

ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА ВО ГРАЃАНСКИОТ СЕКТОР НА ВРАБОТЕНИ СО РАКОВОДНА И СО НЕРАКОВОДНА ПОЗИЦИЈА

Елисавета Сарџоска¹

Виолета Арнаудова

Институт за психологија, Филозофски факултет,
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

Кратка содржина

Овој труд проучува одредени организациски и индивидуални фактори што имаат важна улога за перформансата и задоволството од работата, посебно во непрофитните организации, бидејќи тие немаат високоплатени работни места, но граѓаните и заедницата се корисници на нивните услуги. Во истражувањето учествуваа 45 вработени со раководна позиција и 57 вработени со нераководна позиција (вкупно 102 испитаници) во граѓанскиот сектор во Македонија со цел да се добијат сознанија за културата на организациите во кои работат и за мотивацијата за работа. Притоа, беа применети прашалник за самопроцена на организациската култура со 60 тврдења од Denison и прашалник за процена на мотивацијата за работа со 30 тврдења од Amabile. Постулатите на истражувањето беа дека постои позитивна поврзаност меѓу организациската култура и мотивацијата за работа, и дека одделни димензии на организациската култура (мисија на организацијата, адаптивност на организацијата, учество на вработените и конзистентност во работата) се значајни предиктори на мотивацијата за работа (внатрешна и надворешна) во граѓанските организации. Примената на корелациско-регресивната анализа ги потврди очекувањата на истражувањето. Вработените со раководна и со нераководна позиција изнесоа слични мислења, односно, според нив, постои високо ниво на мотивација за работа (особено високо е нивото на внатрешната мотивација) и високоразвиена поволна култура на граѓанските организации. Заклучокот на истражувањето истакнува дека успешноста на граѓанските организации се должи на тоа што постои позитивна поврзаност меѓу високата внатрешна мотивација за работа и поволната организациска култура, односно станува збор за задоволство од самата работа, но и од атмосферата на работа што претставува силен надворешен стимулатор за вработените.

Клучни зборови: *димензии на организациската култура, експериментална мотивација, граѓанска организација*

¹ elisasar2004@yahoo.com

За да бидат современите граѓански организации професионални и за да можат да опстанат и да се одржат, потребно е менаџерите да спроведат значајни промени во работата соодветно на условите на брзите промени во надворешното опкружување. Денес повеќе од кога било владините институции и донаторската заедница очекуваат од граѓанските организации да покажат дека тие ефективно и ефикасно ги користат средствата и ги остваруваат целите, но и дека постигнуваат стандарди и обезбедуваат квалитетни услуги и вредности за кои се залагаат.

Предуслов за успешност на граѓанските организации претставува лидерството со кое вработените стануваат свесни дека нивната работа е многу поважна од високоплатените позиции во нив. Затоа сè повеќе непрофитни организации настојуваат да изградат и да развијат поволни организациски култури со кои ќе привлечат, ќе регрутираат и ќе задржат вработени што се мотивирани и задоволни од работата во нив. Всушност, постои очекување дека луѓето сакаат да работат во организациска култура чии вработени имаат лични вредности и ставови слични на нивните, бидејќи така полесно ќе ги остварат заедничките цели. Тоа дека постои позитивна поврзаност меѓу мотивацијата на вработените и поволната организациска култура е веќе општо познато во соодветната литература, во многубројните истражувања и студии. Притоа, за постигнување организациски успех едни автори повеќе ги истакнуваат развојните стратегии за зголемување на мотивацијата на вработените (на пр., Brown, 1998 според Wani, 2011), додека други автори повеќе ја нагласуваат улогата на организациската култура (на пример, Deal & Kennedy, 1982; Pascale & Athos, 1981, Peters & Waterman, 1982, според Sinha, Singh, Gupta, & Dutt, 2010). Всушност, секоја добро управувана организација, без разлика дали е од приватен, јавен или од граѓански сектор, треба да води сметка за мотивациските фактори на вработените, но и за развојот на поволна организациска култура. Затоа, истражувачите често си го поставувале прашањето дали организациската култура влијае врз мотивацијата на вработените, односно дали организациската култура ги мотивира вработените за да работат ефективно и ефикасно и да ги достигнат целите и мисијата на организацијата. Потврден одговор на ова прашање добил Dabhi (2008) во своето истражување на организациската култура и перформансата на невладините организации, а концептот на културата бил клучот за подобрување на организациската ефективност.

Организациската култура може да се дефинира како „целокупен карактер на една организација“ или како „збир на заеднички

верувања, вистини, претпоставки и вредности што постојат во организациите“ (Denison, 2009; Schein, 2004; Cameron & Quinn, 2011). Организацијската култура е опишана со „однесувањето на луѓето кога никој не ги гледа“ и со тоа „како луѓето комуницираат, во што веруваат и како остваруваат успех“. Сарџоска (2009) истакнува дека културата на организацијата ја сочинуваат доминантните вредности, сфаќања, ставови, норми и верувања со кои се согласуваат нејзините членови и ги прифаќаат како свои начини на мислење, на чувствување, на однесување и на работење. Односно, организацијската култура го претставува личниот идентитет на секоја организација исто како што секој поединец поседува единствени идиосинкратични особини. Културата може да биде силна и доминантна ако нејзината содржина се пројавува во сите делови на организацијата, но така што таа е придружена од специфичната супкултура на секој дел. Ако културата не е прифатена од поголемиот број вработени или, пак, тие не се приврзани кон нејзините вредности и норми, тогаш, всушност, станува збор за слаба култура. Меѓутоа, истата авторка истакнува дека менаџментот првенствено треба да води сметка за тоа дали културата е поволна или неповолна за организацијата, бидејќи слаба, но иновативна култура е подобра отколку силна култура, но која е ориентирана против промени во организацијата.

Организацијската култура претставува особено сложена тема за проучување, бидејќи таа не постои независно од другите настани и процеси во организацијата, туку е тесно поврзана со нив. Во организацијската теорија и менаџмент таа е широко дискутирана тема, но затоа, пак, е многу помалку истражувана во невладиниот сектор и во развојните студии (Lewis 2002, според Lewis 2003). Оттаму, во оваа студија се проучува организацијската култура, но и како таа стимулира мотивација за работа на вработените во граѓанскиот сектор, а за што се потребни големи лидерски вештини на менаџерите.

Најголемите разлики во однесувањето и во перформансите на вработените се должат на нивната *мотивација за работа* и потребите, желбите, очекувањата, целите и акциите поврзани со неа. Притоа, внатрешна (интринзична) мотивација постои кога самото вршење на работата предизвикува внатрешно чувство на задоволство, но води и до успешна перформанса на индивидуата. При овој вид мотивација изворот или причината (односно локусот на контрола) за нашата активност е во нас самите, во нашите потреби (Арнаудова и Попоски, 2010). Односно, целта на активноста е во самата активност што ја манифестира единката, а ја регулира

според нејзиното однесување и според желбите да биде компетентна и автономна личност (Deci & Ryan, 2000; Арнаудова и Попоски, 2010). Тоа значи дека личноста е ангажирана со интересна и забавна активност што произлегува од нејзината љубопитност или интерес.

Надворешната (екстринзична) мотивација поттикнува однесување или преземање акција со цел да се оствари конкретен резултат – материјална или социјална награда, или да се избегне казна. Со позитивно поткрепување, односно преку наградување на посакуваното однесување од страна на средината и со примена на награди (пари, пофалба, признание или, пак, прифаќање), всушност, доаѓа до зголемување на задоволството и на мотивацијата на вработените. Овие два вида мотивација се во заемна интеракција, но, притоа, надворешната мотивација е во служба на внатрешната.

Fairweather (2007) истакнал дека главната цел на менаџерот не е да ги мотивира вработените секојдневно, туку да креира работна средина, односно опкружување во кое тие ќе се самомотивираат, но и ќе се мотивираат меѓусебно. Прашањето како менаџерот да ги мотивира луѓето е сложено, бидејќи тие имаат различни лични потреби, кои и самите се менуваат. Па така, паричниот надоместок не се смета како главен мотивациски фактор за вработените во непрофитните организации. Затоа менаџерите развиле разни други мотивациски практики со кои ги стимулираат и ги поддржуваат личните мотивациски процеси на вработените, а притоа ги земаат предвид карактеристиките на работната средина и на самата работа. Лидерите можат да помогнат да се создадат позитивен морал и мотивација кај секој вработен, но и во тимовите преку создавање организациска култура на соработка, доверба и наклоност.

Голем број истражувачи ги проучувале културата и *перформансата на организациите* и дошле до сознанија за тоа дека: меѓу нив постои многу комплексен однос (Schein, 1984); културата може да влијае врз организациската ефективност – на некои деловни успеси и неуспеси (Carrillo & Gromb, 1999, според Noordhoorn, 2010); таа е детерминанта на перформансата, на однесувањето на вработените и на моделот на донесување одлуки, бидејќи е поврзана со мотивацијата (Melè, 2003, според Noordhoorn, 2010; Flamholtz, 2001).

Компаниите со поволна култура имаат многу поголема веројатност да ги постигнат своите цели отколку оние со неповолна култура, бидејќи тие ги сметаат вработените за најважни ресурси и затоа инвестираат во нивниот развој. На тој начин, вработените се инкорпорираат во организациската култура, а таа, пак, ги мотивира

да ја извршуваат работата со задоволство и да покажуваат интерес, посветеност и лојалност кон организацијата.

Важно е менаџерите да создадат и да развиваат поволна организациска култура за да може корпоративната култура да има позитивни ефекти врз мотивацијата на вработените и врз целокупната перформанса и успех на организацијата. Всушност, негувањето поволна организациска култура, нејзино подобрување или менување е главна задача на менаџерите, а со извршување на оваа задача тие ќе обезбедат многу придобивки и позитивни ефекти на секое организациско ниво.

Влијанието на организациската култура врз мотивацијата на вработените и врз перформансата било предмет на проучување во многу истражувања. Noordhoorn (2010) спровела истражување за организациската култура и работната мотивација и дошла до сознание дека организациската култура преку системот на награди влијае врз мотивацијата и го обликува посакуваното однесување на вработените во организацијата. Менаџерите преку наградување на посакуваното однесување со надворешни мотиватори, како што се: плата, промоција, статус, всушност, директно стимулираат надворешна мотивација на вработените, но индиректно со текот на времето создаваат внатрешна мотивација, односно интерес, уживање и одговорност на вработените, бидејќи двете мотивации се меѓусебно поврзани.

Dabhi (2008) направил истражување за организациската култура и за перформансата на една невладина организација. Неговите наоди покажале дека различни аспекти на организациската култура, како што се: јасната мисија и целите, вредностите, процесот на донесување одлуки, стилот на лидерство и пристапот до организациските ресурси, се од голема важност за перформансата на невладината организација, бидејќи имаат влијание врз нејзиното функционирање.

До слични резултати дошле Shahzad, Luqman, Khan, & Shabbir (2012) со истражување на посветеноста и на вредностите и нормите на вработените, кои ако се исти како организациските, можат да ја зголемат нивната перформанса и да придонесат за остварување на организациските цели.

Во истиот дух Sinha et al. (2010) направиле истражување на перцепциите на работната култура и нејзиното влијание врз мотивацијата и перформансата на 250 раководители од средно ниво во две приватни компании во Индија. Тие откриле дека организациската култура според нејзиниот профил може да биде автократска, биро-

кратска, технократска или претприемачка. Резултатите покажале дека технократската култура претставува силен предиктор на мотивацијата, додека претприемачката култура е силен предиктор за перформансата на вработените. Што се однесува до мотивацијата, доминантната технократска култура ја зголемува мотивацијата на вработените од средното раководно ниво, додека доминантната автократска култура го зголемува нивното незадоволство.

Исто така, Denison & Mishra (1995) го истражувале влијанието на организациската култура врз организациската ефективност, но и врската меѓу нив. Тие утврдиле дека четирите карактеристики на организациската култура (мисија, конзистентност, адаптивност и вклученост) се поврзани со следниве критериуми на ефективност. Мисијата и конзистентноста се најдобри предиктори на профитабилноста, вклученоста и адаптивност се предиктори за иновации, додека адаптивност и мисијата за растот на продажбата.

Менаџерите, кои се свесни за значењето на организациската култура без оглед дали раководат со профитна или со непрофитна организација, односно со граѓанска организација, имаат можност да креираат средина и да воспостават релации меѓу вработените, кои ќе ги мотивираат да работат добро и да придонесуваат за организациската ефективност.

Со оглед на тоа, целта на ова истражување е да ги проучи организациската култура и мотивацијата за работа во граѓанскиот сектор, односно да утврди каков однос постои меѓу нив и каква е улогата на организациската култура за мотивирање на вработените со раководна и со нераководна позиција.

Според наведените релевантни истражувања и поставената цел, ова истражување се обидува да одговори на прашањата: *колкави се нивоите на мотивацијата за работа и нивоите на организациската култура во граѓанскиот сектор, дали постои позитивна поврзаност меѓу организациската култура и мотивацијата за работа и дали организациската култура игра значајна улога во мотивирање на вработените во граѓанскиот сектор со раководна и со нераководна позиција.*

Варијаблите на истражувањето се *органizaциската култура и мотивацијата за работа*, кои се разгледани во целина и според нивните аспекти. Аспекти на *органizaциската култура* се: *а. мисија на организацијата* – односно стратегиските правци и намери на организацијата, нејзините цели и нејзината визија за иднината; *б. адаптивност на организацијата* – односно креирањето промени, организацискиот фокус кон потрошувачите и на организациското учење; *в. учество на вработените* – односно нивоата на делегирање

на работните задачи, тимската ориентација и развојот на способностите на вработените во организацијата, и *џ. конзистентноста во работната* – односно координацијата и интеграцијата во работниот процес, договарањето и во клучните вредности на организацијата.

Аспекти на варијабла на мотивација за работа се: а. *интериничната мотивација* – однесувањето на вработените е определено од некои внатрешни фактори на личноста; б. *екстериничната мотивација* – однесувањето на вработените е определено од некои надворешни фактори.

Релевантни варијабли се: *големина на граѓанската организација* (мала – до 5 вработени / средна 5–10 вработени, голема – над 10 вработени); *местото на нејзиното дејствување* (локално/регионално/национално); *возраста* на вработените лица (20–29/30–39/над 40); *работниот стаж* – бројот на години поминати во работен однос (0–5 години/5–10 години/над 10 години); *работната позиција* во организацијата во која работат (раководна/нераководна); *плата* – односно месечниот надоместок и/или хонорар што го заработуваат за својот ангажман во организацијата (до 15.000 ден/15.000–25.000/над 25.000 ден).

Во ова истражување се тестирани три *хипотези*:

1. Постои значајна разлика меѓу перцепциите на нивото на организациската култура (учество, конзистентност, мисија и адаптивност) и нивото на мотивација (внатрешна и надворешна) кај вработените во граѓанскиот сектор со раководна и со нераководна позиција.
2. Постои позитивна поврзаност меѓу перцепциите на нивото на организациската култура (учество, конзистентност, мисија и адаптивност) и нивото на мотивација (внатрешна и надворешна) кај вработените во граѓанскиот сектор со раководна и нераководна позиција.
3. Димензиите на организациската култура (учество, конзистентност, мисија и адаптивност) се значајни предиктори на мотивацијата (внатрешна и надворешна) кај вработените во граѓанскиот сектор со раководна и нераководна позиција.

Метод

Примерок

Истражувањето е спроведено на 102 лица (58 женски, 44 машки) вработени во граѓанскиот сектор во Македонија. Најголемиот број

од учесниците во истражувањето (40) се на возраст од 30 до 39 години, додека по 31 лице има во другите две возрасни категории (од 20 до 29 години и над 40 години). Во однос на работниот стаж, во најголем број се оние со работен стаж до 5 години (37), а потоа оние со стаж од 5 до 10 години (33) или над 10 години (32). 45 учесници се на раководна позиција, 57 се на нераководни позиции. Најголемиот број од учесниците се вработени во организации што дејствуваат на национално ниво (65), а помал е бројот на вработени во организации што дејствуваат на локално ниво (20) и на регионално ниво (17).

Најголемиот број од учесниците работат во организации што имаат до 5 вработени (42), а потоа следуваат организациите со над 10 вработени (37) и организациите од 6 до 10 вработени (23).

Во однос на висината на платата, најбројни се оние чија плата е над 25.000 денари (41), потоа следуваат оние со примања до 15.000 денари (35) и, на крај, оние со висина на плата од 15.000 до 25.000 денари (26).

Може да се заклучи дека станува збор за релативно избалансиран примерок во однос на полот, возраста, работниот стаж и работната позиција.

Инструменти

За мерење на карактеристиките на организациската култура е применет *Прашалник за самопроцена на организациската култура*, конструиран од Denison, а преведен и адаптиран на македонски јазик. Инструментот се состои од 60 ајтеми распоредени во четири категории (димензии), на кои одговорите се даваат на петстепен скала (со степени од 1 – воопшто не се согласувам, до 5 – напдно се согласувам), при што скоровите за целиот инструмент се движат во опсегот од 60 до 300, односно од 15 до 75 за секоја димензија одделно.

Со неговата примена се добиваат мерки за четири основни димензии за организациската култура: *мисија на организацијата*, *адаптивност на организацијата*, *учесство на вработените* и *конзистентност во работата*. Според овој модел, ефикасна организација е онаа што има високи резултати на сите четири димензии.

За мерење на мотивацијата за работа е применет *Прашалник за процена на мотивацијата за работа (Work Preference Inventory)*, конструиран во 1987 година од Teresa M. Amabile, адаптиран на македонски јазик. Прашалникот е составен од 30 тврдења со кои се одредува мотивацијата за работа врз основа на одговорите на тврдењата на четиристепената скала (од 1 – никогаш или речиси

никогаш не се однесува на мене до 4 – секогаш или речиси секогаш се однесува на мене). Петнаесет тврдења се однесуваат на *интринзичната мотивација*, а резултатот добиен од нив укажува колку работата ѝ претставува задоволство на личноста 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 мотивација од 15 до 60.

Табела 1. Внатрешна конзистентност на инструментите и супскалите

Инструмент/супскала	коэффициент α
Мотивација	.82
Внатрешна мотивација	.68
Надворешна мотивација	.76
Организациска култура	.95
Учество на вработените	.90
Конзистентност во работата	.79
Адаптибилност на организацијата	.68
Мисија на орг.	.85

Резултатите за внатрешната конзистентност на инструментите што се применети во ова истражување (Табела 1) покажуваат дека: прашалниците за мотивација и за организациска култура и потскалите за учество и мисија достигнуваат висока вредност ($\alpha > .80$); потскалите за надворешна мотивација и за конзистентност во работата имаат прифатлива вредност ($\alpha = .70 - .80$), додека потскалите за внатрешна мотивација и за адаптибилност имаат умерена релијабилност ($\alpha = .60 - .70$).

Резултати

Дескриптивните резултати (Табела 2) покажуваат дека вработените со раководна и со нераководна позиција во граѓанскиот сектор ги оцениле организациската култура (учество, конзистентност, мисија и адаптибилност) и мотивацијата за работа (внатрешна и надворешна) со оцени што се повисоки од средните вредности де-

финирани со опсегот на теориските скорови што го овозможуваат применетите инструменти: 37.5 за внатрешна и надворешна мотивација, односно 75 за мотивацијата; 45 за учество, за конзистентност, за мисија и за адаптибилност, односно 180 за организациската култура. Така, споредбата во однос на мотивацијата (внатрешна и надворешна) на прв поглед укажува на високата внатрешната мотивација на вработените, што соодветствува, пак, со претходно изнесените тврдења за тоа колку е важна внатрешната мотивација и колку таа е застапена во граѓанскиот сектор. Односно, вработените во непрофитниот сектор изгледаат мотивирани, посветени и лојални на своите организации, бидејќи ги сакаат мисијата и каузата за која работат. Тие се многу повеќе поттикнати од внатрешната мотивација отколку од надворешната.

Од димензиите на организациската култура (учество, конзистентност, мисија и адаптибилност), вработените највисоко ги оцениле учеството на вработените и мисијата на организацијата, по што следуваат конзистентноста во работата и адаптибилноста на организацијата.

Табела 2. Дескриптивни показатели и резултати од *t*-тест споредби меѓу вработени со раководна (45) и со нераководна работна позиција (57) во граѓанскиот сектор во однос на мотивацијата за работа и организациската култура

Варијабла	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Внатрешна мотивација	45	48.82	6.01	2.19	.03
	57	46.35	5.38		
Надворешна мотивација	45	38.29	7.48	-0.12	.91
	57	38.44	5.70		
Мотивација	45	87.11	12.22	1.12	.26
	57	84.79	8.63		
Учество на вработените	45	59.40	9.08	2.33	.02
	57	54.96	9.87		
Конзистентност во работата	45	56.02	7.52	2.62	.01
	57	52.21	7.14		
Адаптибилност на организацијата	45	51.27	6.17	0.85	.40
	57	50.21	6.23		
Мисија на организацијата	45	58.67	7.48	1.89	.06
	57	55.72	8.07		
Организациска култура	45	225.36	28.19	2.17	.03
	57	213.10	28.46		

Во Табела 2 се прикажани и резултатите од тестирањето на првата хипотеза со примена на t -тест, кои покажуваат дека вработените со различна работна позиција (раководна и нераководна) меѓу себе се разликуваат во однос на: внатрешната мотивација, учеството на вработените, конзистентноста на организацијата и организациската култура во прилог на оние што се на раководна функција. Притоа, не се добиени значајни разлики во однос на: надворешната мотивација, мотивацијата за работа, адаптивбилноста и мисијата на организацијата. Според тоа, првата хипотеза дека постои значајна разлика во перцепциите на нивото на организациската култура (учество, конзистентност, мисија и адаптивбилност) и нивото на мотивација (внатрешна и надворешна) меѓу вработените со раководна и со нераководна работна позиција во граѓанскиот сектор е делумно прифатена.

Табела 3. Матрица на корелации меѓу организациската култура и мотивацијата за работа на вработени со раководна работна позиција (45) во граѓанскиот сектор

Варијабла	Внатрешна мотивација	Надворешна мотивација	Мотивација
Учество на вработените	.36*	.35*	.39**
Конзистентност во работата	.37*	.41*	.44**
Адаптибилност на организацијата	.36*	.31*	.36*
Мисија на организацијата	.41*	.39*	.44**
Организациска култура	.40*	.39*	.44**

* $p < .05$; ** $p < .01$

Табела 4. Матрица на корелации меѓу организациската култура и мотивацијата за работа на вработени со нераководна работна позиција (57) во граѓанскиот сектор

Варијабла	Внатрешна мотивација	Надворешна мотивација	Мотивација
Учество на вработените	.23	-.10	.08
Конзистентност во работата	.33*	-.04	.18
Адаптибилност на организацијата	.32*	.11	.28*
Мисија на организацијата	.28*	-.10	.11
Организациска култура	.31*	-.05	.16

* $p < .05$

Во табелите 3 и 4 се прикажани резултатите од тестирањето на втората хипотеза, односно матриците на корелации меѓу организациската култура (учество, конзистентност, мисија и адаптибилност) и мотивацијата за работа (внатрешна и надворешна) за вработените со раководна и нераководна работна позиција во граѓанскиот сектор. Според Табела 3, произлегува дека сите коефициенти на корелација се позитивни и значајни, односно постои позитивна поврзаност меѓу сите истражувани варијабли кога станува збор за вработените со раководна позиција. Што се однесува до вработените со нераководна позиција (Табела 4), постои позитивна значајна поврзаност меѓу одделни варијабли, односно меѓу внатрешната мотивација и организациската култура со нејзините три димензии – конзистентност, адаптибилност и мисија (со исклучок на учество), како и меѓу мотивацијата за работа и адаптибилноста. Според тоа, втората хипотеза е делумно потврдена. Односно, навистина поволната организациска култура и нејзините димензии се поврзани со зголемената мотивација (надворешна и внатрешна) на вработените со раководна позиција, додека, пак, овој наод е валиден, пред сè, за внатрешната мотивација на вработените без раководна работна позиција.

Табела 5. Резултати за значајните модели од регресивната анализа за вработени со раководна работна позиција (45)

Критериум варијабли	Предиктори	R	R ²	F	p
Внатрешна мотивација	Мисија на орг., конзистентност во работата	.41	.17	4.35	.02
	Мисија на орг.	.41	.17	8.55	.01
Надворешна мотивација	Мисија на орг., конзистентност во работата	.42	.18	4.59	.02
	Конзистентност во работата	.41	.17	8.82	.01
Мотивација за работа	Мисија на орг., конзистентност во работата	.46	.21	5.65	.01
	Мисија на орг.	.44	.19	10.30	.00

Табела 6. Резултати за значајните модели од регресивната анализа за вработени со нераководна работна позиција (57)

Критериум варијабли	Предиктори	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>p</i>
Внатрешна мотивација	Конзистентност во работата	.33	.11	6.71	.01
Мотивација за работа	Адаптибилност на организацијата	.28	.08	4.53	.04

Во табелите 5 и 6 се прикажани резултатите од тестирањето на третата хипотеза, кои постулираа дека димензиите на организационската култура (учество, конзистентност, мисија и адаптибилност) се значајни предиктори на мотивацијата (внатрешна и надворешна) за вработените со раководна и нераководна работна позиција во граѓанскиот сектор. Резултатите се добиени со примена на регресивната анализа и методот backward, според кој критериумот за отфрлање на една варијабла како предиктор е $F < 3.84$ или $p(F) > .05$ (Николоски, 1997). Во Табела 5 се прикажани шест регресивни модели (од можните дванаесет), бидејќи само тие објаснуваат одреден значаен процент во варијансата на мотивацијата за работа (внатрешна и надворешна), а ги вклучуваат мисијата и конзистентноста како предиктори. Односно, со овие модели се објаснуваат 17,2% во варијансата на внатрешната мотивација, 17,9% во варијансата на надворешната мотивација и 21,2% во варијансата на мотивацијата за работа на вработените со раководна работна позиција. Што се однесува до вработените што не се на раководна работна позиција, добиени се само два значајни регресивни модела, од кои едниот модел ја вклучува адаптибилноста како предиктор, кој објаснува 7,6% во варијансата на мотивацијата за работа, додека другиот модел ја вклучува конзистентноста како предиктор, кој објаснува 10,9% во варијансата на внатрешната мотивација (Табела 6). Врз основа на овие резултати, произлегува дека третата хипотеза е делумно потврдена.

Дискусија

Целта на ова истражување беше да се утврди каков однос постои меѓу организациската култура (учество, адаптибилност, конзистентност и мисија) и мотивацијата за работа (внатрешна и

надворешна) кај вработените во граѓанскиот сектор, но и да се одреди колкави се нивото на мотивацијата за работа и нивото на организациската култура. За таа цел, истражувани се граѓански организации што дејствуваат на локално, национално и на регионално ниво во Македонија. Притоа, од посебен интерес беше да се испитаат мислењата и перцепциите на вработените со различна работна позиција (вработени со раководна и нераководна работна позиција), бидејќи за големата одговорност на непрофитната работа, но и за задоволството од неа треба да бидат свесни и вработените на врвот на организацијата, но и вработените на предната линија, кои се во директен контакт со клиентите. Затоа, во истражувањето се вклучени 102 лица вработени во непрофитните организации, од кои 45 се со раководна работна позиција, а 57 се без раководна работна позиција.

Ова истражување е актуелно, пред сè, поради мисијата што ја имаат граѓанските организации, односно тие ги застапуваат интересите на граѓаните и работат на: образование на младите; лекување на болните; заштита на ранливите – сиромашните, старите лица, невработените; поттикнување на граѓанскиот дух; поголема безбедност на граѓаните (Denhardt, Denhardt, & Aristigueta, 2009). Всушност, непрофитните организации прават заедницата и општеството да станат подобри и побезбедни, но и просперитетни места за живеење. Предуслов за успех на овие организации е вработените да бидат мотивирани за: работа во тимови, успешно управување со промените, справување со стресот (сопствен и на другите), менаџирање со конфликтите (меѓу вработените и со клиентите), јасна комуникација, креативно мислење, развој и учење. Мотивацијата на вработените станува особено важна поради барањето што постојано им се поставува на непрофитните организации да ги оправдаат доделените средства пред: владините официјални лица, донаторските организации (домашни и странски), бизнис-лидерите и клиентите.

Во соодветни истражувања досега е докажано дека културата на организацијата претставува силен стимулатор (мотиватор) за работа, но и за ефективност на профитните и на непрофитните организации (на пример, Noordhoorn, 2010; Dabhi, 2008; Sinha et al., 2010; Denison & Mishra, 1995). Всушност, поволната организациска култура создава поволни услови, средина и клима за работа, но и силно ги инволвира луѓето што со успех ги извршуваат работните проекти, програми и задачи што се од значење за организацијата и за општеството. Особено во непрофитните организации, поволната

организациска култура претставува компензација за недоволно платените работни позиции во нив.

Во ова истражување се потврди постоењето на значајна поврзаност меѓу организациската култура (мисија, конзистентност, адаптибилност и учество) и мотивацијата за работа (внатрешна и надворешна) во граѓанскиот сектор, при што и оние со раководна и оние без раководна позиција се силно внатрешно мотивирани од самата природа на работата. Овој наод значи дека големата внатрешна мотивација на вработените со различна работна позиција им овозможува да работат ефективно и да направат граѓанските организации да бидат успешни дури и во случаи кога имаат ограничени ресурси и недостижни цели или, пак, добиваат неповолни критики од јавноста. Добиени се натпросечни нивоа на организациската култура (мисија, конзистентност, адаптибилност и учество) и на мотивацијата за работа (внатрешна и надворешна), при што раководителите повисоко ги процениле културата во целина и две димензии на културата (учество и конзистентност) како и внатрешната мотивација.

Учеството на вработените овозможува граѓанските организации да бидат високоинволвирани организации што креираат чувство на сопственост, одговорност, автономија и посветеност кон организацијата. Исто така, граѓанските организации имаат висока перформанса, бидејќи имаат мисија што им кажува на вработените зошто е важна нивната работа и каков е нивниот придонес за целите на организацијата, но и за корисниците на нивните услуги, односно јавноста. Конзистентноста (доследноста) во работата им овозможува на организациите да креираат внатрешен систем на управување што опфаќа сè на системи за централизирана интеграција, координација и контрола врз основа на консензуални договори. Адаптибилноста им овозможува на граѓанските организации да се приспособат и соодветно да одговорат на средината и на клиентите, но и реструктурирање и реинституционализирање на нивните однесувања и процеси со што стануваат одржливи и постигнуваат висока перформанса.

Без оглед на работната позиција, вработените ги оцениле граѓанските организации како ефикасни и со високо развиена и поволна организациска култура, односно како доследни, предвидливи и мошне приспособливи организации што поттикнуваат високо учество на вработените и имаат многу силно чувство за мисијата.

Што се однесува до мотивацијата за работа (внатрешна и надворешна) на вработените со раководна и со нераководна работна позиција, таа се третира како критериум варијабла што е

објаснета со димензиите на организациската култура (мисија, конзистентност, адаптивност и учество), кои, пак, се комбинирани како предиктори во соодветни регресивни модели. Па така, како најдобри модели за предвидување на мотивацијата (внатрешна и надворешна) на вработените со раководна работна позиција се покажаа комбинациите на мисијата со конзистентноста, додека најдобрите модели за предвидување на мотивацијата и внатрешната мотивација на вработените без раководна работна позиција ја вклучуваат адаптивността, односно конзистентноста. Всушност, ако го следиме објаснувањето на Denison (2009) за неговиот модел на организациската култура, можеме да кажеме дека мотивацијата на раководителите се должи на тоа што граѓанските организации со кои раководат тие се стабилни и предвидливи благодарение на развиената организациска култура, односно на димензиите мисија и конзистентност. Според моделот на истиот автор, мотивацијата на оние што не се на раководна работна позиција произлегува делумно од стабилноста, но и од флексибилноста на граѓанските организации, при што овие карактеристики се одредени со конзистентноста и со адаптивността од димензиите на организациската култура.

Ова истражување го докажа значењето на организациската култура и на димензиите на културата (учество, адаптивност, конзистентност и мисија) за мотивацијата за работа (внатрешна и надворешна), но и за успешноста на вработените во граѓанскиот сектор. Особено е важно тоа што вработените, без оглед на тоа дали се или не се на раководна работна позиција, имаат натпросечно развиена внатрешна мотивација, која во најголема мера се должи на природата на работата во граѓанските организации. Покрај внатрешната мотивација на вработените, уште еден фактор придонесува за успешната работа на граѓанските организации, а тоа е организациската култура што претставува силен надворешен мотиватор за вработените, бидејќи е поволна и натпросечно развиена. Тоа значи дека вработените, без оглед на тоа дали се или не се на раководна работна позиција, имаат заеднички вредности, норми, сфаќања, верувања и ставови за работење, однесување, чувствување и мислење, односно станува збор за доследен квалитет во работата на граѓанските организации, и тоа на различни места на нивното дејствување (локално, национално и регионално).

Според наодите од истражувањето, граѓанските организации и во иднина ќе работат успешно, бидејќи вработените во граѓанскиот сектор ја сакаат работата и се задоволни од атмосферата во која ја извршуваат работата, односно вработените се гордеат со услугите што ги даваат и со нивниот квалитет.

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*, 6, 49-67.

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. Преземено на 17 Јули, 2014 од: <http://www.scribd.com/doc/47614459/Organisational-culture-and-Employee-Motivation>

ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK MOTIVATION OF MANAGERS AND NON-MANAGERS IN THE CIVIL SECTOR

Elisaveta Sardzoska
Violeta Arnaudova

Abstract

This paper studies certain organizational and individual factors that play an important role in performance and job satisfaction, especially in non-profit organizations where employees do not have high paid jobs. The research involved 45 managers and 57 non-managers (total 102 subjects) of the civil sector in Macedonia in order to gain opinions about the culture of the organizations in which they work and about work motivation. In addition, 60 items questionnaire on organizational culture by Denison and 30 items questionnaire on work motivation by Amabile were administered. Postulates of the research were that there is a positive relationship between organizational culture and work motivation, and that certain dimensions of organizational culture (mission of the organization, adaptability of the organization, employee participation and consistency in work) are significant predictors of motivation to work (internal and external) in civil organizations. The correlation-regression analysis confirmed the expectations of the research. Managers and non-managers presented similar views. In their opinion there is a high level of motivation to work (especially high level is that of intrinsic motivation) and also, there is a highly developed favorable culture of civil organizations. In conclusion, the study points out that the success of civil organizations is due to the fact that there is a positive association between high intrinsic motivation for work and favorable organizational culture. In other words, it's a matter of satisfaction with the work itself in addition to the atmosphere at work as a strong external stimulator for employees.

Keywords: *organizational culture dimensions, intrinsic motivation, extrinsic motivation, civil organization.*

