од хипотезата Б, со помош на АНОВА е утврдено дека организациите кои имаат различен број на вработени се разликуваат помеѓу себе во однос на сите компоненти на организациската култура и во вкупниот скор на организациска култура. Така постојат значајни разлики во однос на учеството на вработените ($F=6,014$, $p<0,01$), конзистентноста ($F=6,075$, $p<0,01$), адаптивбилноста ($F=3,518$, $p<0,01$), мисијата ($F=10,360$, $p<0,01$) и вкупниот скор на организациска култура ($F=7,584$, $p<0,01$). За да се утврди помеѓу кои организации постојат разлики пресметан е Фишов тест (Табела 15).

Кога станува збор за компонентата учество на вработените, постојат разлики помеѓу организациите кои имаат до 5 и повеќе од 10 вработени ($q=6,821$, $p<0,05$), и помеѓу оние организации со од 6-10 вработени и 10 вработени ($q=6,253$, $p<0,05$), во прилог на оние со помал број на вработени. Тоа значи дека колку е помал бројот на вработените во една организација толку е поголемо учеството на вработените.

Организациите кои имаат до 5 и повеќе од 10 вработени ($q=5,617$, $p<0,05$) се разликуваат помеѓу себе во однос на конзистентноста во прилог на организациите со помал број на вработени. Овие организации се разликуваат помеѓу себе и во однос на адаптивбилноста ($q=3,547$, $p<0,05$) и мисијата ($q=7,106$, $p<0,05$). Значи, конзистентноста и адаптивбилноста е поголема во организации со помал број на вработени. Во однос на мисијата, разлики постојат и меѓу организациите кои имаат од 6-10 вработени и оние со над 10 вработени ($q=6,166$, $p<0,05$). Во вкупниот резултат на организациска култура постојат разлики помеѓу трите споредувани групи и тоа помеѓу организациите кои имаат до 5 и повеќе од 10 вработени ($q=23,090$, $p<0,01$), и помеѓу оние организации со од 6-10 вработени и 10 вработени ($q=18,466$, $p<0,01$), во прилог на оние со помал број на вработени.

Поставеноста на оваа хипотеза се должи на претпоставката дека типот на организациската култура во одредена мера може да биде под влијание на различни фактори како што се културните димензии и разлики односно средината во која

организацијата „живее“ и делува, како и организациската поставеност во однос на структурата и бројот на вработени.

Не постои „еден и единствен“ тип на организациска култура. Тие се разликуваат од една организација до друга при што може да постојат сличности. Токму затоа, истражувачите имаат развиено различни модели и видови на организациска култура кои се разликуваат од аспект на различни критериуми кои биле земени во предвид при развивање на истите. Така, според Хофстеде (Hofstede, 1980, според Pheng and Yuquan, 2002, Hofstede, 2011), постојат културни разлики во различни региони и мултикултурализам за кои е неопходно да постои свесност кај луѓето со цел да се превенираат недоразбирања и конфликти. Културните разлики рефлектираат разлики во мислењето и социјалните акции како и во „менталните програми“ на луѓето. Тој смета дека постојат национални и регионални културни подгрупи кои имаат влијание на однесувањето на организациите при што дефинира четири различни димензии на култура. O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) развиле модел кој се заснова на верување дека организациската култура може да се разликува според вредностите кои се воспоставени во организациите а кои се под влијание на културата на живеење и работа во една средина (O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991). За вредностите говорат и Edgar Schein и Daniel Denison и иако ги нарекуваат поинаку односно „артефакти, вредности и претпоставки“, сепак имаат слично значење. Џонсон (Johnson, 1988) пак ги објаснува различните култури со идентификување на неколку елементи кои можат да бидат употребени при опис или влијание на организациската култура (според Johnson, 2013). Меѓу другите, како елементи ги наведува парадигмата (која е организацијата, нејзината мисија и вредности), контролните системи (воспоставените процеси кои мониторираат што се случува), организациските структури (структура, хиерархија, број на вработени, комуникација и известување), ритуалите и рутината и сл.

Иако навидум овие теории не ги наведуваат токму местото на делување и бројот на вработени кои се земени како варијабли во ова истражување, сепак од истите може јасно да се увиди дека тие имаат влијание врз организациската култура, иако дискутабилно е прашањето за степенот на влијание и значење што го имаат.

Согласно тоа, резултатот со кој се негира дел од релевантната хипотеза Б и според кој не постојат разлики во организациската култура помеѓу организациите со различно ниво на делување, може да се каже дека донекаде изненадува. Причините за тој резултат може да се побараат во претпоставката дека самиот мерен инструмент за организациска култура не е сензитивен на одреден тип на варијабли. На пример, и организација која делува локално и организација која делува национално може да има етички кодекс и/или збир на вредности но да се разликува од аспект на содржина и поставеност. Имено, прашалникот на Денисон мери дали организацијата има кодекс и вредности, но не прашува како е поставено и во која форма. Така што доколку во една организација постои кодекс но не е формализиран односно е „непишано правило“, двајца вработени од иста организација може да дадат различен одговор, односно едниот вработен може да смета дека не постои бидејќи не е во пишана форма и не е формализиран. Истата забуна може да се јави и за други карактеристики што може да доведе кон малку поинаква претстава за целосната организациска култура која што се мери, што може да се смета за еден недостаток на овој инструмент.

Воедно, ако се земе во предвид дека значителен процент на вработените кои учествуваат во ова истражување се од организации кои се дел од програми за институционален развој и кои опфаќаат организациски раст и развој токму на димензиите дефинирани во моделот на Денисон, тогаш јасно може се заклучи дека резултатот е очекуван. Можеби во некои од нив, одредени димензии не би требало да бидат оценети позитивно, но бидејќи се свесни дека тоа е пожелно да го имаат можно е да дадат посакувани одговори.

Од друга страна, истражувањето покажа дека бројот на вработени игра улога во организациската култура, односно дека во вкупниот скор на организациска култура постојат разлики помеѓу трите споредувани групи во прилог на оние со помал број на вработени. Значи, во организации со помал број на вработени, станува збор за поефикасна организациска култура што би значело:

- Поголема веројатност сите вработени да се информирани за мисијата и нивните цели да се во согласност со организациските кои им кажуваат зошто работат и како со својата работа придонесуваат кон организацијата,
- адаптивбилноста е поголема односно вработените можат полесно да се прилагодат кон промени и организациско учење,
- високо учество на вработените што креира чувство на сопственост и одговорност, како и посветеност во работата, тимска работа и развој на способности,
- споделени вредности, централен извор на интеграција, координација и контрола како и координација и интеграција на тимот

Колку е поголем бројот на вработените, толку повеќе се зголемува веројатноста да има недостатоци и недоразбирања при комуникација и координација, отпор и несогласувања при промени, различни цели и вредности кои не се секогаш во согласност со организациските цели и вредности, поголеми контроли и процедури и слично.

V. Разлики во мотивацијата на вработените во граѓанските организации

Кога станува збор за релевантната хипотеза V. „Постојат разлики во мотивацијата на вработените во граѓанските организации кои се разликуваат во поглед на календарската возраст, работниот стаж, работната позиција и висината на платата“, истражувањето покажа дека истата е во голема мера потврдена.

Со Фишеровиот тест утврдена е единствената разлика помеѓу вработените со различна возраст во однос на внатрешната мотивација, и тоа помеѓу вработените на возраст од 20-29 години и оние постари од 40 години, во прилог на вработените кои се постари од 40 години ($q=-3,161$, $p<0.05$) (Табела 18).

Податоците кои се однесуваат на вработените со различен работен стаж се прикажани во Табела 20 и 21. Со ANOVA е утврдено дека помеѓу испитуваните групи постојат статички значајни разлики само во однос на внатрешната мотивација

($F=3,389$, $p<0,038$). Со помош на Фишеровиот тест, утврдено е дека разлики помеѓу споредуваните групи постојат само во однос на внатрешната мотивација и тоа помеѓу вработените со стаж од 0-5 години и 5-10 години ($q=-3,031$, $p<0,05$) и оние со стаж од 0-5 години и повеќе од 10 години ($q=-3,017$, $p<0,05$) во прилог на оние кои имаат поголем стаж.

За споредба, постојат и други истражувања кои покажале дека младите на возраст до 30 години, особено оние кои се на почеток на својата кариера, се повеќе мотивирани од надворешни фактори како што се можностите за кариерен развој, промоции и унапредувања, признанија додека оние над 40 години кои имаат поголем стаж се мотивирани доколку самата работа им претставува предизвик и постои можност за задоволување на повисоки потреби како што е потребата за самоактуелизација. За илустрација, во рамки на истражувањето што е спроведено на 1036 работници во мултинационална организација во Холандија, а кое се однесува на влијанието на возраста врз мотивацијата на вработените и задоволството од работата, е дојдено до заклучок дека младите се мотивирани од можностите за кариерен развој, додека, постарите вработени се мотивирани од внатрешната мотивација и задачите кои ги исполнуваат (Boumans, Jong, Janssen, 2011).

Во Табела 22 е направен t -тест за утврдување на значајност помеѓу вработените со различна работна позиција (раководители и нераководители) во однос на мотивацијата за работа. Утврдено е дека вработените со раководна и нераководна функција помеѓу себе се разликуваат само во однос на внатрешната мотивација ($t=2,158$, $p<0,05$) во прилог на оние кои се на раководна функција (Графикон 10). Ова е очекуван резултат бидејќи е познато дека раководните позиции најчесто се водени од повозрасни лица кои се повеќе мотивирани од внатрешни фактори, односно, самата работа им претставува задоволство и предизвик. Во прилог на овие резултати може да се спомене и истражувањето на Центарот за креативно лидерство според кои вработените во непрофитниот сектор кои се на повисоки позиции се помалку загрижени за платата отколку оние кои се на пониски позиции. Истражувањето покажало дека раководните позиции се повеќе водени од внатрешната мотивација.

Последниот сегмент од оваа хипотеза се однесува на разликите во поглед на мотивацијата кај вработените кои имаат различни месечни примања. Со ANOVA е утврдено дека вработените кои имаат различни месечни примања не се разликуваат помеѓу себе во однос на мотивацијата за работа и истото е потврдено и со фишеровиот тест (Табела 24).

Да заклучиме, податоците кои се прикажани во табелите од 15 до 24 потврдија дека постојат разлики во мотивацијата на вработените во граѓанските организации кои се разликуваат во поглед на календарската возраст, работниот стаж и работната позиција. Разлики не се пронајдени само помеѓу споредуваните групи со различна плата во однос на мотивацијата за работа.

Од достапната литература која ја разработува мотивацијата на вработените и факторите кои влијаат на истата, може да се констатира дека различни автори идентификуваат различни фактори и варијабли на мотивација.

Факторот плата е земен во предвид во многу истражувања и теории и во најголем дел од нив се потврдува дека има влијание врз мотивацијата на вработените, но сепак не претставува клучен мотиватор. Но, ако земеме во предвид дека согласно истражувањето, вработените во граѓанскиот сектор се повеќе внатрешно мотивирани тогаш не изненадува резултатот дека не постојат разлики помеѓу споредуваните групи со различна плата во однос на мотивацијата за работа, бидејќи платата е надворешен фактор. Ако на ова се додаде и податокот дека вработените во граѓанскиот сектор се финансирани од странски донатори што укажува на солидни плати, а од друга страна се приклучуваат кон одредена организација поради тоа што веруваат во истите вредности и цели, тогаш резултатот дека платата не им е главен мотив е очекуван и разбирлив. За граѓанскиот сектор повеќе е карактеристично тоа што постои несигурност во однос на времетраењето на работата бидејќи проектите се временски ограничени и сигурноста доаѓа во прашање доста често. Ако ги анализираме теориите ќе увидиме дека платата е надворешен фактор кој кај некои автори се наоѓа на најниското ниво (на пример кај Maslow 1954 и Alderferov, 1972), додека кај некои не претставува ниту мотивациски

фактор туку е нешто што е неопходно, како што е според теоријата на Frederick Herzberg, 1959 (според Cole, 1996).

Кога станува збор за возраста, работниот стаж и работната позиција може да ги погледнеме и од друг аспект. Имено, возраста, стажот и позицијата се тесно поврзани со потребата за постигнување, за развој и за самореализација кои се наведени во теориите на Maslow, Alderferov, McClelland. Тука станува збор за одговорност, автономија, напредување и личен развој, наоѓање интерес и предизвик во работата, задоволување на внатрешни цели.

Во контекст на ова истражување е интересно и корисно да се споменат истражувањата на Ковач (Kovach, 2001), според кои, вработените на прво место на листата на мотиватори, најчесто ги наведуваат интересната работа и признанието. Овие фактори на мотивација се карактеристични особено за раководителите и повозрасните вработени (над 40 години), кои платата не ја сметаат за главен мотиватор. Но, помладите вработени (до 30 години), како најчести мотиватори ги потенцираат сигурната работа, напредувањето и развојот, како и платата. Од друга страна пак, интересен е податокот дека менаџерите ја сметаат платата, односно парите како главен мотиватор, што се покажало на неколку истражувања, спроведени во 1946, 1981 и 1986 година. Кога биле прашани да ги рангираат факторите на мотивација, на начин на кој што веруваат дека би го направиле вработените, на прво место ја ставиле платата, на второ сигурната работа, додека на трето место можностите за напредување и развој, додека интересната работа е на петто место од набројаните 10 фактори. Значи, менаџерите веруваат дека вработените најмногу се мотивирани од платата, што Ковач го објаснува како најлесен начин да ја препуштат одговорноста на друг кога станува збор за мотивирањето на вработените. Во контекст на ова, интересна е изјавата на Гелерман (Gellerman, 1963, според Kovack 2001, 65): „Митовите умираат тешко. Сосема е јасно дека угледот на парите, како основен мотиватор, ќе биде во долготраен процес на изумирање“.

9.3. Важни напомени и понатамошни истражувања

Сепак, значајно е да се нагласи дека ова истражување, покрај тоа што содржи научна дескрипција и елаборација на двата конструкта, како и препораки за менаџерите и идните истражувачи во оваа област, има и свои ограничувања и недостатоци, како и секое друго истражување.

Со оглед на тоа дека истражувањето опфати теориско но и емпириско истражување може да послужи како солидна основа за понатамошни усовршувања и унапредувања на научните знаења од оваа област како и понатамошни истражувања и анализи. Теоретската анализа опфаќа различни стручни дефинирања на поимите, разјаснувања и информации, како и стратегии, техники и препораки во однос на мотивацијата на вработените и организациската култура, кои може да најдат практична примена во различни видови на организации и институции без разлика дали станува збор за приватен, јавен или граѓански сектор. Секако, истите може да се прилагодат согласно потребите и спецификите на организацијата.

Емпириското истражување, иако е фокусирано на граѓанскиот сектор, мерните инструменти кои што се користени може да бидат применети и во приватен и јавен сектор за истражувања кои се однесуваат на мотивација на вработените и/или самопроценка на организациска култура.

Кога станува збор за понатамошни истражувања во граѓанскиот сектор во однос на мотивацијата и организациската култура, истите се препорачуваат. Тука е неопходно да се спомене дека ова истражување не опфати поединечни внатрешни анализи на секоја димензија односно индекс³ на организациска култура и затоа не се наведени специфичните области каде што е потребно подобрување. Всушност, истражувањето даде општа самопроценка на испитаниците (претставници на граѓански организации во Македонија) за нивото на организациска култура на кое се наоѓаат нивните организации. Во процесот на анализа на резултати, не беа земени во предвид анализи на секоја димензија поединечно кои секако би покажале во кои

³ Прашалникот на Денисон за самопроценка на организациската култура содржи 4 димензии, по три индекси во секоја димензија и секој индекс има по пет прашања (прилог 1 – мерни инструменти)

делови односно димензии на организациска култура има потреба од подобрување и понатамошен развој. Доколку некоја организација би правела самопроценка на организациската култура, препорачливо е тоа да биде партиципативен процес кој би ги вклучил сите вработени во организацијата. При анализа на резултатите, покрај тоа што ќе се одреди на кое ниво на организациска култура е организацијата, се препорачува да се анализираат и дискутираат сите индекси, а посебно оние кои ќе укажат на специфичните јаки страни на организацијата, а кои понатаму можат да бидат искористени за подобрување на слабите страни.

Тоа значи дека раководните структури во граѓанските организации треба да креираат организациски култури со стратегија за мотивација која ќе биде главно фокусирана на употреба на внатрешни мотиватори бидејќи, како што покажа истражувањето, внатрешната мотивација е значително поголема од надворешната. Како што е наведено во статијата на Роберт Випл (Whipple R., 2009), работата на добриот лидер е да им помогне на другите да го најдат најдобриот начин да бидат мотивирани со тоа што ќе креираат корпоративна култура на доверба, која ќе ги инспирира и охрабрува вработените и ќе им овозможи да бидат внатрешно мотивирани.

Како главен методолошки проблем на ова истражување може да се смета фактот што резултатите за нивото на организациска култура се темелат на самопроценка на вработените. Една од препораките за идните истражувања е да се вклучат и други мерни инструменти кои би овозможиле поголема објективност, како што е на пример проценка на организации од страна на надворешни актери како што се партнери, целни групи, донатори и слично. Исто така, за добивање на порелевантни и веродостојни податоци корисно е да се прошири примерокот на испитаници. Воедно, кога станува збор за истражување на мотивацијата на вработените во граѓанскиот сектор, како дополнителни варијабли би можеле да се земат и конкретни фактори на мотивација и да се види кои од нив преовладуваат, како на пример: можности за обука и личен развој, за напредок и кариера, спроведување на оценка на перформансата, feedback механизми и сл. Тоа ќе им овозможи на менаџерите да креираат стратегии на мотивација кои ќе бидат соодветни на задоволување на потребите на вработените во граѓанскиот сектор.

9.4. Резиме и заклучни согледувања

Ова истражување дава одговор на многу прашања кои се однесуваат на развој на организациска култура и стратегии за мотивација на вработени, кои се неопходни за секоја организација доколку истата сака да биде ефективна и ефикасна, односно, да обезбеди долгорочен развој. Досегашните теориски и емпириски постигнувања во рамките на менаџмент на човечки ресурси покажуваат дека постојат голем број на истражувања кои во својот фокус ја имаат мотивацијата, но истражувањата во однос на организациска култура особено поврзани со мотивација на вработените е понов тренд кој секако не треба да биде занемарен. Токму затоа овој труд претставува обид да се истражи поврзаноста на организациската култура со мотивацијата на вработените.

Оттука, *основна цел на истражувањето* е да се стекне увид во улогата на организациската култура врз внатрешната и надворешната мотивација на вработените од граѓанскиот сектор. Од аспект на теоретски цели, овој труд ја потенцира исклучителната важност и релевантност на организациската култура врз мотивирањето на вработените со цел зголемување на организациска ефективност. Покрај тоа, во ова истражување беа утврдени и разликите кои постојат помеѓу организациите во однос на организациската култура, согласно местото на делување (локално, регионално, национално) и големината на организацијата (број на вработени, до 5 и над 10 вработени). Воедно, беа утврдени и разликите кои постојат помеѓу вработените во однос на мотивацијата, а кои се однесуваат на календарската возраст, работниот стаж, работната позиција и висината на платата.

Резултатите во ова истражување беа добиени со употреба на два прашалника: Прашалник за самопроцена на организациска култура на Daniel Denison и Прашалник за процена на мотивација за работа од Teresa M. Amabile.

Истражувањето беше спроведено во периодот мај – јуни 2013 година и во него учествуваа 102 вработени во граѓански организации во Македонија кои се разликуваат по место на делување и големи на организацијата (согласно број на вработените). При обработка на податоците се користеше Пирсонов коефициент на корелација, АНОВА и t-тест за утврдување на значајност на разлики. Можните

разлики се проверени преку пост хок тестови т.е. со користење на Туки тестот. Податоците беа статистички обработени со помош на статистичката програма SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Од истражувањето произлегоа следните *резултати*:

- ✓ внатрешната мотивација е значително повисока од надворешната, односно во голема мера, работата на вработените во граѓанскиот сектор им претставува задоволство и предизвик во животот, отколку што тие се надворешно мотивирани за извршување на работните задачи
- ✓ организациската култура на граѓанските организации во Македонија е позитивна и се наоѓа на третото ниво од вкупно 4 според моделот на Денисон, што значи дека граѓанскиот сектор има одредени јаки страни во областа на културата кои свесно се развиле или пак настанале по природен пат. Тие јаки страни можат да им послужат како извор и поддршка за развој на оние области во кои културата во организацијата е слаба.
- ✓ постои позитивна поврзаност на организациската култура со мотивацијата за работа кај вработените во граѓанскиот сектор во Македонија. Високо ниво на организациска култура води кон поголема мотивацијата на вработените.
- ✓ постои позитивна поврзаност на мотивацијата за работа со потфакторите на организациска култура (односно со зголемување информираноста на вработените за мисијата, со зголемување на учество на вработените во работата на организацијата, со зголемување на конзистентноста во работењето, како и со зголемување на адаптивбилноста се зголемува нивната мотивација за работа)
- ✓ не постојат разлики во организациската култура помеѓу организациите со различно ниво на делување (локално, национално, регионално)
- ✓ организациите кои имаат различен број на вработени се разликуваат помеѓу себе во однос на организациската култура и сите нејзини потфактори, во прилог на оние со помал број на вработени. Тоа значи дека колку е помал

бројот на вработените толку е поголема информираноста (за мисијата) и учеството на вработените и има поголемо ниво на конзистентност и адаптивност во организацијата. Со други зборови, нивото на организациска култура е поголемо.

- ✓ Постои разлика помеѓу вработените со различна возраст, различен стаж и различна работна позиција, во однос на внатрешната мотивација за работа, во прилог на вработените кои се постари од 40 години, во прилог на оние кои имаат поголем стаж и во прилог на оние кои се на раководна позицијата. Тоа значи дека внатрешните мотиватори повеќе играат улога кај постарите и искусни вработени како и кај оние кои се на раководна позиција. Во голем број случаи раководителите се искусни лица со подолг стаж и поголема календарска возраст.
- ✓ Вработените кои имаат различни месечни примања не се разликуваат помеѓу себе во однос на мотивацијата за работа. Факторот плата не се смета за клучен мотиватор помеѓу вработените во граѓанскиот сектор

Резултатите ги потврдија претпоставките дека двете главни испитувани варијабли, организациска култура и мотивација на вработени, се позитивно поврзани и се во меѓусебна интеракција и истите во значителна мера придонесуваат кон организациската ефективност.

Согласно резултатите може да се заклучи дека граѓанските организации во Македонија ги карактеризира позитивна организациска култура додека вработените се повеќе водени од внатрешната отколку од надворешната мотивација. Доколку направиме интерпретација на резултатите согласно моделот на Денисон, организациите кои се наоѓаат на третото ниво на организациска култура знаат каде одат, нивните вработени се вклучени и ангажирани во работата, сензитивни се на надворешното опкружување и покажуваат флексибилност при промени, како и имаат воспоставени вредности, системи и процеси кои им овозможуваат да ја остварат својата кауза. Кога станува збор за мотивацијата на вработените, може да се констатира дека работата им претставува задоволство и предизвик во животот.

Согласно тоа, менаџерите треба да креираат организациска култура во која ќе воспостават системи и процедури за внатрешна мотивација на вработените. Организациската култура е тесно поврзана со организациската стратегија и менаџмент практиките со што влијание врз мотивацијата и перформансата на вработените (Denison 2009). И како што вели Amabile: за личности кои имаат работа која вклучува комплексни проекти, комбинација на внатрешна мотивација со соодветни синергетски надворешни мотиватори може да доведат до највисоко ниво на креативна и продуктивна работа.

„Користењето на внатрешни фактори на мотивација мора да се земе во предвид. Господ го направил човекот да се движи согласно мотивите и тој/таа нема да оди без нив исто како и бродот без пареа и балонот без гас. Откријте што го мотивира човекот и притиснете го тоа копче што е клуч за успехот на таа личност“ (Helminger, 1997, според Kamery, Rob.H. (2004)

10. Користена литература

- Арнаудова, В. Попоски, К. (2010), *Мотивација*, Скопје
- Alvesson M, (2002), *Understanding Organizational Culture*, SAGE Publications, London · Thousand Oaks · New Delhi
- Adel M.M., (2013), *Effect of employee motivation on the organizational performance*, ESLSCA 35 Global Management
- Adair J., (2006), *Leadership and Motivation, The fifty-fifty rule and eight key principles of motivating others*, published in Great Britain and the United States by Kogan Page Limited
- Amabile, T. M., (1997), *Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do*, California Management Review VOL 40, NO.1
- Amabile, T. M., (1993), "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace." *Human Resource Management Review* 3, no. 3 (autumn 1993): 185–201.
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Based on the Competing Values Framework, third edition, Published by Jossey-Bass.
- Cole, G.A., (1996), *Management Theory and Practice*, 5th edition, published by Letts Educational Aldine Place London W 12 8AW
- Cole, G.A., (1997), *Strategic Management*, Chapter Organizational Culture and Strategic Management, p.102, published by Thomson Learning, 2nd edition
- Dabhi, J.C., (2008), *Organisational Culture and NGO Performance*, in Jain Mahaveer and Sarathi, Parth (Eds), *Annual Hand Book of Human Resource Initiatives 2008*, Delhi: Initiatives and Interventions
- Denison, D., (2009), *Culture Getting Started Guide*, Denison Consulting 2009
- Denison, D. (1996), *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native point of view on a decade of paradigm wars*, *Academy of Management Review* 21, 619–654
- Denison, D., and Mishra, A. K., (1995), *Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, *Organization Science / Vol. 6, No. 2, March-April 1995*
- Deal, T.E. & Kennedy A.A., (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, NJ: Harmondsworth, Penguin Books, 4

- Deci E. L. And Ryan R. M., (2000), *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology 25, 54–67 (2000), Copyright 2000 by Academic Press
- Doyle S., (2005), *The Manager's Pocket Guide to Motivating Employees*, HRD PRESS, Inc., Amherst, Massachusetts
- Fard, H.D., Rostamy A.A.A., Taghiloo, H. *How Types of Organizational Cultures Contribute in Shaping Learning Organization*, Singapore Management Review, Volume 31 No 1
- Flamholtz, E., (2001), "Corporate Culture and The Bottom Line", European Management Journal, 19, 3: 268-275
- Fairweather A., (2007), "How to be a motivational manager", How To Content, A division of How To Books Ltd, 2007
- Fuller C., Taylor P., (2008), A Toolkit of Motivational Skills, Encouraging and Supporting, Change in Individuals, Second Edition, John Wiley & Sons Ltd, England
- Handy C.B., (1993), *Understanding Organisations*, published by Oxford University Press
- Hannum, K.M., Deal J., Howard L.L., Lu L., Ruderman M.N., Stawiski S., Zane N., and Price R., (2011), *Emerging Leadership in Nonprofit Organizations: Myths, Meaning, and Motivations* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership).
- Helou S., Viitala T., (2007), How Culture and Motivation Interacts, A Cross-Cultural Studies
- Kamery, Rob.H. (2004), *Employee motivation as it relates to effectiveness, efficiency, productivity and performance*, Nova Southeastern University, Proceedings of the Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues, Volume 8, Number 2
- Keyton, J., (2005), *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*, Sage Publications, Inc.
- Kovack, K.A., (2001), *What motivates employees? Workers and Supervisors Give Different Answer*, Publisher: Business Horizons
- Lewis D., (2003), *NGOs, Organizational Culture, and Institutional Sustainability*, The Annals of the American Academy, DOI: 10.1177/0002716203256904
- Little, A.P, Zijderveld P, (2006), Раководење со човечки ресурси, публикација изработена во рамки на проект на ЕАР, Скопје, Датапонс, ISBN 9989-789-44-4
- Manzoor, Quratul-Ain., (2011), *Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness*, European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 3, No.3

- Manetje M.O., Martins N., (2009), *The relationship between organisational culture and organisational commitment*, Southern African Business Review Volume 13 Number 1
- Noordhoorn, R., 2010, “*Organizational Culture and work motivation*”, Bachelor Thesis Organisation & Strategy
- Нурединоска Е., Зајази К., (2008), *Прирачник за добро управување во граѓанските организации*, Скопје, Македонски Центар за меѓународна соработка
- O’Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F., (1991), *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*, Academy of Management Journal, 34: 487-516.
- Павлович, Н., Олјача, М., (2011), *Организациона култура и успешност школе*, Оригинални научни рад, Педагогија
- Prasad P., (2011), *Employee Drives and Role of Motivational Factors*, VSRD International Journal of Business & Management Research Vol. 1 (4), 2011, 253-261.
- Pheng L. S. and Yuquan S., (2002), *An exploratory study of Hofstede’s cross-cultural dimensions in construction projects*, Management Decision 40/1 [2002] 7-16
- Reiman T. and Oedewald P., (2002), *The assessment of organisational culture, A methodological study*, Espoo 2002. VTT Tiedotteita, Research Notes 2140. 39 p.
- Shahzad, F., Luqman R.A., Khan R.A., Shabbir L., (2012), *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*, Institute of Interdisciplinary Business Research, VOL 3, NO 9
- *Стратегија за соработка на Владата со граѓански сектор (2012-2017)*, Влада на Република Македонија
- Sinha, S., Singh, A.K., Gupta, N., Dutt. R., (2010), *Impact of work culture on motivation and performance level of employees in private sector companies*, Acta Oeconomica Pragensia, 2010, vol. 2010, issue 6, pages 49-67
- Silverstein B., (2007), *Motivating employees, Bringing Out The Best In Your People, Best Practices*, HarperCollins Publishers
- Schein, E. H., (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture* , Sloan Management Review, 25:2 (1984:Winter) p.3
- Schein, E. (1990). *Organizational Culture*, American Psychologist
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*, third edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Schneider, B., (1990), *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers

- Schneider B., Smith D.B., (2004), *Personality and Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Publisher Mahwah, New Jersey London
- Shili S., (2008), *Organizational Culture and Its Themes*, International Journal of Business and Management, Vol.3, No.12
- Саздовска С., Чичева В., Димовска В., (2008), *Прирачник за менаџмент со човечки ресурси*, Скопје, Македонски Центар за меѓународна соработка
- Сарџоска, Е., (2009), *Психологија на организацијата*, Скопје: Филозофски факултет
- Sokro E., (2012), Analysis of the relationship that exists between organizational culture, motivation and performance, Problems of Management in the 21st century Volume 3, ISSN 2029-6932
- Tharp, B.M., (2009), *Defining "Culture" and "Organizational Culture": From Anthropology to the Office / 04.09*, Haworth
- Tharp, B.M., (2009), *Four Organizational Culture Types*. Organizational Culture White Paper. Haworth, 1-6.
- *Закон за здруженија на граѓани и фондации*, Службен весник на Р. Македонија, број 52, 16 април 2010
- Zwaan L., (2006) *Assessing organizational culture in a private hospital in the Western Cape*, Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.

Интернет извори

- *Adams' Equality Theory*, (2013, November 23), (businessballs.com), достапно на: <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>, пристапено на: 23.11.2013
- Boumans NP, de Jong AH, Janssen SM., (2011), *Age-differences in work motivation and job satisfaction: The influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes*, Abstract, достапно на <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22474915>, пристапено на 18.12.2013
- Boak G., (2007), *Organizational Cultures*, York St John University, достапно на: <http://www.yorksj.ac.uk/pdf/Organisational%20cultures%20workbook.pdf> , пристапено на 12.10.2013
- *Douglas McGregor's XY Theory, managing an X Theory boss, and William Ouchi's Theory Z*, (2013, November 22), (businessballs.com), достапно на: <http://www.businessballs.com/mcgregor.htm>, пристапено на: 22.11.2013

- *David C. McClelland's Motivational Needs Theory*, (2013, November 23), (businessballs.com), достапно на: <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>, пристапено на: 23.11.2013
- *Effects of Organizational Culture* (достапно на: <http://www.organizationalculture101.com/effects-of-organizational-culture.html>, пристапено на 4.11.2013)
- *Employee Motivation Theories and Types*, Chapter 1: Introduction to Employee Motivation, (2013, December 14), (motivationtypes.blogspot.com), достапно на <http://motivationtypes.blogspot.com/>, пристапено на 14.12.2013
- *Employee Motivation, Theory and Practice*, (2013) достапно на: <http://www.accel-team.com/motivation/index.html> , ACCEL Team, пристапено на 10.11.2013
- Hofstede, G., (2011), *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Johnson G., (2013), *Mapping and re-mapping organizational culture: A local government example*, Strategy Explorers, You, Your Organization, Your Strategy, достапно на <http://www.strategyexplorers.com/whitepapers/Culture-Web.pdf>, пристапено на 25.12.2013
- Locke's Goal Setting Theory (2013), Mind Tools Ltd 1996-2014, достапно на http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm , пристапено на 23.11.2013
- MSG Learn (2013), *Importance of organization culture*, Connect and Share, Management Study Guide, статија достапна на: <http://managementstudyguide.com/importance-of-organization-culture.htm> , пристапено на 15.11.2013
- *Македонија Индекс на одржливост на ГО*, (2012), Центар за регионални истражувања и соработка, Студиорум, достапно на <http://studiorum.org.mk/en/wp-content/uploads/2013/10/CSOSI2012-Macedonia-MKD.pdf> , пристапено на 25.12.2013
- Nancy H.S., (2012) "*Management and Motivation*", (chapter 2), Jones and Bartlett Learning Publishers, достапно на http://www.jblearning.com/samples/076373473x/3473x_ch02_4759.pdf , пристапено на 14.12.2013
- Richard M. Ryan and Edward L. Deci, *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67 (2000), достапно на <http://www.idealibrary.com>
- Sahu, R.H., Bharti P., (2009), *Strategic Leadership*, First Edition: New Delhi, 2009, достапно на <http://books.google.mk>

- Shabir A.W., (2011), *Impact of Organizational Culture on Employee Motivation: A case study on Jammu and Kashmir Bank Ltd.* (достапно на: <http://www.scribd.com/doc/47614459/Organisational-culture-and-Employee-Motivation>)
- Whipple R., (2009), *Culture and Motivation go hand in hand*, Leadergrow Inc. 2009, достапно на <http://www.leadergrow.com/articles/36-culture-and-motivation>, пристапено на 24.12.2013
- Wani S. A., (2011), *Impact Of Organisational Culture On Employee Motivation: A case*, A dissertation submitted to Glyndŵr University in accordance with the requirements of the degree of Master of Business Administration, достапно на: <http://www.scribd.com/doc/47614459/Organisational-culture-and-Employee-Motivation>, пристапено на 12.11.2013
- *What is motivation? History of motivation*, (2013, November 15), (motivationsociety.com), достапно на <http://www.motivationsociety.com/?tag=frederick-taylor/>, пристапено на 15.11.2013

Почитуван/а,

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

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

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

Пријатна работа!

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

1. Име и презиме (не е задолжително!):

2. Пол: женски машки
3. Возраст: 20-29 год. 30-39 год. повеќе од 40 год.

4. Работно искуство во организацијата (години на работа/ангажман во граѓанскиот сектор, без разлика дали сте со договор за вработување и/или авторски договор, на определено или неопределено време):

0-5 години 5-10 години повеќе од 10 години

5. Работна позиција

Раководна

нераководна

6. Име на организацијата во која што работите (не е задолжително!):

7. Место на делување на вашата организација

локално

национално

регионално

8. Број на вработени во организацијата

До 5

од 6-10

над 10

9. Плата / Надоместок (во мкд)

До 15.000

од 15.000 до 25.000

над 25.000

10. Датум на пополнување на прашалникот:

ПРАШАЛНИК ЗА ПРОЦЕНА НА МОТИВАЦИЈАТА

Упатство за пополнување:

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

- 1 – Никогаш или скоро никогаш тврдењето не се однесува на мене
- 2 – Понекогаш тврдењето се однесува на мене
- 3 – Често тврдењето се однесува на мене
- 4 – Секогаш или скоро секогаш тврдењето се однесува на мене

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

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

ПРАШАЛНИК ЗА САМОПРОЦЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Упатство за пополнување:

Прашалникот содржи 60 искази, распоредени во четири категории (димензии) кои се однесуваат на вашата работа во организацијата. Неопходно е искрено да одговорите на сите искази кои ги содржи овој прашалник, а притоа Вашата анонимност е загарантирана. Овде нема точни и неточни одговори. Внимателно прочитајте го исказот и до секој исказ, на десната страна од табелата, забележете го Вашиот одговор во зависност од вашата перцепција на опишаната состојба на петстепен скала (со степени од 1 - воопшто не се согласувам, до 5 - потполно се согласувам). При тоа, 1, 2, 3, 4, и 5 го имаат следново значење:

- 1 – Воопшто не се согласувам
- 2 – Не се согласувам
- 3 – Имам неутрален став
- 4 – Се согласувам
- 5 – Потполно се согласувам

I Категорија: Учество на вработените		1	2	3	4	5
<i>Индекс на делегирање во организацијата</i>						
1	Мнозинството вработени во оваа организација се потполно вклучени во својата работа					
2	Во оваа организација одлуките вообичаено се донесуваат на ниво каде што постојат најдобри информации за нивното донесување					
3	Информациите во оваа организација се распространети на начин на кој се овозможува секој да ја добие информацијата која му е потребна					
4	Сите во оваа организација мислат дека можат да имаат позитивно влијание					
5	Деловното планирање на нашата организација е континуиран процес кој ги вклучува сите вработени до одредена мерка					

	<i>Индекс на тимска ориентација во организацијата</i>					
1	Во оваа организација активно се почитуваат кооперацијата и заедничката работа помеѓу функционалните улоги					
2	Работата во оваа организација е исто како да си дел од тим					
3	Работата е на таков начин организирана така што секоја личност може да ја види врската помеѓу работата која што ја извршува и целите на организацијата					
4	Тимовите се основни единици од кои е изградена оваа организација					
5	Оваа организација се потпира на хоризонтална контрола и координација за да се изврши работата, а не толку на хиерархија					
	<i>Индекс на развој на способности во организацијата</i>					
1	Оваа организација го пренесува авторитетот на вработените така што тие можат да се однесуваат самостојно					
2	Способноста на луѓето во оваа организација се смета како важен извор за предност во однос на конкуренцијата					
3	Оваа организација постојано инвестира во вештините на своите вработени					
4	Се зголемува квалитетот на вработените кои би можеле да менуваат вработени на некои функции					
5	Во организацијата често настануваат проблеми бидејќи не постојат неопходни вештини за извршување на работата					
II Категорија: Конзистентност						
	<i>Индекс на координација и интеграција во организацијата</i>					
1	Нашиот пристап во делување е многу постојан и предвидлив					
2	Постои рамнотежа на целите на сите нивоа во организацијата					
3	Луѓе од различни организациски единици имаат заедничка перспектива					
4	Во оваа организација е лесно да се координираат проекти помеѓу функционални единици					

5	Работата со неког од друг оддел на организацијата е како работа со неког од друга организација						
<i>Индекс на договор во организацијата</i>							
1	Кога ќе се појави недоразбирање, сите се трудат да се постигне решение со кое сите ќе добијат						
2	Оваа организација има силна култура						
3	Постои јасен договор околу тоа што е правилен начин, а што погрешен начин на извршување на работата во оваа организација						
4	Лесно постигнуваме согласност дури и околу тешки прашања						
5	Често имаме проблеми да се сложиме околу клучни прашања						
<i>Индекс на клучни вредности во организацијата</i>							
1	Постои јасен и конзистентен збир на вредности во оваа организација кој управува со начинот на кој делуваме						
2	Оваа организација има карактеристичен стил на раководење и особен збир начини на раководење						
3	Раководителите во оваа организација го прават тоа што го говорат						
4	Оваа организација има етички кодекс кој управува со нашето однесување и кој одредува кое однесување е добро, а кое лошо						
5	Игнорирањето на клучните вредности во организацијата може да ве доведе во неволја						
III Категорија: Адаптибилност							
<i>Индекс на креирање промени во организацијата</i>							
1	Оваа организација многу бргу реагира и лесно се менува						
2	Оваа организација реагира на конкуренцијата и на други промени во деловното опкружување						
3	Оваа организација постојано усвојува подобрени и нови начини на работа						
4	Обидите да се воведат промени во организацијата обично наидуваат на отпор						

5	Различни сектори во организацијата често соработуваат за да би создале промени					
<i>Индекс на фокус кон клиенти</i>						
1	Коментарите и препораките на клиентите често водат до промени во оваа организација					
2	Информациите за клиентите директно влијаат на нашите одлуки					
3	Сите членови на оваа организација имаат длабоко разбирање за желбите и потребите на клиентите					
4	Организацијата воспоставува директен контакт на нејзините членови со клиентите					
5	Интересите на крајните корисници се често игнорирани во нашите одлуки					
<i>Индекс на организациско учење</i>						
1	Организацијата изнаоѓа иновации и ги наградува оние кои преземаат ризик					
2	На неуспехот гледаме како на прилика за учење и подобрување					
3	Во оваа организација многу нешта остануваат незапазени					
4	Учењето е важна задача во нашата секојдневна работа					
5	Се трудиме научените знаења да ги поделиме со останатите					
IV Категорија: Мисија						
<i>Индекс на стратешки правци и намери во организацијата</i>						
1	Оваа организација има јасна мисија која ја насочува и и дава значење на нашата работа					
2	Оваа организација има долгорочна цел и правец					
3	Стратешкиот правец на оваа организација не ми е јасен					
4	Оваа организација има јасна стратегија за иднината					
5	Стратегијата на нашата организација ги тера другите организации да го менуваат начинот на нивното делување					
<i>Индекс на цели во организацијата</i>						

1	Постои широко прифатен договор за целите во организацијата					
2	Раководителите во организацијата поставуваат цели кои се амбициозни но и реални					
3	Водството во организацијата се засновува на официјалните цели кои треба да се постигнат					
4	Константно го споредуваме нашиот прогрес со целите кои сме ги поставиле					
5	Луѓето во организацијата разбираат што треба да се направи за да се постигне успех на долг рок					
<i>Индекс на визија во организацијата</i>						
1	Имаме заедничка визија за тоа каква ќе биде оваа организација во иднина					
2	Раководителите во организацијата имаат долгорочна ориентација					
3	Краткорочното мислење често ја доведува во прашање долгорочната визија					
4	Нашата визија создава возбудување и мотивација кај нашите вработени					
5	Способни сме да ги исполниме краткорочните барања, не ризикувајќи да ја загрозиме долгорочната визија					

12. Прилог 2: Табела – Сирови скорови за секоја од варијаблите во истражувањето

Испитаник	Внатрешна мотивација	Надворешна мотивација	Вкупна мотивација	Учество	Конзистентност	Адаптибилност	Мисија	Вкупно
1.	44,00	39,00	83,00	55,00	53,00	56,00	56,00	220,00
2.	45,00	35,00	80,00	62,00	53,00	58,00	63,00	236,00
3.	47,00	33,00	80,00	61,00	57,00	57,00	64,00	239,00
4.	52,00	31,00	83,00	65,00	53,00	51,00	66,00	235,00
5.	41,00	38,00	79,00	48,00	46,00	49,00	56,00	199,00
6.	45,00	34,00	79,00	63,00	55,00	58,00	61,00	237,00
7.	38,00	38,00	76,00	54,00	52,00	49,00	55,00	210,00
8.	46,00	42,00	88,00	52,00	52,00	48,00	55,00	207,00
9.	49,00	39,00	88,00	57,00	54,00	52,00	56,00	219,00
...	41,00	38,00	79,00	65,00	65,00	60,00	61,00	251,00
	40,00	40,00	80,00	65,00	54,00	52,00	57,00	228,00
	50,00	33,00	83,00	53,00	55,00	52,00	65,00	225,00
	51,00	41,00	92,00	66,00	54,00	52,00	61,00	233,00
	47,00	33,00	80,00	71,00	63,00	51,00	62,00	247,00
	57,00	36,00	93,00	62,00	51,00	53,00	57,00	223,00
	46,00	35,00	81,00	66,00	62,00	51,00	65,00	244,00
	47,00	48,00	95,00	57,00	59,00	52,00	64,00	232,00
	52,00	44,00	96,00	67,00	62,00	54,00	65,00	248,00
	45,00	40,00	85,00	67,00	63,00	54,00	69,00	253,00
	54,00	47,00	101,00	48,00	48,00	45,00	47,00	188,00
	46,00	32,00	78,00	59,00	59,00	52,00	58,00	228,00
	43,00	29,00	72,00	62,00	58,00	47,00	62,00	229,00
	55,00	37,00	92,00	71,00	60,00	64,00	67,00	262,00
	48,00	27,00	75,00	67,00	63,00	58,00	69,00	257,00
	49,00	30,00	79,00	60,00	59,00	49,00	58,00	226,00
	41,00	34,00	75,00	68,00	59,00	55,00	62,00	244,00
	56,00	55,00	111,00	71,00	67,00	63,00	71,00	272,00
	54,00	36,00	90,00	60,00	56,00	55,00	62,00	233,00
	42,00	38,00	80,00	40,00	40,00	37,00	53,00	170,00
	48,00	39,00	87,00	63,00	59,00	61,00	63,00	246,00
	54,00	36,00	90,00	63,00	59,00	57,00	60,00	239,00
	46,00	37,00	83,00	26,00	35,00	40,00	37,00	138,00

41,00	46,00	87,00	58,00	55,00	48,00	61,00	222,00
54,00	42,00	96,00	40,00	51,00	52,00	58,00	201,00
49,00	41,00	90,00	50,00	51,00	49,00	57,00	207,00
42,00	25,00	67,00	59,00	58,00	50,00	53,00	220,00
45,00	30,00	75,00	63,00	60,00	50,00	50,00	223,00
45,00	42,00	87,00	46,00	47,00	53,00	54,00	200,00
51,00	39,00	90,00	65,00	55,00	42,00	63,00	225,00
37,00	32,00	69,00	53,00	58,00	52,00	54,00	217,00
43,00	41,00	84,00	56,00	52,00	53,00	56,00	217,00
40,00	41,00	81,00	41,00	45,00	53,00	44,00	183,00
49,00	40,00	89,00	55,00	54,00	48,00	61,00	218,00
46,00	38,00	84,00	54,00	51,00	55,00	64,00	224,00
46,00	30,00	76,00	51,00	49,00	47,00	51,00	198,00
45,00	30,00	75,00	52,00	51,00	47,00	54,00	204,00
45,00	30,00	75,00	52,00	55,00	47,00	57,00	211,00
52,00	43,00	95,00	58,00	53,00	42,00	58,00	211,00
50,00	35,00	85,00	66,00	57,00	55,00	60,00	238,00
44,00	28,00	72,00	54,00	53,00	50,00	52,00	209,00
54,00	47,00	101,00	54,00	54,00	50,00	58,00	216,00
48,00	44,00	92,00	60,00	56,00	53,00	57,00	226,00
42,00	38,00	80,00	54,00	47,00	45,00	47,00	193,00
38,00	37,00	75,00	66,00	62,00	52,00	62,00	242,00
39,00	26,00	65,00	57,00	50,00	46,00	55,00	208,00
41,00	27,00	68,00	58,00	48,00	52,00	60,00	218,00
54,00	54,00	108,00	70,00	60,00	51,00	60,00	241,00
46,00	40,00	86,00	67,00	60,00	51,00	62,00	240,00
60,00	50,00	110,00	66,00	68,00	58,00	67,00	259,00
58,00	55,00	113,00	65,00	66,00	53,00	67,00	251,00
53,00	37,00	90,00	67,00	65,00	54,00	62,00	248,00
58,00	49,00	107,00	71,00	68,00	63,00	66,00	268,00
44,00	37,00	81,00	41,00	47,00	42,00	43,00	173,00
43,00	37,00	80,00	55,00	44,00	48,00	45,00	192,00
43,00	50,00	93,00	44,00	44,00	44,00	47,00	179,00
47,00	31,00	78,00	47,00	51,00	39,00	54,00	191,00
38,00	36,00	74,00	53,00	53,00	50,00	54,00	210,00
51,00	34,00	85,00	61,00	57,00	51,00	65,00	234,00
32,00	44,00	76,00	55,00	48,00	52,00	52,00	207,00

	45,00	38,00	83,00	66,00	54,00	43,00	56,00	219,00
	53,00	39,00	92,00	66,00	55,00	54,00	60,00	235,00
	50,00	53,00	103,00	70,00	67,00	58,00	66,00	261,00
	45,00	41,00	86,00	69,00	62,00	58,00	69,00	258,00
	56,00	51,00	107,00	69,00	63,00	59,00	68,00	259,00
	57,00	47,00	104,00	69,00	61,00	65,00	67,00	262,00
	52,00	44,00	96,00	65,00	60,00	49,00	59,00	233,00
	33,00	32,00	65,00	50,00	42,00	46,00	57,00	195,00
	43,00	36,00	79,00	64,00	56,00	57,00	55,00	232,00
	46,00	38,00	84,00	52,00	55,00	46,00	52,00	205,00
	56,00	36,00	92,00	69,00	66,00	60,00	65,00	260,00
	45,00	40,00	85,00	39,00	42,00	42,00	46,00	169,00
	50,00	33,00	83,00	62,00	60,00	55,00	70,00	247,00
	49,00	33,00	82,00	59,00	62,00	57,00	70,00	248,00
	54,00	37,00	91,00	70,00	63,00	59,00	67,00	259,00
	56,00	38,00	94,00	45,00	45,00	38,00	47,00	175,00
	51,00	44,00	95,00	42,00	45,00	49,00	45,00	181,00
	41,00	32,00	73,00	51,00	42,00	40,00	46,00	179,00
	43,00	40,00	83,00	50,00	49,00	43,00	51,00	193,00
	40,00	33,00	73,00	26,00	33,00	33,00	34,00	126,00
	48,00	40,00	88,00	44,00	42,00	46,00	45,00	177,00
	47,00	42,00	89,00	48,00	48,00	43,00	45,00	184,00
	43,00	30,00	73,00	47,00	43,00	46,00	50,00	186,00
	58,00	40,00	98,00	55,00	52,00	52,00	56,00	215,00
	46,00	33,00	79,00	52,00	46,00	48,00	57,00	203,00
	53,00	50,00	103,00	45,00	44,00	51,00	51,00	191,00
	48,00	40,00	88,00	44,00	42,00	46,00	45,00	177,00
	57,00	43,00	100,00	66,00	60,00	59,00	64,00	249,00
	45,00	39,00	84,00	53,00	58,00	48,00	53,00	212,00
	47,00	42,00	89,00	48,00	47,00	42,00	45,00	182,00
	51,00	43,00	94,00	50,00	47,00	47,00	48,00	192,00
	51,00	32,00	83,00	44,00	43,00	45,00	45,00	177,00
102.	48,00	35,00	83,00	59,00	55,00	46,00	45,00	205,00