

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ У БЕОГРАДУ

Емилија И. Марковић

ОСОБИНЕ ЛИЧНОСТИ КАО КОРЕЛАТИ
МОТИВАЦИЈЕ ЗА РАД И СПРЕМНОСТИ
ЗА ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАЊЕ

докторска дисертација

Београд, 2013.

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ У БЕОГРАДУ

Емилија И. Марковић

ОСОБИНЕ ЛИЧНОСТИ КАО КОРЕЛАТИ
МОТИВАЦИЈЕ ЗА РАД И СПРЕМНОСТИ
ЗА ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАЊЕ

докторска дисертација

Београд, 2013.

Ментор: Проф. др Миросава Ђуришић-Бојановић, ванредни професор, Универзитет у Београду, Филозофски факултет

Чланови комисије:

Проф. др Светлана Чизмић, редовни професор, Универзитет у Београду, Филозофски факултет,

Проф. др Миланко Чабаркапа, ванредни професор, Универзитет у Београду, Филозофски факултет,

Проф. др Лепосава Грубић-Нешић, ванредни професор, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет

ОСОБИНЕ ЛИЧНОСТИ КАО КОРЕЛАТИ МОТИВАЦИЈЕ ЗА РАД И СПРЕМНОСТИ ЗА ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАЊЕ

РЕЗИМЕ

Проблем мотивације за рад је дубоко везан за организацију и њено функционисање, и многа истраживања указују на то да мотивисаност значајно утиче на продуктивност. Циљ мотивисања људи јесте интеграција циљева и мотива у којој треба обезбедити да се људи понашају на начин који ће доприносити продуктивности организације, али уз истовремено задовољење потреба и интереса запослених. Зато менаџмент има задатак да оптимизира ову интеграцију како би били остварени и индивидуални и организациони циљеви. Мотивација за рад се дефинише различито, али, у основи, она покреће, организује, усмерава и утиче на интензитет и трајност радне активности.

Са друге стране, свако извођење активности захтева одређена знања. Али, посебно у условима данашње технологије, једном стечено знање које се не развија кроз живот не може допринети унапређењу нашег извођења. Убрзани технолошки напредак модерног доба готово дневно мења услове и начине пословања, што захтева прилагођавање појединца. Због тога нам се процес перманентног образовања чини од велике важности у контексту општег циља оптималних перформанси и ефикасности на раду.

У овом истраживању испитиван је утицај особина личности и социјалне одговорности запосленог појединца према организацији у којој ради, као независних варијабли, на мотивацију за рад, односно спремност на перманентно образовање. Полазна тачка испитивања мотивације за рад била је Типологија мотивационих извора коју предлажу Леонард, Бове и Шул (Leonard, Beauvais, School, 1999), а која претпоставља постојање пет мотивационих извора- интринзички мотивациони процеси; екстринзичка-инструментална мотивације; спољашња мотивација заснована на самоопажању; унутрашња мотивација заснована на самоопажању;

мотивација интернализованих циљева. Наша претпоставка је била да одређене особине личности (емоционалне и конативне), могу бити повезане са одређеним мотивационим изворима, а евентуално откривање ове повезаности могло би бити од помоћи менаџменту у мотивисању запослених. Такође смо претпоставили да испитиване особине личности могу утицати и на спремност појединца на процес перманентног образовања, имајући у виду да сам процес подразумева неке особине попут радозналости, истрајности, отворености за нова искуства и сл.

Социјална одговорност запосленог појединца према организацији у којој ради, као релативно нов концепт, подразумева облик просоцијалног понашања које је добровољно и превазилази формално прописано понашање у организацији. Наше истраживање је засновано на две димензије, које су се доследно потврђивале кроз различита истраживања као фактори ове одговорности, и то су алтруизам и савесност. За ове димензије је такође претпостављено да могу бити повезане и са спремношћу на перманентно образовање.

Истраживање је извршено на пригодном узорку кога је сачињавао 401 испитаник. Узорак је обухватио испитанике различитог пола, старости, степена образовања, економског и брачног статуса, различите дужине радног стажа, различитог радног места (руководиоци и извршиоци), запослене у приватним и државним предузећима. Такође, узорком су обухваћени запослени у области здравства, просвете, банкарства, државне администрације, као и категорији "друго" (судство, адвокатура, кабловска телевизија и др.).

За испитивање мотивације за рад конструисан је МЗР упитник који је сачињен од пет подскеала за испитивање наведених пет мотивационих извора. За испитивање спремности на перманентно образовање конструисан је СЗПО упитник који је предвиђен као једнодимензионалан упитник. Такође је конструисан и ОСО упитник, за потребе овог истраживања, а којим је испитивана социјална одговорност запосленог појединца према организацији у којој ради. Овај упитник садржи две подскеале, којима се испитују димензије алтруизма и савесности. За испитивање особина личности коришћени су тестови КОН-6 (Момировић,

К., Волф, Б., Цамоња, З., 1992) и адаптирана верзија теста ПИЕ, кога су конструисали Плучик, Р. и Келерман, Х., а за потребе бивше СФРЈ, прилагодили Башковац-Милинковић, Беле-Поточник, Хрушевар и Ројшек.

Резултати истраживања показују повезаност конативних димензија личности са мотивацијом за рад, с обзиром да свака димензија показује своју предиктивност за један или више мотивационих извора. Најбољим предиктором мотивације за рад и спремности на перманентно образовање показује се организациона социјална одговорност. Такође, конативни фактор ЕПСИЛОН који мери димензију екстраверзија-интраверзија се показује најпредиктивнијим за мотивацију за рад, с обзиром на то да је повезан са свим мотивационим изворима, те се може сматрати предиктором мотивације уопште. Остали конативни фактори су, такође, предиктивни за по неки мотивациони извор: ХИ фактор за екстринзичку мотивацију; АЛФА фактор за екстринзичку мотивацију; СИГМА фактор за интринзичку мотивацију; ДЕЛТА фактор за унутрашњу мотивацију засновану на самоопажању, екстринзичку мотивацију; ЕТА фактор за интринзичку и екстринзичку мотивацију. Емоционалне димензије личности се показују најмање предиктивним за мотивацију за рад (депривација за унутрашњу, као и спољашњу мотивацију засновану на самоопажању).

Социјална одговорност запосленог према организацији показује повезаност са мотивационим изворима, јер се у целини, или бар једном димензијом, одговорно понашање показује предиктивним за све мотивационе изворе, осим спољашње мотивације засноване на самоопажању.

Што се тиче спремности на перманентно образовање, са њим показују повезаност сви конативни фактори, осим ЕПСИЛОН фактора (ХИ, АЛФА, ДЕЛТА, ЕТА су негативно, а СИГМА фактор је у позитивној вези са спремношћу на перманентно образовање). Емоционалне димензије личности показују слабу предиктивност за спремност на перманентно образовање (репродукција, опозиционалност и биас скор). Социјална одговорност запосленог појединца се у целини, са обе своје димензије, такође показује предиктивном за ову спремност.

Кључне речи: мотивација за рад, мотивациони извори, перманентно образовање, спремност на перманентно образовање, социјална одговорност запосленог појединца према организацији, емоционалне особине личности, конативне особине личности.

Научна област: Психологија

Ужа научна област: Организациона психологија

UDK 159.923'44:37(043.3)

PERSONALITY TRAITS AS THE CORELLATES OF WORK MOTIVATION AND READINESS FOR PERMANENT EDUCATION

ABSTRACT

The problem of work motivation is deeply connected to the organization and its functioning, and many research show that the motivation has the significant influence on productivity. The aim of motivating is the integration of goals and motives in which one should ensure that people behave in the manner which will contribute to the organizational productivity and to the satisfaction of employee's needs and interests, in the same time. That is why the management has the task to optimize this integration in the aim of realizing individual and organizational goals. There are different definition of work motivation, but basically, it activates, organizes, directs and influences the intensity and the duration of work activity.

On the other side, performing of any activity demands certain knowledge. Especially, in the circumstances of the modern technology, once acquired knowledge, not developed during the life span can not contribute to the promotion of our performing. Fast technological development of the modern age changes daily the conditions and the manners of working, which requires

the adaptation of an individual. That is why, the process of the permanent education seems very important to us, in the context of the general goal of optimizing work performances and efficiency.

In this research it was investigated the influence of personality traits and Organizational Citizenship Behavior, as independent variables, on work motivation and readiness for permanent education. The base of work motivation's investigation was the Typology of Motivational Sources, proposed by Leonard, Beauvais and School (1999) which assumes existing of five motivational sources- intrinsic motivational processes; extrinsic- instrumental motivation; extrinsic motivation based on the self-concept; intrinsic motivation based on the self-concept; internalized goals. Our hypothesis was that certain personality traits (emotional and conative) can be correlated to some motivational sources, and eventually recovering of this connection could be helpful to the management in motivating of the employees. Also, we presumed that investigated personality traits could influence the readiness of the individual on the process of permanent education, because that process includes some traits like curiosity, persistence, openness for new experiences ect.

Organizational Citizenship behavior, as relatively new concept, is the form of prosaically behavior which is voluntary and goes out of formal prescribed organizational behavior. Our research is based on two dimensions which have been permanently confirmed as the factors of Organizational Citizenship Behavior through many research, and they are altruism and conciseness. These dimensions are also presumed as connected to the readiness for permanent education.

The investigation has been conducted on the sample of 401 investigates. The sample was consisted of investigates of different gender, years of ages, educational level, economical and marriage status, different duration of years of working, different work place (managers and workers), employees in private and public enterprises. Also, the sample was consisted of employees from the

field of health institutions, education, banking, state administration and the category "others" (judges, lowers, cable television ect.).

For researching of work motivation it has been constructed the Questioner MZR which includes five subscales for measuring of mentioned five motivational sources. For researching of the readiness for permanent education it has been constructed the Questioner SZPO which had been meant as the one-dimensional Questioner. For the need of this research, it has been, also, constructed the Questioner OSO, by which the Organizational Citizenship Behavior was investigated. This Questioner is consisted of the two subscales for measuring the dimensions of altruism and conciseness. For measuring of personality traits there were used the following tests, KON-6 (Momirovic, Wolf, Dzamonja, 1992) and adapted version of PIE, made by Plucik R. and Kellerman H., and adapted by Baskovac-Milinkovic, Bele-Potocnik, Hrusevar and Rojsek, for needs of ex SFRJ.

The results of the research show the correlation between conative personality dimensions and work motivation, considering that each dimensions shows its predictively for one or more motivational sources. As the best predictor of work motivation and the readiness for permanent education, Organizational Citizenship Behavior has been shown. Also, the conative factor EPSILON which measures the dimension extraversion- introversion has been shown as the most predictable for work motivation, considering that it is correlated to all motivational sources, so it can be viewed as the predictor of the motivation in general. Others conative factors are also predictable for some motivational sources: HI factor for extrinsic motivation; ALFA factor for extrinsic motivation, also; SIGMA factor for intrinsic motivation; DELTA factor for intrinsic motivation based on the self-concept, extrinsic motivation; ETA factor for intrinsic and extrinsic motivation. Emotional personality dimensions are shown as the least predictive for work motivation (deprivation for intrinsic and extrinsic motivation based on the self-concept).

Organizational Citizenship Behavior shows the correlation to the motivational sources, because in the wholeness, or in particular dimension, it shows as predictive for all motivational sources, except the extrinsic motivation base on self-concept.

With consideration of readiness for permanent education, all conative factors show their correlation to it, except EPSILON factor (HI, ALFA, DELTA, ETA are negatively correlated, and SIGMA factor is positively correlated to the readiness for permanent education). Emotional personality dimensions show weak predictability for the readiness for permanent education (reproduction, oppositionality, bias scor) .

Key words: work motivation, motivational sources, permanent education, readiness for permanent education, Organizational Citizenship Behavior, emotional personality treats, conative personality treats.

Scientific field: Psychology

Specific scientific field: Organizational Psychology

UDK 159.923'44:37(043.3)

САДРЖАЈ

УВОД.....	1
1. ТЕОРИЈСКО-КОНЦЕПТУАЛНИ ПРЕГЛЕД.....	3
1.1. ЧОВЕК У КОНТЕКСТУ САВРЕМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ.....	3
1.1.1 Одређење организације.....	5
1.1.2 Дизајнирање послова у двадесет првом веку.....	6
1.1.3 Учење у организационом контексту.....	7
1.1.4 Концепти и конструкти личности релевантни за проучавање односа појединца и организације.....	9
1.1.4.1. Самоопажање и идентитет.....	9
1.1.4.2. Црте личности.....	14
1.1.5. Неке теорије личности.....	17
1.1.5.1. Плучникова "општа психоеволуциона" теорија емоција.....	18
1.1.5.2. Кибернетички модел структуре конативних фактора.....	21
1.2. КОНЦЕПТ МОТИВАЦИЈЕ У САВРЕМЕНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ.....	26
1.2.1. Приступи мотивацији.....	28
1.2.2. Мотивација постигнућа.....	30
1.2.3. Људска природа у функцији рада.....	33
1.2.4. Људска природа и дизајнирање посла.....	35
1.2.5. Мотивација за рад и фактори мотивације за рад.....	38
1.2.6. Теорије мотивације.....	50
1.2.6.1. Теорије структуре.....	51
1.2.6.2. Теорије динамике.....	59
1.2.6.3. Теорије димензије екстернализам- интернализам.....	86
1.2.6.4. Типологија мотивације заснована на мотивационим изворима.....	97
1.3. ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАЊЕ У ПРОМЕНЉИВОМ ОРГАНИЗАЦИОНОМ ОКРУЖЕЊУ.....	102

1.3.1. Дефиниција перманентног образовања	103
1.3.2. Сврховитост перманентног образовања	108
1.3.3. Теорије учења у контексту организације	112
1.3.4. Специфичности учења одраслих.....	116
1.3.5. Организационе потребе као иницијатор перманентног образовања	119
1.3.6. Образовне потребе запослених као иницијатор перманентног образовања	121
1.3.7. Индивидуално, групно и организационо учење.....	125
1.4 ОРГАНИЗАЦИОНА СОЦИЈАЛНА ОДГОВОРНОСТ	131
1.4.1. Социјална одговорност организације	134
1.4.2. Социјална одговорност запосленог појединца према организацији.....	136
1.5. ПОВЕЗАНОСТ ОСОБИНА ЛИЧНОСТИ, ОРГАНИЗАЦИОНЕ СОЦИЈАЛНЕ ОДГОВОРНОСТИ, МОТИВАЦИЈЕ ЗА РАД И СПРЕМНОСТИ ЗА ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАЊЕ.....	143
2. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА	164
2.1 ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА	164
2.1.1 Циљеви истраживања	166
2.1.2. Задаци истраживања	167
2.1.3. Хипотезе.....	170
2.1.4. Варијабле истраживања	168
2.1.5. Метод.....	173
2.1.6. Инструменти	173
2.1.7. Узорак и процедура.....	180
3. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА.....	185
3.1. Повезаност особина личности са мотивацијом за рад.....	185
3.2. Повезаност организационе социјалне одговорности са мотивацијом за рад	188
3.3. Повезаност особина личности са спремношћу за перманентно образовање.....	189

3.4. Повезаност организационе социјалне одговорности са спремношћу за перманентно образовање.....	190
3.5. Повезаност социо-демографских варијабли са мотивацијом за рад и спремношћу за перманентно бразовање.....	191
3.6. Предикторска вредност особина личности за мотивацију за рад и спремност за перманентно образовање.....	217
3.7. Медијаторски утицај социо-демографских варијабли.....	226
4. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА ДОБИЈЕНИХ РЕЗУЛТАТА.....	241
4.1. Профили мотивационих типова и спремност за перманентно образовање.....	266
5. ТЕОРИЈСКЕ И ПРАКТИЧНЕ ИМПЛИКАЦИЈЕ.....	26683
6. ЗАВРШНА РАЗМАТРАЊА И ЗАКЉУЧЦИ	288
ЛИТЕРАТУРА	297
ПРИЛОЗИ	307
БИОГРАФИЈА.....	324

УВОД

У контексту савременог пословања, различите теме могу бити разматране као елементи од суштинског значаја за ефикасност радног процеса. Међу њима централни значај заузима менаџмент и различити проблеми повезани са њим, који се интензивно разматрају, и теоријски и практично. Мотивација за рад представља управо један од тих проблема. Мотивисати значи подстаћи, покренути импулс за деловање. Менаџери посматрају мотивацију као саставни део перформанси на свим нивоима, али и као значајан део свог рада, док је истраживачи третирају као градивни елемент у развијању теорија менаџерске праксе. Мотивација за рад се широко протеже кроз питања лидерства, тимова, радне ефикасности, менаџерске етике, доношења одлука, спровођења организационих промена, те интересовање за овај проблем не изненађује.

Од краја деветнаестог века до данас, дошло је до значајних промена у схватању проблема мотивације људи за рад. Почев од Фредерика Тејлора, који износи парадигму „научног управљања“, истичући да је продуктивност главни циљ организације, а новац претпоставља као основно мотивационо средство, мисао о мотивацији доживљава велике трансформације. Мејо, у познатој Хоторн студији, тридесетих година прошлог века, истиче првенствени мотивациони утицај друштвених фактора и неформалних група у организацији, указујући на важност осећаја припадности и утицаја групе на појединца. Потом хуманистичка школа, на челу са Маслово, истиче тежњу људи за реализовањем властитих потенцијала. На крају се појављују концепти који у први план истичу очекивања људи да ће њихов посао бити значајан, да има сврху и важност, као и концепти који у први план стављају компетенције и аутономност.

Још један услов успешности у модерном пословању јесте стални развој и усавршавање људских потенцијала. Доживотно или перманентно образовање јесте императив праћења стално наступајућих техничких и технолошких промена које убрзано мењају структуру и динамику послова. Због тога је веома важно развијати људске ресурсе, што је, такође, у блиској вези са мотивацијом. Учење, поготово оно које није обавезно, а перманентно

учење јесте добровољно, не може се одвијати без мотивације. Познавање људских потреба, жеља, циљева, али и постигнућа је релевантно за „знати како“ некога мотивисати. При том, особине личности са својим јаким мотивационим елементима утичу, како на структуру и начин деловања нечије мотивације, како за обављање посла, тако и за учешће у континуираном образовном процесу.

Да би били продуктивни, неким људима је потребно вођење кроз задатак, неким су делотворне награде и казне, неки превасходно теже својим специфичним циљевима. Очекивања су различита, неким је довољна перцепција равноправности, док ће неки тежити компетенцији, аутономности и слободи за деловање отвореног ума. Осим различитих ситуационих елемената, контекст склопа личности ће утицати и на структуру мотивације појединца.

Још један фактор који је од значаја, како за основу и ниво мотивисаности, тако и за спремност за перманентно образовање, јесте и социјална одговорност коју појединац осећа према организацији у којој је запослен. Организациона социјална одговорност запосленог, као у крајњој линији својеврсни одраз моралности, а презентована превасходно кроз основне димензије савесности и алтруизма, јесте од великог организационог значаја, јер представља својеврсно саморегулативно понашање. Стални мониторинг од стране менаџмента јесте скуп и неекономичан процес, те се стога „компаније ослањају на раднике који раде оно што треба, и без да им се то каже, чак и онда када је мало вероватно да су проверавани, или то никада нису. Радници ће бити овако кооперативни само ако имају висок морал“ (Bewley, 1999: 3). Ово управо говори о високо развијеној организационој социјалној одговорности која је одраз привржености зацртаним циљевима, и не треба јој надзор. Овакви запослени нису задатак, већ помоћ менаџменту. Претпостављамо да је оваква одговорност, такође, и индикатор високе мотивисаности. Оно што нам се поставља као питање јесте да ли различите димензије одговорности – савесности и алтруизма – имају различитог уплива у различите мотивационе основе.

1. ТЕОРИЈСКО-КОНЦЕПТУАЛНИ ПРЕГЛЕД

1.1. ЧОВЕК У КОНТЕКСТУ САВРЕМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Организацију, осим инфраструктуре и материјалних ресурса, чине људи. Сарих (према Францешко, М, Мирковић, Б, стр.16) истиче да радна организација има три елемента и то су: колектив или људи који су ангажовани на појединим задацима, средства, као скуп материјалних ресурса који учествују у радном процесу и организација која спаја претходна два елемента. Значај људских ресурса за организационо постигнуће је огroman. Још од Елиота Меја и његовог, на истраживањима заснованом концепту хуманих односа, у коме се инсистира на потреби задовољавања социјалних потреба, успостављању добрих међуљудских односа и осећању да су запослени важан субјекат у организацији, започиње другачије посматрање људских ресурса, другачије од строго рационалистичког тејлористичког покрета научног управљања. Дилари и Шо (Delery and Shaw, према, Lucas, R, Lupton, B, Mathieson, H, 2006, стр. 38) истичу да данас постоји општа сагласност о томе да људски ресурси могу бити извор компаративне и компетитивне предности организације; да деловање људских ресурса најдиректније одређује каквим људским капиталом располаже једна организација; да комплексна природа система управљања људским ресурсима, да, као и њихов начин деловања, може да унапреди оригиналност и јединственост неке компаније.

Са становишта људских ресурса, успех организације превасходно зависи од способности, знања и вештина запошљених, праћених мотивацијом за даље усавршавање. Бове са сарадницима (Bovee, L.C, Thill, V.J, Wood, B.M, Dovel, P.G, 1993, 2001: 436) каже: „Уколико запослени имају неопходне способности, уколико су подржани од стране организационог окружења и уколико су адекватно мотивисани, онда постоје најбоље шансе да постигну своје циљеве. Уколико неки од ових фактора недостаје или је слаб, онда ће трпети организационе перформансе”.

Функционисање организације подразумева сталну интеракцију менаџмента и оних који посао изводе. Каква ће та интеракција бити зависи од људи и њихове природе, а о њој постоји већи број различитих схватања о којима ће касније бити речи. У основи организација има две функције (Katz, Kahn, 1966): извршавање постављених задатака, због којих она и постоји, и брига о људима и задовољењу њихових потреба. Организације су подељене у односу на фаворизацију једног од ових задатака. Тако Стори (Storey: Lucas, R, Alupton, B, Matheison, H, 2006, стр. 39) говори о „меком“ и „тврдом“ HRM-у. У „меком“ управљачком систему наглашена је реч „људски“, односно посматрање, пре свега, човека као бића са емоцијама, тежњама које треба поштовати, па је овакво управљање повезано са вредностима и омогућавањем људима да се развијају и унапреде свој квалитет. „Тврди“ управљачки систем наглашава реч „ресурси“ која помало девалвира људску страну и посматра запослене као машине које треба упослити колико год је то могуће, а стратегије управљања узимају у обзир само потребу смањења и минимализације трошкова за организацију.

Данас неки аутори иду и даље, правећи разлику између третирања људи као људских ресурса или људског капитала. Док су људски ресурси посматрани кроз цену и као трошак, људски капитал је виђен као вредност, благо којим организација располаже. Кирнс (Kearns, према, Armstrong, M, 2009, стр 30-31) истиче да за ХРМ – управљање људским ресурсима – људи представљају оперативни сервис који кошта, који је посматран кроз функцију (посао) коју обавља и њима, на основу тога, треба и управљати. ХЦМ – управљање људским капиталом – људе посматра на други начин, као веома вредног и равноправног пословног партнера кога тако треба и третирати.

1.1.1. Одређење организације

Уколико се осврнемо на преглед различитих дефиниција организације, датих у литератури, можемо приметити да постоји неколико заједничких елемената који представљају основне карактеристике организације:

- организација представља врсту групе, и то формалну (унутар које делују и неформалне), и као таква јесте социјални систем;
- у организацији постоје различите функције или одговорности, различити положаји и за њих везане улоге, а у односу на заједничке циљеве. Ово припада организацији као техничком систему, што неки аутори називају поделом посла, Кац и Кан системом међузависне активности, а Шејн „рационално координисаним активностима већег броја људи“ (Wren, Voich, 1994);
- постојање вође и хијерархије ауторитета.

Можемо закључити да је организација систем у коме су послови подељени, међусобно координисани, теже остваривању постављеног заједничког циља, што се надгледа преко хијерархијске пирамиде. Критикујући посматрање организације као механичког система, Кови (Covey, R.S, 2000: 234-235) наглашава да она представља живи организам који се развија и који стално тражи прилагођавање, мењање и управљање „вођено логиком“, односно на основу познавања средстава и људи којима се управља. Уколико се у организацији деси проблем, он се не може решити заменом поквареног дела машине, већ осмишљеном интервенцијом која узима у обзир понекад велики број фактора који делују у датом контексту. Такође, када Адигес (Адигес, 1994) говори о фазама кроз које организација пролази током свог развоја, почев од фазе „повоја“, а завршно са „смрћу“, поново добијамо слику организације као живог система који стално пролази кроз искушења и потребе прилагођавања, како новим спољашњим условима, тако и унутрашњим развојним потребама. Почетни облици организационе структуре временом постају неадекватни и почињу да ометају даљи развој. Тада

наступају кризе које, ако се не превазиђу, прете нестајањем организације. Потреба за одређеном организационом структуром зависи од старости и величине предузећа, његових техничких система, окружења у коме делује, облика власништва, као и општих културолошких карактеристика.

1.1.2. Дизајнирање послова у двадесет првом веку

У условима данашњег пословања природа посла се брзо и значајно мења. Старије теорије редизајнирања углавном су биле окренуте мушкарцима, радницима у мануфактурној индустрији. Али у односу на време од пре шездесетак година, број запослених жена је значајно порастао. Осим тога, данас је више услужних него мануфактурних послова, а технологија је постала знатно софистициранија. Спремност на непрекидно учење и стална размена информација са другима је, такође, захтев модерног доба. Радна места карактерише растућа различитост високо дивергентних потреба и захтева. Информационе технологије су промениле и начин извођења и локацију радних активности. „Данашње радно место карактерише растући краткорочни фокус, време постаје критичка варијабла извођења, укључују се афективни одговори на радна искуства, расту конфликти вредности и мотива код запослених и јасно се препознаје транзиторна природа каријере” (Steers, Mowday, Shapiro, 2004: 384). Неки се чак залажу за то да не треба употребљавати термин посао, јер он обухвата свега сет неких дужности, што је данас ретка ситуација, већ уместо њега треба користити термин рад.

У дизајнирању послова потребно је разматрати већи број фактора него што је то чињено до сада. Паркер (Parker: Arnold at al, 2005:345-346) истиче следеће:

- у време када су многи послови мање јасно дефинисани, а нема ни много непосредне супервизије, важно је претпоставити да посао има карактеристике које остају фиксирани све док неко не проба да их редизајнира;

- данас има више карактеристика послова које доводе до промене ставова и понашања. Ове карактеристике су вероватно биле важне и раније, само је то сада очигледније. Ово укључује степен до кога је посао компатибилан са породичним обавезама, као и различите когнитивне захтеве као што је нпр. решавање проблема. Друга карактеристика је да ли посао захтева емоционалне напоре, као што је, рецимо, потреба за емпатијом са потрошачима;
- процеси не морају бити само мотивационе природе, као што традиционалне теорије редизајнирања то предпостављају. На човека и његову продуктивност утиче и брзина реаговања на догађаје, као и способност да искористе постојеће знање у решавању проблема како они нарастају.
- резултате редизајнирања посла требало би процењивати на индивидуалном, групном и организационом нивоу. Колико год да су важни мотивација, задовољство послом и профитабилност, не мањи значај имају креативност, иновативност, задовољство корисника, учесталост незгода на раду или одсуство са посла;
- утицај карактеристика посла на резултате рада дефинише много фактора. Ти фактори могу бити и степен међузависности задатака у организацији, као и степен до кога организација функционише у амбивалентном или брзо променљивом окружењу;
- потребно је добро проценити када редизајнирање послова треба радити на индивидуалном, а када на групном нивоу, а за ту одлуку степен међузависности задатака у организацији може бити пресудан.

1.1.3. Учење у организационом контексту

Концепт организационог понашања заснован је углавном на деловању два система: HRM – управљање људским ресурсима и HRD – развој људских ресурса. У основи оба система добрим делом стоји учење. Док се менаџмент људских ресурса заснива на кључним категоријама организационог понашања као што су мотивисање, организациона социјализација, организациона култура, односи међу људима и сл. и

захтева креативност и сталну обуку менаџера, дотле развој људских ресурса захтева сталну обуку која је резултат тренутних оперативних потреба организације.

Учење представља релативно трајну промену индивидуе, насталу под утицајем искуства, а која води промени понашања. За много тога што јесмо и све оно што знамо одговорно је учење и са њим повезан трансфер. Хау (Howe, J.A.M, 1998: 3-4) каже: „Учење дубоко утиче на начин на који доживљавамо свој свакодневни живот. Оно формира:

- наше преференције и све што волимо или не волимо;
- наше ставове, интересовања и укусу;
- наш смисао за хумор и способност да разумемо и смејемо се шалама;
- наш начин комуникације и конверзације са другима;
- наш избор филмова, музике, књига, новина или ТВ канала.”

Дакле, учење увелико учествује у формирању индивидуе. Постоје велике разлике међу људима у погледу тога шта су научили, а оне су резултат начина на који појединац опажа свет око себе, какво значење и смисао даје свакодневним догађајима и како реагује на различита искуства.

Још један проблем, веома значајан за учење, јесте мотивација. Уопштено, мотивација за учење може бити унутрашња и спољашња. Према Рајсу (Rice, F.P, 2001: 480) интринзичка или унутрашња мотивација долази из саме особе, па ће на овај начин бити мотивисане особе које теже савршенству, изванредности или постизању статуса. Овде је у центру его сатисфакција и овакви људи улажу више напора од људи чије су жеље и потребе ниже. Онда када мотивација има извориште у спољашњој средини, присутна је спољна или екстринзичка мотивација. Ови спољашњи инсентиви могу бити очекивање унапређења, повећање плате или друге финансијске награде, чак и вербалне похвале. Да би особа била мотивисана да улаже веће напоре, она мора знати да је пожељна награда достижна. Истраживања показују (исти извор) да чак и међу ученицима

врло високих способности нема значајне разлике у постигнућу у ситуацији када награду доживљавају као недостижну или када она потпуно изостаје. Мотивацију унапређују и они задаци које сматрамо важним или смисленим и сврсисходним.

Већ је речено да можемо наследити одређене способности или таленте, али ако за активности везане за њих немамо интересовања и нисмо мотивисани, они се неће ни развити. Једнако и ефекти учења увелико зависе од тога колико смо мотивисани, а ово је условљено нашим емоционалним односом према датој активности, нашим ставовима, особинама личности, амбицијом и др.

Проблем овог рада усмерен је на процес перманентног образовања, које је резултат организационих потреба у све променљивијем окружењу. Управо потреба за прилагођавањем организације тим променама мења и структуру захтеваних знања и вештина. Због тога је значајно бавити се и могућностима и мотивацијом за перманентно образовање, о чему ће касније бити више речи.

1.1.4. Концепти и конструкти личности релевантни за проучавање односа појединца и организације

1.1.4.1. Самоопажање и идентитет

Селф представља скуп наших уверња о самима себи, дакле оно што мислимо и знамо о властитој личности. Он се одражава кроз самоопажање или селф-концепт. Једнодимензионални приступи самоопажању третирају га као стабилни, адитивни и општи осећај себе, док мултидимензионални приступи самоопажање виде као мултифакторски феномен кога чине перцепције, слике, шеме, вредности, особине, компетенције, искуства, мисли итд. (Leonard, Beauvais, Scholl, 1999: 974). Формирање самоопажања је под утицајем различитих фактора, а нарочито социјалне средине, јер се формира у процесу социјализације.

Нека наша искуства могу се интернализovati и постати значајни аспекти самоопажања, а реакције других људи на нас имају своју рефлексiju из које учимо о себи.

Самоопажање представља и основу нашег самопоштовања, као процене о себи самима. Високо самопоштовање је везано за веру у своје способности, постављање одговарајућих циљева, коришћење повратних информација у правцу самоунапређења, док је ниско самопоштовање повезано са лошом сликом о себи, песимизмом, постављањем нереалних циљева, емоционалним реаговањем на критике и повредљивошћу (Heatherton, Vohs: Taylor, Peplau, Sears, 2003: 100).

Опажање властитог селфа има две димензије: ниво и снагу (Leonard, Beauvais, Scholl, 1999:976). *Ниво* самоопажања се односи на степен у коме индивидуа опажа да поседује дате атрибуте (пре свега у односу на идеални селф) и он може бити ординални, када је референтни оквир одређен поређењем себе са другима, или фиксни када се самовредновање врши на основу јасног критеријума произишлог из интернализовањих циљева. Неки аутори ово називају независним или међузависним селфом. *Снага* се односи на то колико јако индивидуа одржава перцепцију о властитом нивоу атрибута, те снажно опажени селф одражава сигурност у дату перцепцију, док ће слабо опажени селф бити несигуран у ниво својих атрибута. Поменути идеални селф може бити усмераван изнутра (Bandura, 1986), у случају интернализовањих црта, вредности итд. уколико су повратне информације о активностима током развоја биле позитивне и неусловљаване. Али ако су ове информације биле негативне или позитивне, али условљаване, онда до интернализације неће доћи, или ће бити делимична, те идеално ја, као стандард понашања, постаје усмеравано од средине.

Људи не поседују само један идентитет, већ више њих. Разлика се може направити између *личног идентитета*, који представља одраз тога како видимо себе у односу на друге у истој социјалној групи, и *социјалног*

идентитета, који обухвата оне аспекте самоопажања за које мислимо да су нам заједнички са члановима исте групе, али који нас разликују од чланова других група (Arnold et al, 2005: 333). Ми имамо различите личне и социјалне идентитете, зависно од тога која нам је социјална група најзначајнија у одређеном тренутку, а мотивисани смо да се понашамо на начин који је конзистентан са нашим идентитетом. Изгледа да самоопажање, индивидуални и социјални идентитет међусобно обликују једни друге.

Социјални идентитет представља „део индивидуалног селф-концепта који потиче из чланства у некој групи, укључујући вредности и емоционални значај групног чланства”. (Tajfel: Taylor, Peplau, Sears, 2003: 105). Групе којима припадамо успостављају очекивања, норме, прописане односе који воде понашање индивидуе у оквиру њеног социјалног идентитета. Постоје бар две врсте социјалног идентитета (Roberts, Donahue: Leonard, Beauvais, Scholl, 1999: 979): глобални или генерални и идентитет специфичних улога. *Глобални социјални идентитет* се формира рано, још у породици као примарној социјалној групи. Њега индивидуе изражавају у свим ситуацијама, кроз различите улоге и у односу на различите референтне групе. Сачињавају га вредности, црте, компетенције итд. које су поткрепљиване у датој средини и култури. Што смо старији, већ усвојене вредности нас воде да бирамо оне групе које подржавају те вредности. *Глобални идентитет* је основа *идентитета специфичних улога*. То су идентитети који се успостављају у специфичним референтним групама или за специфичне социјалне улоге, попут идентитета родитеља, супружника, радног идентитета итд. Што су референтне групе специфичније, то су специфичнији идентитети и атрибути повезани са њима. Значајност појединачног улоговног идентитета зависи од социјалне и емоционалне привржености индивидуе датој улози. Можемо, дакле говорити и о хијерархији идентитета која

почиње глобалним према важнијим и мање важним уловним идентитетима.

Временом, људи почињу да се идентификују са референтним групама, оне постају референтни оквир за самопроцену, а социјална идентификација јесте перцепција припадности референтној групи. Ова припадност је резултат процеса самокатегоризације, која је одређена традиционалним детерминантама интерперсоналног понашања.

Појам и феномен личности налазе се у центру интересовања већег броја теорија, а готово да нема објашњења разних психичких процеса и функција, а да не узимају у обзир, између осталог, утицај особина личности. Те теорије полазе са различитих становишта. Олпорт разликује две врсте дефиниција: биосоцијалне, које говоре да личност постоји само у интерперсоналном смислу и манифестује се кроз реаговање других на њу; и биофизичке које говоре о унутрашњој, органској страни личности, која постоји ван опажајне. Олпорт, такође, наводи и омнибус дефиниције које личност описују набрајањем онога што је познато и значајно о њој. Дефиниције које истичу интегративну функцију личности одређују је као устројство које интегрише различите појединачне реакције једне индивидуе.

Оно што је заједничко свим теоријама личности јесте интересовање за питање мотивације људског понашања, као и став да се људско понашање може разумети само проучавањем читаве личности.

Постоји већи број различитих дефиниција личности и свака од њих полази са различитих тачака, али како наводе Хол и Линдзи (Hol, Lindzi, 1983) „личност неког појединца процењује се у односу на његове, или њене успешности да код различитих лица и под различитим условима изазове позитивне реакције(...) посматрач бира придев или особину која је веома својствена датом субјекту, а која је, како се претпоставља, важан део општег утиска који он оставља на друге људе, тако да се његова личност поистовећује са овим изразом”.

И Шнајдер и Смит (Schneider, Smith: 2008: 5-6) истичу да се, међу различитим, могу издвојити две групе дефиниција. Прва група разматра личност са становишта посматрача, тј. како дату личност опажају други. Централни појам је репутација. Најбољи предиктор будућег понашања индивидуе јесте њено понашање у прошлости, а како је репутација заснована на ранијем понашању, она је и најбољи указивач и будућег. Друга група дефиниција полази од позиције самог актера, начина на који особа опажа саму себе и оне се, у ствари, баве питањем идентитета. Наш идентитет одређује наше социјално понашање, утичући на то у које ћемо интеракције ући и које ћемо улоге и како играти. Идентитет и репутација не морају бити повезани. Степен њихове повезаности јесте функција социјалних вештина – што су они повезанији, то су социјалне вештине развијеније. Посебна социјална вештина се огледа у способности очувања властите репутације.

За Ајзенка (Eysenc: Fulgozi, 1985) личност представља релативно стабилну и трајну организацију карактера, темперамента, интелекта и физичке конституције једне индивидуе која одређује њено прилагођавање околини. За Катела „личност се може дефинисати као оно што нам казује шта ће човек учинити када се буде нашао у датој околности” (Katel, 1978). Људско понашање је у функцији природе, особина, ситуације и тренутног расположења, а мотивација је кључни концепт за објашњења свих теорија личности.

Већина дефиниција личност посматра у односу са окружењем. За Фројда, напротив, личност је детерминистички одређена, као несвесно биће чије је понашање управљано инстинктима, те не може доносити свесне одлуке, и чија је целокупна енергија нагонског порекла. Тешко да иједна дефиниција у потпуности одређује личност, али је у литератури најчешће навођена Олпортова, која гласи: „Личност је динамичка организација оних психофизичких система унутар индивидуе који

одређују њено карактеристично понашање и њен карактеристичан начин мишљења". (Olport, prema Hrnjici, 1984, str. 63).

1.1.4.2. Црте личности

Када се говори о цртама личности, у ствари се поставља питање структуре личности, коју чине неке особине као трајне карактеристике понашања. Црте не представљају независне категорије, већ су међусобно повезане и организоване у целине. Црте личности представљају предиспозиције да се понашамо на одређени, доследан начин у различитим ситуацијама. О њима се често говори као димензијама које варирају у односу на степен испољености код различитих индивидуа. Неке црте су код неких људи мање или више, јаче или слабије испољене. Црте личности могу бити различите, па се тако говори о цртама темперамента, способности, вредности, цртама интересовања, интерперсоналним итд.

Методом факторске анализе, почело се трагати за оним особинама које се налазе у корелацији, чиме различити аутори долазе до различитог броја фактора који леже у основи личности и одређују њено понашање. Тако, Кател најпре утврђује постојање двадесет једне, а потом шеснаест димензија личности, и то су изворне црте личности, које тек деловањем динамике постају манифестне црте које се опажају у понашању индивидуе. Универзалност ових црта потврђена је у великом броју емпиријских истраживања. Читава анализа је кренула од 4500 речи енглеског речника које описују особине личности, да би се дошло до коначних шеснаест (Chamoro, Furnham, 2005:15), а велики број комбинација црта, њиховог интензитета, чини разлике међу људима. Упркос широком аспекту понашања која су покривена са датих 16 фактора, високе корелације између неких од ових димензија чине могућом редукцију на неколико фактора другог реда: ексвиа-инвиа, прилагођеност-анксиозност су поредиви са Ајзенковим димензијама

екстроверзије и неуротицизма, снага супер ега одговара Ајзенковим цртама психотицизма, а односи се на снагу ега, дисциплинованост и самоопажање.

Неки аутори, настојећи да поједноставе објашњење личности, покушали су да конципирају типове личности у које би се људи могли сврстати. Још је Хипократ говорио о четири врсте темперамента (сангвиник, меланхолик, колерик, флегматик), али као најзначајнија се истиче Ајзенкова типологија личности, до које он, такође, долази факторском анализом. У његовој теорији на најнижем нивоу (од четири хијерархијска нивоа на којима личност функционише) налазе се специфичне реакције, тј. поступци појединца у свакој појединој ситуацији. На другом нивоу налазе се навике као понављана понашања у истим или сличним ситуацијама. На трећем нивоу налазе се црте личности које сачињава неколико навика, а на четвртом нивоу су, као најопштији, типови личности. Ајзенк открива три типа личности и распоређује их по димензијама: екстроверзија-интровоерзија (још је Јунг говорио о овим типовима темперамента), неуротицизам-емоционална стабилност и психотицизам-нормалност. Типови представљају синдроме особина. Према Ајзенку, постоје биолошке, наследне разлике између људи, првенствено у нивоу активације. Три основне димензије односе се на темперамент, те биолошке основе темперамента могу да објасне утицај црта личности на опажене и неопажене индивидуалне аспекте.

Гордон Олпорт, један од најистакнутијих теоретичара личности, критикујући типологију, јер апстрахује неке сегменте личности, придајући им општу важност, и зато што представља вештачке поделе, говори о постојању општих, номотетских црта које постоје код свих, или код већине људи, и по којима се појединци могу међусобно поредити. С друге стране, постоје појединачне или персоналне диспозиције које карактеришу само једну индивидуу и представљају „генерализоване неуропсихичке структуре које имају могућност да многе подражаје учине функционално

еквивалентним и да иницирају и воде конзистентне облике адаптивног и стилистичког понашања” (Ollport, 1961, str. 373).

Истраживачи који су се бавили сличностима и разликама Ајзенковог, Кателовог и других модела црта личности дошли су до закључка о постојању пет основних димензија личности и овај модел назван је Big Five (Costa, Mc Crae: Arnold at al, 2005: 119). Он структуру личности посматра кроз следеће димензије: *екстрверзија* – ова димензија описује однос према другима. Екстрверти су дружељубиви, асертивни, социјабилни, активни, склони узбуђењу и позитивним емоцијама. *Интроверти* су резервисани, тихи и бојажљиви. *Емоционална стабилност* односи се на капацитет за подношење стреса. Емоционално стабилни су мирни, самопоуздани, сигурни, док су нестабилни нервозни, анксиозни, депресивни, несигурни, импулсивни и повредљиви. *Савесност* представља меру поузданости. Високо савесне особе су одговорне, организоване, истрајне, компетентне, са развијеном тежњом ка постигнућу и самодисциплиноване. На супротном полу налазе се дезорганизовани, непоуздани, смањене пажње и лако их је омести. *Пријатност* се односи на склоност индивидуе да се приклони другима. Они са израженом димензијом пријатности јесу кооперативни, топли и поверљиви, предусретљиви, алтруистични, скромни. Они са ниским скором на овој димензији су хладни, непријатни и антагонистични. *Отвореност* за нова искуства односи се на интересовање индивидуе за новине. Екстремно отворени су знатижељни, креативни, уметнички сензитивни, склони су фантазији, теже акцији и имају пуно идеја. На супротном полу налазе се конвенционалне особе које се најбоље осећају у познатом окружењу.

Када је реч о цртама личности у контексту организационог понашања, Робинс (Robbins, P.S, 2003: 32-33) наводи још шест црта које су идентификоване као предиктори организационих перформанси. То су: *локус контроле, макијавелизам, самопоштовање, селф-мониторинг и склоност ризику*. Истраживања показују да су људи са спољашњим локусом мање

задовољни послом и мање се у њега укључују. *Макијавелизам* као тенденција ка манипулативности, емоционалној дистанци и уверењу да циљ оправдава средства, чини овакве људе спремним да се ангажују у, не нарочито етичким активностима. Њихова продуктивност је виша тамо где се победа поставља као основни стандард. *Самопоштовање* је директно повезано са очекивањем успеха. Високо самопоштовање повлачи веру у властита знања и способности, те ће овакве индивидуе давати боље перформансе у односу на оне са нижим самопоштовањем. *Селф-мониторинг* као степен осетљивости на спољашње знаке омогућава различито реаговање у различитим ситуацијама, неку врсту камелеонства. Ово, међутим, подразумева и адаптивност, јер више обраћају пажњу на понашање других и прилагођавају се људима и околностима што их чини радно ефикаснијим. *Склоност ризику* води бржем доношењу одлука на основу мање информација, те радна ефикасност овде зависи од врсте посла. У рачуноводству нпр. није пожељна, али на берзи, где брзо треба одлучити о кретању акција, ризик је потребан. Личност типа А је описана као она која тежи да постигне што више у што мање времена. Овакве индивидуе су нестрпљиве, амбициозна, саме себи постављају крајње рокове. Нису креативни, јер не губе време око налажења нових решења, већ се ослањају на старо искуство. Често квалитет подређују брзини, те нису добри на менаџерским позицијама.

1.1.5. Неке теорије личности

Овде ћемо обратити пажњу на два модела димензија личности на којима ће бити засновано наше истраживање. Изабрани модели односе се на емоционалне и конативне димензије личности под претпоставком њиховог значаја за мотивационе процесе уопште. Емоције су готово нераздвојиве од мотивације, у литератури третиране као самостални покретачи понашања или као субјективни доживљај мотива (Хрњица,

1984: 182). Конативни елмент са својом карактеристиком спремности и упорности, такође би могао бити повезан са мотивацијом.

1.1.5.1. Плучикова „општа психоеволуциона“ теорија емоција

Модел Роберта Плучика спада у структуралне, мултидимензионе моделе. Основна поставка овог модела јесте да црте личности можемо сматрати резултантом мешавине примарних емоција и производом емоционалних стања.

Полазећи од тога да емоције имају еволуциони карактер и адаптивну функцију (унутрашњу – физиолошка припрема за акцију, и спољашњу – понашање), он истиче да примарне емоције служе превладавању проблема, а у циљу опстанка. Основни проблеми опстанка за Плучика су: хијерархија, која се односи на вертикалу у социјалном животу, а опстанак хијерархијских односа довео је до развоја две врсте реакције: борбу за напредовање (укључује емоцију љутње и реакцију напада) и подређивање (укључује емоцију страха и реакцију повлачења); територијалност, која означава потребу за простором, а нама је посебно значајна психолошка територија која означава раздаљину до које се дозвољава приступ другима (основне емоције овде су истраживање које омогућава контролу и оријентација као последица губитка контроле кад се изађе из територије); идентитет је везан за препознавање своје групе и обухвата емоције инкорпорације (прихватања) и одбацивања; темпоралност је везана за ограниченост трајања живота и обухвата емоције туге због губитка или радости због спаса од опасности.

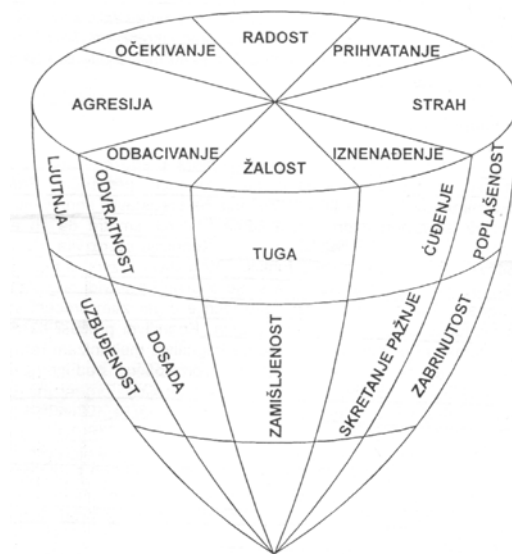
Плучик издваја осам примарних димензија:

- инкорпорација – образац прихватања спољњих дражи у организам;
- заштита – покушај организма да се склони од опасности;
- оријентација – краткотрајна реакција при сретању новог организма или територије, којом оцењујемо корисност или штетност објекта;

- лишеност – реакција на губитак нечег значајног;
- одбацивање – реакција ослобађања од нечег штетног за организам;
- агресија – реакција уништавања препрека на путу задовољења неке потребе;
- истраживање – реакција испитивања околине, манифестована код људи као планирање, радозналост, игра или симболичке функције;
- репродукција – реакција приближавања и одржавања контакта, психолошки повезана са полним сједињавањем.

Структурални модел емоција описује односе између примарних емоција. Овај модел обухвата три димензије:

- поларност – примарне емоције третира као поларне. Супротне емоције налазе се на крајним половима димензије. Тако постоје димензије: агресија-страх; очекивање- изненађење; радост-жалост; прихватање-одбацивање. С обзиром на то да емоције на супротним половима изазивају сасвим различите доживљаје, понашања и имају различите функције, ако се истовремено јављају, оне узрокују конфликт, амбиваленцију. Ове емоције у конфликту су извор разних неуротских стања.
- сличност – мешањем међусобно сличних примарних емоција настају комплексне емоције. Овде постоје примарне дијаде, као мешавина две емоције удаљене за једно место и садрже конфликт у извесној мери; терцијалне дијаде, мешавине две емоције удаљене за два места у моделу. Оне већ укључују доста конфликта.



Слика 3. Плучиков структурални модел емоције

(Извор: Ламовец Т, Емоције и одбрамбени механизми, стр. 17)

Из модела се види да примарне дијаде чине:

- радост + прихватање = љубав, пријатељство;
- прихватање + страх = потчињавање;
- страх + изненађење = ужас, опрез, страхопоштовање;
- изненађење + жалост = разочарење;
- жалост + гађење = сажалење, кајање;
- гађење + гнев = непријатељство, одбацивање, подсмех;
- гнев + очекивање = агресивност, тврдоглавост;
- очекивање + радост = оптимизам, одважност.

Секундарне дијаде чине:

- радост + страх = осећање кривице;
- страх + жалост = очајање;
- жалост + гнев = завист;
- гађење + очекивање = цинизам;
- очекивање + прихватање = фатализам.

Терцијалне дијаде чине:

- страх + гађење = срамота;

- изненађење + гнев = бес;
- жалост + очекивање = песимизам;
- гађење + радост = морбидност;
- очекивање + страх = анксиозност.

Интезитет – је трећа димензија модела која се читава по његовој вертикали (види слику). Што су емоције ниже, мањег су интезитета и мање диференциране.

Емоције имају и своју когнитивну страну. Когниција је у служби емоција, служи процени околине и тиме повећава адаптивну функцију емоција. На основу процене околине, она предвиђа елементе који су емоционално и мотивационо значајни за индивидуу.

Као што се може видети из прегледа примарних, секундарних и терцијалних дијада, комбинације примарних емоција дају црте личности. За Плучика црте личности су релативно трајне диспозиције за конзистентне и доследне емоционалне реакције које се појављују у разним ситуацијама. Оне се препознају у понављању одређених комбинација емоција у сличним ситуацијама. Разноликост црта личности настаје како мешавином осам примарних емоција, тако и њиховим мешањем по интезитету. Тако се могу, по Плучику обухватити све црте личности.

Ова теорија, такође, успоставља релације између деривата емоционалности: црта личности, одбрамбених механизма и дијагностичких категорија (уз напомену да дијагностичке категорије не значе нужно психопатологију, већ и присуство оваквих тенденција). О односима ових елемената биће више говора у опису независних варијабли.

1.1.5.2. Кибернетички модел структуре конативних фактора

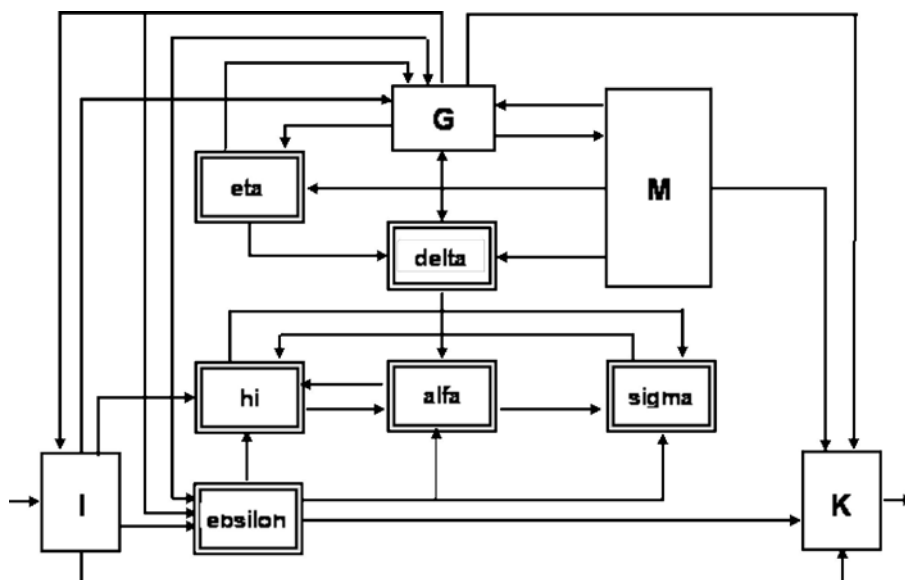
Кибернетички модел структуре конативних фактора К. Момировића води порекло из његове теорије патолошких конативних фактора. Како аутор касније шири интересовања за шира подручја личности, он обједињује ову теорију са Кателовом, Ајзенковом и Гилфордовом

теоријом, и ствара димензионални, хијерархијски модел структуре конативних фактора. Овај модел предвиђа функционалне везе међу појединим латентним димензијама или факторима, као и њихове везе са когнитивним психичким функцијама. Овај модел се и даље разрађује, мада аутор о њему каже „није далеко од неке конзистентне теорије личности“ (Момировић, Хорга, Боснар, 1984).

После једне осмодимензионалне варијанте овог модела, последња верзија састоји се од више конативних димензија, које су операционализоване у кибернетичкој батерији конативних тестова КОН 6:

- систем за регулацију активитета (екситације и инхибиције);
- систем за регулацију и контролу органских функција;
- систем за регулацију и контролу реакција одбране;
- систем за регулацију и контролу реакције напада;
- систем за координацију регулативних функција (хомеостатичка регулација);
- систем за интеграцију регулативних функција.

Овај модел предвиђа хијерархијску организацију система за регулацију и контролу различитих конативних димензија, при чему је ефикасност функција виших регулатора условљена обимом и стабилношћу нижих регулатора. С друге стране, виши регулатори контролишу функционисање нижих подсистема, а ефикасност подсистема зависи како од урођених физиолошких чинилаца који одређују обим и стабилност функционисања регулатора, тако и од програма њиховог функционисања, који се вероватно формирају у интеракцији спољашњих, социјалних чинилаца и физиолошке основе регулативних система. Код различитих система различити су и утицаји урођених, физиолошких фактора и фактора средине.



Слика 4. Кибернетички модел структуре конативних фактора
(Извор: Момировић К, Волф Б, Џамоња З, КОН 6 кибернетичка батерија конативних тестова, 1998, стр. 12).

Легенда:

Когнитивни процесори

I - улазни процесор
G - централни процесор
M - централна меморија
K - излазни процесор

Конативни регулатори

epsilon - регулатор активитета
hi - регулатор органских функција
alfa - регулатор реакција одбране
sigma - регулатор реакција напада
delta - координатор регулативних функција
eta - интегратор регулативних функција

Као што се из приказа види, најнижу позицију у хијерархијском моделу заузима регулатор активитета (функција ексцитације и инхибиције). Он је одговоран за активацију и модулацију активирајућег дела ретикуларне формације и мера је њене ефикасности и њеног значаја за општи ниво ексцитације на ком се одвијају сви процеси у централном нервном систему. С обзиром на то да овај регулатор одређује ниво ексцитације, да вероватно утиче на брзину протока информација, он одређује и ниво на ком функционишу остали системи, укључујући и когнитивне и моторичке процесоре. Екстровертни и интровертни облици понашања, који су

укључени у Ајзенкове и Кателове димензије екстровеизије-интравеизије и ехвие-инвие, такође делимично зависе од функционисања овог регулатора. Поремећаји овог регулатора могу произвести абулију, депресију или хипоманију.

Систем за регулацију органских функција настаје спрегом субкортикалних центара за регулацију органских функција и њима надређаних кортикалних система за контролу и регулацију, па и поремећаји система за регулацију органских функција, вероватно, зависе од поремећаја кортикалних система за регулацију и контролу. Основу овог фактора чини конверзивни синдром, и његови поремећаји воде психосоматским поремећајима, поремећајима система за контролу, пре свега инхибицију основних биолошких процеса, и секундарно хипохондријским поремећајима.

Систем за регулацију реакција одбране модулира тонично узбуђење, како на основу урођених фактора (програма), тако и на основу програма стечених искуством индивидуе. Добрим делом, овај фактор је засићен и Кателовим фактором „осећања кривице“, и он регулише ниво анксиозности. Овај фактор одговара и Ајзенковом фактору генералног неуротицизма. Дисфункција овог система одговорна је, према томе, за већину неуротских поремећаја у чијој је основи анксиозност, као што су опсесивност, компулзивност, фобичност, емоционална преосетљивост. Дисфункција овог регулатора може се јављати истовремено и са дисфункцијама неких других система, па тако ако се комбинују са дисфункцијом регулатора активације ствара депресивне реакције. Ако се овоме придружи дисфункција система за координацију регулативних функција, јављају се тежи депресивни, опсесивни и компулзивни симптоми, а ако се овоме дода и дисфункција система за регулацију органских функција, долази до поремећаја основних биолошких функција. Овом су систему надређени системи за координацију и интеграцију регулативних функција.

Систем за регулацију реакције напада регулише и контролише агресивне реакције. Он је повезан са осталим системима. Подређен је системима за координацију и интеграцију регулативних функција, и његова ефикасност превасходно зависи од система за координацију регулативних функција. Његово непосредно активирање доводи до примарне агресивности, док посредна активација, на основу сигнала из система за регулацију функција одбране, производи секундарну агресивност. Повезан је и са регулатором активитета, с обзиром на то да ниво ексцитације и инхибиције сигурно утичу на реализацију агресивних реакција. Поремећаји ових регулатора доводе до агресивних реакција (укључујући и оралну и аналну агресивност), као и до слабе контроле непосредних импулса, што не мора нужно водити деструктивним реакцијама.

Систем за координацију регулативних функција у највећој мери је засићен мерама параноидности и шизоидности. Његов је задатак контрола и регулација подређених субсистема која омогућава њихову координацију, а симптоми дисоцијације индикатори су неефикасности ових субсистема. Овај фактор одговара Ајзанковом фактору психотицизма. Он је директно надређен системима за регулацију органских функција, функција одбране и функција напада, а посредно и систему за регулацију активације. Његови поремећаји доводе до дезорганизације и дисоцијације конативних и когнитивних функција, као и поремећаје моторичких функција. Параноидни, манични и шизоидни симптоми директна су последица дисфункције овог система, а његови тежи поремећаји узрокују и поремећаје свих подређених субсистема, па су и тежи облици сензо-моторних конверзија, фиксирани фобије, опсесије и компулзије последица дисфункције овог система.

Систем за интеграцију регулативних функција формиран је углавном под утицајем социјалних чинилаца, и засићен је мерама патолошких облика понашања који се манифестују у односу према

другим људима. Основна му је функција интеграција конативних процеса у структури социјалног поља. Овај систем је претежно научен током васпитног процеса условљавањем, поткрепљењем, интернализацијом, и од њега зависи степен социјализације. Он има највиши положај у хијерархији, и у спрези са системом за координацију регулативних функција, надређен је свим осталим регулаторима. Његова функција води социјално дезадаптираном понашању.

Овај модел у себи обједињује Ајзенкову теорију, јер се неки његови фактори поклапају са Ајзенкова три фактора. Такође, и неки Кателови фактори другог реда укључени су у кибернетички модел структуре конативних фактора (ехвиа-инвиа и анксиозност), а како се Гилфордови фактори своде на Ајзанкове и Кателове, овај модел обједињује и ову теорију, док су фактори оралне и аналне агресивности операционализација психоаналитичких конструката. Неки критичари, међутим, сматрају да се ових шест фактора кибернетичког модела структуре конативних фактора могу, у неком простору вишег реда, свести на Ајзенкове факторе екстраверзије-интраверзије, неуротицизма-емоционалне стабилности и психотицизма-нормалности.

1.2. КОНЦЕПТ МОТИВАЦИЈЕ У САВРЕМЕНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ

Један од основних циљева психологије јесте контрола понашања, а како би се то остварило, значајни подциљеви јесу објашњење, разумевање, усмеравање и предвиђање понашања. Велики број испитивања показује да је мотивација сложен систем који је мултифакторски условљен и не може се направити јасна дистинкција између мотивације и неких других психичких функција, као емоција. Нпр. веза мотивације са особинама личности или емоцијама је нераскидива и врло сложена. Уплашен човек има јаку мотивацију да бежи из дате ситуације. Мотивација је, такође, уско везана за перцепцију. Комплетно наше понашање зависи од начина на

који видимо и доживљавамо ствари, а тај начин је увелико условљен нашом мотивацијом.

Мотиви су покретачи понашања. Они су разлог због ког нешто радимо. Мотиви покрећу, усмеравају и заустављају наше понашање. Психолошки речник (Крстић, Д, 1996) наводи да је мотивација „све оно што динамички одређује неку врсту понашања“, док мотиви представљају „свесни или несвесни повод и подстрек на одређену делатност“. Сама природа мотивације је унутрашња, док је њено манифестовање спољашњег карактера.

Многи аутори различито дефинишу концепт мотивације. Линднер наводи следеће дефиниције (Lindner, R.J, 1998): То је психолошки процес који понашању придаје правац и сврху; то је предиспозиција да се понашамо на сврховит начин како би задовољили специфичне, још незадовољене потребе; то је унутрашњи импулс да се задовоље незадовољене потребе; то је воља за постигнућем. Хјуит (Huitt, 2001), сумирајући дефиниције мотивације које се наводе у литератури, закључује да је мотивација унутрашње стање (понекад описано као потреба, жудња, жеља) које служи да активира, енергизује и усмери понашање.

Олпорт дефинише мотиве као сваки унутрашњи услов који наводи човека на акцију или размишљање, и он је унутрашња тенденција за свесну или несвесну, намерну или ненамерну активност. За Креча и Крачфилда, мотив представља потребу или жељу удружену са намером да се постигне одређени циљ (Креч, Д, Крачфилд, Р, 1976: 28). Дакле, они истичу конативну компоненту мотивације. Но, мотивација је повезана и са осталим сферама, тј. психичким процесима. Тако, Астлитнер (Astleitner, Н, 2000: 169) каже: „Добро је познато да (...) су когнитивни, мотивациони и емоционални процеси повезани на различите начине. Когнитивни процеси се тичу усвајања и репрезентације знања и имају репрезентативни однос према спољашњим објектима и чињеницама. Мотивациони процеси се односе на циљеве организма и однос према

околини им је акциони. Емоционални процеси су засновани на прихватању или одбацивању објеката и чињеница и имају евалуативни однос према околини”.

Нитен (Nuttin: Хрњица С, 2005: 301) истиче да је за разумевање нечије мотивације потребно анализирати однос између индивидуе која делује и објеката према којима или средине у којој делује. Организација понашања у датој ситуацији зависи од доминантне потребе тог тренутка. Глејзер истиче да мотивација резултира понашањима која треба да смање разлику између онога што имамо и желимо или између онога што јесмо и желимо бити. Он каже: „Разлика између слике коју желимо и слике коју опажамо ствара сигнал који нас покреће на понашање, а оно траје све док постоји сигнал. Заправо, овај сигнал доживљавамо као порив за понашањем.” (Glasser, W, 1997: 35). Овај став има корен у познатом сукобу између реалног и идеалног Ја који вуче особу ка напредовању.

Проблем, међутим, настаје уколико је та разлика превелика и недостижна, те особа стално доживљава неуспехе.

1.2.1. Приступи мотивације

Расправа о мотивацији започиње још у стара времена и има корене у филозофији која је углавном овај концепт третирао хедонистички. Крајем деветнаестог и почетком двадесетог века проблем мотивације прелази на психолошки терен. Различити психолошки правци објашњавају мотивацију на различите начине. Џон Сантрок (Santrock, W.J, 2001: 394-396) наводи три правца у тумачењу мотивације и то су: бихејвиористички, хуманистички и когнитивни правац.

Бихејвиористички приступ наглашава деловање спољашњих инсентива, попут награде и казне, као кључних детерминанти мотивације. Заступници ове тезе наглашавају да инсентиви усмеравају понашање у жељеном правцу. При том, инсентиви су позитивна или негативна дешавања која могу стимулисати нечије понашање. Примена позитивног

поткрепљења има за циљ да учврсти неко понашање. Примена казне је усмерена према слабљењу и нестајању нежељеног понашања. Олпорт ово назива хедонизмом прошлости, Торндајк законом ефекта, а Хал производом нагона и навика (Allport, Thorndike, Hull: Steers, Mowday, Shapiro, 2004:380).

Инсентиви могу бити различити, попут повратне информације о нечијем деловању, истицањем нечијег постигнућа, давањем значајне улоге појединцу. Инсентиви могу бити и дозвољавање људима да раде специјалне, жељене активности као награде за постигнути минули рад.

Хуманистички приступ наглашава личне развојне капацитете, слободу избора и позитивне квалитете. Типичан представник овог приступа је Абрахам Маслов. Према Масловљевој хијерархији, редослед потреба је следећи: физиолошке потребе, потребе сигурности, љубав и припадање, самопоштовање, самоактуализација. Прве три потребе спадају у потребе недостатка које људи треба да задовоље како би се развили у здраву личност, док последње две јесу потребе раста које су повезане са постигнућем појединца и развојем његових потенцијала.

Најпре морају бити задовољене потребе нижег нивоа, да би на ред дошло задовољавање виших потреба. Многи људи остају несамоактуализовани, јер у свом развоју застају на неком од нижих нивоа потреба, које остају незадовољене, те се виши нивои потреба и не појављују.

Когнитивни приступ као усмеривача мотивације види људске мисли. Овај приступ уводи Вајт (White, према Santrock, 2001, стр. 396) уводећи концепт мотивације компетенције, која подразумева идеју да су људи мотивисани да имају ефикасан однос са околином, да овладају окружењем и да ефикасно размењују информације. У центру је унутрашња људска мотивација за ефективну интеракцију са околином.

У последње време влада велико интересовање за овај приступ, а у центру интересовања су унутрашња мотивација за постигнуће, допринос

појединца властитом успеху или неуспеху, схватања појединца да је напор од пресудне важности за постигнуће, уверења да се окружење може контролисати, важност постављања циљева, планирања, надгледање процеса остваривања циљева итд. За разлику од бихејвиоризма, који наглашава спољашњу мотивацију, когнитивни приступ се окреће идеји да људима треба пружити могућности и одговорност за властите резултате.

1.2.2. Мотивација постигнућа

Интересовање за мотивацију постигнућа произилази из когнитивног приступа. Мек Клиленд и Мари (McClelland, Murray: Huitt, 2001) у класификацији мотивације праве разлику између постигнућа, моћи и социјалних мотива. Теорија постављања циљева прави разлику између три типа циљева: мастер циљеви (или циљеви учења) односе се на стицање компетенција или овладавање новим знањима и вештинама; циљеви извођења (или его-инволвирани циљеви) односе се на постизање постављених стандарда, на тежњу да радимо боље од других или да успемо у послу без превеликих напора; и социјални циљеви који се односе на везе са другим људима. Батлер (Butler: Rabideau, T.S, 2008) објашњава да ставови о постигнућу претпостављају укљученост у задатак и его-укљученост. Укљученост у задатак представља мотивационо стање коме је главни циљ стицање вештина и разумевање проблема, док је главни циљ его-укључености демонстрирање супериорних способности. Елиот и Мек Грегор (Elliot, McGregor, 1999), полазећи од тога да циљ постигнућа представља когнитивну репрезентацију индивидуе према специфичном циљу, истичу да постоје три типа постигнућа циља: приступање циљу које је фокусирано на одржавање компетенције у поређењу са другима; избегавање циља, усмерено на избегавање некомпетентности у односу на друге; циљ мастерства, фокусиран на развој компетенција за себе и овладавање задатком. Мотиви постигнућа имају индиректан утицај, док је тип постигнућа циља у директној вези са резултатима. Мек Клиланд и

Еткинсон (Mc Kliland, Etkinson: Милојевић, 2004: 87) дефинишу мотивацију постигнућа као „стални покушај појединца да се такмичи са стандардима изванредности, као што су успех, победа, превазилажење постојећег резултата“. Већи број теорија се бави мотивацијом постигнућа, а неке од њих су:

Теорија атрибуције која наглашава да људи настоје да открију узроке који стоје у основи понашања како би му одредили смисао. Атрибуције су опажени узроци резултата. Потрага за узроцима који стоје иза неког догађаја пре ће бити иницирана када се догађај заврши неуспехом.

Вајнер (Weiner: Santrock, 2001) идентификује три димензије каузалне атрибуције: локус контроле – који се односи на то да ли појединац узроке види као унутрашње или спољашње; стабилност, тј. степен до кога ће узрок остати исти или ће се мењати; и могућност контролисања – степен до кога индивидуа може да контролише узроке.

Индивидуална перцепција успеха или неуспех који се приписују унутрашњим или спољашњим факторима утичу на лично самопоштовање. Уколико се успех или неуспех приписују стабилном узроку, очекиваће се и будући успеси, тј. неуспеси. Када људи приписују неуспех нестабилним узроцима, као што су лоша срећа или недовољно улагање напора, могуће је да резултат буде веровање у могућност успеха у будућности, јер је и узрок неуспеха опажен као променљив.

Мотивација за мастерство. Двек (Dweck: Santrock, J, 2001) је са сарадницима показао да људи испољавају две различите реакције у изазовним и тешким ситуацијама: орјентација мастерства (овладавања) или орјентација беспомоћности (избегавања). Орјентисани на мастерство се пре фокусирају на задатак него на своје способности, имају позитивне емоције, што сугерише на то да уживају у изазову и стварају стратегије које су орјентисане на решења, што све заједно унапређује њихово извођење. Орјентисани на беспомоћност фокусирају се на личне неуспехе, често узрок неуспеха виде у својој неспособности и испољавају негативне емоције, укључујући досаду и анксиозност. Ова орјентација отежава

извођење. Људи ове две оријентације се генерално не разликују у способностима, али имају различите ставове о способностима. Мастер оријентисани сматрају да њихове способности могу да се промене и унапреде, док беспомоћни сматрају да су способности фиксирани и не могу се мењати.

Мастер оријентација је пре оријентација на резултате, где је важно победити и успети, а победа резултира осећањем среће. Али, суштина је у задовољству због развоја вештина, а не поређења са другима. За мастер оријентисане важно је осећање да су у ефективној интеракцији са околином.

Теорија самоефикасности. Према Бандури (Bandura, 1997), самоефикасност представља самопроцену појединца о својим способностима извођења неког задатка у некој специфичној области. Висок степен самоефикасности у једној области, међутим, не подразумева и пренос на друге области. Она само позитивно утиче на извођење у једној идентификованој области, а успешност деловања повратно ће деловати на још већи пораст самоефикасности.

На самоефикасност, према Бандури, утичу следећи феномени:

- мастер искуство, односно искуство појединца са властитим успесима и неуспесима;
- викаријска очекивања, која се односе на то да ће на самоефикасност појединца утицати посматрање ефикасних искустава других људи;
- вербално убеђивање, које се односи на то да се људи могу мотивисати и вербалним извештајима који имају за циљ да их охрабре и убеде да могу да изврше неки задатак, при чему негативне поруке могу лакше смањити очекивање ефикасности, но што га позитивне поруке могу подићи;
- физиолошко стање;
- унапређивање самоефикасности: повратном информацијом, угледањем на модел или искуством успеха у изазовним, али достижним задацима.

Теорија саморегулације. Саморегулација представља капацитет који води понашање индивидуе кроз време и различите променљиве околности (Kanfer: Kanfer, Cen, Pritchard, 2008: 153). Регулација се односи на продукцију мисли, осећања и различитих понашања која воде неком циљу. Истраживања Бандуре и других (Bandura, Schunk, Ertmer: Santrock W.J, 2001: 405) показују да се постигнуће и самоефикасност повећавају онда када људи постављају специфичне, проксималне и изазовне циљеве, који су конкретизовани много пре него када се поставља општи циљ, као што је, нпр. „Желим да будем успешан“.

Људи могу постављати краткорочне и дугорочне циљеве. Међутим, посебну пажњу треба посвећивати краткорочним циљевима, као корацима на путу постизања дугорочних. Такође, значајно је постављати и изазовне циљеве, јер они буде интересовање код људи, али у складу са способностима индивидуе. Једном када се циљеви поставе, врло је важно направити и план како ће се они постићи. Добро планирање подразумева одређивање приоритета, добру организованост и ефикасно управљање временом. Успостављени планови, такође, траже и надгледање процеса реализације плана, те напредовање треба контролисати и процењивати резултате како би се одредиле будуће активности.

1.2.3. Људска природа у функцији рада

Суштина традиционалног погледа на понашање људи на радном месту може се потражити у схватањима енглеског филозофа Церемија Бентама, који своје идеје развија у раним годинама индустријске револуције (Shah, K, Ashah, J.P, <http://www.launetworks.com>). Бентам сматра да су људи усмерени на властите интересе и оно што их мотивише јесте жеља да избегну казну и добију награду. Овај приступ „штапа и шаргарепе“ истиче да ће људи радити само уколико су награде довољно велике, а казне исувише непријатне. Многе теорије мотивације преузеле су концепт награде и казне као основних мотиватора, са циљем усмеравања жељеног понашања. При том се „шаргарепа“ види као новац или друге

бенефиције. Проблем је у томе што многи могу очекивати шаргарепу у виду пораста зараде, унапређења, посебних бенефиција, а да при том не воде рачуна о свом залагању. „Штап“ је виђен као страх од губитка посла, губитка средстава за живот, одузимања бенефиција или неке врсте казне. Ово, међутим, не мора резултирати жељеним исходима са становишта организације, већ може произвести дефанзивно или осветничко понашање које ће довести до ниског квалитета рада, бојкот да се преузме било какав ризик у доношењу одлука, непоштен однос према организацији итд.

Мек Грегор, Арцирис и Шејн (McGregor, Arguris, Schein: Arnold J. at al, 2004:311-312) идентификовали су три здраворазумска приступа мотивацији односно схватању људске природе. Мек Грегор у својој књизи Људска страна предузећа даје теорију X и Y, а Шејн 1988. године придодaje социјални приступ. *Теорија X* говори о томе да се људима не може веровати, јер су ирационални, непоуздани и лењи. Они не воле да раде и, кад год је то могуће, настојаће да избегну посао и одговорност. Због тога их треба контролисати и мотивисати инсентивима какви су новац и претња казном. У супротном, људи ће тежити остваривању својих циљева, а ови су у несагласју са циљевима организације. *Теорија Y* људе третира као независне, креативне, адаптивне на нове околности, моралне и одговорне. Просечно људско биће има самоконтролу, усмерава само себе и спремно је да решава проблеме организације. Уколико су и од организације тако третирани, они ће улагати напоре за добробит организације. У првом случају (X) организације ће се понашати ауторитарно према запосљенима, третирајући их као подређене, док ће у другом (Y) однос према људима бити далеко партиципативнији.

Мек Грегор је веровао (McGregor: Bovee et al, 1993: 439) да ће, под правим условима, запослени добровољно својим способностима и талентима доприносити добробити организације. Он саветује менаџере да запослене мотивишу пружањем могућности за развој и давањем слободе да сами изаберу методе којима ће радити и доприносити организацији. Улога

менаџера није да манипулише запосленима, већ да њихове потребе приближи потребама организације.

У овом контексту, Брадертон (Brotherton: Furnham: 2005: 50) прави разлику између „тврдог ХРМ-а“ који наглашава рацио, стратегију, калкулативни бизнис, ефикасно управљање људима као машинама, који људе посматра кроз цену коштања, експлоататорски на најпрофитабилнији начин и „меког ХРМ-а“ који људе третира као најважнији организациони ресурс којим треба управљати пажљиво и који заслужује поштовање и захтева бригу и развој.

Социјални приступ претпоставља да основни утицај на људско понашање имају интеракције. Однос са другим људима утиче и на формирање личног идентитета и на осећај припадности организацији. Људима више значи очекивање њихове околине него сам новац.

Аутори наводе да њихово искуство са менаџерима говори да, уколико су принуђени да се изјасне за неки од ових приступа, око половина њих се изјашњава за социјални приступ, око 40% је присталица теорије Y, док се око 10% њих изјашњава у прилог теорије X. Шејн сматра да се код људи временом, у процесу организационе социјализације, могу развити ставови о мотивацији какве заступа њихова организација. Уосталом, и менаџмент може утицати на запошљене да мотивацију схвате на његов начин, или унапред одабрати људе за организацију са сличним виђењем мотивације. Ниједан од ових приступа не може се третирали као универзално добар и применљив на све људе, организације или у свакој ситуацији.

1.2.4. Људска природа и дизајнирање посла

Нешто шири преглед људске природе даје Шејн (Schein: Weichbrodt, J, 2007). Он износи четири категорије у које се људи могу сврстати, као и њима одговарајуће претпоставке о организацији, начине дизајнирања посла, организациону структуру и критеријуме процене извођења.

Претпоставке о људској природи	Економско биће	Социјално биће	Биће самоактуализације	Сложено биће
Претпоставке о организацији	Технички систем	Социјални систем	Социо-технички систем	
Концепт дизајнирања	Тејлористичка рационализација	Међуљудски односи	Обогаћивање посла	Индивидуализација
Организациона структура	Централизована: Индивидуални задаци	Централизована: Групно орјентисана	Децентрализована: Индивидуални и групни задаци	
Критеријум процене	Ефикасност	Задовољство: Психолошка добробит	Лични развој	Лични развој

Слика 1. Људска природа у радном процесу

Извор: Ulich, 2001, (Weichbrodt, J, 2007)

Прва претпоставка говори о томе да је човек економско биће које је превасходно мотивисано економским инсентивима и урадиће оно што му доноси највећу материјалну добит. Запослени су у пасивној позицији и њима се може манипулисати, јер је организација та која контролише економске инсентиве. Овде је организација схваћена као технички систем, у којој се нагласак ставља на технологију и радне процедуре, а чија је структура строго централизована, у којој су задаци јасно распоређени појединцима, а једини критеријум успешности јесте ефикасност.

Дизајнирање посла у организацији која полази од овакве претпоставке засновано је на неутралисању и контролисању људских емоција и на пет принципа тејлористичке рационализације: одговорност за планирање, вођење и резултате је на менаџменту; постоји „један најбољи начин“ обављања посла, а дефинисање тог најефикаснијег начина је засновано на научном методу, при чему сваки радник извршава само једну операцију у целикупном задатку; за сваку радну операцију треба изабрати најбољег човека чији профил треба да одговара захтевима конкретног задатка; раднике треба вежбати за ефикаснији начин обављања посла, а у случају слабијих резултата заменити; раднике треба контролисати, тј. надгледати њихово извршење и постигнуће.

Друга претпоставка полази од тога да је човек социјално биће (засновано на познатим Хоторн студијама) коме су примарни мотиватори социјалне потребе, а интерперсонални односи јесу основа формирања идентитета. Механизација производње и технолошки развој одразили су се на природу рада и на социјалне односе на послу, запослени више реагују на социјалну групу него на инсентиве и контролу, а групна кохезија одређује продуктивност кроз успостављене групне норме. Организација је схваћена као социјални систем у којој су наглашени људи и њихово задовољство, и са структуром која је централизована, али се при додели задатака води рачуна о групном учешћу и кохезији, док је критеријум процене осећање задовољства запослених.

Због наведеног, при дизајнирању посла треба водити рачуна о међуљудским односима и проналажењу начина за њихово побољшање. Радници реагују на менаџмент, зависно од тога колико он може да уочи потребе људи за припадањем, прихваћеношћу и осећањем идентитета.

Трећа претпоставка о људској природи наводи да је човек биће самоактуализације и да људи теже осећају испуњености на послу и самореализованости, посебно ако су остале ниже потребе задовољене. Људи су у природи самомотивисани и само-контролисани, а превелико излагање спољашњој контроли и инсентивима повећава вероватноћу опадања мотивације. Људима је потребна аутономија, у оквиру које ће сами развијати потребне вештине и флексибилно се прилагођавати условима. Организација се схвата као социо-технички систем који успоставља склад између технологије и процедура са људским ресурсима како би, и једни и други, били оптимално искоришћени, регулише позиције контроле и одговорности. Структура је децентрализована, а критеријум процене јесте лични развој појединца.

Дизајнирање посла у оквиру овакве претпоставке треба да укључи давање аутономије, у смислу слободе за постављање циљева и одређивања правила и начина на које ће се ти циљеви реализовати. Радне ситуације

треба да буду транспарентне и предвидљиве. Дакле, концепт обогаћивања посла ће допринети да запослени добровољно интегришу своје циљеве са циљевима организације.

Четврта претпоставка говори о човеку као комплексном бићу које има различите и бројне потребе које варирају у односу на животну ситуацију, дати тренутак и општи степен њихове развијености. Потребе и на њима засновани мотиви се интегришу у сложене мотивационе обрасце, а нови мотиви бивају учени како кроз животна искуства, тако и кроз искуства у организацији. Послови су, такође, комплексни и они се састоје од различитих операција које захтевају различите вештине. Тако и различити мотиви могу деловати у различита времена и за различите задатке.

Овакав концепт дизајнирања посла захтева узимање у обзир индивидуалних разлика међу људима. Запослени могу реаговати на различите стратегије менаџмента зависно од личних мотива, способности, знања и природе задатка. Овакво дизајнирање користи три стратегије: **партиципативни и диференцијално-динамички дизајн посла** – укљученост у доношење одлука и нуђење избора, јер је дозвољено узимање у обзир људских потреба и компетенција: **пружање могућности за само-детерминисано прилагођавање посла** у односу на промену личних потреба и компетенција; одржавање мотивације кроз **могућност прилагођавања циљева себи** и начина њиховог постизања. Суштинска поставка јесте да подршка менаџмента треба да буде индивидуално прилагођена и то је контекст у коме се разматрају индивидуалне разлике.

1.2.5. Мотивација за рад и фактори мотивације за рад

Од краја деветнаестог века до данас дошло је до значајних промена у схватању проблема мотивације људи за рад. Почев од Фредерика Тејлора који даје парадигму „научног управљања“, истичући да је продуктивност основни циљ организације, а новац узима као фактор који има првенствену мотивациону снагу, мисао о мотивацији људи прошла је кроз

значајне промене. Елтон Мејо, у својој чувеној Хоторн студији, тридесетих година прошлог века, истиче првенствено мотивациони утицај друштвених фактора и неформалних група у организацији, указујући на то да људи нису мотивисани само новцем и условима рада, да им је осећај припадности врло важан, као и да су њихови ставови према послу под снажним утицајем групе којој припадају. Потом хуманистичка школа, на челу са Масловом, истиче тежњу људи за реализовањем властитих потенцијала и постигнућа. И на крају, јављају се концепти који у први план истичу очекивања људи да ће њихов посао бити значајан и да има сврху. Оно што је људима најпотребније јесте то да имају осећај значења.

Са становишта људских ресурса, успех организације зависи, пре свега, од способности, знања и вештина запослених. Но, уколико ове факторе не прати мотивисаност радника, онда они неће бити искоришћени на оптималан начин. Неки овде додају и окружење. Бове са сарадницима каже: „Уколико запослени имају неопходне способности, уколико су подржани од стране организационог окружења и адекватно су мотивисани, онда постоје најбоље шансе да постигну своје циљеве. Уколико неки од ових фактора недостаје или је слаб, онда ће трпети организационе перформансе”. (Bovee, L.C, Thill, B.J, Wood, B.M, Dovel, P.G, 1993: 436)

Мотивација може бити спољашња, тј. изазвана спољним факторима као што су начин награђивања, претње казнама, плате или унапређења, или може бити унутрашња која је резултат фактора као што су осећај личног остварења, добро обављен посао или задовољство постигнутим успехом. Модерно пословање тежи како профиту, тако и хуманизацији рада. Материјална стимулација није више ни први, ни најважнији фактор мотивисања за рад. Подстицање се помера са „репресивних” ка хуманим – „развијним” факторима. (Михајловић Д, Ристић С, 2006: 123). Дојл (Doyle, E.C, 2002: 81) истиче да постоје четири основна проблема везана за мотивацију: активирати мотивацију – како подстаћи залагање; одредити

дирекцију – како постићи да залагање буде усмерено ка организационим циљевима; магнитуда – како постићи максимално залагање; одржавање – како одржати висок ниво залагања.

Постоји више дефиниција мотивације за рад. По једној дефиницији мотивација за рад покреће, организује, усмерава и утиче на интензитет и трајност радне активности. Према Врену и Воичу „мотивација је оно чиме обезбеђујемо да се људи понашају на пожељан начин којим се постижу циљеви организације и истовремено задовољавају сопствене потребе” (Wren D, Voich D, 1994: 391). За Армстронга (Armstrong: Tomson R, 2000: 78) „добро мотивисана особа има јасно одређене циљеве и предузима акције од којих очекује да ће довести до остваривања тих циљева”. Дабин (Dubin: Вујић Д, 1995: 340) мотивацију за рад дефинише као комплекс сила које иницирају и задржавају особу на раду у организацији. За Саласа и др. (Salas, Wilson, Lyons: Kanfer, Chen, Pritchard, 2008: 569) мотивација за рад јесте индивидуални покретач, напор и усмереност да се постане вешт у коришћењу захтеваних средстава и система како би се олакшала интеграција човека и система у природном окружењу. Према Робинсу (Robins, 1998: 213) мотивација је резултат интеракције између запослених и окружења у коме се они налазе. Ослањајући се на општи модел мотивације, он даје шему мотивације.

Модел процеса мотивације					
Незадовољена потреба	Тензија	Акција	Трагање	Задовољење потребе	Смањење тензије

Слика 2. Модел процеса мотивације

(извор: Robbins, Organizational Behavior, стр. 213)

Пошто незадовољена потреба ствара тензију, она подстиче на акцију и усмерава ту акцију у одређеном правцу ради остварења циља који ће, ако се постигне, задовољити потребу и тиме редуковати тензију. Оно што се

придодаје општем моделу мотивације јесте инсистирање на томе да потребе чланова организације морају бити сагласне са циљевима организације.

Чарни (Charney, 1996) наводи да је мотивација способност да се из просечног радника извуче максимум. Супротно овоме, Ричард Роџерс (Роџерс: Петковић, М, Јовановић, М, 2001: 90), председник једне козметичке компаније, наводи да менаџери не могу урадити много за мотивисање људи, већ могу само створити окружење у којем радници мотивишу сами себе, у коме се добро осећају и које их нагони да буду успешни на послу. Чини се да ова два одређења полазе са различитих становишта. Док Чарни истиче однос двоструке користи између појединца и организације, и превасходно екстринзичку мотивацију, Роџерс превазилази чисту инструменталност и мотивацију људи посматра као интринзичку и усмерену ка потребама самоактуализовања и налажења смисла и значаја у стварима које радимо.

Проблем мотивације за рад везан је за организацију и њено функционисање. Многа истраживања указују на то да мотивисаност за рад значајно утиче на продуктивност. Чини се да је опште слагање многих аутора сажео Туров (Thurow: Steers, Mowday, Shapiro, 2004:383) када је рекао да ће у великој конкуренцији успешних компанија, мотивисана радна снага постати стратешка основа за остваривање компаративне предности. Мотивисана особа ће улагати више напора, радиће дуже и тежиће високим стандардима. Наравно, ствар се не може посматрати једнострано. Чак и висока мотивисаност неће резултирати продуктивношћу уколико нема добре организације посла, довољне компетентности, обучености радника, адекватних средстава за рад итд. Циљ мотивисања људи јесте интеграција циљева и мотива у којој треба обезбедити да се људи понашају на начин који ће допринети циљевима организације, али уз истовремено задовољење њихових властитих потреба и интереса. Зато је задатак менаџмента да оптимизује ову интеракцију како би циљеви и појединца и

организације били остварени. Ово добрим делом зависи од тога колико менаџмент разуме људске потребе, као и од тога колико запошљени разумеју циљеве организације. Оваква интеграција и увиђање од стране запослених на који начин су њихови циљеви повезани са циљевима организације, јесте оно што чини „дух заједништва“ и неопходан услов мотивације за рад.

Кацел и Томсон (Katzell, Thompson: Doyle, E.C, 2002: 82-83) наводе седам императива које менаџмент треба да примени како би подстакао мотивисано залагање:

1. осигурати да мотиви и вредности запослених одговарају послу који они обављају;
2. учинити посао привлачним тако што ће он бити конзистентан са мотивима и вредностима запослених;
3. дефинисати јасне, изазовне, привлачне и достижне циљеве;
4. обезбедити запосленима материјалне ресурсе за обављање посла;
5. креирати подржавајуће социјално окружење;
6. награђивати добре перформансе;
7. хармонизовати све елементе у конзистентан социо-технички систем.

Циљ организације није стална промена кадрова. Оваква ситуација би водила сталном обучавању нових људи, њиховом адаптирању итд. што односи време и резултат смањеном продуктивношћу. Посао менаџмента је да придобије људе за организацију утицањем на њих да се понашају на начин који ће бити продуктиван и кроз који ће и они остваривати своје интересе. Почетно гледиште да се човек принудом може натерати на рад, мењало се све до савремених концепата да је потреба за радом људска потреба кроз коју он тражи потврду свог значења и свог бића.

Фактори мотивације за рад. Велики број фактора који утичу на мотивацију за рад, а који су наведени у литератури, очигледно се не могу једнострано посматрати. Било да су у питању индивидуалне или

ситуационе варијабле, њихови интензитети, њихово међусобно преплитање, уплив других животних околности и други фактори на сложен начин одређују како ниво мотивације, тако и радни учинак појединца. Динамичку основу мотивације чине потребе, али оне делују на латентном нивоу. Оно што се манифестно појављује као резултирајуће понашање, под значајним је утицајем процеса социјализације.

Социјализација је процес прихватања важећих друштвених норми, процес „уклапања у друштво“, али и формирања личности. Како се и наш живот одвија по појединим сегментима, тако и социјализацију можемо раслојити на различите нивое и говорити о радној, интелектуалној, политичкој социјализацији итд. Оно што нас овде превасходно интересује јесте укључивање појединца у сферу рада.

Једна од подела фактора мотивације јесте на репресивне и развојне факторе (Михајловић Д, Ристић С, 2006: 177). Како многа истраживања показују да доминантне мотивационе снаге нису у принуди и материјалној зависности, већ у самореализацији, професионалном и општем развоју и целокупном ангажовању личности, то значи да мотивација за рад превасходно припада развојним факторима. Међутим, и одговор на питање са становишта појединца, који га фактори највише мотивишу, налази се у његовом личном индивидуалном животном контексту.

Репресивни фактори припадали би ономе што се често означава као материјални фактори, док би развојни припадали нематеријалним. У материјалне факторе спада директно материјално награђивање (плата, плаћање према учинку, хонорари, прековремени рад, плаћање процента преко утврђене норме), али и посредне, неновчане награде, као што је здравствена накнада, пензијско осигурање, бесплатно животно осигурање, новогодишњи поклони, организована исхрана, додатни одмор, плаћени службени телефони, кредити са сниженом каматом, плаћени излети, плаћене дневнице за путовања итд.

Репресивни фактори. Иако га многа истраживања не стављају на чело листе мотиватора, новац, у сваком случају, има значајну мотивациону улогу. „Људи можда не раде само због новца, али немојте им давати новац и колико ће њих доћи да ради?“ (Robbins, 1986: 239). Много пута у пракси када је требало повећати мотивацију, за то је коришћен новац. Плаћање је директно повезивано са продуктивношћу рада индивидуа и група. Робинс наводи резултате истраживања на 2500 радника који указују да, иако радници не могу да се договоре око најважнијег мотивационог фактора, сви се слажу у томе да новац заузима позицију број два.

Различите теорије мотивације разматрају позицију новца у хијерархији мотиватора. За Маслоу, новац има примат само код оних људи који функционишу на нижим нивоима хијерархије потреба. Заступници мотивације постигнућа истичу да новац и остале материјалне награде често представљају индикатор успешности индивидуе, те ће новац бити значајан мотиватор онда када особу репрезентује као пословно успешну. Према теорији очекивања, новац ће за појединца бити мотиватор у оној мери у којој га овај жели. У том случају, особа идентификује понашања која ће је водити до добре зараде и уколико се осећа и способном да изврши задатке, новац ће јој бити значајан мотиватор. По теорији једнакости и плата нам, поред осталог, служи за поређење са другима. Људи желе правичну прерасподелу зарада и начин на који су зараде расподељене често је важнији од саме висине зараде у мотивационом смислу. Људи су врло осетљиви на међусобне разлике у примањима, нарочито ако се ради о сличним пословима.

Бенет (Bennett: Вујић Д, 2003: 220-222) наводи аргументе који иду у прилог новцу као најјачем мотиватору, као и оне против фаворизовања новца као мотиватора. У првој групи аргумената наводи се да: висока зарада омогућава висок животни стил и привлачи пажњу и поштовање околине; висока зарада истовремено задовољава различите потребе; висока зарада је знак пословног успеха, а успех је, сам по себи, мотиватор;

висока зарада прави разлику међу појединцима, јер је показатељ њихових способности и успешности. Друга група аргумената истиче да: људи могу имати страх од високих зарада, повезујући их са високим стандардима и високим очекивањима од њих самих; људи различито вреднују новац и оно што је за некога добра зарада за неког другог није; људима је некада битнија лична независност од висине зараде; новац генерално нема исту вредност за сваког човека, нити за једног човека у различитим ситуацијама.

Међутим, велики број истраживања новцу не даје приоритет као инсентиву. Грант и Фридлендер (Grant, Fridlander: Михајловић Д, Ристић С, 2006:174) наводе да је у многим истраживањима уместо доминације новчаног фактора пронађена динамичка хијерархија мотиватора, која је варијала од старости испитаника, њихових квалификација, радне успешности, индивидуалних карактеристика итд. Новац је важнији мушкарцима него женама, ожењенима него неожењенима, људима нижег образовања него оним са високим. Људе са високом потребом за успехом, новац неће мотивисати, док оне који ову потребу немају новац може мотивисати.

Врен и Воич (1994: 399) наводе да, како би новац стимулисао на већу продуктивност, мора да се испуне неки услови: да буде директно повезан са продуктивним радним понашањем; за то радно понашање награда треба да следује одмах; награђивање треба да буде доследно (Bennett: Вујић Д, 2003: 220-222).

Најзад, мора се имати у виду и то да вредност новца као мотиватора расте у време економске кризе, јер економска угроженост повећава зависност од новчаних примања. Али изласком из ових лоших периода, ранг новца почиње да пада и други мотиватори долазе до изражаја.

Развојни фактори мотивације. Развојни фактори мотивације припадају интринзичкој мотивацији и основа им је у правилном одабиру посла у односу на особине личности, способности, интересовања и сл.

Херцберг (Herzberg: Davidmann, M, 2008) сматра да су осећања самопотврђивања, постигнића и жеље за прихватањем веће одговорности важније од новца за убеђивање људи да повећају продуктивност. Ово је неопходна основа за налажење задовољства у обављању неког посла које је резултат позитивног односа радника према свом послу. Оно што је значајно јесу индивидуалне карактеристике људи и њихово уклапање у захтеве посла, а задовољство произилази из високе адаптираности радника послу.

Морс и Лорш (Morse, Lorsch: Wren, Voich, 1994: 351) истичу да постоји повезаност између природе посла, потреба људи и структуре организације. Ово се односи на уклапање радних задатака, људи и организације. Они су у свом истраживању пронашли да људи који су радили у формалном окружењу, са мало учешћа у доношењу одлука јесу били мотивисани. Са друге стране, други који су учествовали у доношењу одлука нису били нарочито мотивисани. Аутори закључују да људи имају централну потребу да постигну осећање способности, тј. да постоји мотивација способности и до ње се долази уколико постоји уклапање људи и радних задатака. Људи имају различите потребе и најбоље раде када се радни задаци и структура организације уклапају у те потребе. Без обзира на варијетете организације најбоље функционишу онда када постоји подударност радних задатака и људи. Људи гравитирају организацијама које одговарају њиховим личностима и задовољавају њихове потребе.

Други значајан развојни фактор јесте напредовање у служби. Могућност напредовања зависи од индивидуалних и организационих фактора, а пре свега од стручне оспособљености онога ко напредује. Што је виша стручна спрема, веће су и могућности напредовања. Основни мотивациони елемент јесте виши статус који нови, виши посао има.

И интерперсонални односи могу бити фактори повећане мотивације за рад. Још од Хоторн истраживања, клима у организацији постаје значајан фактор продуктивности. Повезаност међу члановима групе чини да група

успешније функционише.„Уколико кохезивна радна група као свој циљ постави повећање продуктивности, то ће најчешће довести до њеног повећања. Али, ако су интересне норме групе у супротности са циљевима организације, тада ће се кохезивност радне групе неповољно одразити на продуктивност” (Бојановић Р, 1980, стр. 22).

Као фактори мотивације за рад често се истиче група њих:

- индивидуалне карактеристике појединца, као што су особине личности, способности, ставови, вредности итд.
- карактеристике посла, као што су врста посла, одговорност, аутономија, креативност, сложеност посла итд.
- карактеристике организације, као што су међуљудски односи, организациона клима, структура организације, технолошка опремљеност, руковођење, комуникација итд.
- културолошки фактори, као што су религија, системи вредности, друштвено-економски односи итд.

Косек и Мисра (Kossek, Misra: Kanfer, Chen, Pritchard, 2008: 472-499) истичу утицај фактора који се налазе ван области рада на радну мотивацију. Индивидуалне активности ван посла могу утицати и на индивидуалну мотивацију за рад. У ове **ван радне факторе** спадају породична ситуација, заједница, социјалне активности, године, пол итд. Најчешће је разматрана улога породице. Неки моменти, као што је нпр. брига о старијим члановима или деци, могу умањити капацитет за улагање напора на послу. Такође, улога жене која традиционално, у многим културама, има више кућних и породичних послова може утицати на њено радно ангажовање. Људи који се налазе у оваквим ситуацијама вероватно ће мање напредовати узлазним лествама. Што је индивидуа одговорнија за решавање ван радних захтева, попут породице, то је мања радна мотивација. Енергија која се троши кроз извршавање породичне улоге представља баријеру за радне активности. Постављање високих циљева везаних за породичне активности биће у конфликту са високим

аспирацијама на радном месту. Овакве ставове износе теорије које заступају тезу о конфликту на релацији посао-породица (Hobfoll, 1989) те предлажу да се организације побрину за решавање приватних обавеза запослених. Друге теорије (Greenhaus, Powell, 2006) полазе од тога да кумулативне улоге могу имати позитиван ефекат и да задовољство у једној улози, као што је породична, може обогатити и другу, радну улогу. Спој ове две улоге даје синергијски ефекат и унапређује способност за боље уклапање и деловање у обе улоге. Позитивна искуства у једној улози трансфером могу произвести и позитивна искуства у другој.

Ерез (Erez, M; Kanfer, Chen, Pritchard, 2008: 501-538) говори о утицају **културолошких фактора** на мотивацију за рад. Један од оквира у коме се може посматрати овај однос јесу Хофстедове димензије, по којима се културе међусобно разликују. Димензије су: *индивидуализам. колективизам* која се односи на то како индивидуе одређују своје односе са другима, првенствено са групама и колективима којима припадају и суштина је у стављању у први план личних или групних активности и резултата; *дистанца моћи* се односи на ниво хијерархије у друштву, дистрибуцију моћи и прихватање разлика у поседовању моћи; *избегавање несигурности* – представља ниво конформирања на несигурност и амбивалентност, где они са високом тенденцијом избегавања несигурности развијају уверења и понашања конформизма који обезбеђују сигурност; *маскулинизам. феминизам* одређује ниво диференцијације између полова у друштву и доминације мушких или женских вредности. У том смислу, перцепција самоефикасности има различите форме, и различити фактори утичу на њу у различитим културама. Тако нпр. у колективистичким културама самоопажање је одређено групном припадношћу, па је и перцепција ефикасности повезанија са групом, него са индивидуом, што добија форму колективне ефикасности. Важно место заузимају заједничка уверења чланова. Оваква, колективна ефикасност, одликује групе или индивидуе које су формирале (међу)зависни селф, док је самоефикасност

присутна у индивидуалистичким културама или код особа са израженим независним селфом. Такође, културе са ниском дистанцом моћи и толеранцијом несигурности више развијају понашања у смислу отворености за промене и динамичког активног само-потврђивања.

Културолошке вредности су представљене у селфу кроз процес социјализације, и људи у разним културама развијају мање или више међузависан или независан селф. Док независни селф тежи аутономији, а понашање је регулисано личним уверењима, вредностима, ставовима, дотле међузависни селф представља део референтне групе чијим се вредностима и нормама води у понашању како би испунио очекивања групе и био прихваћен од ње. Суштински, у културама које истичу групу, и активности и заслуге припадају њој. Културе у којима је индивидуа на првом месту истичу значај личне одговорности и постигнућа.

Значајан фактор мотивације за рад представља и **личност**. Ако смо рекли да су развојни фактори мотивације повезани са интринзичком мотивацијом, онда личност може припадати и развојним и репресивним факторима. Неке индивидуе ће са својим структурама личности превасходно тежити личном развоју, самоостварењу, постизању унутрашњих стандарда, док ће други људи тежити добити, личној промоцији, позицијама исл. Људи имају веома различите потребе, различита интересовања, предрасуде, животне историје итд., и све ће то утицати на лични мотивациони склоп. Истраживања показују повезаност неких особина личности попут самопоштовања, развијености само-мониторинга (Robbins, 2003), савесности (Barick, Stewart, piortrowski, 2002), степена личне аутономије (Latham, Pinder, 2008), позитивне или негативне афективности (Cron et al, 2008) итд. са различитим мотивационим манифестацијама. Канфер и Акрман (Kanfer, Ackerman: Arnold et al., 2005:334) говорећи о утицају црта личности на мотивацију истичу, између осталих, осећај компетентности, компетитивност, анксиозност, брижљивост, емоционалност. Теорија социјалног идентитета (Turner,

Onorato, 1999) такође истиче да смо ми мотивисани да се понашамо у складу са својим идентитетом (или идентитетима, личним и социјалним), а радни идентитет зависи од начина на који опажамо себе као сличне или различите од других. Холанд (Holland: Францешко, Мирковић, 2008: 35) говори о постојању различитих типова људи- реалистички, истраживачки, социјални, конвенционални, предузетнички и уметнички тип- које одликују различите карактеристике и који, по томе, одговарају различитим врстама посла. Наравно, и мотивација оваквих људи биће различита.

1.2.6. Теорије мотивације

Постоје различите класификације теорија које покушавају да одговоре на питања која поставља проблем мотивације за рад. За потребе овог рада, осврнућемо се на теорије садржаја, процеса и теорије које истичу димензију екстернализам-интернализам.

Прву групу чине теорије које постављају питање зашто се неко понаша на одређени начин на раду (Чизмић С. и др, 1995: 70) Ово су теорије садржаја. Неки од ових модела базирани су на претпоставци о психолошком развоју, док су други фокусирани на специфичне потребе. У овом раду, описану групу теорија назваћемо теоријама структуре, с обзиром на то да се суштински баве тиме шта чини мотивацију.

Друга група савремених теорија истиче когнитивну природу мотивације. Централни појмови су појмови попут инструменталности и очекивања. Оне постављају питања процене појединца о томе како се понашати и чиме ће резултирати њихово понашање на раду. Резултат би требало да буде задовољавајући по њих лично. У центру ових теорија је процес условљен когнитивним механизмима који покрећу запослене да се залажу како би обавили посао. Ово су теорије процеса које постављају питања како се људи покрећу на акцију и ту групу теорија назваћемо теоријама динамике, јер покушавају да објасне како се мотивација одвија.

Такође, одвојићемо и трећу групу новијих теорија које се развијају деведесетих година прошлог века, а које говоре о екстринзичкој и интринзичкој мотивацији и нивоу аутономије. Оне у центар стављају процес интернализације од чијег степена зависи место појединца на димензији екстринзичка-интринзичка мотивација. Ове теорије ћемо назвати теоријама заснованим на димензији екстернализам-интернализам.

1.2.6.1. Теорије структуре

Прва група теорија, која припада ранијим теоријама мотивације, базира се на класичном ставу према послу и радним људима, и заснована је на људским потребама које леже у основи мотивације „Потреба је унутрашње физичко или емоционално стање неравнотеже или депривације” (Wren D, Voich , J, 1994: 392). Без обзира на то да ли су потребе базичне или сложеније, увек постоји тежња да се оне задовоље, чиме се превазилази постојеће осећање лишености.

Теорија хијерархије потреба

Творац ове теорије је Абрахам Маслов (1943). Ова теорија превасходно спада у домен хуманистичких теорија личности, али је незаобилазна и у проблематици мотивације за рад. Све остале теорије њу користе као своје полазиште. Маслов износи хијерархију потреба која подразумева да када се једна потреба задовољи она престаје да буде мотиватор, а улогу мотиватора преузима наредна незадовољена потреба. По задовољењу потребе нижег нивоа, доминацију преузима потреба са следећег. Маслов претпоставља да свеукупна људска активност представља стремљење нагоре, уз хијерархијску лествицу, ка врховној потреби за самоактуализацијом, остварењем властитих потенцијала.

Такође, не морају сви људи стићи до последњег нивоа самоактуализације. Мотивациони развој се може зауставити и на неком нижем нивоу. Почев од дна хијерархије, постоје следећи нивои:

Физиолошке потребе које су неопходне за живот као што су храна, вода, сан, сексуални нагон итд. Када оне буду задовољене до одређеног нивоа који индивидуа сматра потребним, онда наступају:

Потребе за сигурношћу које подразумевају потребу појединца да се осећа безбедно и заштићено, да живи у реду, постојано и устаљено, да избегне стања угрожености. Након задовољења ових потреба, наступају:

Потребе за припадањем и љубављу у којима је изражена човекова афилијативност, жеља да буде у пријатељским односима са другим људима, да буде прихваћен, вољен и да има наклоност других људи. Ако се задовоље, за овим потребама следе:

Потребе за поштовањем које се односе на потребу појединца да буде поштован, угледан, да има жељени статус и уважавање од стране других људи, а ово води и ка самопоштовању. Ово укључује и потребе за поштовањем других. Тек ако су све ове потребе задовољене, онда наступа највиши ред потреба и то је:

Потреба за самоактуализацијом или самоостварењем која укључује могућност реализације свих наших потенцијала. Људи са оваквим потребама настоје да постигну све оно што могу да постигну и да употребе све своје способности како би максимално реализовали себе.

Овај хијерархијски низ Маслоу дели у две групе и то потребе нижег реда, у које спадају физиолошке и потребе за сигурношћу, док у потребе вишег реда спадају социјалне, потребе за поштовањем и самоактуализацијом.

Маслоу, такође, предвиђа да људи који су достигли више нивое мотивације, уколико у одређеном тренутку буду угрожени могу спасти на неки од нижих нивоа, а када се ситуација стабилизује поново се могу вратити на више мотивационе редове. Према томе, могуће је кретање између нивоа. Такође, услед разних критика, Маслоу у каснијим радовима дозвољава могућност самоактуализације и у ситуацијама када сви

претходни нивои нису потпуно задовољени, па често врло успешни људи долазе из средина у којима је одрастање било прилично тешко.

Импликације за менаџмент ове теорије своде се на то да руководиоци треба да знају на ком су мотивационом хијерархијском нивоу њихови запослени, а уколико теже квалитету, онда би требало да пораде на активирању потреба за самоактуализацијом, јер што су више задовољене, то њихова важност постаје већа. Ово, међутим подразумева да је организација већ задовољила све потребе нижег нивоа својим радницима.

Мек Клилендова теорија

Изучавајући људске потребе у различитим културама, Мек Клиленд ревидира Масловљеву теорију (1961) и закључује да постоје три врста потреба:

Потребе за успехом или достигнућем – представљају тежњу да нешто радимо са успехом и нису везане за материјално богатство. Успех је важан сам по себи. Уколико га прати материјална надокнада, то је ситуационо условљено, али није било циљ особе која тежи успеху. Суштина је у емотивној компоненти, тј. осећању да смо у нечему бољи од других. То је тежња ка већим достигнућима у односу на постојеће стандарде.

Ове особе карактерише спремност за велика залагања, аналитичност, спремност на ризик, прихватање потпуне одговорности за доношење одлука. Оне су самопоуздане и независне. Оно што их води јесте изазов да се успе и страх од неуспеха. Биће мотивисане за акцију онда када виде било какву шансу за успех. Оне су компетитивне, постављају тешке циљеве и желе да добију повратне информације о обављеном послу.

Потреба за дружењем блиска је ономе што Маслов назива потребама за љубављу. Овакве особе желе да се друже са пријатељима и карактерише оне који воле да буду чланови неформалних радних група. Њима је успех споредна ствар, превасходно теже пријатељским и блиским међуљудским односима. Оно што их води јесу љубав и вера. Најбоље се осећају у топлом

пријатељском окружењу и то удруживање их мотивише. Потребно им је одобравање околине, а и сами су заинтересовани за то шта људи око њих осећају. Потребни су им послови на којима ће радити са другима и на којима ће развијати чврсте интерперсоналне односе.

Потреба за влашћу или моћи карактерише људе који желе да имају утицаја на друге људе како би се они понашали онако како би ми то желели и остваривали циљеве и задатке организације. Наклоњени су контроли, захтевни по природи, често добри оратори, имају манире моћника и амбициозни су у животу. Уколико су њихове потребе контролисане и укључују и поштовање других људи због њихових уложених напора, онда резултат може бити врло продуктиван. Људи иначе поштују оне који теже ка власти уколико се то не злоупотребљава, већ укључује бригу за оне над којима се има власт.

За руководећи кадар пре свега су карактеристичне потребе за успехом и потребе за влашћу. Успешни менаџери се рангирају високо у потреби за моћи и ниско у потреби за удруживањем, док ефективни менаџери, лидери, имају високу потребу за успехом и високу потребу за моћи. (Јовановић М, Петковић М, 2001: 100).

Ниједна од ових потреба сама по себи нема негативну конотацију. Оне су резултат различитих ставова и вредности, како међу културама, тако и међу појединцима. Неки људи имају велике потребе за успехом, достигнућем и превазилажењем постојећих стандарда. Мек Клиленд закључује да људи високих перформанси имају и високе критеријуме, спремно преузимају личну одговорност, спремни су за преузимање ризика и желе повратне информације о обављеном послу. Ово подразумева и то да овакви људи не воле рутинске послове, сталну контролу. Међутим, ни претешки задаци у којима вероватно не би успели их, такође, не инспиришу, јер кроз њих не би добили потврду властитог успеха.

Људи са изразитом потребом за моћи уживају у могућности утицаја на друге људе и желе да их контролишу. Бове и сарадници (Бове и др, 1993,

стр 445) истиче две врсте потребе за моћи: лична и институционална моћ. Они који теже личној моћи чине то за властито добро, док они који теже институционалној моћи јесу окренути организационим проблемима и утицању на друге људе да постижу организационе циљеве. У организацијама, ефективнији ће бити менаџери који теже институционалној, од оних који теже личној моћи.

Док је потреба за моћи важна за руководиоце, афилијативна потреба је важна и за руководиоце и за друге запослене. Она је усмерена на пријатељске односе, сарадњу, међусобно поверење и разумевање. Мек Клиленд сматра да је људе могуће научити да развију висок ниво потребе за постигнућем. Менаџерима се може саветовати да за изазовне послове бирају људе са израженим мотивом за постигнућем.

Алдерферова теорија мотивације

Ова теорија у први план истиче фрустративно-регресивни модел. Она разматра како људи реагују када не могу да задовоље своје потребе. Принцип по коме људи напредују кроз хијерархију потреба задовољавањем потреба нижег реда Алдерфер назива сатисфакционо-прогресивним принципом (Alderfer: Bovee et al, 1993: 441). Алдерфер (1972) истиче постојење три врсте потреба и то су: 1) егзистенцијалне потребе; 2) потребе за повезаношћу и 3) потребе развоја. Алдерфер прави разлику између потреба нижег и вишег реда. Егзистенцијалне потребе су оне без којих се не може преживети и одговарају Масловљевим физиолошким потребама и потребама за сигурношћу. Потребe за повезаношћу односе се на успостављање међуљудских односа, као што су Масловљеве потребе за припадањем и поштовањем од стране других људи. Потребe развоја представљају жељу за личним напредовањем, усавршавањем и развојем и одговарају Масловљевим потребама за самопоштовањем и самоактуализацијом.

За разлику од Масловоа, Алдерфер предвиђа да, иако потребе вишег нивоа нису задовољене, потребе нижег нивоа могу бити значајне. Ради се о потребама различитог нивоа конкретности, при чему су најконкретније егзистенцијалне, док су више, потребе за развојем и креативношћу, мање конкретне. Могуће је и истовремено задовољавати већи број потреба. Уколико дође до фрустрације због немогућности задовољења потреба на једном нивоу, потребе другог нивоа преузимају примат и појачава се жеља за њиховим задовољењем. Тако се може десити да онда кад нису задовољене потребе вишег реда, дође до интензивирања жеље за задовољењем потреба нижег реда. Тако недостатак љубави или поштовања може појачати жељу за новцем код појединца.

Импликације за менаџмент могу се одредити, пре свега, кроз потребу да основне егзистенцијалне људске потребе треба да се задовоље, јер уколико се запослени усмере на њих (а то ће и учинити уколико је ситуација довољно кризна), онда се од њих не може очекивати никаква иницијатива ни креативност од којих организације и те како зависе. Потребе за повезаношћу руководиоци могу решити правилном селекцијом, при чему ће и интроверти и екстроверти бити размештени на одговарајућа радна места, као и кроз организовање тимског рада. Потребе развоја могу се задовољити овлашћивањем људи у организацији и давањем слободе да буду креативни. Све се ово, наравно, односи на случајеве када је то могуће, тј. када врста делатности то омогућава.

Херцбергова теорија два фактора

Фредерик Херцберг (1966) са сарадницима развија своју теорију, полазећи од претпоставке да су потребе нижег реда углавном задовољене у развијеним западним друштвима (не оспоравајући нужност задовољења нижих потреба), те да пажњу треба усмерити ка задовољавању потреба вишег нивоа, које представљају праву мотивацију. Модификујући Масловљеву теорију, он закључује да постоје фактори који утичу на

задовољство и незадовољство послом. При том су интринзички фактори повезани са задовољством, а екстринзички са незадовољством послом (Shah K, Shah L.P.).

Методологија његовог истраживања састојала се у томе што је од људи тражио да опишу радне ситуације у којима су се осећали изузетно добро и оне у којима су се осећали врло лоше.

По њему постоје два фактора мотивације, при чему су први *хигијенски или фактори контекста* посла у које спадају међуљудски односи, физички услови рада, административне процедуре, зарада, политика компаније, сигурност посла, надзор, руковођење, итд. Хигијенски фактори обухватају континуум од незадовољства до одсуства незадовољства.

Другу групу фактора чине *мотиватори* или фактори садржаја посла и они обухватају успех, признање за постигнуће, одговорност, могућност за лични развој, изазовност посла итд. Овде је покривен континуум од задовољства до изразитог задовољства послом.

Пју и Хиксон (Pew, Hickson: Tomson, R, 2000: 86) наводе да Херцберг мотиваторе сагледава у спрези са потребом за самоактуализацијом, док хигијенске факторе повезује са потребом да се избегну физичка и друштвена лишавања.

Хигијенски фактори не мотивишу раднике. Они су одговорни за елиминисање незадовољства и делују превентивно. Они су услов за активирање мотиватора. Уколико су ови фактори незадовољавајући, онда наступа незадовољство послом. Оно што мотивише је сам рад, и признања и углед који га прате. Само кроз њега човек долази до осећања успеха, одговорности и могућности за развој и напредовање (Wren D. A, Voich, J.R. 1994:401). Слично Мек Клиленду, и Херцберг сматра да новац по себи није мотиватор, већ је последица рада и залагања.

Да би радници били мотивисани, Херцберг предлаже поступке за обогаћивање посла и то кроз: повећање одговорности радника за планирање, обављање посла и контролу урађеног; повећање аутономије

радника; омогућавање радницима да, кад је то могуће, обаве посао у целини, чиме се постиже могућност развоја кроз рад. Ова теорија у делу о мотиваторима, очигледно се преваходно односи на високо образован кадар, на сложенијим, креативним пословима, са развијеним мотивом за постигнуће.

Критичари доводе у питању методологију коју је Херцберг користио у својим истраживањима. Ради се о томе да интервјуисање запослених о критичним ситуацијама током радног века наводи људе да дихотомно размишљају у смислу потпуно контрастних ситуација. Шеклтон (Шеклтон, Ц. В, Дејвис, Р. Д, 1979: 93) претпоставља и вероватноћу да ће људи, када им се тражи опис ситуација у којима су били јако задовољни, тежити да то прикажу у најповољнијем светлу, док ће за изузетно непријатне ситуације, под утицајем механизма пројекције, кривити друге људе и околне факторе који нису директно под њиховим утицајем.

Теорија Волфа и Солимана

За разлику од Херцберга, Волф и Солиман задовољство и незадовољство не третирају као различите континууме, већ као једну димензију која на једном полу садржи незадовољство, а на другом задовољство. И хигијенски фактори и мотиватори могу изазвати и задовољство и незадовољство послом.

Они истичу одлучујући утицај организације и радне средине, као и хигијенских фактора и мотиватора за мотивационе вредности. Када средина не задовољава потребе, онда је јачи утицај хигијенских фактора на незадовољство послом. Када средина задовољава основне потребе, мотиватори постају важан извор задовољства послом, и што се више ове потребе задовољавају, то је веће и задовољство. Међутим, у неутралној средини која омогућава само делимична задовољења, јавља се „средња линија“ и линеарна повезаност потреба и општег задовољства послом. Суштински, за разлику од Херцберга, они предвиђају могућност да

хигијенски фактори и не морају бити задовољени да би се појавили мотиватори.

1.2.6.2. Теорије динамике

Како теорије о мотивацији које су у први план стављале потребе појединца нису дале одговоре на сва задата питања, појављује се нова група теорија која покушава да одговори на питање како делује процес мотивације. Ову групу теорија Стирс са сарадницима (Steers et al: 2004: 381) назива „златним добом” теорија мотивације. У основи им је питање механизма којима се мотивација покреће, шта је усмерава, одржава и како престаје. Оне истичу когнитивне елементе и настоје да открију кроз какав процес људи пролазе при доношењу одлуке како да се понашају на послу. Централни појмови су појмови валенсе, инструменталности и очекивања последица и резултата одређеног радног понашања.

Радно понашање се третира као избор једне од могућности, а изабраће се оно понашање које је најинструменталније за постизање личних циљева. Према томе, покретање мотивације је у когнитивној сфери.

Модел поткрепљења

Овај модел заснован је на хедонистичком принципу да људи теже постизању задовољства и избегавању бола. Он не представља посебну теорију, већ пре приступ који примењује класичне бихејвиористичке принципе у пракси руковођења. Овај приступ се везује за Скинерову теорију оперантног учења, по којој понашање које доводи до награде тежи да се понавља, док она понашања која се кажњавају теже да се избегну. По овоме, чланови организације ће мењати своје понашање, напуштајући она понашања која имају негативне последице и замењивати их понашањем које ће пратити позитивне консеквенце.

Механизми који посредују јесу позитивна и негативна поткрепљења у виду награде и казне. Скинер каже (Skinner: Lindner R.J, 1998) да ће она

понашања запослених која воде позитивном исходу бити понављана, док понашања која воде негативном исходу то неће бити. Он, такође, саопштава да дизајнирање окружења може подићи мотивацију индивидуе. Оно што превасходно интересује људе јесте шта се дешава око њих. Скинер истиче да окружење треба да одговара људима, а да кажњавање делује фрустративно, и према томе, демотивационо. Стога је једини начин одржавања мотивације стварање позитивних промена у организационом окружењу.

Награђивана понашања понављаће се све док не пређу у навике. Стално позитивно поткрепљивање датог понашања само га учвршћује. Што се тиче понашања које није награђивано, или се кажњава, много је мања шанса за његово понављање, а ако награда упорно изостаје и поред нових покушаја, онда се повећава шанса за његово гашење.

Када говоримо о награди и казни, онда истичемо основне принципе учења. Примењено на организационо понашање, тежиште је на његовој промени, на учењу ради прилагођавања понашања. У складу са овим приступом, последице ранијих понашања запошљених утичу на њихове касније акције.

Импликације за менаџмент су усмерне на то да је путем промене последица и окружења могуће утицати на понашање запошљених. Такође, плаћање само по учинку, не узимајући у обзир и квалитет производа, не води доброј продуктивности. Стремљење квалитету, по Демингу, захтева елиминисање шкарта, те ће награђивање оних који воде рачуна о овоме водити и њиховој повећаној мотивацији.

Из овог приступа следи неколико закључака (Чизмић, С, Кондић, В. 2003: 80):

- Људи су склони оним радњама које ће бити награђене;
- Људи избегавају оне радње због којих ће бити кажњени;
- Уколико им се активност игнорише, људи престају да буду мотивисани за њу;

- Уколико је бољи учинак праћен наградом, мотивација ће се повећати;
- Уколико учинак не прати награда, мотивација за рад ће се смањити.

Петковић и Јовановић (2001) износе шест правила за коришћење техника за промену понашања:

- Не награђивати подједнако све појединце;
- И недостатак реаговања може допринети промени понашања појединца. Уколико некоме изостане заслужена награда, ово може резултирати мањим залагањем тог појединца у будућности;
- Запосленима треба поставити стандарде и јасно им рећи шта треба да раде да би били награђени;
- Рад треба да буде праћен повратном информацијом, те ако се некоме награда ускраћује, треба му објаснити и зашто;
- Уколико је потребно деловати кажњавањем, то не треба радити пред другима;
- Треба се трудити да се буде максимално коректан, у смислу да последице понашања запошљених треба адекватно да прате манифестовано понашање.

При том, шта ће за некога представљати награду релативна је ствар. То превасходно зависи од личности. Није свеједно да ли смо несигурнио и тражимо јасно одређивање задатака и контролу над активностима, или смо креативни и желимо самонадзор и слободу у начину извршења посла.

Теорија очекивања

Настојећи да одговори на питање због чега једна иста особа пружа различито залагање у различитим ситуацијама, ова теорија развија ситуациони модел мотивације, истичући да ће се појединци високо залагати на послу онда када сматрају да ће то залагање довести до добрих резултата, а ови резултати до очекиваних награда које ће задовољити личне циљеве појединца.

У основи теорије очекивања полази се од следећих претпоставки (Stoner, 1997): понашање појединца одређено је његовим личним карактеристикама и карактеристикама окружења; људи су свесна бића која свесно одлучују о свом понашању у организацији; људи имају различите жеље, потребе и интересе; људи ће изабрати она понашања која одговарају њиховим очекивањима и која ће их одвести до циља. Успех на послу зависи од мотивисаности људи, њихових способности, али и од подршке коју имају од окружења.

Робинс (Robbins, 1998) истиче да мотивисаност зависи од процене појединца у три врсте односа: однос између уложених напора и остварених резултата – очекивање да ће уложени напор довести до жељеног резултата; однос између остварених резултата и награђивања – очекивање да ће остварени резултат довести до награде; однос између награде и личних циљева – очекивање да ће добијена награда бити инструментална за циљеве појединца.

Прву теорију очекивања дефинисао је Виктор Врум (1964). Назива се инструменталном теоријом или ВИЕ (валенса, инструменталност, очекивање) и настоји да објасни како људи врше избор у томе који ће од могућих праваца акције следити. Она подсећа на теорију поткрепљења, јер претпоставља да се људи понашају на одређени начин, очекујући да ће их то довести до жељеног резултата. Уложени напор води ка перформансама, а ове ка наградама. При том, поткрепљења могу бити позитивна и негативна. Што су последице понашања позитивније, то је вероватније да ће запослени бити високо мотивисани. Што су те последице негативније, мања је вероватноћа за њихову мотивисаност.

Ова теорија се фокусира на:

- однос између уложеног напора и перформанси;
- однос између перформанси и награда;
- однос између награда и личних циљева.

Човек бира једно од могућих понашања, а мотивација за избор је производ валенце као вредности последица понашања, односно добијене награде. Валенца може бити позитивна када особа позитивно вреднује резултате понашања и нешто жели, и негативна када последице понашања вреднује негативно и настоји да их избегне; инструменталност подразумева чврсту везу између два циља или две последице неких активности, при чему субјекат процењује до које мере остварење једног циља може допринети остварењу следећег; очекивање представља индивидуално опажање степена вероватноће да ће одређено понашање резултирати жељеним задовољењем потреба. Према томе, процес избора понашања третиран је као резултат когниције и калкулације појединца о могућим наградама.

Шта ће бити индивидуални циљеви појединца зависи од личности индивидуе. Неко ко жели новац, а процењује да ће га појачаним залагањем и добити, биће мотивисан да се понаша на начин који ће допринети продуктивности. За неког ко превасходно жели блискост и припадање, прихватање норми његове неформалне групе биће изабрано понашање. Он ће учествовати у активностима које одобрава та група, јер му је прихватање од стране те групе награда.

Хоће ли радник бити мотивисан или не зависи од његове процене да ли је награда коју очекује довољно вредна улагања напора који се од њега очекује. Снага мотивације јесте производ суме валенси, тј. вредности последица понашања и снаге очекивања о томе да ће та понашања довести до жељених последица. Ако било који од фактора мотивације изостане, мотивација је равна нули.

Кемпбел и др. (Campbel: Scheclton J.V, Davis P.Д. 1979: 94) претпоставља да постоје две врсте очекивања: очекивање да ће уз улагање додатних напора бити могуће успешно обавити неки посао и очекивање да ће овај успешно обављен посао и довести до жељеног исхода. Прво очекивање везано је за уверење радника да ће, уколико се додатно залаже, остварити

и већу продуктивност, док је друго очекивање везано за величину награде која ће пратити овај пораст продуктивности. Постоје и две врсте исхода. Прва врста исхода односи се нпр. на новац и напредовање, док су другостепени исходи одећа, обућа, храна, статус и сл. Првостепени исходи нису значајни сами по себи, али они јесу инструменти за остваривање другостепених.

Ова теорија претпоставља да ће се човек понашати рационално у избору свог радног понашања. Он израчунава збир валенси и индекс вероватноће за сваки од потенцијалних исхода, и на основу тога креће у акцију.

Грин (Green: Михајловић Д, Ристић С. 2006: 160) даје адаптацију Врумове теорије, систематизујући циљеве у две категорије. Прва категорија циљева везана је за радне улоге, као очекивана понашања на неком радном месту, а друга за награде или казне за понашања која су пожељна или непожељна за некога ко има одређену улогу. Валенцу циља замењује привлачност радне улоге, а она зависи од процене односа између жељеног поштовања улоге и постизања циљева. Радна ефикасност зависи од процене вредности улоге и процене очекивања да ће се датим понашањем та улога и остварити.

Критичари ове теорије постављају питања ситуација у којима појединац нема јасан алтернативни избор, затим питање могућности мерења вредности неких циљева, онда колика је разлика у процени вредности циљева потребна да бисмо се одлучили за један од њих. Такође, замера се и то што ова теорија третира човека као превише рационално биће које се увек бави проценама последица и одлуке доноси искључиво рационално. Занемарују се емоционалне и конативне димензије мотивације.

Ове теорије не улазе у питања због чега се једна индивидуа опредељује за један, а друга за други циљ, односно који су то фактори у личности који одређују вредност циљева.

Модел Портера и Лаврела

Ослањањући се на Врумову теорију очекивања, Портер и Лавлер (Porter, Lawler: Gagne M, Deci L.E, 2005: 331) дају модел екстринзичке и интринзичке мотивације. Интринзичка или унутрашња мотивација односи се на људе који раде зато што су им интересантне те активности, зато што у њима уживају и налазе задовољство. Екстринзичка или спољашња мотивација подразумева инструменталност понашања које ће нас довести до жељених награда. У овом случају, извор задовољства није активност сама по себи, већ њене последице у виду жељених награда.

Ова теорија предлаже да радно окружење треба да буде структурирано тако да успешне перформансе доводе и до унутрашњих и до спољашњих награда. Ово се може остварити проширивањем и чињењем посла интересантнијим, што је важно са становишта унутрашње мотивације, као и новчаним награђивањем и унапређивањем које ће бити стриктно везано за ефикасне радне резултате. У суштини, основна претпоставка овог модела јесте да се унутрашња и спољашња мотивација допуњују, чинећи тотално задовољство послом.

Модел Портера и Лавлера (Porter, Lowler: Чизмић и др, 1995: 78-79) је првенствено намењен менаџменту. По овом моделу, почетна мотивација ће довести до извршења задатка уколико радник опажа да задатак постоји и да је способан да га изведе, а задовољење наступа тек ако је присутна, пре свега, унутрашња награда чије дејство могу да појачају и спољашње награде. Снага мотивације ће зависити од вредности награде за појединца, од количине енергије коју треба уложити и перцепције вероватноће да ће се награда и добити.

Три фактора која одређују овај модел су:

- очекивање радника да је способан да изврши задатак;
- очекивање радника да ће извршење задатка имати неки резултат у виду награде;

- очекивање радника да је тај резултат за њега значајан, повољан и привлачан.

Уколико било који од ових елемената изостане, тј. раван је нули, онда и мотивација изостаје, тј. бива равна нули.

Основни фактори који утичу на очекивања појединца да његово залагање може довести до жељеног исхода су: објективна ситуација; лична перцепција те ситуације; мишљења других људи о датој ситуацији; лично претходно искуство у датим ситуацијама; личне особине и способности појединца.

Овај модел не претпоставља да су процене људи увек исправне. Очекивања могу бити и нереална, а процене погрешне, што опет зависи од личности, њених карактеристика, емоција, уверења, искустава итд. Ова теорија указује менаџерима да би требало јасно да дефинишу обавезе и одговорности запослених кроз добро организовану структуру и систем у коме труд резултира учинком, а овај буде награђен, што је праћено задовољством радника.

Импликације за менаџмент се углавном своде на то да руководиоци треба да обезбеде услове у којима повећавају вероватноћу за залагање, као што су адекватан избор кадрова, њихова добра обученост, јасно постављени циљеви, стандарди рада, административне процедуре итд. Они треба да воде рачуна и о томе да добри исходи посла резултирају жељеним наградама, при чему те награде треба да буду значајне управо за тог појединца. Ово подразумева добро познавање људи од стране руководиоца.

Хендијева теорија калкулације

Хенди (1985) предлаже своју теорију, у настојању да отклони недостатке постојећих когнитивних теорија (Чизмић С, Кондић В, 2003: 79). Основна поставка је та да људи сами контролишу своју судбину и бирају своје циљеве и начине како да их остваре. Тако човек који има одређене

потребе, и у складу са њима очекује извесне резултате, сам одлучује о томе колико ће напора уложити у њихово остваривање. Човек, у ствари, увек калкулише између снаге потребе, очекивања да ће његови напори повољно резултирати и инструменталности резултата за смањење осећања непријатности услед незадовољене потребе. Уколико било који од ових чинилаца недостаје, неће бити ни мотивације.

Неки фактори калкулације су индивидуално условљени, попут тога колико ће потреба у њу бити укључено, колико ће се зрело она одвијати, колико ће особа имати објективног увида у своја претходна постигнућа итд.

Ова калкулација није чисто рационална и одмерена. Она се може одвијати свесно, али и несвесно, при чему несвесном калкулацијом појединац тежи непосредном задовољавању примарних инстинкта. Ни временска димензија калкулације није дефинисана. Она може имати тренутно, али и вишегодишње трајање.

Сама мотивациона калкулација појединца посматра се у овој теорији кроз психолошки уговор који појединац склапа са појединцима и групама који постоје у његовом професионалном животу. Ови психолошки уговори садржани су од очекивања појединца везаних за задовољење његових потреба, а за шта он треба да уложи знање, таленат, енергију, као и очекивања организације која награђује појединца уколико он остварује њене циљеве. Оно што је пожељно то је да су психолошки уговори појединца и очекивања организације компатибилни, да садрже сличне елементе, и овакав случај Хенди назива кооперативним обликом уговора. Ово, међутим, није честа ситуација, већ чешће постоје пуки калкулативни уговори у којима је на делу проста размена између залагања појединца у замену за жељену награду.

За прављење калкулације је значајно да радникова очекивања буду јасна и усмерена на ефикасну продуктивност која ће бити и боље и више награђена. Уколико већа залагања не би пратиле и веће награде, онда је

ово демотивишуће. Менаџери би због тога требало радницима да пружају повратне информације о обављеном послу, јер чак и када посао није квалитетно урађен, овакве информације се схватају као пријатељски савети и воде поверењу.

Теорије правичности (равнотеже)

Према теорији правичности, појединац очекује да ће за уложени напор добити исту награду као и његов колега који ради исти посао у истој или другој организацији. Када људи сматрају да постоји неједнакост и имају осећај неправде, јавља се тензија. Према овим теоријама, мотивишуће окружење треба да укључи поред новца и друге мотиваторе као што су физички услови рада, статус на послу, техничка опремљеност, укључивање људи у процес одлучивања итд.

Робинс (Robbins, 1998) истиче две врсте правичности:

- **дистрибутивна правичност** која се односи на захтев да запошљени буду праведно позиционирани у систему расподеле, и да награде које добијају буду адекватне напорима који су уложени. Она утиче на задовољство на послу и покреће људе на акцију;
- **процедурална правичност** указује на то да ли су људи укључени у процес утврђивања и расподеле награда или о томе одлучује искључиво руководство. Постојање процедуралне правичности повећава оданост запослених организацији и доприноси томе да они који нису незадовољни повећају своја залагања, што на крају резултира бољом и ефективнијом продуктивношћу предузећа.

Робинс наводи и резултате истраживања о реаговањима запошљених када се нађу у условима неједнакости, при чему је примећено шест различитих реакција: 1) смањују се улагања напора; 2) повећавају се резултати, уколико су нпр. појединци плаћени по учинку, они могу повећати резултате; 3) другачије перципирање себе; 4) другачије

перципирање других; 5) оправдавање себе рационализацијом и навођењем својих предности; 6) напуштање организације.

Прву теорију праведности формулисао је Вилијамс (Williams: Wren, D, Voich, D, 1994: 406-407) двадесетих година прошлог века. Она има елементе релативне, фратералне депривације. Основна теза је да плата сама по себи нема толики значај, колико га има поређење те плате у односу на оно што други примају. Начин на који појединац види своја примања зависан је од процене његове плате у односу на плату других, као и од процене властитог „инпута“ у смислу уложеног напора, година образовања, искуства, знања итд. Суштина је у поређењу наших примања са примањима других у односу на тежину посла, ниво квалификација, степен знања, образовања итд. Људи ће бити незадовољни ако процењују да неко други ко је по свим овим параметрима једнак њима зарађује више. При том, веће зараде оних које процењујемо као образованије, способније, са више искуства, сложенијим послом итд. неће деловати депримирајуће.

Док је фокус ове теорије био на заради, Адамс (1965) (Адамс, према Чизмић и др, 1995: 82-84) истиче да је релативна ствар, индивидуално условљена, шта појединац подразумева под улагањима и добитима. Суштина је, такође, у односу према другима и процени правичности награђивања у организацији. Уколико особа процењује да је њен однос улагања и добитака једнак улагањима и добицима других, она ће бити мотивисана за залагање и обратно. Особа незадовољна овом проценом, може смањити квалитет рада или напустити организацију. Како ће се одреаговати у овом случају зависи од појединца. Неки су толерантнији и дуже могу поднети тај доживљај неправде, неки имају „кратак фитиљ“. Можемо претпоставити да ће процена одлуке о напуштању зависити и од реалности могућности налажења другог посла.

Уколико особа процењује постојање односа равноправности, онда она наставља са улагањем напора, чак их може и интензивирати уколико процени да су награде које добија веће од њених улагања. Ово ипак не

мора бити обавезан случај, посебно зато што људи могу бити склони да прецењују своје залагање или што нису ретки случајеви да су појединци у организацији привилеговани без посебног разлога, чак да то почињу да сматрају нормалним и нимало неправедним.

Хаусман (1987) (Huseman: Arnold J. At al, 2004: 322-333) на следећи начин описује пропозиције теорије правичности (једнакости):

Индивидуе процењују свој однос са другима, процењујући ниво властитих инпута и аутпута у односу на инпуте и аутпуте других људи.

Уколико се однос инпута и аутпута у поређењу индивидуе са другима опажа као неравноправан, онда неравноправност и постоји.

Што особа више опажа да је у неравноправном положају (било да је прецењена или потцењена) то је веће узнемирење које осећа.

Што веће узнемирење индивидуа осећа, то ће бити теже да се успостави једнакост. Технике за поновно успостављање праведности укључују другачију когнитивну прераспodelу инпута и аутпута, повећање или смањење улагања напора, промену начина нашег поређења са другима или прекид односа.

Другим речима, особа је мотивисана да одржава равнотежу својих напора у односу на награде, у односу на њено виђење те исте компарације када су у питању други људи.

Износећи своју теорију равнотеже, Корман полази од мотивационе улоге психолошке равнотеже и слике о себи, као кључних елемената за објашњење човековог понашања на раду. Радник ће бити мотивисан за свој посао уколико је тај посао конзистентан са сликом о себи коју он поседује и уколико је тај посао сагласан са његовим самопоштовањем. Према томе, два фактора одређују мотивацију за рад: слика о себи и самопоштовање или самопроцена.

Радно ангажовање појединца и напори које он улаже зависе од његове слике о себи. Уколико он сматра да је бољи и способнији од осталих, онда ће и његово залагање на послу бити веће. Тиме што послове обавља компетентно и успешно, човек узвратно потхрањује слику о самом себи.

Тако се одржава равнотежа између унутрашњег уверења и спољашњих манифестација личности. Тежња ка одржавању ове равнотеже представља мотивациону снагу личности.

Самопроцена личности зависи од три типа компетентности: компетентности као релативно трајне особине личности; компетентности везане за специфичне ситуације и способности које су последица понављаних сличних искустава; компетентности везаних за улогу коју појединац има и у складу са тим очекивањима које други имају. Према томе, и социјална средина делује на индивидуу кроз очекивања која јој поставља и која индивидуа опажа. У односу на ове компетентности, формирају се критеријуми понашања, а на подизање осећања самопоштовања и компетентности утичу и слобода одлучивања, одсуство сталне контроле и степен поверења који се раднику указује. Према томе, његове импликације за менаџмент иду у правцу овлашћивања људи за доношење одлука.

Бернард (Barnard: Михајловић Д, Ристић С, 2006:154) нагласак ставља на успостављање равнотеже између појединца и организације. Организација је виђена као систем међусобно повезаних понашања чланова организације. Организација пружа подстрек својим члановима, они се заузврат залажу за њу и тиме доприносе функционисању организације. Људи ће одлучити да остану у организацији само уколико су им улагања организације једнака или већа од њихових властитих доприноса. Процена овог односа је, међутим, субјективна ствар и зависи од интереса и вредности појединца, као и од могућности којима он располаже. Активност појединца зависи од његове перцепције награда које му организација пружа.

Овде се, међутим, не ради о томе да појединац настоји да направи равнотежу између примања и давања, већ настоји да успостави што већу разлику између властитих улагања и добити. Ово подсећа на идеје теорије профита у објашњењу међуљудских односа. Али ово разликовање не сме

прећи критичну тачку изнад које појединац већ постаје индиферентан на подстреке услед хабитуације.

Импликације за менаџмент, по Робинсу (1998) своде се на могуће реакције запослених када се осете потцењеним или прецењеним. Они могу да изаберу једну од следећих могућности: 1) да смање улагања; 2) да повећају резултате; 3) да другачије перципирају сами себе; 4) да другачије перципирају друге; 5) да рационализацијама оправдају себе, бирајући показатеље који иду у њихову корист; 6) да уколико не могу да поднесу постојеће стање напусте организацију, дајући отказ. Ова теорија више је прихватљива за колективистичке, него за индивидуалистичке културе.

Теорија постављања циљева

Уколико посматрамо људе на њиховим радним местима, можемо приметити да се неки од њих понашају безвољно, летаргично, свој посао не раде добро, делују неодлучно. Генерално остављају утисак људи који су без циља. Други делују активно, енергично, динамично, организовано и одлично обављају свој посао. Они делују као људи са јасним циљем и концептом.

Оснивач ове теорије је Лок и настала је крајем шездесетих година. Према његовом мишљењу (Locke, 1981: 126), циљ је оно што индивидуа настоји да оствари, било да је то неки објекат или стремљење ка акцији. Овај концепт је сличан концепту сврхе или намере. Карактеристике циља и ставова о том циљу су под утицајем инсентива, самоперцепције и начина на који се циљеви постављају. Са друге стране, циљеви и ставови о њима детерминишу понашање и воде перформансама у оквиру способности које појединац поседује. На будућа понашања надаље, утицаће познавање резултата о ономе што је раније рађено.

Постављање циљева представља процес дефинисања радних задатака. Запослене у организацији, према овој теорији, мотивишу следећа четири механизма:

- **Тешки циљеви**, уколико су прихватани од стране радника, воде бољим перформанцама него лаки циљеви. Ово произилази из чињенице да људи своје понашање управљају према постизању циљева и према њима га и одмеравају, тако да тешки циљеви доводе до ефективнијег понашања него лаки. У њих се улаже више напора. Према томе, оно што мотивише су тешки, али достижни циљеви, јер је у људској природи да тражи изазов и самопотврђивање. Ово, у ствари, претпоставља и постојање унутрашње мотивације, карактеристичне за људе који теже успеху.
- **Специфични циљеви** воде бољем извођењу од уопштених циљева по принципу „уради како најбоље можеш“. Специфични циљеви воде до прецизно одређених намера, што људима помаже да своје понашање и обликују прецизно. Неспецифични циљеви, са друге стране, нису конкретни, доводе у забуну, па зато и не могу да одрже пажњу радника нити да му усмере понашање.
- **Повратне информације о оствареном циљу** (извршеном задатку) су врло значајан мотиватор, јер људи желе да буду информисани о томе колико су добро радили и какве су резултате постигли. Људи, међутим, различито реагују на повратне информације. Несигурне људе позитивна повратна информација углавном стимулише, док сигурни у себе у оваквом случају знају да се опусте. Негативна повратна информација несамопоуздане људе може да обесхрабри и поколеба, док ће самопоуздани, углавном, реаговати улагањем додатног напора не би ли поправили резултате, јер их често стимулише тежња ка успеху. Због тога се препоручује да су најбоље повратне информације оне које су очигледне, и зато људима треба омогућити да сами прате свој напредак.
- **Учествовање запослених у постављању циљева** је, такође, мотиватор, јер ће они бити посвећенији циљу у чијем су дефинисању

и сами учествовали. Ради се о томе да остваривање постављених циљева значајно зависи од тога колико су им се људи обавезали, а ако су их сами дефинисали, онда су циљеви и прихваћени. Резултат је тај да су људи опредељени ка постизању циљева, а не ка њиховом напуштању.

Лок закључује (Locke: Arnold, J, 2004: 327): „Постављање циљева који су специфични и тешки (али не и неоствариви), и према којима се особа обавезује, вероватно ће унапредити њено или његово извођење све док он или она добијају повратне информације о властитом напретку”. Обавезивање или посвећеност циљу, третирана као неспермност да се циљ напусти, добија посебан значај у овој теорији. Чак и ако је циљ специфичан и тежак, уколико му особа није посвећена, она неће ни уложити напоре у његову реализацију. Посвећеност игра улогу модератор варијабле која посредује између циљева и извођења.

Ова теорија је донекле културолошки условљена. Неки резултати показују да је она примењива у западним културама, попут САД и Канаде, више индивидуалистичког типа, док у колективистичким културама даје слабије резултате, јер основне вредности таквих култура нису компатибилне са вредностима које промовише ова теорија. (Петковић, М, Јовановић, М, 2001:101-102). Треба истаћи и то да прихватање циљева зависи од више фактора, као што је степен поверења запослених у менаџмент, правичност задатка, став о легитимности ставова менаџмента, а сигурно и процене властитих способности у односу на тежину задатка.

Импликације за менаџмент произилазе из основних поставки ове теорије и састоје се у указивању на потребу постављања јасних циљева, укључивања људи у одлучивање о циљевима, информисања о обављеном послу и награђивања за остварене резултате.

Теорија мотивације специфичних задатака

Ову теорију дају Канфер и Акерман 2004. године (Kanfer, Askerman: Gagne M, Deci, L.E, 2005) и она спада у домен когнитивних теорија. Овде се истиче интеракција мотивације и индивидуалних разлика у способностима између појединаца као основа за предикцију радне успешности. Мотивација је окарактерисана двама процесима чије је извориште у когницији и који су названи проксимални и дистални. Дистални фактори тичу се механизма попут корисности извођења задатака за особу која их изводи, као и процене о томе колико ће уложени напори са циљем ефективног извођења бити инструментални за особу. Када су задаци релативно сложени и захтевају трајни напор, проксимални фактори као што су селф-мониторинг и саморегулација постају од пресудног значаја за извођење и развој компетенције.

И овај приступ, као и теорија регулације акције, посматрају мотивацију као јединствен ентитет на који утичу и проксимални и дистални фактори. Основа је у механизмима који одржавају људе фокусираним на извођење задатака и развој вештина.

Теорија регулације акције

Ослањајући се на кибернетички приступ, и користећи концепт циљева и механизма који људе одржавају фокусираним на циљно усмерене акције, Фриз са сарадницима (Frese, Sabini, Hacker: Gagne, M, Deci, L.E, 2005: 341-342) дају теорију регулације акције. Ова теорија укључује концепт ширине слободе одлучивања, што је еквивалентно аутономији (о чему ће касније бити речи у теорији самодетерминације). Теорија саопштава да је мотивација највећа, а радни резултати најбољи, када постоји значајна слобода одлучивања, што људима омогућава да поставе властите циљеве. Хакер чак тврди да ће већа слобода одлучивања довести и до веће интринзичке мотивације, мада теорија у целини не прави разлику у предиктивној вредности екстринзичке и интринзичке мотивације. Фриз

саопштава да контрола нечијег понашања, комбинована са оптималном сложеносћу задатка, која подразумева да исти није превише компликован, води оптималном извођењу, као и добробити појединца. Базирано на овоме, Фриз даје модел у коме различити индивидуални фактори, вештине и подршка околине бивају третирани као водичи личне иницијативе, која у основи представља једну мотивациону варијаблу на основу које је могуће предвидети резултате рада.

Теорија контроле

Теорија контроле настаје као реакција на недовољно узимање у обзир когнитивних процеса који леже у основи мотивације у постојећим теоријама мотивације за рад. Ова теорија иначе представља оквир који се може применити у различитим областима. Заснована је на кибернетичкој хипотези по којој повратна информација представља основни градивни елемент акције. У најједноставнијем облику, фидбек се састоји од четири елемената и то су: референтни стандард или циљ, сензор или функција инпута, компаратор и ефектор или функција аутпута.

Иако је људски контролни систем сложенији од механичког, јер у њему циљеви нису фиксирани, стандарди су променљиви, опажање околине није механичко, а понашање је флексибилно, ипак и људи делују на, у основи, исти начин као и машине, користећи фидбек како би осигурали постизање циљева.

Крејвер и Шилер (Craver, Sheler, 1981) саопштавају да теорија контроле садржи два основна елемента: когнитивни и афективни. Когнитивна компонента састоји се од унутрашњих циљева, процесуирања информација о неком постојећем стању и компарације тих стања са индивидуалним циљевима. Афективна компонента произилази из опажене дискрепанце између нечијег постојећег и жељеног стања (статуса), а понашањем управља жељено стање, ради разрешавања

постојеће дискрепанце. Сложена понашања могу се објаснити хијерархијом појединачних фидбека.

У свом раду „Интегративни модел теорије контроле мотивације за рад“ Клајн (1989) износи модел теорије контроле који интегрише радове Карвера, Шилера, Лорда, Тејлора, Холенбека и других, а у коме су референтни стандарди представљени циљевима, компаратор је повезан са њима, понашање представља ефекторе, а фидбек сензоре. Основна разлика у односу на кибернетички модел је укључивање неких когнитивних процеса између компаратора и ефектора, тј. понашања. Ови додатни процеси одражавају чињенично стање да код људи ни стандарди, ни сензори, ни ефектори, што ће рећи ни циљеви, ни фидбек, ни понашања, нису фиксирани, већ променљиве категорије.

Циљеви Док према теорији постављања циљева, циљеви претходе понашању, дотле према теорији контроле, понашање покреће опажање дискрепанце. Такође, намера не мора увек прерасти у понашање, а понашање које одражава јачину и правац улагања напора јесте само парцијална детерминанта перформанси. У теорији контроле, однос између тежине циљева и перформанси посматран је само кроз призму потребе да се за остварење тежих циљева улажу већи напори како би се избегла дискрепанца.

Ова теорија објашњава и однос специфичности циљева и перформанси. Нејасни циљеви стварају слабе референтне стандарде, јер има много ситуација у којима неће бити створена дискрепанца, те неће ни бити потребе за корективном акцијом. Специфични циљеви су повезани са мањом дискрепанцом између циљева и перформанси. Пошто нејасни циљеви дозвољавају различите нивое извођења у њиховом постизању, онда ће ово утицати на варијабилитет перформанси код различитих индивидуа, док специфични циљеви не дозвољавају велики варијабилитет у извођењу.

Фидбек Повратна информација о извршеном задатку дефинише се као порука коју индивидуа прима из неког извора, који има информације о томе како та индивидуа извршава задатак. Зависно од извора, повратна информација се може добијати стално, повремено или тек по извршеном задатку. Ове информације могу доћи од неког другог ко процењује понашање извршиоца задатка, из радног окружења или од саме индивидуе која извршава задатак.

Процесуирање повратних информација може се дешавати свесно и несвесно. Начин на који је повратна информација процесуирана значајан је због тога што од њега зависи даље процесуирање информације и због тога што несвесно процесуиране повратне информације могу бити усмераване очекивањима примаоца. Шта више, повратне информације могу бити из различитих разлога игнорисане (услед тога што их особа опажа као нетачне, неважне и сл). Два услова која доприносе смањивању вероватноће да ће повратне информације бити игнорисане јесу важност циљева и само-фокусирање. Особе које су усмерене на саме себе су свесније несагласности између реалног и идеалног ја, и ова њихова свесност повећава потребу за конзистентношћу.

Према теорији контроле, усмереност на себе и високи стандарди повећавају вероватноћу да ће бити опажена дискрепанца, као и жељу да се она редукује. Холбек и Вилијамс износе доказе да је повезаност тежине циљева и перформанси већа када су циљеви значајни за индивидуу и када су субјекти високо самофокусирани (Hollenbeck, Williams: Klein, J.H, 1989:155). Најзад, поређења које индивидуе праве између задатих циљева и повратних информација утицаће и на њихову селективност при избору информација које се добијају из различитих извора, а тежина тих информација биће процењена према њиховој важности.

И циљеви и повратне информације имају свој значај за унапређење извођења. Теорија контроле ову интеракцију објашњава на следећи начин. Раније перформансе у односу на неки циљ утичу на количину напора који

ће бити уложен. Сем тога, ни циљеви, ни повратне информације сами за себе немају велику важност. Када се добија повратна информација о обављеном послу, а нема дефинисаног циља, онда ће и та информација бити безначајна и игнорисаће се. Али, може се десити и да таква информација нагони индивидуу да спонтано постави циљ. Такође, када индивидуа има постављене циљеве, али нема спољашњи извор информација, она ће сама настојати да нађе повратну информацију како би могла пратити напредовање у постизању циљева. Да би систем могао ефикасно да функционише, потребна је конгруентност између циљева и повратних информација.

Теорија контроле сугерише не само то да циљеви и повратне информације треба да буду интегрисани, већ и то да су они нераздвојиви, да су то два елемента једног истог мотивационог процеса. Повратне информације могу бити евалуативне и да се односе на ниво перформанси, или дескриптивне, и у том случају односе се на опис понашања. Слично томе, циљеви се могу односити на жељене резултате или на захтевана понашања. И циљеви и повратне информације помажу да се разјасне очекивања од неке улоге, и према томе, често се наводе као кориснији за редукцију амбивалентности улога. Оба ова фактора служе да се повећају интересовања за задатак и истрајавање у њему.

Што је тежи циљ, то је већа вероватноћа да ће повратна информација која се односи на напредак у постизању тог циља бити негативна, а негативне повратне информације ће бити теже прихваћене него позитивне. Такође, што је тежи циљ, то је мање вероватно да ће уопште бити прихваћен.

Компаратор Када повратна информација буде опажена, она се тестира у односу на циљ преко психолошког процеса који је представљен компаратором. Према Карверу и Шејеру (Carver, Scheier, 1981), постоје три резултата овог процеса компарације.

Уколико је индивидуа у центру, онда грешка неће бити примећена и особа ће наставити са ранијим понашањима, јер неуспех у откривању грешке раније акције чини је одговарајућом, и, као таква, она ће се понављати. Наравно, могући су изузеци, као нпр. уколико индивидуи постане досадно, или антиципира да ће доћи до промене услова, своје понашање може мењати како би уклонила досаду или се припремила за долазеће промене. Уколико се у процесу компарације открије грешка, онда ће бити предузето корективно понашање. Као и код фидбека, и процесуирање грешке не мора бити свесно. Стицање и процесуирање информација може варирати од високо контролисаних до аутоматских серија понашања.

Модел теорије контроле претпоставља алтернативу у односу на перцепцију грешке. Ове две могућности представљају паралелне нивое процесуирања, а не само алтернативне обрасце за редукцију дискрепанце. Према Карверу и Шејеру, процес приближавања стандарду често се дешава аутоматски и несвесно. Без обзира на то да ли се дискрепанца опажа свесно или не, она ће вероватно зависити од величине грешке, као и од тога да ли је повратна информација која води до перцепције грешке процесуирана свесно или несвесно. Такође, и одговор на било коју опажену грешку може бити свестан или несвестан. Контролисано процесуирање, с обзиром на то да захтева свесну пажњу, спречава истовремено контролисано процесуирање на другим нивоима. Супротно томе, аутоматско процесуирање, код кога је минимизирана потреба за свесном пажњом, дозвољава да свесна пажња буде усмерена негде другде.

Субјективно очекивање утилитарности Иако су ранији модели очекивања истицали улогу очекивања резултата, теорија контроле истиче да значај и вредност циљева игра посебну улогу. Тејлор (Taylor, Klein: 1989) је истицао да је истрајавање у извршавању задатка детерминисано факторима који су повезани са привлачношћу постизања циља. Чампион и Лорд су истицали да валенса може имати утицаја на мотивацију кроз утицај на посвећеност

циљу или његову промену. Утилитарност јесте функција привлачности постизања циља и очекивања од постизања тог циља. Људи ће, вероватно, остати посвећени циљу када имају висока очекивања од његовог постизања и када је њихово очекивање вредности постизања тог циља високо. Иако вероватноћа постизања циља може бити мања када су у питању тешки циљеви, то се често компензира њиховом високом валенсом. Суд о очекиваним резултатима јесте критична тачка у доношењу одлуке која може двоструко резултирати: обновљеним напорима или повлачењем.

Индивидуални и ситуациони фактори Суд који детерминише субјективно очекивање утилитарности јесте под утицајем бројних индивидуалних и ситуационих карактеристика, као што су способности или ранија очекивања, у случају индивидуалних, или социјална компарација и присиљавање на радну активност, у случају деловања ситуационих фактора. Такође, и на привлачност постизања циљева могу деловати бројни индивидуални и ситуациони фактори. Ови фактори имају директног утицаја на понашање и перформансе индивидуе.

Одлука о реакцији Уколико је субјективно очекивање утилитарности од постизања циља високо, она ће ово резултирати континуираним улагањем напора. Уколико је очекивање утилитарности ниско, онда ће се индивидуа највероватније повући. Левин, Дембо, Фестингер и Сирс (Lewin, Dembo, Festinger, Sears: Klein, 1989) саопштавају да иако одлука о томе да ли ће неко наставити или зауставити активност зависи од великог броја фактора, ово ће преваходно зависити од снаге циља. Уколико је очекивана утилитарност ниска, потреба за повлачењем може се изразити бихејвиорално или когнитивно. Лабораторијска истраживања показују да ће се физичко повлачење из ситуације вероватно догодити када су дискрепанце циљних перформанси комбиноване са негативним очекивањима, посебно код особа које су високо само-фокусиране.

Индивиду се може повући са неког специфичног задатка који узрокује дискрепанцу или са посла уопште. Уколико се особа не може снаћи са неким аспектом задатка, вероватно је да ће потражити нечију помоћ и повући се само у вези са тим специфичним задатаком. Али, уколико је проблематични задатак кључан за посао у целини, онда ће вероватно напустити посао. Када је физичко повлачење из ситуације недопустиво, онда се потреба за повлачењем може доживети ментално. Ово когнитивно повлачење укључује одустајање, помирење са неуспехом и неангажовање у ситуацији. Од индивидуе која се ментално повлачи може се очекивати да смањи напоре и да избегава повратне информације које би повећале величину дискрепанце.

Когнитивно реаговање Предвиђање понашања индивидуе која одлучи да истраје је тешко, јер истрајавање може резултирати и когнитивним и бихејвиоралним променама. Когнитивне реакције могу задобити форму промене у посвећености циљевима, промене у нивоу циља или промене самог циља. Посвећеност циљу може порастати, остати иста или опасти. Онда када се очекивана утилитарност постизања циља мења, али снага управљена ка њему остаје довољно висока да би особа истрајала, и још увек је јача од снаге алтернативног циља, онда нема промене самог циља, већ долази до повећања посвећености датом циљу (додатно улагање напора). У случају када се очекивана утилитарност мења до те мере да снага неког алтернативног циља постаје већа од снаге актуелног, особа напушта актуелни циљ и замењује га другим, чије је очекивање утилитарности веће. Друга могућа когнитивна реакција јесте та да индивидуа пориче или искривљује повратну информацију, тако да, у ствари, опажену грешку рационализује.

Међутим, мање је вероватно да ће се десити когнитивне него бихејвиоралне промене. Људи ће се потрудити да промене понашање, да развију неки програм успешног извођења пре него што ће променити циљеве. Ово се вероватно дешава због тога што је вредност постизања

одређеног циља прилично стабилан фактор у неком краткорочном периоду. Такође, и очекивања резултата показују приличну стабилност и теже да остану константна све до онда док индивидуа верује да се неким новим понашањем може поправити ситуација. Ова релативна стабилност субјективног очекивања утилитарности сугерише и то да су промене у посвећености циљу вероватније него што је промена циља.

Бихејвиорални одговори Бихејвиоралне реакције могу се десити било као резултат когнитивних промена, било у њиховом одсуству. То значи да ће промена у посвећености циљу или промена самог циља вероватно захтевати одговарајуће промене понашања. Одсуство когнитивних промена ипак указује на истрајавање бихејвиоралних промена које су потребне да би се редуковала опажена дискрепанца. Постоје два основна начина за промену понашања: може бити промењен интензитет напора или се може променити правац понашања. Такође, индивидуа може променити и интензитет и правац напора. Још једна могућа бихејвиорална реакција јесте реаговање против система.

Избор између промене интензитета или дирекције понашања зависи од искустава из претходних извођења. Тејлор (Taylor, према Klein, 1989) саопштава: „Промене дирекције понашања десит ће се само када индивидуа ранијим перформансама приписује погрешне бихејвиоралне стратегије” и да „ако се ранији неуспеси приписују факторима који се не могу контролисати онда се промена понашања не може видети као потенцијално ефективна”.

Реакција на позитивну дискрепанцу Код људи обично је превазилажење стандарда жељени исход. Реакције на позитивне грешке неће бити екстремне, или директне као што је случај са негативним грешкама због тога што се незадовољство, које резултира из неуспеха да се оствари циљ, можда неће ни десити. Иако реакција на позитивну дискрепанцу не мора бити тако јака, когнитивни процеси детерминишу да ће одговори бити

исти. Уз позитивну дискрепанцу, ако појединац осећа да се може постићи виши ниво извођења, и уколико је тај ниво опажен као привлачнији, може се очекивати замена вишим циљем. Уколико процена утилитарности овог вишег нивоа извођења није већа него за постојећи циљ, онда је оваква промена мање вероватна.

Хијерархијска природа карика контроле Свака сложена активност захтева већи број помоћних функција, и како бројни теоретичари сугеришу, понашање је хијерархијски организовано у односе циљеви-подциљеви. Када индивидуа има циљеве према неком задатку, она ће поставити и подциљеве према њиховој опаженој инструменталности за постизање крајњег циља. Напор за постизање крајњег циља треба, према томе, да буде повезан са напорима усмереним према подциљевима. Што су нижи подциљеви, то ће индивидуа бити флексибилнија у њиховој замени као одговор на опажену дискрепанцу. Наиме, из циљева нижег нивоа произићи ће и ниже субјективно очекивање утилитарности, јер је њихова атрактивност широко заснована на њиховој инструменталности у постизању циљева вишег нивоа. Ова хијерархијска структура, такође, сугерише да када је напредовање у постизању циља заустављено или када је циљ промењен, други циљеви у хијерархији ће тражити прилагођавање.

Људи имају разне хијерархије циљева за разне пословне и непословне улоге. Операције везане за хијерархију циљева на послу не могу се потпуно разумети независно од хијерархија циљева ван посла, а за ово је значајно и каква је особа, је ли компетитивна, где усмерава пажњу итд.

Интегративни модел мотивације

Организације представљају сложене системе у којима раде људи различитог пола, старости, степена образовања, различитих особина личности итд. Њихове потребе, интереси, ставови, вредности се, такође, разликују. И структуре разних послова су различите, као и радни услови.

Због тога се руководиоци у пракси не могу држати само једне теорије мотивације.

Да би организација успешно функционисала, њени руководиоци би требало да у различитим ситуацијама и према различитим људима примене и различите поступке мотивисања. Због тога се предлаже интегративни модел мотивације.

Робинс (Robbins, 1998: 233) износи модел коме је у основи теорија очекивања. Читав процес почиње са могућностима (личним и организационим) које могу да повећају или да смање лични напор радника. Од индивидуалних напора пут води до резултата рада и награда којима се остварују лични циљеви. Теорија циљева нам говори да циљеви управљају понашањем.

На сваки од елемената теорије очекивања (уложени напор–резултат рада–очекивање награде–постизање личних циљева) утичу одређени фактори. Да ли ће уложени напор резултирати добром перформансом зависи од способности појединца. Потребно је да и од стране организације постоји фер систем оцењивања рада расподеле награда према њима. Битна је и перцепција односа између награде и остваривања циљева од стране појединца, тј. његов став о томе да ли је то била жељена награда.

Види се да овај модел обухвата и Алдерферову теорију која претпоставља да ће снага мотивације зависити од степена задовољења личних циљева организационим наградама. Такође су укључени и елементи теорија постављања циљева и једнакости, које истичу да људи високих достигнућа нису мотивисани организационим награђивањем, већ све док раде посао који им доноси задовољство и личну одговорност, изазове и за које имају повратне информације, они ће бити унутрашње мотивисани. На њихово залагање не утиче однос између уложених напора, резултата рада и награђивања. Њих воде постављени високи циљеви. Са друге стране, неким људима је кључно награђивање и њихова

перцепција о томе колико су равноправно третирани са колегама који обављају исти посао. Они се уклапају у теорије правичности.

Према томе, руководиоци би увек требало да имају на уму фактор структуре личности, њених ставова, потреба, вредности.

1.2.6.3. Теорије димензије екстернализам-интернализам

Ове теорије полазе од постојања две врсте мотивације, екстринзичке и интринзичке, при чему се појединци налазе негде на овој димензији, а у зависности од осећања аутономије и компетенције. Ови процеси су резултат процеса идентификације и интернализације, а сагласност између личних вредности и активности доприноси квалитету перформанси.

Теорија интернализације и концепт идентификације

Ову теорију презентује Келман 1958. године (Kelman: Gagne, M, Deci, L.E, 2005: 344-345) и она говори о интернализацији промене ставова, постулирајући да понашање једне индивидуе, које је резултат њених ставова, може бити краткотрајно или дуготрајно под утицајем других људи уколико: 1) се особа идентификује са другима или 2) уколико је понашање сагласно са вредностима индивидуе. Овде је у центру идентификација са другим људима као појединцима, а онда када се индивидуа идентификује са другима она ће тежити испољавању понашања која ти други људи одобравају.

Елемерс, Де Гилдер и Хаслам (2004) такође узимају концепт идентификације као централни за теорије мотивације за рад. За разлику од Келмана, они превасходно истичу идентификацију са групама, указујући на то да јака идентификација са групом унапређује мотивацију, у смислу тежње ка остваривању групних циљева, па тиме побољшава и групне перформансе.

Ни једно од ова два становишта, при том, не разматра питање да ли се ради о унутрашњој или спољашњој мотивацији.

Модел карактеристика посла

Овај модел, који говори о интринзичкој мотивацији, изнели су Хекман и Олдхам (1980). Они идентификују пет суштинских карактеристика посла:

- **варијетет задатка** – степен до кога је посао захтеван у погледу вештина;
- **идентитет посла** – степен до кога дати посао производи целовите и препознатљиве резултате;
- **значајност посла** – степен до кога дати посао утиче на људе било у организацији било ван ње;
- **аутономија** – степен до кога посао дозвољава раднику дискрецију и избор метода у извршавању тог посла;
- **повратна информација о послу** – степен до кога сам посао раднику омогућава информације о квалитету његовог обављања.

Аутори сматрају да прве три карактеристике посла утичу на психолошко стање доживљаја смислености посла, аутономија утиче на доживљај одговорности за резултате рада, а повратне информације о послу утичу на знање о актуелним резултатима радне активности. Сва три психолошка стања заједно утичу на три резултата: мотивација, задовољство послом и продуктивност (перформансе). Овај модел превасходно истиче значај потреба развоја, те је применљивији на оне особе које имају високо изражене потребе развоја.

Хакман и Олдхам (Halckman, Oldham: Gagne M, Deci L.E, 2005: 342) сматрају да је најефикаснији начин мотивисања људи оптимално дизајнирање посла. Њихова теорија је фокусирана на ојачавање унутрашње радне мотивације. Индивидуалне разлике у снази мотивације одређују степен у коме ће карактеристике посла позитивно утицати на извођење посла.

Већи број истраживања је показао да овај модел високо корелира са мотивацијом и задовољством послом. Нека од њих истичу додатне карактеристике посла, па тако Вар (Warr: Arnold J. At al, 2004: 343), као важне за задовољство, издваја доступност новца, физичку сигурност

радног места, интерперсоналне контакте и поштовану социјалну позицију. Чемпион и Мек Клиленд (Champion, McClelland: Arnold J. At al, 2004:345) наводе да утицај редизајнирања посла на ставове и понашања временом може да слаби. Такође, и послови који постану исувише комплексни могу постати немотивишући, јер људи виде слабе изгледе да их уопште могу извршити.

У данашњем пословању, потребно је обратити више пажње на улогу технологије, на захтеве за ефикасну производњу и на радни контекст, као што је структура зарада или физичко окружење, али исто тако и на стимулативности самог посла. Основни захтев је дизајнирати послове који су истовремено и мотивишући, али их је могуће и ефикасно извршавати.

Теорија когнитивне евалуације

Теорија когнитивне евалуације, полазећи од модела Портера и Лавлера, говори о томе да постоје два мотивациона система: интринзички и екстринзички, и они одговарају двама врстама мотиватора:

- Интринзички мотиватори попут постигнућа, одговорности, компетенције, који произилазе из актуелног извођења задатака на послу и указују на лично интересовање за посао;
- Екстринзички мотиватори, попут плате, унапређења, повратне информације, услова рада, који се односе на оно што проистиче од околине и што та околина контролише.

Код различитих људи може доминирати један или други вид мотивације. Интринзичка мотивација подразумева залагање појединца које је резултат властите жеље за постигнућем или задовољством. Овакви људи губе мотивацију за рад ако им се намеће да раде због новца, радних услова или неких других спољашњих мотива.

По овој теорији, присуство моћних спољашњих мотиватора попут награда, рокова, надзора, процењивања итд, може да умањи унутрашњу мотивацију. Са друге стране, неки спољашњи фактори као што је нпр.

давање могућности избора раднику о начину на који ће извршити задатак, може да повећа осећање аутономије, да се спољашњи локус контроле замени унутрашњим, и на тај начин увећа интринзичка мотивација.

Ова теорија истиче да су осећања компетенције и аутономије важни за унутрашњу мотивацију. Она је базирана на претпоставци да људи имају потребе за овим осећањима (аутономије и компетенције), тако да фактори социјалног контекста који унапређују осећање аутономије и компетенције повећавају интринзичку мотивацију, док је фактори који умањују ова осећања умањују, остављајући људе са осећањем да су контролисани или немотивисаним. Истраживања Деција из 1971. и Данера и Лонија из 1981. (Deci, Daner, Lonku: Gagne M, Deci, L.E, 2005) показала су да су изазовне активности интринзички мотивисане, као и да позитивне повратне информације олакшавају интринзичку мотивацију, истичући осећање компетенције, јер су тада људи свесни свог успешног извођења. Са друге стране, негативне повратне информације, које умањују осећање компетенције, ослабљују интринзичку мотивацију и остављају људе амотивисаним.

Децијеве анализе из 1999. показују да, када су опишљиве награде додељиване независно од ефеката рада, или када су неочекивано добијане, онда награде нису слабиле унутрашњу мотивацију. Истраживања ове теорије су, такође, показала да вероватноћа добијања награда и других спољашњих мотиватора, попут такмичења или евалуације, могу бити штетни по креативност, когнитивну флексибилност или решавање проблема који су иначе повезани са унутрашњом мотивацијом. Тако су Мек Гроу и Мек Кулер (McGrow, McCullers: Ryan, Deci, 2000) нашли да новчане награде умањују когнитивну флексибилност у решавању проблема, а Ерц, Гуфер и Арзи (Erez, Gopher, Arzi: Gagne, Deci, 2005) да новчане награде ослабљују извођење сложених задатака са тешким циљевима.

Идеја теорије когнитивне евалуације, да екстринзичке награде могу умањити интринзичку мотивацију, привукло је интересовање оних који су се бавили организацијом седамдесетих и осамдесетих година прошлог века. Неки су је, чак, убрајали у једну од седам традиционалних теорија, али интересовање за њу убрзо почиње да опада.

Најпре, већина студија о теорији когнитивне евалуације вођена је у експерименталним условима, а не у самим организацијама. Даље, било је тешко инкорпорирати основне поставке ове теорије у већ постојеће бихејвиоралне и теорије очекивања. Потом, многе активности у организацији нису интринзички интересантне, а коришћење разних стратегија за увећање интринзичке мотивације, попут партиципације, није увек могуће. Осим тога, многи људи који раде треба и да зараде, тако да се коришћење новчаних награда као основна мотивациона стратегија чини практичним. Најзад, изгледа да ова теорија подразумева да менаџери и теорије менаџмента треба да се фокусирају или на развој интринзичке мотивације кроз партиципацију и овлашћивање, минимизирајући коришћење екстринзичких фактора, или да форсирају коришћење спољашњих награда како би развили екстринзичку мотивацију, занемарујући важност интринзичке.

Ипак, ова теорија предвиђа да, уколико спољашњи мотиватори нестану, унутрашњи и даље могу остати (Sash K, Sash J.P, 2008). Због тога спољашње факторе, попут плаћања, унапређења итд. и унутрашње, попут личног интересовања за посао, не треба посматрати као дијаметрално супротне, већ као факторе који су привременог карактера и сменљиви. Онда ће и когниција бити таква да и када спољашњи мотиватори нису присутни, унутрашњи и даље остају.

Теорија самодетерминације

Критикујући теорију когнитивне евалуације, Рајан, Конел и Деци дају диференцијалну анализу екстринзичке мотивације, користећи концепт

интернализације. На основу истраживања о индивидуалним разликама, везаним за оријентацију узрочности, и теоретисања о томе како екстринзичка мотивација може постати аутономна, аутори формулишу теорију самодетерминације која инкорпорира, али и проширује теорију когнитивне евалуације.

Основна претпоставка теорије самодетерминације јесте разликовање аутономне и контролисане мотивације. Аутономија укључује вољно деловање, као и постојање могућности избора. Интринзичка мотивација је један пример аутономне мотивације, јер када људи раде нешто зато што то воле и у томе уживају, онда они то раде добровољно. Са друге стране, екстринзичке награде доводе до контролисане мотивације, јер кад људи раде нешто контролисани од стране других, то производи осећање притиска и морања. Теорија самодетерминације претпоставља да се аутономна и контролисана мотивација разликују у регулаторним процесима, који им леже у основи, и пратећим искуствима, као и то да понашање може бити окарактерисано степеном до кога је оно аутономно или контролисано. Међутим, и аутономна и контролисана мотивација су вољне и заједно стоје насупрот амотивисаности која подразумева непостојање воље и мотивације.

Пошто су интринзички мотивисана понашања типично аутономна, онда екстринзичка мотивација може варирати зависно од степена у коме је она аутономна, односно контролисана. Активности које нису интересантне захтевају екстринзичку мотивацију, па ће њихово извођење зависити од перцепције вероватноће добијања жељених награда за дато понашање. За теорију самодетерминације, када је понашање мотивисано на овај начин, онда се ради о екстерној регулацији, што значи да то понашање покрећу и одржавају ситуациони, спољашњи фактори. Ово је класични пример екстринзичке и прототип контролисане мотивације. Када код појединца доминира екстерна регулација, онда је његово делање условљено намером да оствари жељене последице или да избегне

нежељене, и, према томе, предузеће акцију онда када је она инструментална за њих.

Екстринзичка мотивација настаје онда када се бихејвиорална регулација и вредности које су са њом повезане интернализују. Интернализација се односи на преузимање вредности, ставова или регулационих механизма од стране индивидуе и обухвата три различита процеса: интројекцију, идентификацију и интеграцију. Тако, ако се спољашња регулација понашања трансформише у унутрашњу, онда више није потребно присуство екстерних, ситуационих фактора. Теорија самодетерминације постулира континуум контролисаност-аутономија како би описала степен до кога је екстерна регулација интернализована. Што је обухватнија интернализација, то ће екстринзички мотивисано понашање бити аутономније.

Постоје три типа регулације која су базирана на три процеса која учествују у интернализацији:

- Регулација коју особа преузима, али је ипак не доживљава као себи својствену, јесте интројектована регулација. У овом случају, та регулација контролише индивидуу и она ће делати на одређени начин под притиском да се осети вредном или да обезбеди самопоштовање итд;
- Да би неко заиста био аутономно екстринзички мотивисан, то захтева да се људи идентификују са вредностима везаним за понашања која су у вези са циљевима које су сами одабрали. Са овом идентификованом регулацијом људи осећају већу слободу и имају више воље за радне активности, јер је у том случају њихово понашање сагласно са њиховим личним циљевима и идентитетом. Онда своје понашање доживљавају као аспект властите личности;
- Најобухватнији тип интернализације, који омогућава да екстринзичка мотивација заиста постане аутономна или вољна, укључује интеграцију идентификације са осталим аспектима

личности, односно са другим идентификацијама, интересима и вредностима. Са овом интегрисаном регулацијом људи осећају да је њихово понашање интегрални део њих самих, да им је потпуно иманентно и према томе самодетерминишуће. У том случају, занимање добија централно место идентитета индивидуе, те ће се она у животу понашати сагласно вредностима везаним за њено занимање.

Интегрисана регулација је најразвијенији облик екстринзичке мотивације и она има заједничке тачке са другим типом аутономне мотивације – интринзичком мотивацијом. Ипак, она остаје екстринзичка мотивација, јер је и даље не карактерише интересовање индивидуа за одређену активност, већ инструменталност те активности за личне циљеве индивидуе. Другим речима, интринзичка и интегрисана екстринзичка мотивација представљају два типа аутономне мотивације.

Дакле, теорија саморегулације представља континуум на чијем се једном крају налази амотивисаност, а на другом интринзичка мотивација. Између ове две крајности, налазе се четири типа екстринзичке мотивације: споља контролисане, интројектоване, идентификоване и интегрисане мотивације. Дуж овог континуума, у коме амотивисаност искључује потпуно самодетерминацију, она прогресивно напредује све до друге крајности, интринзичке мотивације која је потпуно самодетерминишућа.

Задовољење основних психолошких потреба прехрањује интринзичку мотивацију и интернализацију. Већ је речено да су потребе за компетенцијом и аутономијом у основи интринзичке мотивације, али постоји и трећа потреба, потреба за удруживањем, која је, такође, од великог значаја за интернализацију. Задовољење ове потребе да се буде повезан са другима и ефикасан у социјалном окружењу подржава људе да интернализују вредности и регулационе процесе присутне у њиховој околини. Оваква интернализација, међутим, не гарантује да ће понашање бити аутономно. Задовољење потребе за аутономијом је то које одређује да ли ће се десити идентификација, интеграција или интројекција.

У постојећим организационим теоријама, потребе се третирају у смислу индивидуалних разлика, а људи се између себе разликују по снази одређене потребе. Тако се процена снаге мотива користи или директно или у интеракцији са карактеристикама посла, како би се предвидели мотивација, задовољство послом или радни резултати.

Теорија самодетерминације потребе схвата другачије, као универзалне нужности, као прехрањиваче који су суштински за људски развој и интегритет. Према овој дефиницији, потреба постоји само у зависности од степена у коме њено задовољење доприноси психолошком здрављу, а њено осујећење га ослабљује. Дакле, потреба за компетенцијом, аутономијом и повезаношћу значајне су за све људе, па ни истраживања теорије самодетерминације нису фокусирана на последице снаге ових потреба код различитих индивидуа, већ пре на последице степена у коме индивидуе могу да задовоље своје потребе у оквиру свог социјалног окружења.

Један од најважнијих разлога постулирања трију основних психолошких потреба, дефинисаних на овај начин, јесте што ово обезбеђује основе за предвиђање аспекта социјалног контекста који ће подржати интринзичку мотивацију и олакшати интернализацију екстринзичке мотивације. Неколико истраживања је потврдило да интерперсонално окружење које подржава аутономију унапређује интернализацију и интеграцију екстринзичке мотивације и доноси добре радне резултате.

Истраживања показују (Gagne M, Deci L.E, 2005: 337) да ће радна клима која обезбеђује задовољење три основне психолошке потребе унапредити интринзичку мотивацију запослених, као и пуну интернализацију екстринзичке мотивације, што ће за узврат допринети значајним радним резултатима и то у виду: трајања промене понашања; ефективних перформанси, посебно везаних за задатке који захтевају креативност, когнитивну флексибилност и концептуално разумевање; задовољство

послом; позитивних ставова о послу; организационих грађанских понашања; и психолошког прилагођавања и добробити.

Студије показују (Deci, 1994, Kirkpatrick, 1985, Gagne, Koestner, Zuckerman, 2000) да задовољење трију основних психолошких потреба – аутономије, компетенције, повезаности – олакшавају интернализацију и интеграцију екстринзичке мотивације, с тим што је аутономија најзначајнији фактор интеграције. Треба, такође, имати у виду да је аутономна екстринзичка мотивација некада предиктивнија у односу на интринзичку, нпр. када су у питању послови који нису посебно интересантни или захтевају дисциплину или посебан напор.

Дакле, теорија самодетерминације даје диференцијални концепт типова аутономне и контролисане мотивације ради предикције ефикасног извођења и психолошког здравља. За разлику од раније поменуте теорије регулације акције, овде се слобода одлучивања третира само као један од фактора значајних за аутономију, који има исти значај као и други фактори, попут, рецимо, интерперсоналног стила менаџера.

Оно што делимично представља ограничења теорија мотивације је то што оне углавном порекло воде из западњачких друштава у којима доминирају индивидуализам и маскулиност као културолошке вредности. Тежња ка остваривању индивидуалних циљева и индивидуалног задовољства, тежње ка личном успеху и моћи одраз су оваквог стања. Теорија једнакости, са друге стране, прилагођенија је колективистичким и фемининим културама попут Јапана, Кине итд.

Такође, постоје и велике индивидуалне разлике. Иако већина људи тежи да буде вољена и прихваћена, или да ради интересантан посао који их испуњава, ипак не желе сви да одлучују, да имају овлашћења, нити да сносе одговорност. Субмисивне и несигурне, анксиозне особе нису склоне ризику који наведене ситуације делом носе са собом.

Шамирова теорија мотивације заснована на самоопажању

Сматрајући мотивацију једним од централних проблема везаних за понашање, истичући да она одређује наш ниво очекивања, колико времена ћемо посветити послу, озбиљност са којом прилазимо задацима, степен до кога покушавамо да унапредимо перформансе и сл. и критикујући постојеће теорије мотивације као хедонистичке и игнорантске у односу на људске вредности и осећај за моралне обавезе, Шамир (Shamir: Doyle, E.C, 2003: 104-107) године 1996. формулише теорију мотивације. По његовом мишљењу, у основи мотивације јесу социјална идентификација и интернализација вредности. Ова теорија се заснива на пет претпоставки:

Људи нису само орјентисани према циљевима, већ су и **самоекспресивни**, а понашање није само инструментално и манипулативно, већ се у њему одражавају и осећања, ставови и самоопажање. Људи се често понашају усклађено са својим селф-концептом, те ако, нпр. себе видимо као моралну особу, нећемо се понашати у складу са својим личним интересом, већ онако како сматрамо да је исправно.

Људи су мотивисани да **унапреде своје самопоштовање и самовредновање**. Док је самопоштовање засновано на осећању компетенције и потигнућа, самовредновање је засновано на честитости, моралној вредности и утемељено је у нормама које нас воде. Многа људска понашања бивају вођена унутрашњим стандардима, а своје акције вреднујемо према њима.

Људи су мотивисани да **одрже и унапреде своје осећање самоконзистентности**. Селф-концепт делује као идеологија коју људи настоје да спроведу у свом понашању, а самоконзистентност води корективном понашању онда када се опази дискрепанца. Из осећања јединствености свог селф-концепта и његове сагласности са понашањем и континуитета понашања кроз време, људи **формирају своје осећање „значања“**.

Селф-концепт је делом састављен и од идентитета. Идентитети појединца су бројни, а према Стрикеру (Stryker: Doyle, E.C, 2003) они су организовани хијерархијски, према важности појединачног идентитета, у

поређењу са другим изграђеним идентитетима, за дефинисање селфа. За радну ефикасност значајан је изражени радни идентитет, али и организација има своју одговорност да превеликим ангажовањем запослених не угрози његове друге идентитете који се тичу породице, пријатеља и других животних сегмената ван посла. У таквим ситуацијама, уколико појединац не може да напусти организацију, трпи он сам, а организацији наноси штету.

Људи су мотивисани вером. Деловање у складу са својим уверењима потврђује властити интегритет и омогућује потпуно суделовање у раду. Поседовање чврстих уверења од посебног је значаја за лидере како би могли да изазову емоционални одговор следбеника изражавањем уверења у своје идеје. Да би задобили веру групе, они сами морају бити уверени.

Ова теорија превасходно прави разлику између оних људи код којих је изражен радни идентитет и оних којима посао служи као средство за остварење других аспеката селф-концепта. Особе којима посао много значи, које су дубоко „укључене“ у њега, посебно у годинама повољним за учење или са постојећом жељом за даље професионално усавршавање, јесу особе за развијеним потребама раста.

1.2.6.4. Типологија мотивације заснована на мотивационим изворима

Године 1999. Леонард, Бове и Шол (Leonard, Beauvais, Scholl, 1999), у покушају да обједине мотивационе изворе који су нашироко прихваћени код различитих истраживача, износе метатеорију интегрисаних извора мотивације. Основне претпоставке су следеће (исти извор, 988):

- Постоји пет основних мотивационих извора: интринзички процеси, екстринзичке-инструменталне награде, спољашњи селф-концепт, унутрашњи селф-концепт, интернализовани циљеви;
- Различите индивидуе могу карактерисати мотивациони профили који одражавају релативну снагу сваког од наведених извора;
- Свака индивидуа поседује доминантни мотивациони извор који је основа доношења одлука и каналисања понашања;

- Када у индивидуи постоји конфликт два или више мотивационих извора, преовладаће доминантни извор;
- Индивидуе имају различите профиле мотивационих извора у различитим ситуацијама или у односу на различите идентитете.

Интринзички мотивациони процеси присутни су онда када особа учествује у активностима, јер јој је то забавно, а извор ове мотивације је рад сам по себи, пошто индивидуа у њему ужива. Ови процеси се разликују од класичног концепта интринзичке мотивације који истиче задовољство индивидуе услед остварених циљева и задатака. Док унутрашња мотивација укључује унутрашње изазове и задовољство због постигнућа, докле интринзички процеси потичу из непосредне унутрашње гратификације и укључује задовољство током обављања активности. Инсентив је активност сама по себи и уживање у њој, независно од задовољства постизања резултата. Када су пред могућим избором неког од више задатака, овакве индивидуе ће изабрати онај који им је забавнији и активности ће трајати док је задатак забаван.

Бихејвиорални показатељи овакве мотивације (Barbuto, 2002) јесу: индивидуа лако одбацује задатке у којима не ужива; често говори о томе колико јој се додељени задаци допадају или не допадају; радо волонтира у активностима у којима највише ужива; уколико јој се посао не допада, вероватно неће ни бити добра у његовом обављању.

Повезујући овај мотивациони извор са описима развојних теоретичара и теоретичара који говоре о потребама, Барбуто са сарадницима (Barbuto et al, 2001) наводи да је оваква мотивација блиска Колберговој хетерономној моралности и у нешто мањој мери Пијажеовом преоперационалном стадијуму, Алдерферовим егзистенцијалним потребама, Марејевој потреби за уживањем и Масловљевим физиолошким потребама. И Деци говори о интринзичкој мотивацији да се достигне уживање у обављању задатка која је потпуно подвојена од спољашње контроле или награде.

Инструментална мотивација постоји онда када индивидуа очекује неке позитивне исходе свог понашања попут повећања плате, бонуса,

унапређења и сл. Ова мотивација се разликује од класичног концепта екстринзичке мотивације у томе што овај истиче значај социјалних награда и односа, док инструменталност потиче из опишљивих спољашњих подстицаја, калкулативна је и тежи ка, за индивидуу, најповољнијим резултатима.

Суочене са алтернативним задацима, овакве индивидуе ће се ангажовати у оном који даје највећи потенцијал за екстринзичке награде, и док вероватноћа тих награда постоји, овакво понашање ће трајати. Бихејвиорални показатељи (Barbuto, 2002) су: индивидуа често пита „Шта овде има за мене?“; очекује компензацију за сваки додатни рад; често говори о томе колико зарађује, а колико би требала; често говори о релативној предности и добробити других.

Ова се мотивација може упоредити са развојним стадјумима какви су Пијажеов стадјум конкретних операција, Колбергова инструментална или Ловингерова опортунистичка фаза развоја. На сличан начин, Мареј и Мек Клиленд описују потребу за моћи, Алдерфер више степене егзистенцијалних потреба или Маслов потребе за сигурношћу. Овај концепт је близак и Бернаровој теорији размене и Кацовим и Кановим наводима о званичном прихватању.

Спољашња мотивација заснована на самоопажању (селф-концепт) постоји онда када индивидуа трага за афирмацијом својих компетенција и вредности своје личности, при чему је „идеално ја“ усмерено средином и формирано на основу очекивања референтне групе. Циљ понашања је задовољење чланова групе ради прихватања и постизања статуса, а мотивациона снага зависи од фидбека околине.

Када се налазе пред алтернативним задацима, ове индивидуе ће изабрати онај који ће им обезбедити афирмативну социјалну повратну информацију о њиховим цртама, компетенцијама и вредностима, и приказати их бољим у поређењу са другима. Понашање ће трајати док има позитивне повратне информације из средине. Као бихејвиорални показатељи (Barbuto, 2002) јављају се: индивидуа често тражи повратне

информације од других; тражи да се њена извођења запажају и вреднују; често говори о својим остварењима и „надувава“ их; води рачуна о томе ко добија признање по завршетку посла.

Овај мотивациони стадијум је сличан Колберговом интерперсоналном, Пијажеовим раним формалним операцијама или Ловингеровом конформистичком стадјуму, Мек Клилендовим и Марејевим афилијативним потребама, Алдерферовим потребама за повезивањем и Масловљевим потребама за љубављу и припадањем. Децијева екстринзичка интерперсонална мотивација, Бернардов социјални подстрек и конформирање групним ставовима и заједници, Кацов и Канов опис запослених који трагају за припадништвом организацији и за одобравањем од стране групе и руководиоца, такође представљају описе блиске овом мотивационом извору.

Унутрашња мотивација заснована на самоопажању (селф-концепт) присутна је код самоусмерених индивидуа чије је „идеално ја“ формирано на основу унутрашњих стандарда компетенција и вредности које су оне саме поставиле. Ове индивидуе користе фиксне стандарде у самопроцени. Понашање, управљено према тим унутрашњим критеријумима, доводи најпре до поткрепљења самоперцепције компетентности што резултира развојем виших нивоа компетенција. Мотивациона снага потиче од повратне информације извршеног задатка.

У ситуацији алтернативних задатака, овакви људи бирају задатке који ће им кроз повратну информацију о задатку потврдити слику о властитим цртама, компетенцијама и вредностима. Понашање ће трајати док има афирмативног фидбека. Бихејвиорални показатељи (Barbuto, 2002) овакве мотивације су: индивидуа тежи да се ангажује у најтежим задацима на послу; најбоље ради онда када су управо њене најизраженије способности потребне за обављање задатка; заинтересована је за развој својих вештина; најважније задатке обавља уз мало супервизије и контроле.

Пијажеов стадијум формалних операција, Колбергов институционални и Ловингеров стадијум свесности, Мек Клилендова и Марејева потреба за постигнућем, Алдерферове потребе развоја, Маслоуљева потреба за поштовањем и Херцбергови мотиватори, Децијева унутрашња мотивација да се достигну изазови и Кацова и Канова интернализована мотивација, која истиче самоизражавање из улоге извођења, слични су овом мотивационом извору.

Мотивација интернализованих циљева постоји онда када индивидуа усваја ставове и понашања који су, по свом садржају, сагласни са вредносним системом дате индивидуе. Основа су му јаки идеали и чврста уверења. Овде није потребан никакав подстицај, осим уверења да се циљеви организације могу постићи уз властито учешће и помоћ. Радно ангажовање наступа услед личног уверења у сврху, због чега се развија јак осећај дужности, на основу кога се делује у правцу циљева колектива, а не услед пуког уживања, спољашњих награда, социјалних поткрепљења или унутрашњих изазова, као што је случај са другим мотивационим изворима.

Суочене са алтернативним задацима, овакве индивидуе ће одабрати оне који ће, највероватније, допринети остваривању групних или организационих циљева и такво понашање ће одржавати све док се напредује према њиховом остварењу. Као бихејвиорални индикатори (Barbuto, 2002) јављају се: индивидуа се распитује о сврси задатка („Зашто ово радимо?“); расправља о стратешком циљу активности; спремна је да напорно ради уколико верује у сврху задатка и да уопште не ради уколико у сврху не верује; живи професионални живот вођена стриктним принципима и вредностима.

Оваква мотивација је слична Пијажеовом пост формално операционалном стадијуму, Колберговој принципној орјентацији, Ловингеровој аутономности, Маслоуљевој самоактуализацији, Келмановом вредносном систему, Децијевој унутрашњој валенси исхода, Кацовим и Кановим интернализованим вредностима.

1.3. ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАЊЕ У ПРОМЕНЉИВОМ ОРГАНИЗАЦИОНОМ ОКРУЖЕЊУ

Идеја о учењу као трајном процесу настаје почетком двадесетог века у области образовања одраслих, најпре као концепт доживотног образовања (lifelong learning- LLL). Јаксл (Yeaxlee) 1929. године објављује књигу под називом „Доживотно образовање“ у којој покушава да уједини системе формалног, неформалног и информалног образовања. Потом се Линдерман, критикујући школски „адитивни стил“ залаже за концепт искуственог у учења, у коме се ученик третира као „живећа читанка“ (Canteno, V, 2011: 136-138). Године 1967. Савет Европе промовише перманентно образовање (permanent education- PE) као своју образовну политику која је послужила као оквир за реформу Европског образовног система, усмерену на постизање социјалне једнакости и економског напретка. Потом, Европски Савет у Лисабону 2000. године поставља циљ да Европа до 2010. постане најкомпетитивније друштво базирано на знању (Веселић Б, 2008, стр.151-154). Комисија Европске Уније на конференцији у Бриселу, одржаној 2007. године, доноси сет кључних елемената за ефикасно образовање одраслих: предлог практичне политике – ради задовољавања друштвених и економских потреба; структуре руковођења – укључују квалитет, ефикасност и поузданост система учења одраслих; системи испоруке – укључују активности учења, подршку учењу, препознавање резултата учења, а циљају на потребе и мотивацију оних који уче.

Данас се у литератури, иако педагози праве извесне термилошке разлике, често као синоними употребљавају термини доживотно образовање, перманентно образовање и континуирано учење-образовање.

Покушај дистинкције ових појмова даје Савићевић (Савићевић, 2003: 218-223). Полазећи од тога да се доживотно образовање може схватити у ужем – то је образовање које се дешава после универзитетске дипломе (САД и Канада), или оно којим се пружа друга или трећа шанса да човек

добије образовање (Француска), и у ширем смислу – као праву на образовање свих људи, без обзира на старост, образовни ниво, класну или националну припадност. У том смислу, доживотно образовање јесте систем који се одвија упоредо са школским системом, породичним системом, обухвата и формални и неформалне факторе образовања, а основни принципи су му континуитет и интеграција. Отуда се негде јавља и појам континуираног образовања, а континуитет се огледа у стицању образовања у свим животним периодима, зависно од улога и потреба појединца. Интеграција се огледа у повезивању разних нивоа и облика образовања, превазилази образовне институције и повезује образовање са културом. Израз *перманентно образовање* потиче из руског језика, и такође, третира образовање као процес који се одвија непрекидно у две етапе – образовање деце и омладине и образовање одраслих. Повезивање перманентног или доживотног образовања са одраслима потиче од тога што је ова идеја највише изучавана у области образовања одраслих. Такође, постоји разлика између доживотног образовања и учења, јер учење представља „самоусмеравани раст. То је процес разумевања себе и света, стицање нових вештина и снаге“ (исти извор, 221). Иако је учење, вероватно, шири процес, јер се одвија и ван образовних активности, ова два појма су веома испреплетана, јер су оба процеса усмерена како на стицање знања, тако и на стицање моралних начела.

1.3.1. Дефиниција перманентног образовања

Перманентно образовање у основи представља процес учења који се одвија током читавог радног века. Модерно доба, са убрзаним променама и са повећањем сложености радних места, поставља потребу за перманентним образовањем као неопходност. У расправама о перманентном образовању нагласак се ставља на три типа активности које у њему учествују (Филиповић, Д, 1980, стр.149):

1) свој допринос дају установе у којима се образују одрасли; 2) саме организације су укључене у овај процес; 3) средства јавног информисања имају удела у перманентном образовању. Перманентно образовање се дефинише као продужетак формалног образовања (Storley, 1980) који укључује учење које се одвија у институцијама, на радном месту, код куће, у заједници и добровољно је (Jackson, 2003), док перманентно учење представља процес у коме индивидуе настављају да развијају своје знање, вештине и интересовања током живота. Неки аутори (Hiemstra: Kungu, K, 2010:17) додају да овај процес зависи од индивидуалних потреба, интереса и способности за учење. У сваком случају, ово укључује свесну одлуку појединца да се ангажује у активностима учења и користи могућности за њега. Сви системи, као што су универзитети, јавне школе, библиотеке, предузећа, друштвени центри, колеге итд. носе одговорност за помоћ одраслима да се даље образују.

У новије време формиран је концепт „организација које уче“. Задатак модерних организација јесте да се развијају у „организације које уче“, које препознају да знање запослених игра одлучујућу улогу у њиховом економском развоју. Организационо учење Симон дефинише као „проналажење и успешно реструктуирање организационих проблема од стране индивидуа, што се одражава у структуралним елементима и резултатима организације“ (Simon: Dierkes at al, 2001; 398). Као што појединци, који су давно напустили школске клупе, у процесу перманентног образовања уче како се учи, то исто чине и организације кроз ширење компетенција и напуштање старих и формирање нових образаца организационе културе. Када се стандарди у условима пословања промене, онда се чешће мењају захтеви радног места, него што се мењају људи. Организације су динамични субјекти у којима се стално нешто мења, па су и одговорности за посао у сталној промени (Bee, F, Bee, R, 2007, стр. 55). Ђуришић-Бојановић и Савковић (Djurisic-Bojanovic, Savkovic, 2010: 22), такође, износе тезу да флексибилност, која је у основи

друштва заснованог на знању, суштински подразумева спремност на промене.

Ово захтева и способности и мотивацију људи да промене себе, усавршавајући своје вештине кроз учење. Иако је организација тренинга и обуке често инвестиција организације у људске ресурсе, највећи добитници су управо запослени, јер постају атрактивнији и лакше мењају послове. У неком идеалном друштву, људи би посвећивали значајно време и енергију на саморазвој ван радног времена, али истраживања показују (Vignoles, Galindo-Rueda, Feinstein; Kanfer, Chen, Pritchard, 2008:403) да се врло мало времена и новца троши на ове активности од стране запослених. Неки аутори (Yeung, Ulrich, Nason, Glinow, 1999; Chen, 2006:141) говоре о постојању одлучујућег фактора који утиче на ефекте тренинга и других образовних метода, а који укључује вољу за учење онога који учи и квалитет организације образовних садржаја.

Као основни циљ перманентног образовања Филиповић (Филиповић, 27) види континуирани развој активности у стицању знања која се ослањају на најновија техничка и технолошка достигнућа и јачање креативних способности, а организације треба да препознају да су вешти и обучени радници основа економског развоја (Chen, Y.F, Wang, C.M, Lin, H.J, 2006: 141). Дакле, перманентно образовање представља процес који је од изузетног значаја и на индивидуалном и на организационом нивоу. Индивиде стичу нове компетенције, зависно од потреба, улога и задатака које обављају. Организацији ово омогућава да се прилагоди новим условима и доприноси развоју њене конкурентске предности. Модерни послови често због своје сложености захтевају високо образовање, али исто тако и аутономију. И аутономија се може научити кроз облике саморазвоја и самоучења. Данас се доста говори о замени концепта образовања учењем. Учење је шире, флексибилније, брже и економичније.

С обзиром на описану повезаност процеса учења и образовања, овде ћемо рећи да постоје три врсте континуираног учења, перманентног учења – образовања (Sessa, I.V, London, M, 2006):

- *адаптивно* учење је вид прилагођавања индивидуе на новонастале околности, тј. коришћење постојећих знања у новим ситуацијама. Оно може бити ненамерно (попут спонтаног учења о томе где тражити информације, како доћи до њих, кога питати итд.) или намерно, кроз дизајнирање окружења које ће довести до жељених реакција. Кључна ствар је дефинисање облика адаптације који се тражи од запослених и провера да ли је овакво прилагођавање у складу са мисијом, вредностима, стратегијом организације.
- *генеративно* учење представља додатно укључивање и коришћење нових знања, вештина и понашања. Овај концепт је когнитивне оријентације и полази од тога да је човек више од несвесног адаптивног система, и да он интерпретира информације и даје им значење. Овакво учење је засновано на унутрашњим менталним процесима меморије, перцепције, процесуирања информација и на њиховом реструктурирању.
- *трансформационо* учење представља стицање потпуно нових образаца мишљења, понашања, нових знања и вештина и њихову примену у различитим (новим) ситуацијама. У овом учењу индивидуе (ре)конструишу реалност и значења ствари на основу свог искуства и у комуникацији са другима. На другачији начин почиње да се разуме и „ја“ и околина. Дакле, интроспекција и интеракција јесу основа трансформационог учења.

Учење генерално представља продубљивање разумевања у коме индивидуе граде, проширују и трансформишу своја знања, вештине и понашање. Нека од ових учења су адаптивна, а нека трансформациона.

Учење одраслих је самоусмеравамо учење. Ако би непрекидно образовале кадрове, организације би то пуно коштало, те се пажња посвећује учењу

запослених како да уче, како да постану независни, самопоуздани и предиктивни у односу на будуће потребе и активности учења. Од запослених се тражи самоусмеравано учење у коме сами дефинишу шта треба да уче, који су им циљеви, како да их постигну и какве ће им бити будуће потребе за учењем. Самоусмеравано учење је и циљ и метод перманентног образовања (White, 2001), а перманентно образовање почива на идеји да људи јесу и могу постати самоусмерени (Tight, 1998).

Самоусмеравано учење се одређује као процес у коме индивидуа предузима иницијативу, уз или без помоћи других лица у дијагностификовању потреба за учењем, формулисању циљева учења, идентификовању људских и материјалних ресурса за учење, у избору и примени одговарајућих стратегија учења и евалуацији резултата учења (Fisher, M, King, J, Tague, G, 2001: 517). Неки аутори самоусмеравано учење одређују као стил учења, на основу кога онај који учи сам одређује како и шта ће учити, тј. то је саморегулисани и самонадгледани стил учења; укључује аутономију и самоконтролу; претпоставља способност планирања и одржавања мотивације; претпоставља способност да се дијагностификују властите потребе учења, циљеви учења, способност одабира одговарајуће стратегије учења и евалуације ефеката процеса учења; претпоставља способност планирања и спровођења активности учења.

Спремност за самоусмеравано учење је дефинисана као „степен у коме индивидуа поседује ставове, способности и карактеристике личности које су потребне за самоусмеравано учење” (Wiley, 1983: Fisher, M, King, J, Tague, G, 2001: 517). Самоусмеравано учење се, дакле, може схватити као димензија, при чему је код одређене индивидуе заступљена у одређеном степену, зависно од наведених фактора. Окидачи који покрећу процес учења могу бити неки догађаји из прошлости или антиципација будућих промена које ће захтевати нова знања и вештине. У том смислу, учење има инструменталну вредност за појединца у циљу његовог прилагођавања и

сналажења у новим условима живота и рада. Учење одраслих започиње када су постојећа знања и вештине недовољни у новим околностима и у очекивању да ће нам нова знања помоћи у решавању проблема (Kungu, K, 2010: 34).

Нека истраживања (Grow, 1991) показују да особе са ниском спремношћу за самоусмеравано учење осећају високу анксиозност када су изложене потреби за њим, као и да особе спремне за овакво учење осећају анксиозност када су изложене инструкирању од стране наставника. Као основу самоусмераваног учења, Големан (Големан, Д, и др, 2002:140) види свест о свом „идеалном ја“, о томе шта особа жели да постигне у животу и раду. То значи да у процесу перманентног образовања треба подстицати саморефлексиивност, јер увиђање властитих жеља и амбиција пружа особи искрену страст да се оне и досегну. Овакво учење захтева унутрашње и спољашње подстицаје, као и солидан фонд предзнања из дате области. Потребна је и лична воља за учењем, али и креирање вољне учеће атмосфере, разумевање личних карактеристика и потреба и захтева онога који учи, планиране методе учења, одговарајући курикулуми итд. Чен износи резултате истраживања (Tough, 1989: Chen, Y.F, 2006:141) да 73% одраслих учи на основу индивидуалних планова, 7% учи уз помоћ других, док само 20% одраслих учи уз помоћ формалних наставничких инструкција.

1.3.2. Сврховитост перманентног образовања

Концепт учења и развоја (Learning and Development – L&D) потиче из концепата менаџмента људских ресурса (Human Resources Management – HRM) и развоја људских ресурса (Human Resources Development – HRD). Учење је процес стицања знања кроз искуство који води трајној промени понашања, а то значи, значајном помаку у томе какве су перформансе радника на радном месту (Lucas, R, Lupton, B, Mathieson, H, 2006, стр.149). Учење из искуства, од школе до радног места захтева од оних који се

обучавају да унапреде своје постојеће вештине. Традиционална разматрања процеса учења истицала су усвајање знања, док данашња разматрања усвајању додају партиципацију, потенцирајућу способност индивидуе да истовремено и учи и ради. Основни циљ развијања знања и вештина јесте постизање и личних и организационих циљева.

Опште је познато да се детињство и младост сматрају периодом учења. И чињеница је да је у овом периоду учење најинтензивније. Но, такође је познато и да вежбање у смислу сталног усавршавања помаже да се одржи „кондиција“ у учењу, тј. опадање когнитивних способности је много мање у случају оних који уче кроз живот у односу на оне који се задржавају на нивоу једном стечених знања. Тако Стенберг (Stenberg, Himstra, R, Sisco, B, 1990) сматра да постоји спољни или социјални аспект интелигентног понашања који нам омогућава прилагођавање и обликовање нашег света, и аспект који означава као „искуствену интелигенцију“ и она се односи на улогу коју може играти искуство у развоју способности личности да се носи са новим задацима. И иначе, учење одраслих има своје специфичности у односу на учење деце и младих, о чему ће касније бити речи. Старији систематичније прилазе проблему, имају више искуства, стабилније радне навике, темељнији су и стрпљивији у односу на младе.

С друге стране, једном стечено знање, које се кроз живот не развија не може довољно доприносити унапређењу нашег извођења, уколико су се услови рада значајно променили. Посебно у условима модерног доба, изузетно убрзаног технолошког напретка, који да готово свакодневно мења услове и начине пословања, процес перманентног образовања заузима водеће место. Сигурно да структура радног места и димензија једноставности-сложености посла прави разлике у смислу коме је перманентно образовање потребније, но све је мање послова који би захтевали суму репетитивних, аутоматизованих радњи за које је потребан релативно скучен фонд знања. Стога, спремност за перманентно

образовање има велики значај у контексту општег циља оптималних перформанси и ефикасности на раду.

Модерно време и нове технологије су са собом донели и растућу потребу за високо квалификованим кадровима, посебно за онима који су најспремнији да се прилагођавају новим захтевима и усвајају нова знања. Ово нам илуструју резултати једног истраживања рађеног у Америци (McMahon, W.W, 2009: 74) које показује, с обзиром на то да су потребе за високо образованима веће од понуде, да је њихова просечна зарада у периоду 1980-2007. године реално порасла 48%, при чему је зарада оних са средњом школом или мање остала иста. Дакле, тежња ка образовању уопште и перманентном образовању доноси двоструку добит: појединцу коме олакшава развој, напредовање, бољу зараду и организацији којој даје конкуритивну предност. Евенден (Евенден: Томсон, Р, 2000: 130) каже „лични фактори не само да утичу на стицање конкретних вештина већ директно утичу на мотивацију, приврженост, способност вршења избора и остваривање личних циљева“.

Са становишта организације, има много примера који показују да су оне имале користи од улагања у учење и развој запослених (Learning&Development). Ово је значајно утицало на дизајнирање људских ресурса и унапређење организационе способности. Рос са сарадницима (Roos et al, 1997: 27) истиче да се интелектуални капитал неке компаније може дефинисати као сума знања њених чланова и практичне примене ових знања. А интеракција људског (интелектуалног, образовног) капитала, организационог капитала и капитала тржишта (корисника производа или услуга дате организације) резултира финансијским капиталом, што је крајњи циљ компанија.

Формално и неформално образовање Расправа о формалном и неформалном учењу и образовању започиње крајем шездесетих година када је било доста говора о кризи у образовању. Говорило се да је образовни систем ригидан, усмерен превасходно на најмлађе и да као

такав не може покрити потребе променљивог друштва. Због тога почиње да се посвећује пажња неформалном образовању.

Под формалним образовањем подразумева се институционални облик образовања, који се превасходно одвија у школама и на универзитетима. Њему недостаје флексибилност, углавном се бави теоријом и индивидуалним радом, постоји јасна подела улога ученик-наставник и ближе је концепту подучавања него учења, што је превасходни захтев пословне ефикасности. Доста наученог нам неће бити потребно, а вежбање практичне активности изостаје. На овај начин се стичу квалификације, али у данашњем пословном свету квалификације не значе много ако нису праћене другим потребним знањима и вештинама. Нпр. уколико економиста у трговинској компанији која послује са иностранством не познаје неки страни језик, то му може бити значајна препрека у обављању посла. У западној литератури овде се убраја и e-learning – учење на даљину које, такође, даје формалне квалификације. За ово има оправдања, јер оно може бити схваћено као виртуелна образовна институција.

Када говоримо о перманентном образовању, иако му формално учење представља основу, с обзиром на то да смо солидан квантум знања стекли у школама и на Универзитетима, за њега можда и већи значај има неформално образовање. „Ми учимо неформално, једнако као и формално, и вештине стечене неформалним, самоусмереним учењем дугорочно могу бити значајније у животу” (Gibbons, M. et al, 1980: 42). Ово је, у ствари, питање комбиновања академских знања са искуствима стеченим у пракси.

Неформално образовање се одвија ван формалних институција, флексибилно је и омогућује широки распон образовних активности и ближе је концепту учења него стицања знања. Многи послови данас траже развој компетенција попут способности за преузимање одговорности, иницијативе, прилагођавања променама и сл. што формални образовни

систем не развија. Неформално образовање се одвија кроз социјалне установе, хуманитарне организације, различите тренинге, радионице итд. Дакле, и оно се одвија кроз неке организације, али је степен организованости мање формалан по садржају, по наставним методама и облицима евалуације. Знања и вештине се стичу кроз искуства и интеракцију.

Неки аутори (Кулић, Р, 2002: 20-21) говоре и о *информалном* образовању као доживотном процесу у коме индивидуа усваја ставове, вредности, знања у свакодневном искуству и у различитим интеракцијама са колегама, пријатељима, преко масмедија итд. Овакво учење може бити ненамерно и намерно, али је у сваком случају самоусмерено, јер селекција информација које ћемо задржати зависи од нашег интересовања и обраћања пажње на стимулусе у односу на њих.

1.3.3. Теорије учења у контексту организације

У стручној литератури се, углавном, говори о следећим теоријама учења, значајним за организационо понашање:

Бихејвиористичке теорије. Најпознатије бихејвиотистичке теорије учења јесу класично условљавање (Павлов) и инструментално учење (Тордајк, Скинер и др.). Нова понашања стичу се асоцијативним повезивањем између стимулуса, или реакција и њихових последица. Док Павлов говори о аутоматском повезивању две дражи од којих прва безусловно изазива реакцију, а друга то почиње услед временског или просторног додира са првом, Скинер каже да су промене у понашању резултат одговора индивидуе на стимулусе који бива поткрепљен, награђен или кажњен. Понекад се дешава да подређени показују страх од надређених. Овај страх се генерализацијом може пренети и на остале елементе из њиховог окружења, па сам поглед на њихову канцеларију или слушање гласа само по себи изазива негативну реакцију. То што се

емоционалне реакције уче класичним условљавањем је доста коришћено у маркетингу. Комерцијални производи се у рекламама асоцијативно повезују са стимулусима који изазивају позитивне емоционалне реакције.

Код инструменталног условљавања долази до повезивања реакција или понашања и његових последица. Закон ефекта каже да се учвршћују она понашања која се позитивно поткрепљују, док се кажњавана понашања елиминишу. У организацији се, рецимо, може развијати атмосфера слободног изношења идеја уколико се ово поткрепљује, јер организација форсира креативност. При том је важна конзистентност у поткрепљивању. Као поткрепљења могу се користити уважавање, материјалне награде, унапређења.

Теорија социјалног учења. Овај облик учења (Бандура) је заснован на принципу учења посматрањем. Уколико индивидуа посматра понашање модела које се награђује њој пожељним наградама, повећава се вероватноћа имитације датих реакција или идентификације са моделом. Тако се репертоар понашања индивидуе мења, не кроз њено лично искуство, већ кроз понашање и искуство посматраног модела. Дакле, поткрепљење у директном смислу не постоји, јер онај који учи нити је награђиван, нити кажњаван, али постоји индиректно очекивање поткрепљења уколико се преузме понашање модела. Дакле, социјално учење настаје у интеракцији. Венгер (Wenger: Armstrong, M, 2009: 551) сматра да је социјално учење превасходни извор учења у организацији, с обзиром на то да смо тамо у непрекидној интеракцији са колегама. Наиме, посматрање људи који раде са нама, а који постижу успехе којима и сами тежимо, јесте стимулација да се и ми понашамо на тај начин. Модели, при том, могу бити бројни, као што су диверсификоване и наше потребе и тежње.

Когнитивне теорије. У основи когнитивног учења лежи процесуирање информација. Овде знања усвајамо апсорбујући информације у виду

принципа, концепата и чињеница. Информације се шифрују, складиште и враћају из меморије. Шифрирање представља процес интерпретације садржаја који се опажају, како би се спољашњи стимулуси трансформисали у своје когнитивне репрезентације. При том, анализа и интерпретација стимулуса зависе од претходног знања које је складиштено у схемама – когнитивним репрезентацијама објеката или појава. Зависно од сложености информација, њихова се прерада дешава на различитим нивоима и са учешћем већег или мањег броја психолошких функција. Складиштење се односи на начин на који су когнитивне репрезентације организоване у меморији. Оне су ускладиштене у „категорије“ у односу на њихову сличност и заједничке карактеристике. Процес повраћаја информација се односи на присећање когнитивних репрезентација које су ускладиштене у меморији. Уколико је повезаност два елемента у меморији већа, то ће пре присуство једног елемента асоцирати присећање на други.

Искусствено учење. Овакав облик учења имамо онда када људи уче из властитог искуства, размишљајући о њему како би га разумели и применили. Овакво учење је потпуно лични конструкт, базиран само на властитом искуству, те стога увелико зависи од личних вредности, ставова и уверења.

Говорећи о искусвеном учењу, Колб га дефинише као процес настајања знања кроз трансформацију искустава. „Знање резултира из комбинације знатихеље и трансформишућих искустава“ (Kolb, Boyatzis, 2000). У основи овог учења лежи опажање и прерада информација, а процес се одвија кроз активности *схватања* – која комбинују конкретно искуство са апстрактном концептуализацијом и *трансформације* – које од рефлексивне опсервације воде до активног експериментисања (Kolb: Кулић, Деспотовић, 2010: 95-97).

Наиме, искусвено учење пролази кроз четири фазе: конкретног искуства, тј. доживљавања које се дешава када се појединци или

организације срећу са новим искуствима које покушавају да схвате; рефлексивне опсервације које представља начин опсервације и критички однос према доживљеном; концептуализације која се састоји од анализе и интерпретације доживљеног, развијања теорија и појмова, а зависно од владајуће парадигме појединаца или организације; активног експериментисања у коме се разматрају импликације и трансформишу знања и понашање, а људи и организације разматрају шта изменити и које активности предузети.

Из овакве концепције произилазе и четири стила учења по Колбу (Kolb, Boyatzis, 2000): дивергентни стил, у коме су доминантне способности учења конкретна искуства и рефлексивна опсервација, а овакви људи су успешни у опажању конкретних ситуација са различитих тачки гледишта, продуковању идеја, прикупљању информација. Имају широка интересовања, имагинативни су и емотивни, те склони уметничком раду. У ситуацијама формалног учења преферирају групни рад, слушају отвореног ума и примају повратне информације; асимилирајући стил у коме доминирају апстрактна концептуализација и рефлексивна опсервација, а ови људи су добри у разумевању великог броја информација и њиховом сврставању у концизне, логичне форме. Пре су заинтересовани за идеје и апстрактне концепте но за људе. Добри су у научној каријери, а у ситуацијама формалног учења воле предавања, читање, промишљање и аналитички приступ; конвергентни стил, са доминацијом апстрактне концептуализације и активног експериментисања, води ка ефикасности у практичној примени идеја, решавању проблема и доношењу одлука. Добри су у техничкој области, а у ситуацијама формалног учења воле да експериментишу са новим идејама, лабораторијским задацима и практичном применом; акомодирајући стил, са доминацијом конкретних искустава и активног експериментисања, тежи учењу из непосредног искуства. Воле изазовне ситуације и реализацију планова, али пре реагују емотивно него засновано

на логичној анализи. Добри су у пословима "акционе" природе, попут маркетинга, а у формалном учењу воле да раде са другима ради постављања заједничких циљева, стратегија и планова за реализацију задатака.

Овакво учење организације могу подстаћи стварањем окружења у коме ће људи бити стимулирани да размишљају и раде на начин који ће им помоћи да извуку поуке и користи из својих искустава.

1.3.4. Специфичности учења одраслих

Иако се учење често везивало за период детињства и младости, многа истраживања показују да се ефикасно учење може одвијати и у каснијим годинама. Суштина је у томе да у основи способности за учење стоји интелигенција. Још је Галтон (Галтон: Савићевић, Д, 2007: 43) говорио о значају генетике у породицама и да су деца успешних људи често и сама била успешна. Из овог разлога опадње у способности учења често је везивано за чињеницу да интелигенција почиње благо да опада, по различитим ауторима у различито време, по некима већ после двадест и пете године живота. Међутим, многа истраживања показују да ово не мора бити праћено и опадањем способности за учење, јер се пад интелигенције може компензовати мотивацијом, али и значајним искуством старије особе које јој олакшава могућност позитивниг трансфера. Посебну улогу у овоме има и вежбање.

Нека истраживања проблема повезаности учења и година дају следеће резултате: Балтиморска лонгитудинална студија мушкараца, коју су спровели Аренберг и Робертсон (Arenberg, Robertson: Rice, F.P, 2001: 481-483), која је углавном обухватала високо образоване мушкарце високог социоекономског статуса, показала је да су разлике у постигнућу мале пре шездесете године живота, док после тога постају значајније. Група од 30. до 38. године показивала је благи напредак, а веће опадање способности за учење показало се у групи од 61. до 74. године живота. Лехманова

истраживања (исти извор) која су се бавила квалитетом рада показују да су људи најефикаснији у тридесетим годинама, а потом наступа пад. Око 80% квалитета рада губи се до педесете године живота. Ипак, ово истраживање је показало и велике индивидуалне разлике. Денисова (Denis: Rice, 2001) истраживања квантитета рада показују да учинак зависи од области рада. Тако они који се баве креативним уметностима и науком, најефикасније делују у четрдесетим годинама, после чега наступа опадање учинка, док код оних који се баве друштвеним делатностима ефикасност расте од тридесете до шездесете и опада након седамдесете године. Непостојање једнозначности резултата истраживања указује на то да су пре свега индивидуалне разлике те које одређују какав ће бити наш капацитет за учење и рад. Треба имати у виду и то да у условима појединаца који перманентно уче кристализована интелигенција расте и у каснијим годинама.

Петерсон (Patterson, H.V, 1997: 101-102) истиче да одрасли могу да уче, јер располажу стваралачким способностима. Током година, брзину напредовања могу успорити опадање вида, слуха или сл, али се то може компензовати помагалима и искуством. Учење одраслих јесте унутрашњи процес који је базиран на самоусмеравању, где појединац прецизно може да одреди какве су му потребе и шта то треба да научи. Истичући значај критичког мишљења у учењу одраслих, Деспотовић каже: „У периоду до одраслог доба смисао развоја је, пре свега, сазнање света. У периоду одраслости смисао развоја је у сазнању себе, сазнању света у себи“ (Деспотовић, 1997: 104) као и да је одрасло доба „период преиспитивања наученог, његове реконструкције и трансформације“ (исти извор, 97). Зато су одрасли чешће мотивисани унутрашњим чиниоцима. Такође, и евалуација треба да буде унутрашња, тј. самоевалуација, јер одраслима, који себе доживљавају самосталним, не одговара концепт класичног оцењивања. Слично Илић са сарадницима (Илић, М, Бранковић, Д, 2003: 346) као особености одраслих у образовном процесу наводи: сензорне

особине и психомоторику које су временом у опадању; интелектуално-сазнајне особине попут општих и специфичних способности, животног искуства и менталне кондиције; и емоционално-мотивационе особине које зависе од степена зрелости индивидуе.

Мериам и Кафарела (Merriam, Sh.B, Caffarella, R.S, 1991), говорећи о учењу одраслих, истичу велики значај постојећих, али и стицања нових знања. Одрасли имају солидне залихе претходног знања. У покушају да се објасни веза постојећих и нових знања формулисана је теорија шеме (когнитивне мапе). Свака индивидуа има свој сет мапа које одражавају лично искуство и индивидуални поглед на свет. Постоје три различита модела учења, који се уклапају у шематски оквир, и то су пораст, усклађивање и реструктуирање. Пораст представља акумулацију информација и то се изједначава са учењем чињеница. Усклађивање представља постепене промене у нашим когнитивним шемама, док реструктуирање обухвата стварање нових шема и реорганизацију постојећих. У учењу одраслих значајно су присутни процеси усклађивања и реструктуирања. Управо ови процеси су од значаја за организацију, јер омогућавају прилагођавање појединца и прихватање нових концепата организационе културе. Општа констатација је да и одрасли имају способности за учење, а предност је та што је то учење обично везано за сферу рада и послова са којима већ имају довољно искуства.

Учење (и обучавање) везано за радне задатке укључује промену понашања како би се постигао ефикасан рад. Већ је било говора о томе да се учење одраслих разликује од дечјег школског учења. Сем искуствене разлике, треба имати у виду и мотивациони елемент у смислу да одрасли могу бирати шта ће учити и хоће ли то радити уопште. Као специфичности учења одраслих, Савићевић (Савићевић, М.Д, 2007: 152-158) наводи следеће: разлике у појму о себи, где одрасли виде себе као независне, одговорне и самоусмерене учеснике образовног процеса и не желе да буду третирани као деца, већ са уважавањем; разлике у искуству,

при чему је нагомилано искуство одраслих квалитативно другачије од оног којим располажу млади. То искуство је значајан резервоар и као основу учења не захтева класично уџбеничко учење; разлике у спремности за учење, што захтева да секвенце учења прате развојне потребе и задатке онога ко учи, а не само наставни програм; разлике у временској перспективи, при чему је сама перцепција времена другачија код младих и старијих. Млади време доживљавају као вечно, а стечена знања као резервоар информација који могу бити од користи када порасту, док одрасли резултате наученог виде у непосредној примени. Они су током учења усмерени на проблем, а не на предмет, а учењу прилазе онда када их околности на то терају. Иначе, време опажају кратким и пролазним, те га не треба губити непотребно.

1.3.5. Организационе потребе као иницијатор перманентног образовања

Модерни услови који намећу потребу за развојем, борбу за тржиште, као и глобална кретања утичу на организације у целини и на развој њихових потреба. Управо организационе потребе, које настају услед насталих промена, представљају почетну тачку иницијативе за учење. Потребне за учењем се у организацији јављају онда када се појаве препреке у остваривању организационих циљева и задатака. Тада се поставља питање каква је то обука потребна организацији, а одговор се налази у анализи постојећих образовних потреба. Уколико се ове потребе идентификују прецизно то ће обезбедити да се учење усмери на реалне циљеве, што ће резултирати пословном ефикасношћу. Задатак менаџмента је да прати компетенције и вештине својих запослених и да предузима интервенције у односу на несагласност постојећих и жељених. Многе организације развијеног света данас отварају посебна одељења за учење и развој.

У неким случајевима организацији су потребне адаптивне активности у оквиру постојеће културе и система и оне захтевају мање образовне

интервенције. Али некада, услед великих екстерних промена, јавља се потреба за радикалним променама у организацији које уводе нову културу и трансформацију принципа пословања и тада ће бити потребна широка скала образовних активности.

Није редак случај да људи показују отпор према променама. Постојећи начин функционисања постао је део њиховог културолошког обрасца који им је давао стабилност и сигурност, а промена уноси страх да систем постане нестабилан, сигурност изгубљена и да се нови процеси можда неће разумети. На промене постају спремни тек када проблеми постану толики да нема другог излаза и да постоји осећај угрожености. Потреба за учењем настаје управо тог тренутка и увек је везана за промене. Организације могу утицати на спремност за учење тиме што ће учинити да реалност кризе и њене негативне последице осете сви (неке организације чак и намерно продукују кризе) или упознавањем запослених са разним факторима пословања као што су тржиште, корисници, конкуренција и сл. како би се подстакло незадовољство постојећим процедурама. Од тога хоће ли организација успети од себе да направи учећу организацију зависи и питање њеног опстанка или нестанка. Креирањем нове структуре и нове културе, подесне за учење, предузећа се оспособљавају да континуирано уче.

Као факторе који доводе до промене организационих потреба Би (Вее, R, Вее, F, 2007: 6) наводи следеће:

- опште спољашње окружење – фактори ван организације над којима она нема директну контролу, као што су економски, технолошки, демографски, културални, правни или политички фактори;
- специфични фактори окружења, над којима организација нема потпуну контролу, али може на њих имати извесни утицај – корисници, добављачи, конкуренција итд;
- унутрашње окружење – запослени, синдикати, деоничари итд.

Када се идентификују организационе потребе, могу се идентификовати и њима одговарајуће потребе за учењем, могу се прецизно спецификовати и анализирати који је то најбољи начин да се ове потребе задовоље. Организације морају водити рачуна о овим елементима, јер неадекватно дизајниране обуке организацији праве трошкове који неће довести до жељеног ефекта. Менаџери компаније Фасткар (Arnold, J. et al, 2005: 360) намеравали су да десет хиљада инжењера пошаљу на десетодневну обуку. Прорачунавање цене коштања сто хиљада пропуштених радних дана довело је до закључка да компанија то не може да поднесе. Ово илуструје колико је важно утврдити реалне организационе и последично потребе за обучавањем запослених.

1.3.6. Образовне потребе запослених као иницијатор перманентног образовања

Осим организације, као једне стране која поседује образовне потребе, учинак организационог учења зависи и од мотивације запослених. Образовне потребе се углавном дефинишу као „образовни дефицит“, као недостатак, дискрепанца између садашњег, поседованог и жељеног, нормираног стања. Разлика у односу на друге потребе јесте у томе што се оне могу задовољити само учењем. Деспотовић (Деспотовић, М, 2000: 15-16) сматра да овај недостатак може бити и субјективне и објективне природе. Као субјективно осећање потпуно су лично емоционално обојене. Као објективан недостатак образовне потребе представљају јаз између поседованих компетенција и оних које постављају захтеви личне амбиције.

Међутим, о образовним потребама не треба говорити само као о потребама недостатка. Оне могу бити и потребе развоја. Тежња ка самоактуализацији, о којој говори Маслов, до које не досежу сви, али многи људи је имају, јесте оно што се може посматрати као потреба раста и развоја. И за Роџерса основна тежња човека јесте да се развија и оствари

све своје потенцијале. Човек у свакодневном животу напредује, он не жели само да преживи, већ да уради најбоље од свог постојања. Дакле о образовним потребама можемо говорити као о образовном недостатку, али и као о когнитивним, потребама вишег реда, да се зна, разуме, развија. У контексту организације и спремности за перманентно образовање, образовне потребе јављају се у улози недостатка онда када постојеће компетенције запосленог више нису довољне за обављање радних задатака и он то жели да превазиђе. Као потребе развоја јављају се онда када запослени има личне аспирације и високо постављене стандарде.

Мотивација за учење одраслих у организацији. Мотивација се односи на спремност за учење, а питање које се поставља је да ли она постоји или не и под којим условима. Људи морају бити мотивисани да би постигли ефекат у учењу. Морају бити свесни да постојећи ниво компетенција није више довољан, да постојећи ставови или понашања нису одговарајући и да се морају мењати и развијати како би било могуће добро обављати посао. При том је значајно познавати која се тачно знања или понашања требају стећи. Рејнолдс (Reynolds: Armstrong, M, 2009: 555) каже: „...мотивација за учење представља критичан фактор који утиче на ефективност учења и вежбања. Под правим условима, снажне диспозиције за учење, појачане обилним искуством и позитивним ставом, може доћи до изванредних перформанси“.

Мотивација за учење одраслих има своје специфичности у односу на мотивацију школске деце. Најпре, одрасли сами одлучују хоће ли уопште учити или не. Они уче само када то желе, а ретке су формалне ситуације које их на то приморавају. За разлику од школских ефеката „на дугом штапу“, одрасле за учење мотивишу непосредни циљеви чијим остварењем очекују и непосредну корист. Осим тога, њихово је учење повезано са свакодневним животом и потешкоћама насталим на послу, услед недостатка знања, а постоји потреба за успехом, поштовањем и самопоштовањем. С обзиром на то да је перманентно образовање у вези са

професионалном делатношћу или посебним личним интересовањима, овде потребе и интереси постају селективни и усмерени. Дакле, учење одраслих је вољно и они уче оно што сами желе, услед личног развоја.

Потребе које су једном задовољене могу довести до формирања нових. Тако мотивација доводи до учења, али она може бити и последица учења. Задовољство које је пратилац постигнутих резултата постаје основа за мотивисање даљег учења. Такође, уколико се индивидуи неуспеси дешавају у низу и не добија потврду своје способности да учи, ово делује демотивишуће и развија негативан однос према учењу. Овде се ушлиће нераскидива емоционална страна мотивације.

Кар (Carr: Oliveira Pires, L.A, 2009: 134-135) мотивацију одраслих за учење посматра кроз садржајне и динамичке елементе, при чему као садржајне узима у обзир интринзичке и екстринзичке мотиве. По њему, у интринзичке мотиве спадају:

- *Епистемолошки мотиви*, где је активност по себи извор задовољства, а мотивација је повезана са самим садржајем – учити, стицати знања, вештине итд. Присутан је емоционални елемент;
- *Социо-емоционални мотиви* – учествује се у активностима тренинга, учења ради успостављања социјалних контаката, интегрисања у групу, ојачавања социјалних веза;
- *Хедонистички мотиви* – учешће у активностима учења је повезано са задовољством учествовања, али је повезано са условима окружења, материјалом, изворима итд. Задовољство је независно од садржаја учења.

У екстринзичке мотиве спадају:

- *Економски мотиви* – материјалне природе;
- *Мотиви прописа* – као што је обавезивање које долази са стране, социјални притисци за конформирањем, утицај хијерархије итд.

- *Изведени мотиви* – циљани да се избегну непријатне ситуације, па ће се у активностима учења учествовати да би се избегла досада на послу, рутина, конфликти, непријатно окружење итд.
- *Професионални оперативни мотиви* – учење представља инструментални одговор насталим потребама за прилагођавање променама и новој ситуацији;
- *Лични оперативни мотиви* – учењем се стичу знања и компетенције потребни ван радног места, али увек са јасним циљем неког интереса или задовољења неке потребе;
- *Мотиви идентитета* – стицање компетенција ради очувања или промене идентитета које је усмерено на жељену социјалну слику;
- *Мотиви занимања* – стичу се знања ради добијања посла (попут преквалификације) очувања посла или управљања каријером кроз напредовање.

Самбрукова (Sambrook, S, 2002: 525-528) наводи резултате студија које, као четири кључна фактора учења на послу, проналазе мотивацију, развој људских ресурса, организациону културу и праксу организације. Недостатак мотивације може потицати од менаџмента који не подржава учење запослених или од њих самих када не преузимају одговорност за властити развој, и обратно. Зато је потребно дефинисати јасне улоге, јасне циљеве, задатаке, садржаје развоја људских ресурса. Важно место заузима и информисање о значају даљег учења и могућностима за учење. Организације би требало да стварају учећу културу, културу размене информација и знања, адаптирања на промене, развоја нових организационих структура итд. Практична активност организације треба да се позабави обезбеђивањем времена и ресурса за учење запослених.

Као факторе, добијене у разним истраживањима као утицајне на мотивацију учења одраслих, Савићевић (Савићевић, М.Д, 2007: 224) наводи старост, претходно образовање и занимање. Старије особе су

конзервативније, несклоне променама, са устаљеним и готово непроменљивим ставовима, те је и њихова мотивација нижа. Канфер и Акерман (Kanfer, Ackerman, 2004; Kanfer, R, Chen, G, Pritchard, D.R, 2008: 407) ово смањење мотивације повезују са падом осећања самоефикасности старијих, а ово аргуентују падом флуидне интелигенције и споријим процесуирањем информација које доводе до смањеног самопоуздања у погледу способности учења нових материјала. Нижи степен претходног образовања везан је за ниже квалификације, ниске приходе и лоше образовне могућности. Овај лошији социоекономски статус, такође, умањује мотивацију. Слично је и са професијама које су углавном везане за степен образовања. Оне које захтевају виши степен погодују мотивацији и обратно. Такође, као разлози учења одраслих наводе се задовољење обавезе према друштвеној средини, постизање поштовања и самопоштовања, постизање задовољства, заинтересованост, материјална корист, жеља за афирмацијом и др.

На мотивацију за перманентно образовање утиче интеракција особина личности и карактеристика ситуације. На њу утиче и перцепција самоефикасности, али и она може бити под утицајем личних особина. Мотивација је та која, под условом постојања способности, одређује када, како, шта и са коликим успехом ћемо се ангажовати у учењу или раду. Повољна ситуација за развој мотивације јесте постављање високих, специфичних и достижних циљева, јер они усмеравају пажњу на садржај учења и помажу одржавању улагања напора. У случајевима када особа тежи личном развоју, постизању статуса, на делу је унутрашња мотивација. Уколико учи да би постигла бољу материјалну позицију, или нпр. због страха од губитка посла, мотивација постаје спољашња.

1.3.7. Индивидуално, групно и организационо учење

Многи аутори који су се бавили проблемима обучавања и учења покушавали су да утврде на којим нивоима постоје образовне потребе,

како би се конципирани образовни програми и методе. Оно што се може запазити, као заједничко код већине аутора, јесу следећи нивои:

- индивидуални ниво – на коме се идентификују индивидуалне образовне потребе, као што су потребе да се научи извођење неке радне операције или организовање времена и сл;
- професионални или групни ниво – идентификовање образовних потреба неке специфичне професије или групе као што је нпр. учење нових начина обрачуна рачуновођа или нових хигијенских прописа нпр. здравствених радника;
- организациони ниво – идентификовање образовних потреба које се тичу организације у целини, као што је учење адаптирања на нову организациону културу, учење нових процеса и процедура који се уводе у организацију итд.

Засновано на овим инстанцама на којима образовне потребе постоје, може се говорити и о нивоима учења и развоја као индивидуалном, групном и организационом.

Индивидуално учење има за централни проблем начин на који неко учи или стил учења. Речено је да одрасли учење базирају на искуству. У том смислу Колб (Kolb, D: Lucas, R. at al, 2006: 152) каже да искуствено учење подразумева циклус који је заснован на конкретним искуствима. Тај циклус чине: посматрање и рефлексивност из искустава; генерализације и повезивање искустава са теоријом; примена стеченог знања. За оне који се баве обучавањем одраслих, важно је да знају на који начин људи уче. Овде постоје значајне индивидуалне разлике, а оне се тичу стилова учења. Стили учења представљају за појединца карактеристичне начине процесуирања информација, опажања, памћења, мишљења, решавања проблема, као и карактеристична понашања у ситуацијама учења. У покушају да одговоре на ово питање, Хани и Мамфорд (Томсон, Р, 2000: 132-133) сврставају људе у четири категорије у односу на њихов омиљени стил учења :

- активисти – друштвени су, уживају у новим искуствима, отворени су и ентузијастични, имају потребу за константном активношћу и воле ризик и изазове. Програми обуке за њих требало би да буду нови и довољно креативни;
- мислиоци – аналитички тип који прикупује податке, уочава ствари, слуша туђа мишљења и добро промисли пре него што изнесе своје. Програми за обуку намењени мислиоцима треба да садрже доста могућности за анализу;
- теоретичари – рационални, логични, објективни и аналитични. Траже програме обуке који су темељно и јасно образложени;
- прагматичари – теже практичном раду, новим идејама, реални су, нестрпљиви и желе да што пре приону на посао. Програми обуке намењени њима требају бити практични и иновативни.

Паск и Скот (исти извор) људе деле у две категорије према стилу учења:

- серијалисти – поштују одређени редослед при учењу, памћењу и репродуковању информација. Процес учења тече постепено, са тежњом да се све разјасни и запамти пре него што крене даље;
- Људи који посматрају целину – усмерени су на целину информација и из ње извлаче и настоје да запамте битне чињенице. Ствар сагледавају са различитих становишта и истовремено разматрају више идеја.

Колб (Kolb: Armstrong, M, 2009: 553) дефинише следеће стилове учења одраслих:

- акомодатори – они који уче путем покушаја и погрешака, комбинујући конкретна искуства са експериментисањем;
- дивергентни типови – који преферирају конкретне или апстрактне ситуације учења и активно укључивање. Имају развијену имагинацију и ситуације сагледавају са различитих страна;
- конвергентни типови – који преферирају да експериментишу са идејама, разматрајући их са становишта њихове практичне

употребљивости. Превасходно их интересује шта се може применити у пракси;

- асимилатори – који воле да конструишу сопствене теорије и велики број запажања претварају у једно интегративно објашњење проблема.

Преференције начина учења могу бити и под културолошким утицајем, те тако, у светлу Хофстедових димензија, нпр. припадници индивидуалистичких култура могу преферирати индивидуално учење, док припадници колективистичких култура могу тежити групном учењу. Неке културе воле изазове и толеришу несигурност, док друге теже сигурности. Ове прве могу преферирати индивидуално учење, које има више опасности од погрешки (нема корективног мишљења које постоји у групи), али за чије се резултате прихвата и индивидуална одговорност, док друге културе могу нагињати групном учењу, са поделом одговорности, помоћи при учењу и смањеним ризиком од погрешног закључивања.

Учење на групном нивоу у својој основи има учење и решавање проблема у оквиру група и тимова. Већина великих организација одлуке доноси у тимовима менаџера. Сложеност проблема је толика да је тешко да један човек има сва потребна знања за њихово решавање. Такође, обично се у групи и зна шта је чија експертска област, те је и памћење групе као целине обимније него што би било код појединца. Код оваквог учења постоји дијалог и могућност развијања критичког мишљења је већа. Ефикасност овог процеса увелико зависи од тога како се дијалог одвија и да сукоб мишљења јасно буде усмерен на идеје, а не на људе. Културолошки посматрано, овакав облик учења не одговара срединама у којима постоји висока дистанца моћи као схватање да је хијерархијски врх недостижан и недодирљив, као и срединама које прихватају неједнакост. У таквим условима сукоб мишљења је готово недозвољив. Мајер са сарадницима (Maier, G. at al: Dierkes, M, at al, 2001:26) каже да групна култура утиче на начин на који ће процеси тећи. Висока кохезивност

групе може гушити креативност, јер се људи боје да ће сукобом мишљења реметити међусобне односе (кохезивне групе су склоне групном мишљењу које је некритичко). Уколико, међутим, групне норме истичу иновативност и побољшање перформанси у први план, онда ће ово стимулисати људе да износе опречна мишљења.

Циљ учења на организационом нивоу јесте преживљавање промена на турбулентном и променљивом тржишту. Овде се стичу знања чијим коришћењем се стиче конкурентска предност. Термин који је данас у широкој примени јесте „учеће организације“. Овај термин је дао Сенж (Senge: Armstrong, 2006: 543) и дефинише их као организације „у којима људи непрекидно шире своје капацитете да стварају резултате које заиста желе, где се подкрепљују нови, експанзивни обрасци мишљења, где су колективне аспирације ослобођене и где људи непрекидно уче како да уче заједно“ (Senge: Armstrong, 2006: 543). Организације уче како се учи, креирају окружење у коме ће олакшати учење трансформисањем капацитета за учење појединаца и тимова. Овде је потребна сарадња менаџмента и оних који у учењу учествују. Застареле процедуре и превазиђена организациона култура се замењују новим и флексибилним које ће прихватити и реализовати промене и резултирати даљим развојем.

Као елементе разликовања организација које уче од оних које то не раде, Јандоли и Золо (Iandoli, L, Zollo, G, 2007:72) наводе:

- Диверсификацију наспрам специјализације;
- Потребу за променом наспрам континуитета лидерства;
- Децентрализацију у доношењу одлука наспрам централизације;
- Усмереност на садржаје наспрам усмерености на симболе;
- Подстицање креативности наспрам инсистирања на очувању непроменљивости културе.

Бенет (Бенет: Вујић, Д: Чизмић, С, Кондић, В, 2003: 48) говори о два облика учења у организацији: адаптивно учење или „учење у једном кругу“, у коме се запослени обучавају за примену важећих стандарда и

метода на раду и односи се на то како добро радити – ефикасност: генеричко учење или „учење у другом кругу“ у коме се критички преиспитују постојећи стандарди, захтеви посла и циљеви, по потреби уводе нови и односи се на ефективност – радити праве ствари. Ово је захтев лидерства, те компаније које уче генерички могу заузимати лидерске позиције. Овим облицима учења Бејтсон (Bateson: Dierkes, M. et al, 2001: 283) придодаје деутеро-учење које захтева више од тога да се мењају запослени и организациона култура. Овде долази до преиспитивања читавог процеса учења. Овде није довољно мењати се под утицајем промена у окружењу, већ треба учити из контекста ранијих учења и унапређивати сам процес учења. Бивши председник Каспер Шихт компаније каже: „Идеална сврха образовања требало би бити усађивање способности учења. Ако људе поучимо како учити, а не шта учити, њихове ће способности учења бити неограничене“ (Drydena, G, Vos, J, 1999: 481). Овај концепт „учења како се учи“ бива интегрисан у норме и стратегије организације. Суштински, „учеће организације“ јесу оне у којима постоји подржавајући став менаџмента који ствара повољно окружење за континуирани развој запослених кроз учење и развој нових компетенција. За ово је потребна превасходно обука менаџмента. Алибабић (Алибабић, Ш, 2008: 257) саопштава да у едукацији и јесу најзаступљенији семинари за развој лидерских вештина, посебно комуникације, убеђивања, управљања променама, одлучивања и др.

Као основне принципе учећих организација, Милер и Стјуарт (Miller, R, Stewart, J, 1999: 42-46) наводе следеће: стратегије учења морају бити повезане са бизнис стратегијама; организације непрекидно уче из могућности и претњи бизнису; индивидуе, групе и организација у целини не само да уче, већ и уче како да уче; информациони системи и технологија служе да подрже учење, а не да га контролишу; јасно су дефинисани процеси за одређивање, креирање, размену знања и рад на њему; ови различити системи и димензије су избалансирани и њима се управља као целином.

1.4. ОРГАНИЗАЦИОНА СОЦИЈАЛНА ОДГОВОРНОСТ

Када говоримо о ефикасности, без обзира на област деловања – у учењу, раду, комуникацији, без обзира на улогу коју имамо – родитеља, супружника, запосленог, пријатеља итд, један од значајних параметара наше успешности јесте одговорност. Бити одговоран подразумева приврженост, оданост. То значи бити одан властитим ставовима, вредностима и привржен окружењу у коме делујемо. Бити одговоран подразумева и поштовање. Треба поштовати и туђе и своје време, и туђа и своја права, поштовати уговорене рокове, стандарде. Кејн и Паулер истићу да „самопоштовање и поштовање према другима јесте витално за постизање осећаја за права и одговорности” (Kane, T.L, Poweler, R.M, 2008: 21). Одговорност подразумева и емоционалну и социјалну зрелост, реалан однос према позицији других људи, бити толерантан и бринути за друге људе, помагати им, разликовати добро од лошег и кајати се када погрешимо. Одговорност има и културолошку димензију прихватања општих социјалних норми.

Дефинишући одговорност, Кови (Кови, Р.С, 2009: 62) каже да она представља „способност одговарања на надражај”, односно способност да слободно изаберемо одређени одговор. Оваквим ставом, он одговорне људе одређује као оне који имају унутрашњи локус контроле и узроке поступака, успеха и неуспеха не приписују околностима или другим људима. Сличан став износи и Спрингер (Спрингер, К.Р, 2000: 167-178), сматрајући да је одговорност слобода избора која зависи од унутрашњег уверења. Одговорност се не може некоме преносити, она је у самом човеку уколико је он посвећен својим улогама и задацима, уколико су они усклађени са његовим системом вредности и у том смислу представља самоодговорност. Ако неко прихвати одговорност само да би избегао негативне последице одбијања задатка, онда је само избегава. Ту одговорности, у ствари, нема.

Можемо претпоставити да одговорност представља димензију на којој је највећи број људи просечно одговоран. Нема много људи који се потпуно одговорно понашају у свим ситуацијама или који су потпуно неодговорни. Такође, степен одговорности може варирати код једне индивидуе у зависности од тренутних околности, ситуације и интереса. Уколико неко има тренутни проблем или задатак од кога му зависи нешто од изузетне индивидуалне важности, он се може понашати одговорније него иначе. Може се десити и да одговорност зависи од поља деловања. Једна индивидуа може бити одговорнија у неким делатностима него у другим. У сваком случају, одговорност се може учити и развијати ако се на том пољу стимулативно делује.

Питање етике. Организациона социјална одговорност има своје корене у питању етике. Са једне стране, етика менаџмента који доноси одлуке одређује став како ће се организација понашати у односу на запослене и окружење. Са друге стране, етика запослених утиче на то како ће се они понашати у оквиру организације и колико ће бити одговорни у свом ангажовању. Етика подразумева поштовање неких правила понашања и моралних стандарда у односу на које се процењује понашање појединца. Етичко понашање је оно које се означава као исправно, добро са становишта моралних норми. Ово се не односи само на поштовање законских норми, већ на шире поље моралних принципа који се очекују у датом друштву. Наравно, шта је то што се очекује зависи и од културе. Етички стандарди у организацији не представљају неке нове вредности које се сада уводе, они су дубоко укоренењени и вековима се преносе са генерације на генерацију дате културе.

Етички стандарди представљају водиче моралног понашања у некој групи или професији, док етички кодови представљају формалне изјаве о организационим вредностима, етичким принципима и правилима. Етички стандарди и кодови дају оквир за морално просуђивање у организацији. Истичући реч „оквир“ која говори да етички кодови нису

правно прописани, нити представљају рецепт за морално понашање, Фледерман (Fleddermann, В.С, 2004: 20) каже да не постоји етички код који би могао да покрије све могуће ситуације и због тога представљају само полазну тачку у доношењу одлука. Етички кодови одређују и улоге и одговорности у организацији. Циљ норми јесте произвођење одговорног понашања.

Приврженост организацији Иако постоји разлика између два појма, разлог због ког смо у овај рад уврстили и расправу о привржености организацији (organizational commitment) јесте истраживање Органа и Рајана (Organ, Ryan, према: Arnold, J. at all, 2005: 279) у коме је пронађена повезаност привржености и социјалне одговорности појединца према организацији већа него са били којом другом организационом варијаблом. Аутори закључују да посвећеност организацији води социјално одговорном понашању запослених и да је приврженост најјачи предиктор одговорног понашања у организацији. Заиста је тешко замислити да ће неко бити одговорно укључен у организацију уколико нема осећај оданости, привржености и уколико није идентификован са њом и њеним циљевима и вредностима. Маудеј са сарадницима (Mowday, Porter, Steers: Truckenbrodt, В.У, 2000: 234) саопштава да приврженост представља релативну снагу којом се индивидуа идентификује са организацијом и у њу укључује у смислу вредности и циљева који постају заједнички. Исти аутори (Mowday, Porter, Steer: Yialmaz, Cokluk-Bokeoglu, 2008: 775) као факторе привржености организацији налазе: идентификацију појединца са циљевима и вредностима организације; жељу да се припада организацији; вољу да се улажу напори ради добробити организације.

Слично, Ален и Мејер (Allen, Meyer: Meyer, Becker, Vanderberghe, 2004: 993) су идентификовали три типа привржености организацији: *афективну приврженост* – представља јаку асимилацију вредности и циљева организације, идентификацију са њом и жељу да се остане њен припадник; *нормативну приврженост* – везана је за осећање обавезе да се

остане у организацији, резултат је организационе социјализације и става реципроцитета за добробити које појединац има од организације; *приврженост континуитета* – резултат је процене појединца да је у организацију уложио пуно времена и труда, те да у њој треба да остане и да би цена њеног напуштања била превелика, а алтернативе сужене и неповољније. Многа истраживања показују да је афективна приврженост у најтешњој вези са организационом социјалном одговорношћу и, наравно, најпожељнија са становишта менаџмента. Остроф (Osstroff: Truckenbrodt, 2000:235) истиче да привржени појединци имају боље перформансе и мање апсентизма.

Како је приврженост одраз верности, веома је важан однос менаџмента према запосленима који треба јасно да одреди визију, мисију и на њима засноване циљеве организације, као и улогу сваког појединца у пословним операцијама. Оваква организациона култура доводи до осећања припадности и позитивне идентификације са организацијом.

1.4.1. Социјална одговорност организације

Организациону социјалну одговорност можемо посматрати са два аспекта. *Први* подразумева одговорност организације према окружењу, у смислу поштовања правила пословања, пореског система и сл, одговорног понашања у односу на еколошке стандарде и људе запослене у њој и *други* одговорност појединца према организацији у којој ради, и његову свест о потреби ефикасног деловања у њој. Кови каже: „Контрола не значи да неки људи контролишу друге; то значи да организација има надзор над ситуацијом – да поједини делови раде складно и одговорно како би остварили резултате. Тај услов могли бисмо назвати „одговорношћу“ у ширем смислу. Одређена организација је одговорна својим људима за укупни резултат. Појединци одговарају организацији за квалитет свога рада“ (Covey, R.S, 2000: 236). Ово представља однос двоструке добити у којој се радни напори крећу ка потребама организације, а организација

прати, ствара повољне услове и потпомаже квалитет људског рада. Дакле, без одговорности тешко да би организације могле успешно да функционишу.

Социјална одговорност организације. Организација има двосмерну одговорност, према окружењу у коме послује и према запосленима. Централно питање које се поставља у односу на окружење јесте какве активности треба предузети да би организација била одговорна према друштву. Друго питање је питање мере у којој организација треба да учествује у решавању друштвених проблема. У овом смислу, организација може деловати од потпуно самоинтересног до потпуно алтруистичког усмерења.

У односу на ова питања, социјална одговорност организације подразумева да она има обавезе према друштву које превазилазе освртање на искључиво организационе циљеве. Према Бовеу и сарадницима (Bovee, L.C. at all, 1993: 104-106) социјална одговорност организације се манифестује у четири подручја: најпре *економска* одговорност – подразумева да организација производи оно што је људима потребно и што могу продати ради остварења профита организације; *правна* одговорност се односи на то да организација треба да обавља своје активности у складу са допуштењима и ограничењима које намећу законске регулативе: из поштовања правне одговорности и деловања у складу са њом произилази и *етичка* одговорност организације; најзад, *дискрециона* одговорност је добровољна и заснива се на процени саме организације. Она није законски регулисана већ представља дискреционо право слободе избора организације, хоће ли учествовати у хуманитарним активностима, додељивати стипендије, добровољно финансирати општинске потребе, на пример, и сличне активности.

Организација је, такође, одговорна деоничарима и свима онима који у њој раде или су са њом повезани. Организација има обавезу да доноси квалитетне одлуке, да превазилази кризе, доноси добит, образује људе,

поштује њихова права и води рачуна о њиховом здрављу и добробити уопште. Како организацију чине људи, можемо рећи да је организација онда одговорна самој себи. Њен опстанак зависи од узајамне везе. Људи својим радом, ангажовањем, напредовањем доприносе организационим перформансама, а организација као целина одговара људима у смислу прављења функционалних планова и вођења бриге о запосленима.

1.4.2. Социјална одговорност запосленог појединца према организацији

Социјална одговорност појединца према организацији представља облик просоцијалног, афилијативног понашања. Као термин, односи се на акције које људи предузимају како би одржали или допринели увећању добробити других људи. Ове активности су добровољне природе и разликују се од обавезе извршавања формално прописаних задатака. Овај концепт је зачет у истраживањима Органа 1977. године, у којима аутор настоји да, засновано на многим истраживањима која су показала да продуктивност на радном месту зависи од задовољства послом, направи разлику између квантитативне мере продуктивности и неких суптилнијих форми доприноса запослених, који се не огледају у класичним мерама индивидуалног аутпута. На тај начин, направљена је разлика између квантитативних перформанси – продуктивности и мера квалитативних перформанси које се могу подвести под социјалну одговорност запосленог према организацији. Те перформансе се односе на мере помоћи колегама, супервизорима, организацији уопште, као што је помагање новопримљеним колегама да се уходају у посао, некоришћење више пауза него што је то неопходно, конструктивно понашање на састанцима, неузнемиравање колега итд.

Многи приступи праве разлику између две димензије организационе одговорности запосленог које се разликују по намери која стоји у основи понашања (Finkelstein, A.L.: 2011; 20). Једну димензију представљају просоцијална понашања која су **усмерена на индивидуе или групе**

унутар организације, као што је учествовање са другима у решавању радних проблема, а другу понашања која су **усмерена на саму организацију**, као што је предлагање идеја о томе како унапредити функционисање организације. Борман и Мотовидло (Borman, Motowidlo: Borman at al: 2001: 52) предлажу петодимензионални модел одговорног понашања запосленог кога чине следеће димензије: 1) истрајавање са ентузијазмом и улагањем екстра напора, уколико је то потребно, како би се успешно извршили задаци; 2) волонтирање ради извршења задатака који нису формално прописани за дато радно место; 3) сарадња и помагање колегама; 4) понашање у складу са организационим правилима и процедурама; 5) прихватање, подржавање и одбрана организационих циљева.

Социјалну одговорност запосленог појединца према организацији Смит, Орган и Нир дефинишу као дискреционо индивидуално понашање које није директно регулисано формалним системом награђивања и које доприноси ефективном функционисању организације (Smith, Organ, Near; Barbuto at al; 2001: 539). Орган каже: „под дискреционошћу подразумевамо да овакво понашање није неизбежни захтев улоге или описа посла, односно није јасно спецификовано уговором између запосленог и организације; ово понашање је ствар личног избора, тако да његово изостајање генерално није кажњиво” (Organ: Podsakoff at al: 2000: 513). Овај концепт одговара ономе који су дефинисали Кац и Кан (Katz, Kahn; Van Dyne, La Pine:1998: 106), а који је назван *понашањем ван улоге*. За разлику од понашања унутар улоге, које је очекивано и засновано на регуларним захтевима посла, а његово неспровођење повлачи казну, понашање ван улоге је дискреционо и позитивно. То је понашање које је „усмерено на добробит организације, дискреционо и излази изван постојећих очекивања од улоге” (Dyne: Chien, M.H, 2011). Оно није унапред спецификовано описом посла, није предвиђено у формалном систему награђивања и не доводи до казне када изостаје. Слично понашање Барбуто (Barbuto at al, 2001:539) назива *понашањем ван зоне утицаја*, а

Борман и Монтовидло (Borman, Motowidlo: Organ, 1995: 776) контекстуалним понашањем (наспрот „понашања усмереног на задатак“) које обликује организациони, психолошки и социјални контекст који подржава активности и процесе у организацији. Потом, Борман и Ван Скотер (Borman, Van Scoter: Jahangir, Akbar, Haq, 2004: 78) истичу да се контекстуално извођење може поделити у две категорије, интерперсонална фацитација и посвећеност послу, што је слично Органовим факторима интерперсоналне и организационе усмерености. Још један термин за опис блиског понашања уводе Бриф и Џорџ (Brief, George: Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2003: 32) називајући га *организациона спонтаност*, а она обухвата иновативна и спонтана понашања попут кооперативности, волонтерске конструктивности, стварања идеја, саморазвоја итд. која доприносе организационој ефикасности.

У основи социјалне одговорности запосленог, Риокс и Пенер (Rioux, Penner: Finkelstein, Penner, 2004) проналазе три мотива: **просоцијалне вредности** – жељу да се помогне другима и да се буде прихваћен од њих; **бригу за организацију** – понос због припадања датој организацији и позитивна осећања према њој; **остављање утиска на менаџмент** – жеља да се буде опажен као користан и спреман за пружање помоћи како би се добила награда. Посебно место у литератури заузима концепт проактивне личности. Анализа разних истраживања показује да је оваква личност повезана са различитим индивидуално и организационо повезаним резултатима. Овакве личности активно делују у обликовању и манипулисању средином како би оствариле циљеве. Оне не чекају пасивно доток информација, већ траже могућности да их саме нађу (Li, N, Ling, J, Crant, M. J, 2010: 396).

Социјалну одговорност појединца према организацији чине два фактора. Први је *алтруизам* или, како је касније назван, „понашање помагања“, под утицајем критичара који су истицали да је алтруизам само мотив који лежи у основи датог понашања. Овај фактор укључује помагање новозапосленим радницима да науче посао, помагање

презаузетим колегама да га обаве, помоћ у решавању проблема итд. Други фактор, најпре назван *савесност*, а касније „генерална сагласност”(генерално прихватање) није толико усмерен на индивидуу, већ пре на групу, одељење или организацију. Он обухвата долажење на посао у тачно време, низак апсентизам, избегавање пауза које нису неопходне или сувишних разговора итд. Савесност не подразумева само строго придржавање правила и норми, већ представља и одраз осећања припадности организацији. Дакле, овде се не ради о пукој послушности, већ о лојалности и привржености организацији.

Орган са сарадницима (Organ at al: 2006: 22-26) наводи да, иако су се алтруизам и савесност у многим истраживањима издвојили јасно као фактори од свих мера организационе социјалне одговорности, ипак се још неки фактори могу издвојити као независни од поменута два. То су: *спортски дух* који се често огледа у томе да особа изабере да нешто не уради, а да јој то и није по вољи. Нпр. терет промена у организацији не подносе сви исто, али уколико онај на кога пада тежи део посла изабере да се на то не жали и не приговара, он испољава социјално одговорно понашање; *грађанска честитост* подразумева одговорно и конструктивно укључивање у политичке и владајуће процесе у организацији. Ово укључује одржавање састанака, вођење рачуна о томе шта се дешава у фирми, праћење пословне поште, разговор са колегама о темама значајним за организацију, учествовање у ритуалима који осликавају континуитет организационе традиције, али и конструктиван критички став према њој; *учтивост* или услужност има за циљ да спречи конфронтацију са колегама. Огледа се у труду да се туђи рад не учини непотребно тежим но што јесте, да се радни материјал оставља колегама у једнако добром стању у каквом је и затечен или обавештавању заинтересованих колега о донетим властитим одлукама; *склоност одавању признања* што укључује честитање колегама за успешне доприносе, а представља позитивно поткрепљење које подиже вероватноћу будућих успеха и мирољубивост (као и склоност да се помогне да се други помире),

а која се манифестује када се предвиди или догоди конфликт између колега; *лојалност* се огледа у супротстављању критицизму према властитој организацији који долази из спољашњег окружења, истицању позитивних страна организације у разговору са њеним потенцијалним партнерима или корисницима; *саморазвој* се огледа у спремности на лично усавршавање и унапређивање вештина потребних за обављање посла и заштиту организације, што представља преузимање иницијативе да се уоче и исправе околности које би могле нанети штету организацији.

У трагању за предикторима (антецедентама) социјалне одговорности запосленог према организацији углавном су испитиване четири главне категорије: особине личности, карактеристике задатка, карактеристике организације и понашање лидера (Podsakoff at al, 2000: 526). Многбројна истраживања показују да је главни предиктор социјалне одговорности запосленог задовољство послом, али као предиктори се, такође, показују и особине личности, карактеристике лидера, процедурална праведност, мотивација итд. (Barbuto at al: 2001: 540). Нека истраживања проналазе везу између афективности и социјалне одговорности запосленог. Тако Паркинсон (Parkinson 1996: Harter at al: 2005: 121) налази да су људи који су склони позитивним афективним стањима мотивисанији да се ангажују у просоцијалним понашањима, тј. помагању као фактору одговорности, док су људи који углавном доживљавају негативна афективна стања склонији реакцијама избегавања. Скот и Џаџ (Scott, Judge: 2006: 564) налазе да позитивна афективност утиче на организациону социјалну одговорност из три разлога: 1) када је индивидуа добро расположена, она посматра стварност у позитивном светлу, те је вероватније да ће се позитивно односити према сарадницима и помагати им; 2) позитивна осећања олакшавају креативност, те ће људи тада бити спремнији за иновативна решења; 3) позитивна осећања су повезана са емпатијом, а вероватније је да ће запослени помагати колегама када према њима имају емпатију. Орган (Organ 1991: Moorman at al: 1993:210) износи да перцепција праведности може бити повезана са одговорношћу запосленог, јер она има

инструменталну вредност у развијању поверења које је потребно за социјално одговорно понашање запосленог. У свом истраживању, исти аутори проналазе повезаност перцепције праведности са савесношћу као фактором социјалне одговорности, као и са спортским духом и услужношћу. Кидвел са сарадницима (Kidwell et al: 1997) проналази повезаност социјалног контекста, процењиваног кроз групну кохезивност са мером социјалне одговорности запосленог. Групна кохезија повећава емпатију међу њеним члановима, што доприноси одговорном понашању. Оно што још може утицати на развој овакве одговорности запослених јесте међузависност задатака, присутна у савременом пословању, где се различити инпути комбинују у стварњу аутпута (Bachrach et al, 2006: 195). Та међузависност се односи на степен у коме појединац верује да зависи од осталих чланова тима, у смислу ефективног извршавања задатака (Van der Vegt, Janssen, 2003: 731).

Дакле, социјална одговорност запослених се повећава уколико постоји њихова перцепција да успешност перформанси радне групе захтева координацију заједничких активности. Ово можемо повезати са претходно изнетим истраживањима о утицају групне кохезивности. Наиме, међузависност задатака доводи до ширења комуникације и потребе за кооперативношћу, што погодује развоју кохезивности групе. Сумирајући резултате различитих истраживања, Подсахоф са сарадницима (Podsakoff et al: 2000: 532) као главне предикторе социјалне одговорности запосленог наводи морал, перцепцију улоге (амбивалентност улоге и конфликт улоге показују негативну повезаност са одговорношћу), групну кохезивност, задовољство послом, ставове према послу, перцепцију једнакости, посвећеност организацији и подржавајуће понашање лидера. Иначе се позиција менаџера или лидера повезује са развијеним интерперсоналним вештинама и креирањем добре комуникације (Ђуришић-Бојановић, Максић, 2006: 344). Посебно трансформационо лидерство показује јаку везу са свим типовима организационе социјалне одговорности, што не

чуди, с обзиром на то да овакви лидери имају способност да убеди следбенике да улажу напоре изнад очекивања.

Орган са сарадницима (Organ et al: 2006: 199-205) наводи неколико начина на које социјална одговорност запосленог према организацији може унапредити организациону ефикасност. Најпре се то може учинити повећањем продуктивности колега и менаџмента кроз помагање колегама у послу, повећањем ефикасности радне групе својим залагањем, унапређивањем својих знања и вештина или пружањем валидних, иновативних сугестија менаџменту и избегавањем прављења проблема колегама, избегавањем приговарања, што менаџмент ослобађа непотребног ангажовања. Други утицај односи се на ослобађање различитих ресурса за различите активности. Када су запослени савесни, они ослобађају менаџере тиме што им ови могу препустити овлашћења, а сами се ангажовати око стратегијских послова. Надаље, одговорни радници стварају позитивно, успешно окружење, кохезивне радне групе, а тиме доприносе доброј репутацији организације, што ће привући друге квалитетне људе да раде у њој. Потом, одговорност води и смањењу варијабилности продуктивности, јер ће овакви радници преузимати посао тренутно одсутних колега и усавршавати се, у смислу међусобног допуњавања у послу. Одговорност, такође, помаже организацији да се прилагоди променљивом окружењу. Тако радници који раде непосредно на тржишту могу дати корисне сугестије о променама потреба тржишта и, према томе, помоћи организацији да му се прилагоди. Најзад, аутори наводе и стварање структуралних, когнитивних и повезаних форми социјалног капитала. Ово се односи на то да радници који помажу другима стварају социјални капитал учвршћивањем социјалних веза, унапређивањем преноса информација, организационим учењем и извршавањем организационих активности.

1.5. ПОВЕЗАНОСТ ОСОБИНА ЛИЧНОСТИ, ОРГАНИЗАЦИОНЕ СОЦИЈАЛНЕ ОДГОВОРНОСТИ, МОТИВАЦИЈЕ ЗА РАД И СПРЕМНОСТИ ЗА ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАЊЕ

Особине личности, социјална одговорност и мотивација за рад

Особине личности представљају значајан предиктор организационог понашања уопште, па и мотивације за рад и одговорног понашања запослених. Један од доминантних приступа мотивацији истиче да су индивидуалне диспозиције значајне детерминанте понашања јер: постоје индивидуалне разлике у понашању; понашање индивидуе је стабилно током времена; индивидуално понашање је конзистентно у различитим ситуацијама (Leonard, Beauvais, Scholl, 1999: 972). Ако личност посматрамо као извор типичног начина понашања, размишљања и осећања, онда је јасно да је њен утицај и на понашање на радном месту велики. Ова форма понашања зависи од наших вредности, ставова према послу, мотивације, али све ово је управо у функцији личности. Она има најдиректнији утицај. Црте личности представљају диспозиционе категорије, те саме по себи одређују и структуру наше мотивације. Преко ње, која покреће, усмерава и одржава наше активности, личност утиче на наша постигнућа. Различите теорије, попут теорија социјалног идентитета или теорија самоефикасности, истичу да су људи мотивисани да се понашају у складу са перцепцијом селфа. „Интересовања, потребе и вредности су мотивациони термини, међусобно су повезани и односе се на жељена стања или циљеве(...)тичу се личности из перспективе актера, процењују се самоизвештавајућим мерама и, према томе, директно одражавају лични идентитет” (Schneider, B, Smith, D. B: 2008: 8).

Према теорији о мотивационим изворима, на којој ће бити засновано наше истраживање, они које одликује спољашња мотивација заснована на селф-концепту, развили су га усмерени околином, имају високе, али променљиво позициониране стандарде. Ове особе су високо компетитивне и важно им је самопредстављање, имају потребу да истичу

успехе и да се дистанцирају од неуспеха. Оријентисани су на статус и моћ, и потребна им је социјална афирмација. Људи код којих доминира унутрашња мотивација заснована на селф-концепту су самоусмерени, такође имају јак селф-концепт који се тешко одржава, а стандарди самопроцене су им фиксирани и високи. Задатке третирају као тест властите компетентности и сами контролишу резултате. Тешко одрживи селф-концепт им намеће потребу да континуирано добијају повратне информације везане за извођење задатака (Leonard, Beauvais, Scholl, 1999: 985). Овакви описи доста подсећају на описе екстровертне и интровертне личности, те можемо претпоставити да ова димензија може нпр. утицати на доминацију мотивационог извора.

У већем броју истраживања испитивана је повезаност особина личности и мотивације. Робинс (Robbins, P.S: 2003: 33) наводи нпр. да је пронађена веза самопоштовања са мотивацијом, у смислу да људи са нижим самопоштовањем јесу осетљивији на спољашње утицаје, потребна им је позитивна евалуација од стране околине и спремнији су да се конформирају правилима која успостављају њихови ауторитети у односу на особе са високим самопоштовањем; људи са развијеним само-мониторингом су осетљиви на спољашње знаке и спремни су прилагођавању и различитим понашањима у различитим ситуацијама; особе типа А, које карактерише нестрпљивост, активност, стално лично постављање крајњих рокова карактерише висока мотивација постигнућа итд.

Нека истраживања су се фокусирали на утицај структуре личности на мотивацију уопште и избор циљева, док су друга проналазила емоције као посредујући фактор између личности и избора циљева. Док неке студије указују на то да је савесност повезана са постављањем високих циљева (Barrick, Stewart, Piortrowski, 2002), као и са пословима који дозвољавају висок степен аутономије (Latham, Pinder: Kanfer, Chen, Pritchard, 2008:475), Крон са сарадницима (Cron, Slocum, VandeWale, Fu: Kanfer R, Chen, G,

Prichard, D.R, 2008: 121) саопштава да особе које имају негативне емоционалне реакције на негативне повратне информације о свом раду, имају тенденцију да избегавају постављање високих циљева извођења, али и да личност превасходно утиче на садржај циљева. Ако пођемо од тога да савесност (кроз организованост, самодисциплинованост итд.) припада особама које су емоционално стабилније и отпорније на стрес, онда су наведени налази у сагласју. Сео са сарадницима (Seo, M.G, Bartunek, M.J, Feldman Barrett, L, 2010: 963-964) такође проналази афективност као предиктор мотивације. Обе испитиване димензије афективности – пријатност и активација – повезане су са три бихејвиорална исхода мотивације (генеративна орјентација, улагање напора, перзистентност у активности).

У другом истраживању, Браун, Крон и Слокум (1998) налазе да особе ниске компетитивности бирају ниже циљеве, док високо компетитивне особе бирају више циљеве, али само онда када општу климу у организацији процењују као високо компетитивну. Ово нам указује на то да социјална перцепција може бити посредни фактор који утиче на ниво залагања компетитивних особа.

Уколико социјалну одговорност запосленог појединца према организацији посматрамо кроз њене две основне димензије, спремност на пружање помоћи колегама и савесност (опште прихватање), можемо претпоставити да је прва димензија, с обзиром на то да јој у основи лежи алтруизам, израженија код индивидуа које су интринзички мотивисане, док димензија општег прихватања може имати више везе са екстринзичком мотивацијом. Савесност као особина личности, манифестована кроз склоност ка прихватању ствари, лако може тражити и некакве спољашње награде како би се овакво понашање одржало. Додатно, Орган са сарадницима (Organ at al; 2006: 218) истиче да је тешко проценити само на основу понашања да ли запослени манифестује алтруистичко или понашање усмерено на импресионирање менаџера

(једна од три наведене димензије одговорног понашања), што се може рећи за било које понашање које се одвија пред другим људима. Мотив који лежи у основи понашања јесте од посебног значаја, јер он повратно утиче на онај утицај који одговорно понашање запосленог има на организациону ефективност.

Сличан став је садржан и у функционалном моделу организационе социјалне одговорности који проистиче из сазнања да су људи мотивисани различитим потребама и циљевима, те да ће се људи са истим цртама личности ангажовати у одређеном понашању из различитих разлога, као и да један човек у разним временима може варирати у својој мотивацији (Finkelstein: 2011: 20). Тако неко може помагати другима, јер жели да помаже, а неко како би очувао властиту репутацију. Разумевање зашто се неко понаша на одређени начин, захтева откривање тога коју функцију одређена активност има за индивидуу, односно који мотиви леже у основи њеног понашања.

Различита истраживања бавила су се, како утицајем особина личности на организациону социјалну одговорност, тако и повезаношћу ове одговорности са мотивацијом. Најзначајнију студију која се тиче повезаности особина личности са организационом социјалном одговорношћу спровели су Орган и Рајанова 1995. године (Organ, Ryan: 1995: 775-802). Неколико разлога је инспирисало ову студију. Најпре, аутори су желели да боље расветле везу између задовољства послом и организационе социјалне одговорности. Потом, хтели су да расветле модераторе повезаности задовољства послом и одговорног понашања на њему. Нпр. неки су сматрали да кооперативност и алтруизам представљају женске вредности, те да би пол могао утицати на манифестовање одговорног понашања. Други сматрају да карактеристике посла, попут, рецимо, лекарског, у старту саме по себи селекују људе који су алтруистични. Трећи разлог ове мета анализе био је растући утицај теорија једнакости које фер однос истичу као основу за покретање

одговорног понашања. Сматрајући да је задовољство послом више ствар когнитивне процене, док је процена једнакости више везана за афективна стања, аутори истичу да би она могла бити бољи предиктор одговорног понашања од задовољства. Последњи разлог анализе јесте утврђивање корелација између особина личности и организационо одговорног понашања, засновано на идеји о утврђеним везама између ставова према послу и диспозиционих фактора. Социјално одговорно понашање, поред својих димензија, јесте одраз и индивидуалног става према послу и радном месту.

Резултати ове анализе показују да постоји извесна, али слаба повезаност између задовољства послом и алтруизма, али значајно бољи предиктори алтруизма јесу перцепција једнакости, приврженост организацији (и то афективна приврженост), подржавање од стране менаџмента. Што се тиче другог фактора организационе социјалне одговорности – опште сагласности – као једнако важни предиктори показују се задовољство послом, перцепција једнакости, афективна приврженост организацији. Пол, године старости, положај нису показали значаја за организациону социјалну одговорност. Од особина личности, ова студија је укључила савесност, пријатност, негативну и позитивну афективност. Од ових варијабли, једино је савесност стабилно показала значај за организациону одговорност. Као значајни фактори показују се и савесност и пријатност у односу, како на алтруизам, тако и на општу сагласност, као и позитивна афективност у односу на алтруизам. Али, када је анализа искључила мере самопроцене организационе одговорности и свела се на њене објективне мере, једино савесност остаје као сигурни предиктор фактора општег прихватања. И бројна друга истраживања (Motowidlo and van Scotter, 1994; Motowidlo et al, 1997; Neuman and Kickul, 1998; Miller, Griffin and Hart, 1999) потврђују да особина савесности утиче на социјално одговорно понашање одраслих. Аутори закључују да, док способности имају доминантан утицај на извођење унутар улоге, дотле је морал тај који утиче

на понашања ван улоге, као и да особине личности вероватно имају посредан утицај на одговорно понашање, утичући на задовољство послом. Истраживање Радовановићеве и Окановића, међутим, проналази пријатност као најзначајнији предиктор одговорног понашања, но њихово истраживање укључује друштвену одговорност уопште у културолошком смислу, а не специфично према организацији (Радовановић, Д, Окановић, П, 2008: 70).

Полазећи са становишта когнитивно-афективне теорије, која сугерише да испитивање повезаности особина личности и понашања треба да се фокусира на интерактивне ефекте црта и ситуационих варијабли на понашање, као и од тога да црте личности не треба посматрати само као предикторе организационо одговорног понашања, већ и као предикторе интраиндивидуалних утицаја ситуационих фактора на овакво понашање, Скот и Џаџ (Scott, Judge: 2006; 561-575) су испитивали модерирајући ефекат савесности и пријатности на повезаност позитивног афективног стања са организационо одговорним понашањем, као и повезаност задовољства послом са оваквим понашањем. Резултати овог истраживања показују да постоји позитиван посредни утицај пријатности преко позитивног афекта на одговорно понашање, док савесност не утиче на овај однос. Аутори закључују да ће пријатне особе испољавати социјално одговорно понашање на послу, јер су генерално усмерене према људима и кроз овакво понашање задовољавају свој алтруистички мотив, и оне ће то чинити без обзира на своје тренутно расположење, док ће се савесне особе понашати одговорно само онда када су добро расположене. Различита истраживања (Foo et al: 2009; 1092; Parkinson et al, 1996) проналази да позитивна, али и негативна афективност повећавају мотивацију за ангажовање у просоцијалним активностима. Аутори закључују да иако позитивни афекти сигнализирају да су ствари у реду и да је окружење сигурно, фокусирање на будућност и даље циљеве мотивише на улагање напора ради остваривања будућих резултата. Негативна афективност,

сигнализирајући да ствари не иду како треба, мотивише на улагање још већих напора како би се остварили циљеви. Додатни налаз истраживања говори и о томе да негативна афективност тежи улагању напора, чак и ван тренутних захтева задатка, услед предострожности да би се спречила евентуална штета у будућности.

Борман са сарадницима (Borman et al, 2001: 58-65) наводи још нека истраживања која су се тичала испитивања утицаја локуса контроле, колективизма и иницијативности на организациону социјалну одговорност. Тако две студије (Motowidlo and Van Scotter; Funderberg and Levy, 1997) проналазе унутрашњи локус контроле као предиктор одговорног понашања према организацији. У другим истраживањима (Early, 1989; Wagner, 1995; Blakely, 1995) као предиктори се показују колективизам и лична иницијативност (Frese and Fay, 1997; Fecteau et al, 2000). Чејн (Chien, M.H, www.mssanz.org.au) наводи да особе са високим колективизмом, као и поверљиве особе, у већој мери себе виде као корисне припаднике организације и вреднују своју улогу у њој, те ће се вероватније и ангажовати у одговорном понашању, са циљем да мењају ствари и доприносе њеном развоју.

Пенер разрађује концепт просоцијалне личности (Penner et al: 1995), развијајући батерију за мерење просоцијалне личности којом се утврђују индивидуалне разлике у просоцијалним тенденцијама. Факторском анализом, аутори долазе до постојања два фактора и то су: емпатија орјентисана према другима, која је засићена цртама афективне емпатије, когнитивне емпатије, морално резонување орјентисано према другима, морално резонување орјентисано према колективу и социјална одговорност; спремност да се помаже (корисност), фактор који је засићен цртама поседовања воље да се чине услуге и егоцентричном емпатијом. Док се први фактор тиче превасходно просоцијалних мисли и осећања, други има конативни елемент и тиче се просоцијалних активности.

Бројна истраживања која су испитивала повезаност социјалне одговорности запосленог према организацији и мотивације за рад, указују на постојање двосмерне везе. Јасно је да ће мотивисанији радници бити и одговорнији. Посвећеност, оданост организацији, која је један од кључних концепата везаних за одговорно понашање у њој, већа је код мотивисаних индивидуа. Али када говоримо о организационој социјалној одговорности и њеним основним факторима помажућег понашања и савесности (општег прихватања), можемо претпоставити да ће сваки од њих утицати на другачије типове мотивисаности. У основи спремности да се помогне другима стоји алтруизам као унутрашњи диспозициони фактор. Оваква врста волонтерског делања вероватније ће бити повезана са интринзичком мотивацијом, с обзиром на то да се њен извор, као и осећај испуњења и задовољства (награде) налази у самом послу. Онај ко има искрену потребу да помогне и „скочи за другога“ када је то потребно, то ради не очекујући никакву спољашњу стимулацију. Потребна је инсентив сама по себи. Међутим, када говоримо о савесности као општем прихватању правила, процедура итд, општој сагласности са утврђеним нормама, онда можемо претпоставити да ће овај фактор показати више значаја у контексту екстринзичке мотивације.

Екстринзичка мотивација јесте основа рационално-економских модела, попут теорије очекивања нпр, која претпоставља да ће људи бирати најбољу од постојећих могућности, у зависности од очекиваних исхода. Дакле, корен екстринзичке мотивације је рацио и њему својствена савесност која очекује нешто заузврат. Интринзичка мотивација је ствар емоције, а њене награде долазе из мотива као што је жеља да се помогне или да се уради нешто што је вредно, значајно, сврховито, испуњујуће. Поткрепљења која одржавају потребни ниво енергије за извршавање посла долазе директно од природе самог посла. Интринзичка поткрепљења генерирају позитивне емоције попут осећања поноса што се раде праве ствари на етички начин, чак не узимајући много у обзир последице.

Значај организационе социјалне одговорности за мотивацију проистиче и из промењене природе и структуре послова. Данас су ретки послови које човек може обављати сам. Радна места карактерише растућа међузависност запослених, а она подразумева колегијалност и кооперативност. Елемерс са сарадницима (Ellemers, De Gilder, Haslam: Steers et al: 2004: 384) истиче да чињеница да се данашњи послови обављају тимски, у први план ставља питање како група утиче на радну мотивацију и како учешће у групи може утицати на мотивацију и изван личних ефеката.

Велики број истраживања проналази повезаност организационе социјалне одговорности и мотивације за рад. Тако нпр. Риокс и Пенер (Rioux, Penner: Filkenstein, Penner: 2004) проналазе да ће се они који су мотивисани бригом за организацију првенствено ангажовати у активностима које директно помажу организацији, док ће они којима доминирају просоцијалне вредности напоре усмеравати на помоћ колегама. У накнадном истраживању, Филкенстајн и Пенер (исти извор) проналазе постојање интеркорелација између мотива просоцијалних вредности, бриге за организацију и тежње остављања утиска на менаџмент и оба фактора организационе социјалне одговорности, с тим што просоцијалне вредности у већој мери корелирају са алтруизмом, док брига за организацију више корелира са савесношћу. Ово истраживање је обухватило и варијаблу идентитета улоге, и показало да је идентитет орјентисан према организацији повезан са бригом за њу, док идентитет орјентисан према људима показује повезаност са просоцијалном мотивацијом. На основу добијених резултата, аутори предлажу послодавцима да идентификују циљеве и мотиве запослених како би осмислили различите форме помагања, у којима ће запослени наћи највише поткрепљења. Готово идентичне резултате добија и Давила и Финкенстајн (Davila, Finkelstein: 2010; 280), истражујући запослене у Шпанији. У овом истраживању, мотиви се показују као посредници

између идентитета и одговорног понашања. Стога аутори закључују да уколико организација жели да устали социјално одговорно понашање, треба да промовише културу кроз процес организационе социјализације у којој ће се вредновати кооперативност, међусобна помоћ и поштовање и оданост организацији.

Усвајање одговорног понашања прати и формирање идентитета „организационо одговорног грађанина” у оквиру селф-концепта индивидуе. Развијање „волонтерског идентитета” зависи од ранијих волонтерских искустава и тога шта се из њих може очекивати у будућности. Континуиране ситуације волонтирања се инкорпорирају у слику о себи, те менаџери не би требало да кажњавају нечији евентуални неуспех у жељи да помогне другом. Клери је са сарадницима (Clary et al: Finkelstein A.M: 2006) истраживао улогу мотивације и њене реализације у иницирању и одржавању волонтеристичког понашања у различитим организацијама. Оне индивидуе које су испуњавале своје мотиве за волонтирањем, исказивале су веће задовољство и намеру да наставе да се понашају тако од испитаника који нису задовољавали своју волонтерску мотивацију, или су успевали да задовоље неке споредне мотиве. Потом Финкенстајн налази да ће одговорно понашање вероватније и трајати онда када запослени могу да остварују своју специфичну мотивацију за помагањем, те менаџери треба да обезбеде широк дијапазон могућности за ангажовање у одговорном понашању. Овоме Пенер (Penner, 2004) додаје да одговорно понашање неће зависити само од важности мотива за индивидуу, већ и од степена до кога су они понашањем и задовољени. Кидвел са сарадницима (Kidwell et al, 1997) проналази снажну повезаност групне кохезивности са оба фактора организационе социјалне одговорности. Аутори објашњавају да већа кохезивност развија афилијативне мотиве, доприноси формирању јаког социјалног идентитета, у том контексту су и социјалне размене израженије, те ће људи бити спремнији да се међусобно помажу. Ли са сарадницима (Li,

Lian, Crant, 2010: 401) проналази да проактивне личности више учествују у социјалној размени, успостављају високо квалитетне односе са менаџерима, испољавају више задовољства послом и социјалне одговорности према организацији.

Деци (Deci, Gagne: 2005: 351) износи резултате низа истраживања који говоре у прилог тези да аутономна мотивација, а интринзичка је типично аутономна, повећава вероватноћу волонтирања и других просоцијалних активности, па тиме постаје предиктор организационе социјалне одговорности. У другом истраживању, Деци са сарадницима (Deci et al: Meyer, P.J, Becker, E.T, Van Dick, 2006: 672) проналази да аутономија у саморегулацији карактерише, пре свега, индивидуе са израженом афективном посвећеношћу, а ово води појачаној спремности да се улажу напори у активности. Индивидуе које одликује посвећеност континуитета имају осећај да су контролисане, те напоре улажу само у оне активности које се од њих изричито траже, док особе са нормативном посвећеношћу спадају између ова два екстрема. Друга истраживања показују да у условима који ограничавају аутономну мотивацију опада и спремност за просоцијалне активности.

Проверавјући резултате неких истраживања, који указују на то да запослени у организацији свесно бирају да се ангажују у социјално одговорном понашању како би задовољили неке мотиве, Финкелстајн (Finkelstein: 2011: 29) налази да ови мотиви делом потичу из индивидуалних разлика у мотивационој орјентацији. Генерално, његово истраживање показује да је организационо одговорно понашање повезаније са унутрашњим него спољашњим мотивима, те пре са интринзичком, него екстринзичком мотивацијом. Док се као предиктори орјентације према организацији показују унутрашњи мотиви, дотле се као предиктори орјентације према помагању појединцу или групи једнако показују и унутрашњи и спољашњи мотиви, што аутор тумачи тиме да они који желе да импресионирају друге, теже да њихово понашање буде

опажено, а пре ће бити опажено ако је директно усмерено на појединце. Корак даље иде Орган са сарадницима када, расправљајући о одговорном понашању, каже: „Ни ставови, ни особине личности неће бити добри предиктори понашања у ситуацији коју карактеришу присуство јаких ин센тива, социјалних норми или притисака за одређени начин понашања" (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006: 66). Дакле, у ситуацијама деловања спољашњих фактора (јаке екстринзичке мотивације) теже је очекивати одговорно понашање, сем ако сами притисци нису усмерени на њега. Но, понашање не можемо мерити у једној ситуацији, па особине личности имају утицаја на кумулативне обрасце или трендове понашања, посматране кроз дужи период у различитим ситуационим утицајима (исти извор). Овакви обрасци могу ићи или не у правцу одговорног понашања. Чејн (Chien, M.H, www.mssanz.org.au) наводи да је димензија алтруизма у одговорном понашању повезана са афилијативним мотивима, делимично са мотивом постигнућа, али и са мотивом за имање моћи.

Особине личности, организациона социјална одговорност и спремност за перманентно образовање. Сложеност пословања у модерном добу, као и брзина промена, условљава, практично обавезу перманентног усавршавања. Томас истиче да „многи теоретичари примећују да се неформални "психолошки уговор" између организације и запослених променио. Данашње организације више не могу гарантовати посао и дочекивање пензије у замену за лојалност и послушност радника" (Thomas, W.K, 2002: 8). Дракер (Drucker: Ђуришић-Бојановић, 2007: 212) истиче потребу за продуктивним знањем, што је резултат флексибилности и иновативности у његовој примени. Људи треба да преузимају одговорност за своје каријере и да развијају своје вештине како би сачували посао. За узврат, вешти радници, спремни на стална усавршавања, постају благо које би различите организације радо привукле себи, те имају и већу могућност избора које воле да користе. Како се организацијама не исплати

губитак оваквих радника, то намеће однос двосмерне одговорности, како појединца према организацији, тако и организације према њему кроз системе награђивања. Истраживања (Djurisic-Vojanovic, 2012: 38), такође, показују да развој програма образовања, тренинга и професионалног развоја повећава могућност унапређивања професионалних компетенција, иницијативности, способности решавања сложених проблема и спремности на промене.

Црте личности одређују наше типичне начине понашања, размишљања, као и типична осећања. Оне имају и конативну и вредносну димензију, те о њиховом утицају на спремност за перманентно образовање можемо говорити на непосредан и посредан начин. Непосредно, можемо претпоставити да ће црте попут савесности, амбициозности, отворености за нова искуства, радозналости, предузимљивости, динамичности, активизма и сл. позитивно утицати на позитивне ставове и вољу појединца да континуирано учи. Посредно, преко мотивације (узимајући у обзир мотивациони елемент црта личности) можемо износити претпоставке, потврђене и у бројним истраживањима, да је нпр. интринзичка мотивација важан фактор развоја креативности, док екстринзичка мотивација углавном негативно утиче на креативност, мада јој под неким околностима може, такође, допринети. Логично је, при том, размишљати у правцу да ће креативни људи лакше предузимати акције у правцу перманентног образовања. Но, спремност на стално учење може једнако бити резултат и унутрашњих и спољашњих стимуланса. Нонака и Такучи (Nonaka, Takeuchi: Dierkes at al, 2001: 403) нуде профил „запосленог који учи“, онога који акумулира, ствара и обнавља пасивна и експлицитна знања. Описују га као особу са високим интелектуалним стандардима, јаком приврженошћу ка мењању света по својој перспективи, са мноштвом искустава, професионалних и животних, са комуникационим вештинама и отвореношћу за дискусије. Ђуришић-Бојановић (Djurisic-Vojanovic, 2012: 194) истиче, додатно, да прихватање

плуралитета идеја доприноси напретку у односу на когнитивну флексибилност, што разни други аутори повезују са спремношћу на перманентно образовање.

Нека истраживања (Chen, S.C. et al, 2010: 201) налазе да су црте пријатности, екстраверзије и отворености за нова искуства значајни предиктори интринзичке мотивације, док су савесност, неуротицизам, екстраверзија и отвореност за нова искуства показатељи екстринзичке мотивације. Клајн и Ли (Klein, Lee: Kanfer, R, Chen, G, Pritchard, D.R, 2008: 117) проналазе отвореност за нова искуства као значајан фактор постављања високих циљева у учењу и саморазвоју. Додатно, неки истраживачи (Reed, Bruch, Haase, 2004) саопштавају да и савесност позитивно утиче на спремност за ангажовање у континуираном учењу. Изгледа да радозналост за нова искуства, удружена са истрајношћу и стабилношћу, повољно утиче на мотивацију за ове активности.

Лицингер са сарадницима (Litzinger, T, Wise, L, Lee, S, Bjorklund, S, 2003) наводи два аспекта успешног перманентног учења, које је истакао најпре Flammer: мотивација и способности. Успех перманентног образовања зависи од: „хоћу да урадим“ и „могу да урадим“. Потом, Кенди ова два фактора повезује са неким особинама личности, истичући да мотивациони атрибути укључују радозналост, методичност, дисциплинованост, аналитичност, самосвесност, флексибилност, интерперсоналне компетенције, истрајност, одговорност, креативност, поверљивост и независност-самодовољност. Са друге стране, способности се повезују са умешношћу у трагању за информацијама, поседовањем знања и способности учења, као и критичким размишљањем у евалуирању. Иако су се, генерално, отвореност за нова искуства и савесност показали у највећој позитивној корелацији са спремношћу за перманентно образовање (као и неуротицизам у негативној), неки истраживачи истичу да године старости мењају ову повезаност. Они полазе од тога да, иако се особине личности стабилизују око двадесете

године, у каснијем периоду долази до промена, што утиче и на мотивацију за ангажовање у учењу. Нека истраживања показују (Jones, Meredith: Kanfor, Chen, Pritchard, 2008: 408) да су средње вредности особина пријатности, екстраверзије и отворености за нова искуства ниже код старијих радника, те је мање вероватно да ће се они укључивати у тренинге и друге облике обуке.

Иако не постоји велики број емпиријских истраживања која су се бавила односом особина личности и спремности на перманентно образовање, неки аутори (Guglielmino, 1978: Ponton, Derrick, Paul, 2005) износе претпоставку да приступ црта личности може да објасни садржај перманентног учења, при чему перзистентност сматрају основним предусловом континуираног учења. Нека истраживања указују на то да унутрашњи или спољашњи локус контроле, као и интерперсоналне способности, утичу на спремност на перманентно образовање (Adams, 1992; Gossman, 1995). Чен (Chen, Y.F. Wang, C.M, Lin, H.J, 2006) проналази да су особине пријатности и екстраверзија повезане са самоусмераваним учењем (карактеристика перманентног учења) и проналази три фактора оваквог учења под називом: трајно учење, активно учење и независно учење. Ливнех (Livneh, 1989: Kungu, K, 2010:27-28), полазећи од претпоставке о шест значајних фактора као предиктора перманентног образовања: екстраверзија-интроверзија, социјална пожељност, организованост, самоусмереност; рефлексивност и авантуризам, проналази једино организованост, исказану кроз методичност, стабилност, стрпљивост, логичност као повезану са спремношћу на перманентно учење.

Гибсон је са сарадницима (Gibbson, M. et al:1980) спровео истраживање на узорку људи који су постали експерти у областима за које нису имали формално образовање, у покушају да објасни значај самоусмереног учења. Истраживање је, између осталог, показало да се овакви људи одликују снажним карактером, неконформизмом и особинама попут марљивости,

истрајности, самодисциплине, самоуверености, асертивности, амбициозности, радозналости, оштроумности, креативности, независности, интелигенције и добре меморије. Њих, такође, одликују и посебна морална и филозофска начела попут принципијелности, интегритета, осетљивости за друге и алтруистичког понашања. Оптимистични су, харизматични и имају смисла за хумор. Оваква слика нас може подсетити на Масловљев опис самоостварене личности, те можемо закључити да су позитивни ефекти самообразовања повезани са развијеним мотивом самоактуализације. Ово не чуди, с обзиром на то да је самообразовање добровољна активност. Још једно истраживање (Oliveira Pires, A.L, 2009) показује да, иако су мотиви различити, ситуационо условљени и динамични и подложни развоју, у структури мотивације за ангажовање у перманентном образовању најважније место припада епистемолошким мотивима, самој потреби за знањем, као и да постоји потреба за развојем, као општа људска потреба, која даје смисао живљењу и представља филозофију и начин живота. Наравно, степен присуства овог мотива код људи је различит. Као индивидуалне факторе, који утичу на мотивацију за ангажовање у разним тренинзима и развоју каријере, Фелдман (Feldman, C.D; Kanfer, R. Chen, G, Pritchard, D.R, 2008: 404-409) наводи когнитивне и физичке способности, као и црте личности. У контексту црта, аутор истиче значај самоефикасности, као очекивања индивидуе да успешно може извршити задатак, што позитивно утиче на спремност на учешће у тренинзима и даљем образовању, као и на развој каријере и обратно.

У једном ширем истраживању, које се тичало места образовних потреба у структури потреба одраслих, Деспотовић (2000: 114-115) саопштава да амбициозност и прометејски активизам као црте одликују особе које теже новцу, професионалној компетентности, креативности, професионализму, самоактуализацији и образовању (низ образовних потреба), док пад амбициозности повезује са осећањем беспомоћности и макијавелизмом.

Сумирајући резултате бројних истраживања, Chamorro-Premuzic и Furnham (2005: 79-85) износе следеће закључке: постоје двозначни подаци о повезаности психотицизма и ефикасности у учењу. Док већина истраживања психотицизам повезује са ниском ефикасношћу, јер он укључује неодговорност, незаинтересованост, мањак кооперације итд, дотле је и позитивно повезан са креативношћу и отвореношћу за нова искуства која су позитивни корелати успешног учења. Отвореност за нова искуства је често карактеристика интелигентних особа и помаже појединцу у коришћењу бројних техника и стратегија учења, што је веома важно у учењу одраслих. Савесност се, такође, приказује значајним предиктором успешног учења, посебно када су присутне спољашње детерминанте мотивације. Као значајне особине показују се и компетентност, уредност, савесност, самодисциплина. Већина истраживања показује негативну повезаност екстраверзије, неуротицизма и анксиозности са успешним учењем, а ни пријатност није приказана као значајан фактор.

Једно истраживање које се, између осталог тичало и односа особина личности и ставова према образовању одраслих, спровео је Булатовић (Булатовић, Р, 1983). За испитивање црта личности коришћен је Кателов 16 ПФ, а добијени резултати показују позитивну повезаност четири димензије личности са ставовима одраслих према образовању. При том, можемо претпоставити да позитивни ставови, на основу своје конативне димензије, воде и већој спремности за укључивање у процес перманентног учења. Фактори: В – фактор који је повезан са интелигенцијом, G – фактор који се односи на снагу супер ега, N – фактор који указује на снажљивост и Q3 – фактор који указује на степен дисциплинованости и интегрисаности личности, док фактор I, који у свом високом скору указује на склоност сањарењу, нестрпљивост, несамосталност негативно корелира са позитивним ставом према образовању, те ће овакве особе вероватније и бити спремне на њега.

Социјално одговорно понашање запослених има неке основне карактеристике. Оно је просоцијално, везано за проактивне личности, спада изван формално очекиване улоге, контекстуално је – ствара оквир за понашања која посредно погодују извршењу задатака, добровољно је и нема директне везе са наградом и казном. Једна од основних димензија му је саморазвој. Овде налазимо очекивану директну повезаност социјално одговорног понашања у организацији и спремности појединца за перманентно образовање. Без конативног елемента у континуираном учењу нема нашег саморазвоја. Ако је проактивна личност она која трага за одговорима, информацијама, решењима, то не може учинити другачије него учењем, те претпостављамо да је на њега и спремна. Ако личност креира контекст у коме ће деловати у свом доприносу раду организације, такође је спремна на учење, јер променљивост услова захтева стварање нових контекста које без сталног усавршавања не можемо постићи. Оно што је посебно важно са становишта перманентног образовања је праћење образовних потреба, те стварање „учећег” контекста у „учећим” организацијама. У одговорном понашању директног поткрепљења нема, можемо говорити о посредном очекивању гратификације или страху од казне у смислу губитка посла и сл. Али, зато говоримо и о постојању интринзичке и екстринзичке мотивације, при чему су сви ови елементи присутни у доношењу одлуке хоћемо ли и даље учити. Са становишта теорије размене, проактивне личности ће чешће комуницирати са супервизорима и колегама како би нешто научили или идентификовали могућности за унапређење свог рада (Li, Liang, Cran, 2010: 396). Са друге стране, супервизори ће дати више аутономије у раду проактивним личностима које преузимају иницијативу, контролишу и носе задатке без директне супервизије (Grant, Ashford, 2008; 31)

Када говоримо о понашању унутар и ван улоге, когнитивне способности јесу кључни фактор који учествује у извршавању задатака, док су морални елементи главни предиктори понашања ван улоге (Oran,

W.D, Ryan, K, 1995: 795). Потребно је, међутим, правити разлику између моралног расуђивања и моралне мотивације (Rice, 2001: 274). Док је морално расуђивање везано за инхибицију да се не раде лоше ствари, морална мотивација је снага воље да се ради исправно и може бити мања или већа. То што знамо да је нешто исправно не значи да ћемо тако и радити. У контексту владања групних норми, које форсирају потребу за учењем, а група кохезивност се показала предиктором организационо одговорног понашања (Kidwell at al, 1997), можемо очекивати да ће учећа атмосфера утицати на раст моралне мотивације за „ван улоговну“ активност учења.

Џорџ и Бриф (George, Brief, 1992) су открили да је саморазвој једна од кључних димензија организационо социјално одговорног понашања која укључује активности ради унапређења властитих знања, вештина и способности. Они кажу да саморазвој укључује „трагање за и коришћење тренинг курса, надограђивање и најновијих знања из властите области или учење нових вештина што повећава делокруг личног доприноса организацији“ (Podsakoff at al, 2000: 525). Дакле, саморазвој је добровољна активност појединца и доприноси организационој ефикасности на другачији начин него остале форме одговорног понашања.

Фридман (Friedman: Dierkes at al, 2001:404), када говори о запосленом који се континуирано образује, описује га као индивидуу која је: проактивна, али рефлексивна; са високим аспирацијама, али реална по питању ограничења; критична, али привржена; независна, али кооперативна. Овде можемо препознати особине које карактеришу организационо социјално одговорну индивидуу. Проактивност, кооперативност, приврженост јесу директни предиктори одговорног понашања, а видимо и ангажовања у процесу учења. Испитујући постојеће димензије одговорног понашања, Ходсон (Hodson: www.library.in.edu.hk) проналази шест типова социјалне одговорности запослених од којих су три: коришћење заједничког знања како би се олакшали продукти,

кооперација и обучавање колега. Ови типови понашања су повезани са алтруизмом, али и представљају начин на који одрасли уче, те такође поткрепљују тезу о вези социјалне одговорности и перманентног образовања.

Савесност као особина личности обухвата црте попут зависности, организованости, истрајности, самодисциплинованости. Први назив једне од основних димензија одговорног понашања „савесност” је касније замењен за „сагласност”, управо да би се разликовао од савесности као црте личности. Димензију сагласности Подсакоф дефинише као „запосленог који религиозно поштује сва правила и регулативе, чак и када га нико не посматра” (Podsakoff, 2000: 524). Оваква димензија, усмерена на организацију може допринети ангажовању појединца у учењу ако перципира да ће тиме унапредити њено пословање. Такође, и већ наведена истраживања указују да су упорност, истрајност, самодисциплинованост, организованост значајни предиктори перманентног или самоусмераваног учења. Првобитни назив за другу димензију одговорног понашања – алтруизам, касније је замењен термином „помагајуће понашање” са циљем да одвоји алтруизам као мотив који је дубоко интринзички и манифестује се у понашању које није везано за очекивање награде или избегавање казне од ширег опсега просоцијалних, помажућих понашања која су различито мотивисана, али припадају одговорном понашању. Истраживања показују да су оваква понашања повезана углавном са екстраверзијом и пријатношћу. Ова просоцијална понашања, такође, одражавају комуникације у којима долази, између осталог, и до размене информација, у којима се често отварају нови проблеми, постављају нова питања што све провоцира и трагање за новим знањима. Мек Клиланд (Mc Clelland; Jahangir, Akbar, Наф, 2004:78) сматра да се организациона социјална одговорност најбоље може разумети у светлу мотивационих теорија. Један од водећих мотива у његовој теорији је мотив за постигнућем, а он нагони људе да постижу

стандарде изванредности, да теже изазовима, конкуренцији, решавању задатака и осваривању контроле над деловањем. Овакве тежње укључују и спремност на стални развој знања и способности, јер су без тога неоствариве. Овај мотив провоцира и стално одржавање контаката, кроз које се, такође, учи.

Личност представља склоп који се доследно манифестује у различитим ситуацијама. Какве ће те манифестације бити зависи од црта личности. То што личност јесте блиско је повезано са њеном мотивацијом. Саме црте личности имају сопствени мотивациони карактер. Организациона социјална одговорност, иако облик понашања, заснована је на особинама савесности и алтруизма, али и потенцијално повезана са неким другим особинама. Навођена су истраживања у којима је утврђивана повезаност ове одговорности са пријатношћу (Scott, Judge, 2006; Радовановић, Окановић, 2008), позитивном и негативном афективношћу (Parkinson et al., 1996; Feo et al., 2009) и неким другим особинама. Такође, бројна истраживања потврђују њену повезаност са мотивацијом за рад (Rioux, Penner, 2004; Clary et al., 2006; Davila, Filkenstein, 2010 итд.).

Воља, односно спремност индивидуе да се ангажује у процесу перманентног образовања, сама по себи укључује мотивациони елемент. Можемо претпоставити да ће се пре у процес континуираног учења укључити они који су мотивисани више за посао од оних који су то мање. Отуда и избор ове две независне варијабле, обе од ванредног значаја за организациону ефикасност. Истраживања, такође, потврђују везу ове спремности са особинама личности попут неконформизма, истрајности, радозналости итд. (Gibbson et al., 1980), отворености за нова искуства, екстровеизије (Chen et al., 2010), као и њену повезаност са организационо одговорним понашањем (George, Brief, 1992; Friedman).

2. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

2.1. ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА

У овом истраживању се поставља проблем утврђивања да ли постоји и каква је повезаност особина личности и социјалне одговорности запосленог појединца према организацији у којој ради (Organizational Citizenship Behavior), са мотивацијом за рад, мереном кроз пет мотивационих извора и спремношћу за перманентно образовање.

Полазна тачка нашег истраживања јесте типологија пет фактора, који представљају мотивационе изворе, а које откривају Леонард, Бове и Шул (Leonard, Beauvais and School, 1999; Huitt, W, 2001; Brunton, J, Buckley, F, 2006). Предложени мотивациони извори су: *интринзички мотивациони процеси* (уживање, забава итд); *екстринзичка-инструментална мотивација* (награде и казне, спољашња стимулација новцем или другим наградама); *интернализовани циљеви* (када циљеви групе, тима, организације бивају интернализовани и постају самодетерминисани циљеви и вредности); *унутрашња мотивација заснована на самоопажању* (прилагођавање понашања циљевима, компетенцијама и вредностима које особа сама развија као основу идеалног селфа); *спољашња мотивација заснована на самоопажању* (прилагођавање понашања идеалном селфу који је споља диригован и прилагођен очекивањима референтне групе). Овај модел мотивације је изабран услед тога што укључује велики број елемената о којима говоре и друге мотивационе теорије, те, на неки начин, представља њихову интеграцију.

Процес перманентног образовања, који се одвија кроз читав радни век, од изузетног је значаја за функционисање организације. Кроз њега се развијају способности и компетенције чланова организације и омогућава се адаптација на све новије и новије услове пословања. Чињеница је да је све мање једноставних, а све више сложених послова, додатно истиче потребу за перманентним образовањем. Чак и релативно једноставни, административни послови данас захтевају употребу информационих технологија које се непрекидно мењају и усавршавају. Ово је извор значаја

овог проблема, а претпостављамо да је дати проблем такође повезан са особинама личности.

Оно што одређује понашање једне индивидуе јесте њена личност. Људи су различити и то утиче на њихово деловање на послу и на продуктивност. Развојни психолози кажу да је један од основних фактора у развоју личности активност индивидуе. Ова активност се управо односи на мотивацију. Ма какве потенцијале или стимулативни однос околине индивидуа има, уколико нема мотивације за увежбавање датих потенцијала, резултат ће бити скроман. Стога је мотивациони склоп личности од изванредног значаја за њено функционисање у свим областима, па и у области рада. Наша је претпоставка да одређене особине личности (мерене тестовима КОН-6 и ПИЕ, о којима ће касније бити речи) могу бити повезане са одређеним изворима мотивације, а евентуално откривање ове повезаности могло би помоћи менаџменту у осмишљавању начина мотивисања припадника организације.

Социјална одговорност запосленог појединца према организацији у којој ради (у даљем тексту ће бити одређена као *организациона социјална одговорност*) релативно је ново подручје истраживања. Овај концепт се први пут појављује 1977. године, у истраживањима Орган и Смита (Organ, Smith, 1977). Она представља облик просоцијалног понашања које је добровољно и превазилази формално прописано понашање у организацији. Иако су различити фактори испитивани и, у неким истраживањима, потврђивани као предиктори организационе социјалне одговорности, једина два која су се доследно потврђивала кроз истраживања јесу алтруизам и савесност, те су они и укључени у истраживање. Различита истраживања (Rioux, Penner, 2004; Davila, Filkenstein, 2010) су указала на могућност повезаности ове одговорности са мотивацијом за рад. Такође, ова одговорност показује своју повезаност са саморазвојем (George, Brief, 1992), што је уско повезано са спремношћу на перманентно образовање.

2.1.1. Циљеви истраживања

Циљ овог истраживања био је усмерен на истраживање психолошких корелата мотивације за рад и спремности на перманентно образовање. Као психолошки корелати у истраживање су укључени емоционалне и конативне особине личности и организациона социјална одговорност.

Теоријски циљеви нашег истраживања односе се на откривање предикторских вредности одређених варијабли (емоционалних и конативних особина личности и организационе социјалне одговорности) на мотивацију за рад, као и спремност за перманентно образовање. Такође, евентуално откривање медијаторског утицаја одређених социо-демографских варијабли би могло допринети откривању природе испитиване везе.

Практични циљеви би се односили на конструкцију упитника који би се могао користити у менаџмент пракси, уколико покажу задовољавајуће метријске карактеристике. Такође, откривање везе испитиваних варијабли могло би бити од користи менаџменту у правцу мотивисања запослених.

Специфични циљеви истраживања односе се на утврђивање да ли постоје повезаност или разлике између:

- степена изражености емоционалних особина личности (репродукција, инкорпорација, неконтролисаност, самозаштита, депривација, опозиционалност, експлорација, агресивност, биас) и неког од мотивационих извора, као и спремности за перманентно образовање;
- степена изражености конативних особина личности (ЕПСИЛОН, ХИ, АЛФА, СИГМА, ДЕЛТА, ЕТА) и неког од мотивационих извора, као и спремности за перманентно образовање;
- степена изражености организационе социјалне одговорности (алтруизма, савесности) и неког од мотивационих извора, као и спремности за перманентно образовање;

- одређених социо-демографских варијабли (пола испитаника, година старости, степена образовања, економског статуса, брачног статуса, година радног стажа, радног места, облика власништва над предузећем у коме је запослени ангажован и области пословања) и неког од мотивационих извора, као и спремности за перманентно образовање;
- самопроцене испитаника о властитом задовољству послом који обавља и неког од мотивационих извора, као и спремности за перманентно образовање.

2.1.2. Задаци истраживања

Задатак истраживања усмерен је на утврђивање односа између емоционалних и конативних особина личности, са једне стране, и организационе социјалне одговорности, са друге, у односу на мотивационе изворе, односно спремност на перманентно образовање.

Специфични задаци се односе на утврђивање повезаности:

- емоционалних особина личности (репродукција, инкорпорација, неконтролисаност, самозаштита, депривација, опозиционалност, експлорација, агресивност, биас) за неке од мотивационих извора, односно спремност за перманентно образовање;
- конативних особина личности (ЕПСИЛОН, ХИ, АЛФА, СИГМА, ДЕЛТА, ЕТА) за неке од мотивационих извора, односно спремност за перманентно образовање;
- организационе социјалне одговорности (алтруизма, савесности) за неке од мотивационих извора, односно спремност за перманентно образовање;
- одређених социо-демографских варијабли (пола испитаника, година старости, степена образовања, економског статуса, брачног статуса, година радног стажа, радног места, облика власништва над предузећем

- у коме је запослени ангажован и области пословања) и неког од мотивационих извора, као и спремности за перманентно образовање;
- самопроцене испитаника о властитом задовољству послом који обавља за неке од мотивационих извора, односно спремност за перманентно образовање.

2.1.3. Хипотезе

ОПШТА ХИПОТЕЗА

Претпостављамо да постоји повезаност између емоционалних и конативних димензија личности, као и организационе социјалне одговорности са мотивацијом за рад, односно неким од мотивационих извора, као и са спремношћу на перманентно образовање.

СПЕЦИФИЧНЕ ХИПОТЕЗЕ

- X1. Претпостављамо да постоји повезаност између степена изражености *емоционалних* димензија личности (репродукције, инкорпорације, неконтролисаности, самозаштите, депривације, опозиционалности, експлорације, агресивности, биас скорa) и мотивације за рад, односно неког од мотивационих извора.
- X2. Претпостављамо да постоји повезаност између степена изражености *конативних* димензија личности (ЕПСИЛОН, ХИ, АЛФА, СИГМА, ДЕЛТА, ЕТА) и мотивације за рад, односно неког од мотивационих извора.
- X3. Претпостављамо да постоји повезаност између *организационе социјалне одговорности* (алтруизма и савесности) и мотивације за рад, односно неког од мотивационих извора.
- X4. Претпостављамо да постоји повезаност између степена изражености *емоционалних* димензија личности (репродукције, инкорпорације, неконтролисаности, самозаштите, депривације, опозиционалности,

експлорације, агресивности, биас скор) и спремности за перманентно образовање.

- X5. Претпостављамо да постоји повезаност између степена изражености *конативних* димензија личности (ЕПСИЛОН, ХИ, АЛФА, СИГМА, ДЕЛТА, ЕТА) и спремности за перманентно образовање.
- X6. Претпостављамо да постоји повезаност између *организационе социјалне одговорности* (алтруизма и савесности) и спремности за перманентно образовање.
- X7. Претпостављамо да постоји повезаност између неких социо-демографских варијабли (пола испитаника, година старости, степена образовања, економског статуса, брачног статуса, година радног стажа, радног места на коме је испитаник ангажован, облика власништва над предузећем у коме испитаник ради, области пословања) и мотивације за рад, односно неког од мотивационих извора.
- X8. Претпостављамо да постоји повезаност између самопроцене испитаника о степену *задовољства послом* који обавља и мотивације за рад, односно неког од мотивационих извора.
- X9. Претпостављамо да постоји повезаност између неких социо-демографских варијабли (пола испитаника, година старости, степена образовања, економског статуса, брачног статуса, година радног стажа, радног места на коме је испитаник ангажован, облика власништва над предузећем у коме испитаник ради, области пословања) и спремности за перманентно образовање.
- X10. Претпостављамо да постоји повезаност између самопроцене испитаника о степену *задовољства послом* који обавља и спремности за перманентно образовање.

2.1.4. Варијабле истраживања

Зависне варијабле у истраживању су:

- *Мотивација за рад*, посматрана кроз пет мотивационих извора: интринзичка мотивација; екстринзичка-инструментална мотивација; мотивација интернализованих циљева; унутрашња мотивација заснована на самоопажању; спољашња мотивација заснована на самоопажању.
- Мотивација за рад представља процес који покреће, усмерава, организује и утиче на интензитет и трајност радне активности индивидуе (Wreen, D, Voich, D, 1994: 391), а мотивациони извори су представљени сумом потреба и очекивања које детерминишу понашање индивидуе. Сваки од мотивационих извора представља специфичну структуру и динамику мотивације. *Интринзичка мотивација* у основи има задовољство радом услед уживања у самом процесу рада, а не услед остварених циљева и задатака. *Екстринзичка-инструментална мотивација* тражи социјалне награде, спољашње подстицаје и тежи највећој могућој добити у датим околностима. *Спољашња мотивација заснована на самоопажању* укључује трагање за афирмацијом својих вредности, компетенција које су, при том, формиране на основу спољашњих стандарда и очекивања других. *Унутрашња мотивација заснована на самоопажању* одликује самоусмерене индивидуе чије је „идеално ја” формирано на основу унутрашњих стандарда. *Мотивација интернализованих циљева* заснована је на чврстим уверењима и идеалима, а овакве особе усвајају оне стандарде који су усклађени са њиховим вредносним системом.

Ова варијабла је операционализована преко упитника МЗР, направљеног за потребе овог истраживања, који представља петостепену скалу ликертовог типа, која укључује пет подскала за мерење сваког од наведених мотивационих извора.

Спремност за перманентно образовање јесте друга зависна варијабла у овом истраживању. Оно подразумева рад на образовању као континуираном процесу који се одвија током читавог радног века појединца. Одликују га превасходно добровољност, ослоњеност на искуство, као и самоусмереност. Стога можемо рећи да спремност на перманентно образовање представља „степен у коме индивидуа поседује ставове, способности и карактеристике личности које су потребне за самоусмеравано учење” (Wiley, 1983: Fisher, M, King, J, Tague, G, 2001: 517). Ова варијабла је операционализована преко упитника СЗПО, направљеног за потребе овог истраживања, који представља петостепену скалу Ликертовог типа, која је једнодимензионална и укључује осамнаест ајтема.

Независне варијабле у истраживању су:

- *Емоционалне и конативне димензије личности* – оне су представљене са девет емоционалних димензија личности заснованих на Плучиковој „Општој психоеволуционој теорији емоција” и операционализованих преко Профил индекса емоција (ПИЕ), аутора Р. Плучика и Р. Келермана, као и преко шест функција конативних регулатора, операционализованих батеријом тестова КОИ-6, аутора К. Момировића, Б. Волфа и З. Џамоње, заснованих на кибернетичком моделу структуре конативних фактора Момировића, Хорге и Боснара (који обједињује Гилфордову, Кателову и Ајзенкову теорију структуре личности). У емоционалне димензије личности спадају: репродукција, инкорпорација, неконтролисаност, самозаштита, депривација, опозиционалност, експлорација, агресивност и биас скор (тенденција давања социјално пожељних одговора). У конативне димензије спадају: ЕПСИЛОН – регулатор активитета; ХИ – регулатор органских функција; АЛФА – регулатор реакција одбране; СИГМА – регулатор реакција напада; ДЕЛТА – систем за координацију регулативних функција; ЕТА – систем за интеграцију регулативних функција.

- *Организациона социјална одговорност* представља дискреционо понашање индивидуе, које се не захтева директно формалним системом награђивања, а које у целини потпомаже ефикасно функционисање организације. Оно се састоји из два фактора: алтруизам (касније назван склоношћу ка помагању – helping behavior) и савесности (касније названа општим прихватањем или општом сагласношћу – general compliance). Алтруизам је повезан са орјентацијом према људима, колегама, док је савесност израз орјентације према организацији.

Демографске, модераторске варијабле у истраживању су:

- *Пол* – варијабла је подељена на две категорије (мушки и женски);
- *Године старости* – варијабла је подељена у пет категорија (до 25 година; 26-35 година; 36-45 година; 46-55 година; преко 55 година);
- *Степен образовања* је подељен у пет категорија (основно, средње, више, високо, мастер или докторско образовање);
- *Економски статус* је подељен у четири категорије (до 25000 дин; 26000-50000 дин; 51000-75000 дин; преко 75000 дин);
- *Брачни статус* подељен је у три категорије (ожењен-удата; неожењен-неудата; разведен-а);
- *Године радног стажа* – варијабла је подељена у три категорије (до 10 година; 10-20 година; преко 20 година радног стажа);
- *Радно место* је подељено у две категорије (руководилац; извршилац).
- *Облик власништва над предузећем* у коме запослени ради подељен је у две категорије (државно предузеће; приватно предузеће);
- *Област пословања* – варијабла је подељена у пет категорија (здравство; просвета; банкарство; државна администрација; друго).

На крају је додата варијабла самопроцене испитаника о *степену задовољства послом* који обављају, са петостепеном могућношћу одговора (потпуно задовољан; делимично задовољан; нисам сигуран; делимично незадовољан; потпуно незадовољан).

2.1.5. Метод

Ово истраживање представља експликативну проверу хипотеза о повезаности неких емоционалних и конативних димензија личности, са једне стране, и организационе социјалне одговорности, са друге стране, са мотивацијом за рад, односно доминацијом неког од мотивационих извора код појединца, као и са спремношћу за перманентно образовање.

2.1.6. Инструменти

За испитивање независних варијабли, коришћена су два теста:

За испитивање *емоционалних димензија* личности коришћен је ПИЕ (Профил индекс емоција). Овај тест су креирали Роберт Плучик и Хенри Келерман и настао је 1974. године. Коришћени тест је адаптиран за потребе бивше СФРЈ 1978. године од стране А. Башковац-Милинковић, Ж. Беле-Поточник, Б. Хрушевар, Ј. Ројшек. Овај тест је заснован на Плучиковој „Општој психоеволуционој теорији емоција“ која црте личности третира као комбинације примарних емоција.

Тест мери осам емоционалних димензија које представљају примарне емоције. ПИЕ је тест присилног избора са 62 ајтема, а сваки ајтем представља бар две особине. Ови ајтеми су добијени тако што је 12 термина који означавају црте личности стављено у све могуће комбинације. Дванаест термина за црте су: нагао, несигуран у себе, опрезан, озлојеђен, послушан, потиштен, склон препирању, склон пустоловинама, сметен, срдачан. Задатак испитаника је да означи онај термин у пару за који сматра да га више описује. Означавањем једног термина из пара додаје се по један поен једној или више од осам примарних емоција. У тест је укључен и биас скор који указује на тенденцију испитаника да даје социјално пожељне одговоре.

За пребројавање сирових скорова користе се три шаблона, на којима провидна места означавају одговоре карактеристичне за одређену димензију. Сирови скорови се претварају у проценте или перцентилне скорове што омогућава два начина интерпретације: у смислу високих и

ниских процената (преко 60% су високи, испод 40% су ниски); у смислу тумачења појединачних комбинација резултата за поједине емоције. Мерне карактеристике теста су задовољавајуће. Тако нпр. поузданост теста утврђена сплит-халф методом износи од 0.61 до 0.90, а ваљаност теста добијена корелацијама резултата ПИЕ са ММПИ, ЕППС и ЦМС даје корелације значајне на нивоу 0.01.

За испитивање *конативних димензија* личности коришћена је батерија тестова КОН-6, аутора К. Момировића, Б. Волфа и З. Џамоње, у издању Савеза друштва психолога Србије 1992. године. Батерија је заснована на „Кибернетичком моделу структуре конативних фактора“.

Батерија се састоји од шест скала Ликертовог типа са по тридесет тврдњи (укупно 180), које мере шест конативних димензија. Задатак испитаника је да означи један од понуђених степена слагања са изнесеним тврдњама (потпуно тачно, углавном тачно; нисам сигуран; углавном нетачно; потпуно нетачно). Коначни резултат се добија збрајањем добијених бодова на свакој ставци (од 1 до 5 поена). Тест мери шест фактора: функционисање регулатора активитета, регулатора органских функција, регулатора реакција одбране, регулатора реакција напада, система за координацију регулативних функција, система за интеграцију регулативних функција.

За испитивање *организационе социјалне одговорности* направљен је упитник (ОСО) у виду скале Ликертовог типа, за потребе овог истраживања. Упитник се састоји од четрнаест ајтема и садржи две подскеле које мере два фактора организационе социјалне одговорности: алтруизам и савесност. Свака подскала садржи по седам ајтема. Задатак испитаника је да означи свој степен слагања са изнетим ставовима, а степени сагласности су формулисани као: потпуно се слажем; углавном се слажем; нисам сигуран; углавном се не слажем; уопште се не слажем. Одговори се оцењују од 1 до 5, или од 5 до 1 за низ степена сагласности, у односу на то да ли су ставови формулисани позитивно или негативно у односу на дати фактор.

Резултати факторске анализе методом екстраховања главних компоненти за ОСО упитник показују да су подаци репрезентативни за примену факторске анализе (КМО=0,781).

Резултати факторске анализе упитника (Табела 1, 2, у Прилогу А) показују суштински постојање двају фактора који објашњавају укупно 40.8% варијансе. *Први* фактор објашњава 25.0% варијансе, а засићују га ајтеми 1, 3, 7, 9, 10, 12 и 14. Ту спадају следећи ајтеми: „Спреман сам да заменим колегу у послу кад год је то потребно“; „Спреман сам да "се нађем" сваком новопримљеном колеги и да га уводим у посао“; „Ако моје колеге имају неки проблем, покушавам да им помогнем да га реше“; „Кад се на послу појави проблем, а имам идеје како да се реши, спреман сам да их изнесем групи“; „Не упуштам се често у непотребне разговоре који ме одвлаче од посла“; „Уколико је неко од нас спречен да дође на посао, то треба унапред да јави“; „И када се то не захтева од мене, спреман сам да се добровољно ангажујем на активностима које ће допринети раду моје организације“. Ајтеми 1, 3, 7, и 9 припадају скали која је предвиђена да мери алтруизам, док су ставке 10, 12 и 14 сврстане у скалу за мерење димензије савесности. Иако четири ставке претпостављено припадају алтруизму, чини се да овде могу посредовати методолошки фактори, у смислу да истовремено могу бити и одлике савесног понашања. То што је неко спреман да замени колегу, да помаже колегама, да приправнике уводи у посао, може бити и одлика савесности у смислу усмерености појединца на резултате и добробит организације, те ћемо овај фактор назвати *фактором савесности*.

Други фактор објашњава 15.8% и засићен је ставкама 5, 8, 11 и 13. Њихова формулација је следећа: „Ако приметим да је неки колега преоптерећен послом, мислим да он сам треба да се избори са тим“; „Када одем кући, покушавам да не мислим на посао“; „Нисам спреман да мењам радне обавезе само зато што ће то одговорати мом колеги“; „Када сам у тешкој приватној ситуацији, не могу да се бавим проблемима својих

колега". Ставке 5, 11 и 13 припадају скали за мерење димензије алтруизам, док ставка 8 мери димензију савесности. Својом формулацијом, ставка 8, која говори о размишљању о послу када запослени оде кући, може значити не само усмереност на задатак и циљеве организације, већ и на људе, на размишљање о томе како помоћи колеги да реши проблем, како га додатно мотивисати и сл. Стога, овај фактор можемо назвати *фактором алтруизма*. Даља анализа рађена је на основу два фактора.

За испитивање поузданости инструмента коришћен је Cronbach Alpha коефицијент. На испитиваном узорку коефицијент поузданости за скалу која мери димензију алтруизма износи $\alpha=0.869$. Подаци ајтем анализе могу се наћи у Табели 7 у Прилогу А. Такође, коефицијент поузданости који мери савесност износи $\alpha=0.636$, то се може видети у Табели 8 у Прилогу А.

Зависне варијабле су испитиване следећим инструментима:

За *испитивање мотивације за рад* конструисан је упитник за потребе овог истраживања (МЗР). Упитник представља скалу Ликертовог типа и састоји се од двадесет пет ајтема. Сачињен је од пет подскала, са по пет ајтема, које мере мотивационе изворе – интринзичка мотивација, екстринзичка-инструментална мотивација, спољашња мотивација заснована на самоопажању, унутрашња мотивација заснована на самоопажању, мотивација интернализованих циљева. Задатак испитаника је да означи свој степен слагања са изнетим ставовима, а степени сагласности су формулисани као: потпуно се слажем; углавном се слажем; нисам сигуран; углавном се не слажем; уопште се не слажем. Одговори се оцењују бодовима од 1 до 5 (1 бод за одговор „потпуно се слажем”; 2 бода за одговор „углавном се не слажем”; 3 бода за одговор „нисам сигуран”; 4 бода за одговор „уопште се не слажем”; 5 бодова за одговор „углавном се слажем”). Скала даје пет скорова, по један за сваки мотивациони извор, који се добијају сабирањем бодова са одговарајућих ајтема.

Резултати факторске анализе методом екстраховања главних компоненти за МЗР упитник показују да су подаци репрезентативни за примену факторске анализе (КМО=0,854).

Резултати факторске анализе показују (Табела 3, 4 у Прилогу А) постојање шест фактора који укупно објашњавају 60.6% варијансе. Но, ставке које припадају четвртој и шестој фактору истовремено показују корелације и са неким другим факторима, и при том су корелације са наведена два фактора ниже него што су корелације тих ставки са другим фактором. Исти је случај и са петим фактором који, само у случају ставке пет, показује незнатно већу корелацију него што је корелација исте ставке са првим фактором, док остале ставке које му припадају показују мултипла засићење. Стога суштински можемо говорити о постојању три фактора.

Први фактор објашњава 24.7% варијансе и засићују га следеће ставке: 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 24 и 25. Ставке гласе: „Свако признање за обављени посао увек ми прија“; „Када приступам радним задацима, обично сам себи постављам највише критеријуме“; „Увек се трудим да развијам своје радне вештине и знања потребна за мој посао“; „Када могу да бирам, радо се опредељујем за најтеже радне задатке“; „Најревносније обављам оне радне задатке које сматрам смисленим“; „При избору предузећа у коме бих радио, најважније ми је да ми одговарају његови циљеви“; „Често размишљам о улози радних задатака које обављам у остварењу дугорочних циљева моје организације“; „Волим радне задатке чија ми је сврха јасна“; „Важан подстицај за рад ми је то што сам сигуран у своје способности, и што ми искуство показује да успешно обављам свој посао“; „Најважнији подстицај за рад ми је то што верујем да моје радно ангажовање доприноси циљевима моје организације“. Све ставке, осим једне, припадају двама скалама које су у истраживању биле предвиђене за мерење унутрашње мотивације засноване на самоопажању и мотивације интернализованих циљева. Ставка „Свако признање за обављени посао ми прија“, која такође засићује овај фактор, предвиђена је за мерење

спољашње мотивације засноване на самоопажању. Ако говоримо о мотивацији заснованој на унутрашњем самоопажању, самоопажање усмеравано изнутра подразумева интернализоване црте, вредности, стандарде, циљеве, те се може третирати преклапајућом са мотивацијом интернализованих циљева. Овакве људе карактерише и висок степен аутономије. Због тога ћемо овај фактор назвати *фактором интернализоване, аутономне мотивације*.

Други фактор објашњава 13.2% варијансе, а засићен је ставкама 6, 7, 8 и 22 и гласе: „Колико ћу труда уложити на радном месту зависи од тога колико добити могу тиме да остварим“; „Ако ми се деси да дуже останем на послу, то обавезно треба наплатити“; „Важније ми је шта обављањем радних задатака могу да "ућарим", него какви су ти задаци“; „Увек бих изабрао оне радне задатке од којих највише могу да профитирам“. Све четири ставке припадају скали која мери екстринзичку мотивацију, те ћемо га и назвати *фактором екстринзичке мотивације*.

Трећи фактор објашњава 8.8% варијансе и засићују га ставке 2 и 3 чије формулације гласе: „Доживљавам осећај задовољства док обављам радне задатке“; „Важнији ми је осећај пријатности у обављању радних задатака од било каквих награда“, и које припадају скали за мерење интринзичке мотивације, па ћемо га и назвати *фактором интринзичке мотивације*.

Но, с обзиром на то да трећи фактор објашњава низак проценат варијансе и да га покривају само два ајтема, можемо закључити о постојању двају фактора који покривају подручје *унутрашње* (фактор 1) и *спољашње* (фактор 2) мотивације.

Најлошије ставке које засићују три фактора су 4, 9 10, 11, 15, 21 и 23. Њихова формулација је „Уживам у обављању интересантних задатака на послу, без обзира на то да ли их брзо решавам“; „Важније ми је шта обављањем радних задатака могу да "ућарим", него какви су ти задаци“; „Очекујем да руководиоци и колеге препознају мој труд на радном месту“; „Важно ми је да моје колеге одобравају начин на који обављам свој посао“; „Када обављам тешке и значајне радне задатке, није ми потребна контрола

са стране, руководиоца или колега”; „Уз уживање у раду, није ми потребна никаква додатна стимулација да бих обављао посао”; „Волим да на послу добијам признања и будем истицан због својих радних квалитета”. Даља анализа рађена је на основу унапред предвиђених пет фактора. Претпоставка је била да добијена два фактора могу представљати екстреме континуума од екстринзичке до интринзичке мотивације, слично теорији самодетерминације, из које и извире теорија на којој је засновано ово истраживање.

За испитивање поузданости инструмента коришћен је Cronbach Alpha коефицијент. На испитиваном узорку коефицијент поузданости за скалу која мери интринзичу мотивацију износи $\alpha=0.669$ (Табела 9, Прилог А). Коефицијент поузданости за скалу која мери екстринзичу мотивацију износи $\alpha=0.766$ (Табела 10, Прилог А). Коефицијент поузданости за скалу која мери мотивацију засновану на спољашњем самоопажању износи $\alpha=0.728$ (Табела 11, Прилог А). Коефицијент поузданости за скалу која мери мотивацију засновану на унутрашњем самоопажању износи $\alpha=0.672$ (Табела 12, Прилог А). Коефицијент поузданости за скалу која мери мотивацију интернализованих циљева износи $\alpha=0.792$ (Табела 13, Прилог А).

За испитивање *спремности за перманентно образовање* такође је сачињен упитник за потребе овог истраживања (СЗПО). Упитник је конципиран као скала Ликертовог типа, са осамнаест ајтема и петостепеном скалом одговора, као и претходна два. Заснован је на општим карактеристикама перманентног образовања, и то су добровољност, усмереност на искуство и самоусмереност. Ајтеми се оцењују поенима од 1 до 5, у зависности од начина формулације тврдњи (позитивног или негативног) у односу на испитивани проблем. Скала даје јединствени скор, добијен сабирањем поена.

Резултати факторске анализе методом екстраховања главних компоненти за СЗПО упитник показују да су подаци репрезентативни за примену факторске анализе (КМО=0,893).

Резултати факторске анализе показују (Табела 5,6 у Прилогу А) постојање четири фактора који објашњавају 58.8% варијансе. Али, као што се из табеле може видети, све ставке имају мултипла засићења, и осим последње, која засићује два фактора, све остале засићују три или четири фактора, што указује на то да се овај упитник може третирати као једнодимензионални, каквим је и предвиђен.

За испитивање поузданости инструмента коришћен је Cronbach Alpha коефицијент. На овом узорку он износи 0.833. Подаци ајтем анализе могу се наћи у Табели 14 у Прилогу А.

2.1.7. Узорак и процедура

Ово истраживање је спроведено на пригодном узорку који је сачињавао 401 испитаник. Узорак је обухватао испитанике оба пола, различитих година старости, различите стручне спреме, различитог економског и брачног статуса, различитих година радног искуства, радног места, облика власништва над предузећима у којима су испитаници истраживани, као и из различитих области пословања.

Према подацима добијеним преко демографских варијабли, структура узорка се може описати на следећи начин:

Табела 1. Број испитаника исказан у фреквенцијама и процентима у односу на пол

ПОЛ	Фреквенција	Процент
мушки	177	44.1%
женски	224	55.9%

Као што се из табеле 1 може видети, узорак сачињава 44.1% мушких и 55.9% женских испитаника.

Табела 2. Број испитаника исказан у фреквенцијама и процентима у односу на године старости

ГОДИНЕ СТАРОСТИ	Фреквенције	Проценти
до 25 год.	19	4.7%
26-35 год.	109	27.2%
36-45 год.	128	31.9%
46-55 год.	110	27.4%
преко 55 год.	35	8.7%

Као што табела 2 показује, највећи број испитаника, укупно 86.5%, налази се у три узрасне категорије, у распону од 26 до 55 година старости. Узорак обухвата свега 13.4% најмлађих и најстаријих испитаника.

Табела 3. Број испитаника исказан у фреквенцијама и процентима у односу на степен образовања.

СТЕПЕН ОБРАЗОВАЊА	Фреквенције	Проценти
Основна школа	4	1.0%
Средња школа	138	34.4%
Виша школа	67	16.7%
Висока школа	167	41.6%
Мастер или докторат	25	6.2%

Табела 3 нам показује да највећи проценат испитаника има средњу или високу школску спрему, док је најмањи број, свега 1%, само са основном школом.

Табела 4. Број испитаника исказан у фреквенцијама и процентима у односу на економски статус.

ЕКОНОМСКИ СТАТУС	Фреквенције	Проценти
До 25000 дин.	63	15.7%
26000-50000 дин.	224	55.9%
51000-75000 дин.	80	20.0%
преко 75000 дин.	34	8.5%

Што се висине зараде тиче, табела 4 показује да највећи број испитаника, више од половине, месечно зарађује између 26000 и 50000 динара, што и спада у оквире просечне зараде.

Табела 5. Број испитаника исказан у фреквенцијама и процентима у односу на брачни статус

БРАЧНИ СТАТУС	Фреквенције	Проценти
Ожењен/удата	281	70.1%
Неожењен/неудата	86	21.4%
Разведен-а	34	8.5%

Из табеле 5 видимо да је узорком обухваћен највећи проценат (70.1%) испитаника који су у браку, док је најмањи проценат (8.5%) разведених.

Табела 6. Број испитаника исказан у фреквенцијама и процентима у односу на радни стаж

РАДНИ СТАЖ	Фреквенције	Проценти
до 10 год.	152	37.9%
10-20 год.	125	31.2%
преко 20 год.	124	30.9%

У односу на дужину радног стажа, табела 6 показује да су испитаници приближно једнако расподељени у три испитиване категорије.

Табела 7. Број испитаника исказан у фреквенцијама и процентима у односу на радно место

РАДНО МЕСТО	Фреквенције	Проценти
Руководилац	59	14.7%
Извршилац	342	85.3%

У односу на радно место, узорак је обухватао знатно више извршилаца него руководилаца, што се може видети у табели 7.

Табела 8. Број испитаника исказан у фреквенцијама и процентима у односу на облик власништва над предузећем

ОБЛИК ВЛАСНИШТВА НАД ПРЕДУЗЕЋЕМ	Фреквенције	Проценти
Државно предузеће	299	74.6%
Приватно предузеће	102	25.4%

Табела 8 нам показује да је већи број испитаника (74.6%) запослен у државним предузећима, док 25.4% испитаника ради у приватним предузећима.

Табела 9. Број испитаника исказан у фреквенцијама и процентима у односу на област пословања

ОБЛАСТ ПОСЛОВАЊА	Фреквенције	Проценти
Здравство	79	19.7%
Просвета	69	17.2%
Банкарство	57	14.2%
Државна администрација	93	23.2%
Друго	103	25.7%

Табела 9 даје приказ броја испитаника по областима пословања у којима је истраживање спроведено (здравство, просвета, банкарство, државна администрација), док је категорија „друго“ обухватала област културе, судства, адвокатури, индустрије, социјалне заштите, кабловске телевизије и др.

Истраживање је спроведено јуна, јула и августа, у различитим предузећима на територији Београда и Ниша. Испитаницима су задавани тестови један по један, уз објашњење упутства за њихово попуњавање.

Испитивања су била групна, у мањем или већем обиму, у зависности од броја доступних испитаника. Испитаници су запослени у различитим предузећима (школама, болницама, државним институцијама, музејима, библиотекама, произвођачким предузећима, трговинским фирмама итд).

За обраду података коришћене су следеће статистичке процедуре: дескриптивна статистика, корелациона анализа, анализа варијансе, факторска анализа, линеарна и хијерархијска регресиона анализа, Cronbah Alpha.

Корелациона анализа коришћена је за утврђивање повезаности између особина личности, организационе социјалне одговорности, мотивације за рад и спремности за перманентно образовање.

Анализа варијансе коришћена је за утврђивање разлика у мотивацији за рад и спремности за перманентно образовање у односу на социо-демографске варијабле.

Поступак **факторске валидације** коришћен је за проверу конструисаних инструмената, методом екстраховања главних компоненти.

Линеарном регресионом анализом утврђивана је предиктивна моћ особина личности и организационе социјалне одговорности за мотивацију за рад и спремност за перманентно образовање.

Модераторски утицај пола, година старости, степена образовања, економског статуса (зараде), брачног статуса, година старости, радног места, облика власништва над предузећем (структура предузећа), области пословања, задовољства послом на однос између особина личности, одговорног организационог понашања, мотивације за рад и спремности за перманентно образовање проверен је **хијерархијском регресионом анализом**.

За испитивање поузданости конструисаних тестова коришћен је **Cronbach Alpha коефицијент**.

3. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Резултати истраживања биће приказани у целинама које се односе на повезаност особина личности са мотивацијом за рад, повезаност организационе социјалне одговорности са мотивацијом за рад, повезаност особина личности са спремношћу за перманентно образовање, повезаност организационе социјалне одговорности са спремношћу за перманентно образовање, повезаност социо-демографских варијабли са мотивацијом за рад и спремношћу за перманентно образовање, кроз предикторску вредност особина личности и организационе социјалне одговорности за мотивацију за рад и спремност за перманентно образовање и медијаторски утицај социо-демографских варијабли на однос особина личности и организационе социјалне одговорности са мотивацијом за рад и спремношћу за перманентно образовање.

3.1. Повезаност особина личности са мотивацијом за рад

Испитивање повезаности особина личности са мотивацијом за рад, рађено Пирсоновим коефицијентом корелације, дало је следеће резултате:

Табеле 10. Повезаност емоционалних димензија личности и мотивационих извора

		Интрин- зичка мотивација	Екстрин- зичка мотивација	Спољашње самоопажа- ње	Унутрашње самоопажа- ње	Интернализो- вани циљеви
Репродукција	р	.097	-.114	.015	.139	.157
	п	.053	.023	.769	.005	.002
Инкорпорација	р	.125	-.110	.038	.096	.085
	п	.013	.027	.444	.055	.089
Неконтролисаност	р	-.117	-.017	-.065	.034	.049
	п	.019	.740	.194	.500	.333
Самозаштита	р	.100	-.117	-.014	-.117	-.098
	п	.046	.019	.778	.019	.049
Депривација	р	-.003	.058	.107	.100	.008

	п	.950	.248	.032	.045	.875
Опозиционалност	р	-.103	.165	-.055	-.083	-.066
	п	.038	.001	.272	.096	.187
Експлорација	р	.067	-.047	-.045	-.112	-.041
	п	.183	.352	.369	.025	.416
Агресивност	р	-.189	.144	-.036	-.026	-.039
	п	.000	.004	.475	.605	.433
Биас	р	.131	-.124	-.001	.075	.069
	п	.009	.013	.988	.132	.171

Резултати показују постојање повезаности сваке од испитиваних емоционалних димензија личности са по једним или више мотивационих извора, али су корелације врло ниске. Највишу корелацију (-.189) показује димензија агресивности у својој негативној повезаности са интринзичком мотивацијом. Са друге стране, најслабију корелацију (-.098) даје самозаштита, која представља меру анксиозности, и са чијим растом опада мотивација интернализованих циљева. Значајне корелације на нивоу .01 дају: репродукција, која је блиска димензији екстроверзија-интроверзија, и чијим ће растом расти и мотивација заснована на унутрашњем самоопажању и мотивација интернализованих циљева; инкорпорација, као позитивно повезана са интринзичком мотивацијом; опозиционалност у својој позитивној вези са екстринзичком; агресивност у негативној повезаности са интринзичком и позитивној са екстринзичком, док, обрнуто, биас скор, као тенденција давања социјално пожељних одговора показује позитивну везу са интринзичком и негативну са екстринзичком мотивацијом. Остале корелације су значајне на нивоу .05, и то су: репродукција и инкорпорација, чијим растом опада екстринзичка мотивација, што је случај и са неконтролисаношћу у односу на интринзичку мотивацију; растом самозаштите опадају екстринзичка, мотивација унутрашњег самоопажања и интернализованих циљева, док интринзичка мотивација расте; депривација показује позитивну

повезаност са мотивацијама заснованим како на унутрашњем, тако и на спољашњем самоопажању, док опозиционалност показује негативну везу са интринзичком, а експлорација са мотивацијом заснованом на унутрашњем самоопажању. Но, с обзиром на ниску вредност корелација, где ни једна не прелази вредност 0,20, оне неће бити узете у обзир у интерпретацији добијених података.

Табела 11. Повезаност конативних димензија личности и мотивационих извора

		Интрин- зичка мотивација	Екстрин- зичка мотивација	Спољашње самоопажање	Унутрашње самоопажање	Интернали- зовани циљеви
ЕПСИЛОН	р	.167	.139	.276	.268	.181
	п	.001	.005	.000	.000	.000
ХИ	р	.148	.339	.150	-.072	.003
	п	.003	.000	.003	.149	.957
АЛФА	р	.098	.191	.141	-.115	-.026
	п	.051	.000	.005	.021	.610
СИГМА	р	-.095	.176	.064	-.006	.013
	п	.057	.000	.198	.899	.802
ДЕЛТА	р	.073	.290	.056	-.176	-.035
	п	.144	.000	.266	.000	.483
ЕТА	р	.153	.352	.132	-.137	-.064
	п	.002	.000	.008	.006	.204

Конативне димензије личности показују јачу повезаност са мотивационим изворима, него што је то био случај са емоционалним димензијама. Највеће корелације показују ХИ ($p=.339$) и ЕТА ($p=.352$), као позитивно повезане са екстринзичком мотивацијом. Све добијене корелације су значајне на нивоу .01, осим повезаности АЛФА фактора, који мери ниво анксиозности и који је у негативној вези са мотивацијом заснованом на унутрашњем самоопажању. Тако, димензија ЕПСИЛОН

показује позитивну повезаност, значајну на нивоу 0.01 са свим мотивационим изворима, чиме се вероватно показује предиктором мотивације уопште, неvezано за природу њеног порекла. XI фактор је позитивно корелиран са интринзичком, екстринзичком и мотивацијом заснованом на спољашњем самоопажању, док АЛФА фактор, сем поменуте негативне повезаности, позитивно корелира са екстринзичком и мотивацијом заснованом на спољашњем самоопажању. Димензија СИГМА је позитивно повезана са екстринзичком мотивацијом, као и фактор ДЕЛТА, с тим што овај други показује једнако значајну негативну повезаност са мотивацијом заснованом на унутрашњем самоопажању. Фактор ЕТА показује позитивну повезаност са интринзичком, екстринзичком и мотивацијом заснованом на спољашњем самоопажању, док са мотивацијом унутрашњег самоопажања корелира негативно. Такође, у анализи ће бити узете у обзир само корелације са вредношћу изнад 0,20.

3.2 Повезаност организационе социјалне одговорности са мотивацијом за рад

Испитивање повезаности организационе социјалне одговорности са мотивацијом за рад дало је следеће резултате:

Табела 12. Повезаност организационе социјалне одговорности (алтруизма и савесности) и мотивационих извора

		Интрин- зичка мотивација	Екстрин- зичка мотивација	Спољашње самоопажање	Унутрашње самоопажање	Интернали- зовани циљеви
Алтруизам	р	.030	-.363	.045	.220	.183
	п	.547	.000	.367	.000	.000
Савесност	р	.208	-.214	.095	.256	.204
	п	.000	.000	.059	.000	.000
Индекс ОСО	р	.138	-.378	.078	.302	.258
	п	.005	.000	.117	.000	.000

Дименизија организационе социјалне одговорности – алтруизам, показује позитивну повезаност (на нивоу 0.01) са мотивацијом заснованом на унутрашњем самоопажању и мотивацијом интернализованих циљева, док са екстринзичком мотивацијом корелира негативно (такође значајно на нивоу 0.01). Димензија савесности, као и укупни индекс организационе социјалне одговорности су у позитивној корелацији (на нивоу 0.01) са интринзичком мотивацијом, мотивацијом заснованом на унутрашњем самоопажању, као и са мотивацијом интернализованих циљева, док су са екстринзичком мотивацијом једнако значајно негативно повезани.

3.3. Повезаност особина личности са спремношћу за перманентно образовање

Испитивање повезаности испитиваних особина личности са спремношћу за перманентно образовање даје следеће резултате:

Табела 13. Повезаност емоционалних димензија личности и спремности за перманентно образовање

		Репро- дукција	Инкорпо -рација	Некон - троли - саност	Самоза -штита	Деприва -ција	Опозици -налност	Експлора -ција	Агресив -ност	Биас
Перманентно образовање	р	.249	.166	.153	-.067	-.091	-.220	-.001	-.158	.210
	п	.000	.001	.002	.179	.067	.000	.982	.001	.000

Све емоционалне димензије које су се показале значајним за спремност за перманентно образовање, значајне су на нивоу 0.01, с тим што са растом репродукције, инкорпорације, неконтролисаности и биас скова расте и спремност за перманентно образовање, док са растом опозиционалности и агресивности, она опада. Као релевантне за анализу узећемо корелације изнад 0,20.

Табела 14. Повезаност конативних димензија личности и спремности за перманентно образовање

		ЕПСИЛОН	ХИ	АЛФА	СИГМА	ДЕЛТА	ЕТА
Перманентно образовање	р	.143	-.359	-.278	-.145	-.422	-.404
	п	.004	.000	.000	.004	.000	.000

Резултати показују да значајно, на нивоу 0.01, једино фактор ЕПСИЛОН показује позитивну повезаност са спремношћу за перманентно образовање, док сви остали фактори (ХИ, АЛФА, СИГМА, ДЕЛТА, ЕТА) јесу једнако значајно негативно повезани са овом спремношћу. Анализа ће обухватити корелације изнад 0,20.

3.4. Повезаност организационе социјалне одговорности са спремношћу за перманентно образовање

Испитивање повезаности организационе социјалне одговорности са спремношћу за перманентно образовање даје следеће резултате:

Табела 15. Повезаност организационе социјалне одговорности (алтруизма и савесности) и спремности за перманентно образовање.

		Алтруизам	Савесност	Индекс ОСО
Перманентно образовање	р	.492	.334	.539
	п	.000	.000	.000

Обе димензије организационе социјалне одговорности – алтруизам и савесност, као и укупни индекс организационе социјалне одговорности показују се значајно, на нивоу 0.01, предикторима спремности за перманентно образовање.

3.5. Повезаност социо-демографских варијабли са мотивацијом за рад и спремношћу за перманентно образовање

Социо-демографске варијабле такође показују своју повезаност са неким мотивационим изворима. Анализом варијансе добијени су следећи резултати:

Табела 16. Повезаност пола испитаника и мотивационих извора

		Интринзичка мотивација	Екстринзичка мотивација	Спољашње самоопажање	Унутрашње самоопажање	Интернализовани циљеви
Пол	р	.007	-.062	.021	-.027	.013
	п	.894	.218	.668	.593	.798

Варијабла пола испитаника не показује никакву значајност за испитиване мотивационе изворе, као ни за спремност за перманентно образовање.

Табела 17. Израженост мотивационих извора код различитих старосних група

		AS	SD	Стандардна грешка
Интринзичка мотивација	до 25 год.	18.32	3.110	.713
	од 26 до 35 год.	18.39	3.522	.337
	од 36 до 45 год.	18.10	3.429	.303
	од 46 до 55 год.	18.22	3.030	.289
	више од 55 год.	19.26	2.853	.482
	Укупно	18.32	3.288	.164
Екстринзичка мотивација	до 25 год.	16.47	3.672	.842
	од 26 до 35 год.	16.71	4.142	.397
	од 36 до 45 год.	15.61	3.931	.347
	од 46 до 55 год.	15.14	3.816	.364
	више од 55 год.	15.37	3.911	.661
	Укупно	15.80	3.976	.199
Спољашње самоопажање	до 25 год.	20.16	3.114	.714

	од 26 до 35 год.	19.80	3.401	.326
	од 36 до 45 год.	18.64	3.978	.352
	од 46 до 55 год.	18.27	3.682	.351
	више од 55 год.	18.00	4.015	.679
	Укупно	18.87	3.761	.188
Унутрашње самоопажање	до 25 год.	19.95	2.972	.682
	од 26 до 35 год.	19.91	2.885	.276
	од 36 до 45 год.	19.75	3.064	.271
	од 46 до 55 год.	19.63	3.103	.296
	више од 55 год.	20.06	3.438	.581
	Укупно	19.80	3.045	.152
Интернализирани циљеви	до 25 год.	20.00	2.944	.675
	од 26 до 35 год.	20.09	3.155	.302
	од 36 до 45 год.	20.13	7.160	.633
	од 46 до 55 год.	18.93	3.895	.371
	више од 55 год.	19.23	4.672	.790
	Укупно	19.71	5.063	.253

Табела 18. Старост и мотивација – разлике

	df	F	Sig.
Интринзичка мотивација	4.396	.891	.469
Екстринзичка мотивација	4.396	2.532	.040
Спољашње самоопажање	4.396	3.588	.007
Унутрашње самоопажање	4.396	.203	.937
Интернализирани циљеви	4.396	1.131	.341

Табела 19. ЛСД – тест разлике између испитаника различитих старосних група

Зависне варијабле	(I) Старост	(J) Старост	Средња разлика (I-J)	Стандардна грешка	Sig.	95% Интервал поузданости	
						Горња граница	Доња граница
Екстринзичка мотивација					.		
		од 46 до 55 год.	1.885(*)	.922	.042	.07	3.70
		више од 55 год.	2.158(*)	1.058	.042	.08	4.24
		од 26 до 35 год.				-2.17	1.46
		од 36 до 45 год.	1.158(*)	.484	.017	.21	2.11
		од 46 до 55 год.	1.525(*)	.502	.003	.54	2.51
Спољашње самоопажање		више од 55 год.	1.798(*)	.721	.013	.38	3.22

Постоји значајна разлика на нивоу .05 између различитих старосних група у погледу екстринзичке, као и на нивоу .01 у погледу спољашње мотивације засноване на самоопажању. Екстринзичка мотивација је најјача у групи 26-35 година старости (АС=26.71), а најслабија у групи 46-55 година (АС=15.14) и старијих од 55 (АС=15.37). Спољашња мотивација заснована на самоопажању је најјача код групе до 25 година старости (АС=20.16), а најслабија код старијих од 55 година (АС=18.00). Како године старости расту, тако је мање изражена мотивација спољашњег самоопажања, што би нам могло говорити о стицању сигурности искуством и већем самопоуздању старијих радника. Омото са сарадницима (Omoto, Snyder, Martino, 2000; Taylor, Peplay, Sears, 2003:395) такође проналази да се мотивација са годинама мења. Они наводе да су међу адолесцентима и људима ране зрелости у понашању доминантни социјални разлози, док код старијих важнији постаје осећај служења заједници, као и жеља да се буде продуктиван и потребан.

Табела 20. Израженост мотивационих извора код испитаника са различитом стручном спремом

		AS	SD	Стандардна грешка
Интринзичка мотивација	основна школа	18.75	4.349	2.175
	средња школа	18.74	3.186	.271
	виша школа	18.09	3.588	.438
	висока	18.01	3.112	.241
	мастер или докторат	18.68	3.934	.787
	Укупно	18.32	3.288	.164
Екстринзичка мотивација	основна школа	17.00	4.761	2.380
	средња школа	16.41	4.228	.360
	виша школа	16.31	3.823	.467
	висока школа	15.20	3.767	.291
	мастер или докторат	14.80	3.686	.737
	Укупно	15.80	3.976	.199
Спољашње самоопажање	основна школа	16.75	4.031	2.016
	средња школа	18.65	3.801	.324
	виша школа	19.28	3.729	.456
	висока школа	18.82	3.766	.291
	мастер или докторат	19.64	3.569	.714
	Укупно	18.87	3.761	.188
Унутрашње самоопажање	основна школа	17.75	2.630	1.315
	средња школа	19.59	3.138	.267
	виша школа	19.75	2.899	.354
	висока школа	19.87	3.082	.238
	мастер или докторат	20.84	2.561	.512
	Укупно	19.80	3.045	.152
Интернализоване циљеве	основна школа	16.50	4.203	2.102
	средња школа	19.49	3.810	.324
	виша школа	18.73	4.187	.512
	висока школа	20.13	6.355	.492
	мастер или докторат	21.16	2.544	.509
	Укупно	19.71	5.063	.253

Табела 21. Степен образовања и мотивација – разлике

	df	F	Sig.
Интринзичка мотивација	4	1.102	.355
	396		
	400		
Екстринзичка мотивација	4	2.565	.038
	396		
	400		
Спољашње самоопажање	4	.905	.461
	396		
	400		
Унутрашње самоопажање	4	1.375	.242
	396		
	400		
Интернализовани циљеви	4	1.911	.108
	396		
	400		

Табела 22. ЛСД – тест разлика између испитаника са различитим степеном образовања

Зависне варијабле	(I) образовање	(J) образовање	Средња разлика (I-J)	Стандардна грешка	Sig.	95% Интервал поузданости	
						Горња граница	Доња граница
Екстринзичка мотивација	средња школа	Висока школа	1.209(*)	.454	.008	.32	1.25
Интернализовани циљеви	мастер или докторат	виша школа	2.429(*)	1.181	.040	.11	2.10

Када је реч о степену стручне спреме, значајна разлика се појављује у погледу екстринзичке мотивације, и то у смислу да испитаници са вишом школском спремом показују нижи степен екстринзичке мотивације. Разлика значајна на нивоу .05 појављује се између испитаника са средњом

и са високом стручном спремом. Али, такође, мултипла компарација показује и то да испитаници који имају мастер или докторат показују више мотивације интернализованих циљева, но што је то случај са испитаницима са вишом школском спремом. Логично је да највиши нивои образовања буду продукт интернализоване свести о значају образовања. Њихова мотивација је доминантно унутрашња, у класичном значењу унутрашње мотивације која тежи постигнућу и стицању компетенција зарад унутрашњих вредносних гратификација.

Табела 23. Израженост мотивационих извора код испитаника различитог економског статуса

		AS	SD	Стандардна грешка
Интринзичка мотивација	до 25000 дин.	17.89	3.432	.432
	26000 до 50000 дин.	18.46	3.260	.218
	51000 до 75000 дин.	18.54	3.126	.349
	преко 75000 дин.	17.71	3.564	.611
	Укупно	18.32	3.288	.164
Екстринзичка мотивација	до 25000 дин.	15.95	3.739	.471
	26000 до 50000 дин.	16.33	3.824	.256
	51000 до 75000 дин.	14.55	4.137	.462
	преко 75000 дин.	14.94	4.362	.748
	Укупно	15.80	3.976	.199
Спољашње самоопажање	до 25000 дин.	19.56	3.830	.483
	26000 до 50000 дин.	18.69	3.695	.247
	51000 до 75000 дин.	18.78	3.962	.443
	преко 75000 дин.	19.03	3.589	.615
	Укупно	18.87	3.761	.188
Унутрашње самоопажање	до 25000 дин.	19.48	2.747	.346

	26000 до 50000 дин.	19.50	3.063	.205
	51000 до 75000 дин.	20.43	3.260	.364
	преко 75000 дин.	20.88	2.532	.434
	Укупно	19.80	3.045	.152
Интернализирани циљеви	до 25000 дин.	19.35	3.703	.467
	26000 до 50000 дин.	19.26	3.504	.234
	51000 до 75000 дин.	20.56	8.910	.996
	преко 75000 дин.	21.26	2.466	.423
	Укупно	19.71	5.063	.253

Табела 24. Економски статус и мотивација – разлике

	df	F	Sig.
Интринзичка мотивација	3	1.017	.385
	397		
	400		
Есктринзичка мотивација	3	4.648	.003
	397		
	400		
Спољашње самоопажање	3	.910	.436
	397		
	400		
Унутрашње самоопажање	3	3.608	.014
	397		
	400		
Интернализирани циљеви	3	2.541	.056
	397		
	400		

Табела 25. ЛСД – тест разлика између испитаника различитог економског статуса

Зависне варијабле	(I) Зарада	(J) Зарада	Средња разлика (I-J)	Стандардна грешка	Значајност	95% Интервал поузданости	
						Горња граница	Доња граница
Екстринзичка мотивација	до 25000 дин.	51000 до 75000 дин.	1.402(*)	.661	.034	.10	2.70
	26000 до 50000 дин.	51000 до 75000 дин.	1.780(*)	.511	.001	.78	2.78
Унутрашње самоопажање	51000 до 75000 дин.	26000 до 50000 дин.	.929(*)	.393	.018	.16	1.70
	преко 75000 дин.	26000 до 50000 дин.	1.387(*)	.555	.013	.30	2.48
Интернализовани циљеви	51000 до 75000 дин.	26000 до 50000 дин.	1.299(*)	.656	.048	.01	2.59
	преко 75000 дин.	26000 до 50000 дин.	2.001(*)	.927	.031	.18	3.82

Када је реч о висини зараде испитаника, и овде се проналазе разлике, значајне на нивоу .01 у погледу екстринзичке и мотивације засноване на унутрашњем самоопажању, док мотивација интернализованих циљева показује значајну разлику (.05) између испитаника различитог економског статуса. Категорије испитаника са најнижим зарадама (до 25000 дин) и оних који зарађују од 25000 до 50000 дин. значајно се разликују у погледу екстринзичке мотивације у односу на боље плаћене испитанике, који приходују 50000 до 75000 дин. Боље плаћени испитаници изражавају мање екстринзичке мотивације. У основи екстринзичке мотивације у оквиру испитиване типологије, леже Масловљеве физиолошке потребе. Као незадовољени ниво, он наставља да управља понашањем индивидуе у правцу тежње ка опишљивој добити. Што се тиче мотивације унутрашњег самоопажања, она је најизраженија код испитаника са највишим зарадама (преко 75000 дин), потом код испитаника са 50000 до 75000 дин, и обе ове категорије значајно су изразитије у погледу ове врсте мотивације у односу

на испитанике плаћене 25000 до 50000 дин. месечно. Једнаки подаци по категоријама добијени су и за мотивацију интернализованих циљева. Можемо претпоставити да су боље плаћени испитаници растерећенији притиска мотивације сигурности, те их више одликују мотивације засноване на унутрашњим стандардима.

Табела 26. Израженост мотивационих извора код испитаника различитог брачног статуса

		AS	SD	Стандардна грешка
Интринзичка мотивација	ожењен/удата	18.39	3.214	.192
	неожењен/неудата	17.88	3.369	.363
	разведен-а	18.91	3.638	.624
	Укупно	18.32	3.288	.164
Екстринзичка мотивација	ожењен/удата	15.74	4.102	.245
	неожењен/неудата	15.65	3.439	.371
	разведен-а	16.62	4.192	.719
	Укупно	15.80	3.976	.199
Спољашње самоопажање	ожењен/удата	18.73	3.966	.237
	неожењен/неудата	19.17	3.258	.351
	разведен-а	19.24	3.172	.544
	Укупно	18.87	3.761	.188
Унутрашње самоопажање	ожењен/удата	19.76	3.092	.184
	неожењен/неудата	19.66	3.008	.324
	разведен-а	20.44	2.732	.469
	Укупно	19.80	3.045	.152
Интернализовани циљеви	ожењен/удата	19.62	5.714	.341
	неожењен/неудата	19.74	2.927	.316
	разведен-а	20.35	3.338	.573
	Укупно	19.71	5.063	.253

Табела 27. Брачни статус и мотивација – разлике

	df	F	Sig.
Интринзичка мотивација	2	1.370	.255
	398		
	400		
Екстринзичка мотивација	2	.807	.447
	398		
	400		
Спољашње самоопажање	2	.627	.535
	398		
	400		
Унутрашње самоопажање	2	.867	.421
	398		
	400		
Интернализовани циљеви	2	.324	.724
	398		
	400		

Подаци о брачном статусу испитаника, који је био подељен на категорије: ожењен-удата, неожењен-неудата и разведен-разведена, не показују никакву значајност у погледу изражености неког од мотивационих извора код испитаника.

Табела 28. Израженост мотивационих извора код испитаника различитих година радног стажа

		AS	SD	Стандардна грешка
Интринзичка мотивација	до 10 год.	18.15	3.400	.276
	10 до 20 год.	18.28	3.311	.296
	преко 20 год.	18.58	3.132	.281
	Укупно	18.32	3.288	.164
Екстринзичка мотивација	до 10 год.	16.07	4.092	.332
	10 до 20 год.	15.90	4.020	.360

	преко 20 год.	15.36	3.777	.339
	Укупно	15.80	3.976	.199
Спољашње самоопажање	до 10 год.	19.48	3.393	.275
	10 до 20 год.	18.46	3.736	.334
	преко 20 год.	18.53	4.129	.371
	Укупно	18.87	3.761	.188
Унутрашње самоопажање	до 10 год.	19.72	2.841	.230
	10 до 20 год.	19.42	3.043	.272
	преко 20 год.	20.27	3.246	.292
	Укупно	19.80	3.045	.152
Интернализовани циљеви	до 10 год.	19.88	3.200	.260
	10 до 20 год.	19.74	7.282	.651
	преко 20 год.	19.46	4.150	.373
	Укупно	19.71	5.063	.253

Табела 29. Године радног стажа и мотивација – разлике

	F	df	Sig.
Интринзичка мотивација	.597	2,398	.551
Екстринзичка мотивација	1.143	2.398	.320
Спољашње самоопажање	3.266	2.398	.039
Унутрашње самоопажање	2.513	2.398	.082
Интернализовани циљеви	.239	2.398	.787

Текст: $F(3.266) = 0,039$; $p 0,05$

Табела 30. ЛСД – тест разлика између испитаника различитих година радног стажа

Зависне варијабле	(I) Стаж	(J) Стаж	Стандардна разлика (I-J)	Стандардна грешка	Sig.
Спољашње самоопажање	до 10 год.	10 до 20 год.	1.016(*)	.452	.025
		преко 20 год.	.948(*)	.453	.037
Унутрашње самоопажање	преко 20 год.	10 до 20 год.	.850(*)	.385	.028

Што се тиче година радног стажа, мотивација заснована на спољашњем самоопажању је значајно, на нивоу .05, различита између испитаника са најмање радног стажа (до 10 год), код којих је најизраженија, у односу на друге две категорије. Ово је у складу са наведеним налазом да растом година старости опада мотивација спољашњег самоопажања. Такође, мултипла компарација показује разлике и у погледу мотивације интернализованих циљева коју више исказују испитаници из средње категорије (10 до 20 год), а у односу на испитанике са преко 20 година стажа. Ово би могли објаснити чињеницом да су испитаници са 10 до 15 година радног стажа у најпродуктивнијим годинама, те и више мотивисани неким унутрашњим стандардима, и са вишим аспирацијама уопште.

Табела 31. Израженост мотивационих извора код испитаника у односу на радно место (руководилаца и извршилаца)

		AS	SD	Стандардна грешка
Интринзичка мотивација	руководилац	19.05	3.569	.465
	извршилац	18.20	3.226	.174
	Укупно	18.32	3.288	.164
Екстринзичка мотивација	руководилац	14.97	4.347	.566
	извршилац	15.94	3.897	.211
	Укупно	15.80	3.976	.199

Спољашње самоопажање	руководилац	18.90	3.981	.518
	извршилац	18.87	3.727	.202
	Укупно	18.87	3.761	.188
Унутрашње самоопажање	руководилац	20.73	3.352	.436
	извршилац	19.63	2.965	.160
	Укупно	19.80	3.045	.152
Интернализовани циљеви	руководилац	21.58	10.040	1.307
	извршилац	19.38	3.495	.189
	Укупно	19.71	5.063	.253

Табела 32. Повезаност радног места и мотивације

		Интринзи-чка мотивација	Екстринзи-чка мотивација	Спољашње самоопажање	Унутрашње самоопажање	Интернализовани циљеви
Радно место	r	-.092	.087	-.003	-.127	-.154
	Sig.	.066	.082	.951	.011	.002

Варијабла радног места је испитивана кроз две категорије – руководиоца и извршилаца. Добијени резултати показују да руководиоци показују виши степен мотивације засноване на унутрашњем самоопажању и мотивације интернализованих циљева. Ово даје добру слику мотивационог профила руководиоца, с обзиром на то да би они и требало да имају виши степен самосталности, самопоуздања, аспирација, вере у циљ и сврху, као и принципијалност засновану на интернализованим ставовима и критеријума.

Табела 33. Повезаност облика власништва над предузећем у коме запослени ради и мотивације за рад

		Интринзи-чка мотивација	Екстринзи-чка мотивација	Спољашње самоопажање	Унутрашње самоопажање	Интернализовани циљеви
Статус предузећа	r	-.166	.023	.107	.116	.120
	Sig.	.001	.653	.032	.020	.016

Табела 34. Израженост мотивационих извора код испитаника запослених у државним и приватним предузећима

	Статус предузећа	N	AS	SD	Средња стандардна грешка
Интринзичка мотивација	државно предузеће	299	18.64	3.189	.184
	приватно предузеће	102	17.39	3.410	.338
Екстринзичка мотивација	државно предузеће	299	15.75	4.123	.238
	приватно предузеће	102	15.95	3.525	.349
Спољашње самоопажање	државно предузеће	299	18.64	3.812	.220
	приватно предузеће	102	19.56	3.534	.350
Унутрашње самоопажање	државно предузеће	299	19.59	3.010	.174
	приватно предузеће	102	20.40	3.081	.305
Интернализирани циљеви	државно предузеће	299	19.35	3.690	.213
	приватно предузеће	102	20.75	7.738	.766

Табела 35. Облик власништва над предузећем и мотивација

	t	df	Sig.	Разлика стандардне грешке	95% Интервал поузданости разлике	
Интринзичка мотивација	3.358	399	.001	.372	.518	1.982
Екстринзичка мотивација	0.450	399	.653	.456	-1.102	.692

Две испитиване категорије су обухватале државна и приватна предузећа. Добијени подаци говоре о томе да, док запослени у државним предузећима изражавају више интринзичке мотивације (значајно на нивоу .01), дотле мотивација заснована на унутрашњем и спољашњем самоопажању, као и мотивација интернализованих циљева, више

карактерише људе који раде у приватним предузећима (значајно на нивоу .05). Ово би могло асоцирати на опуштенији однос запослених који раде у државним предузећима према властитим организацијама, осећање сигурности у погледу сталности запослења, те су више орјентисани према задацима који им представљају уживање, без претераног освртања на притисак остварења резултата, рокова или квалитета.

Табела 36. Израженост мотивационих извора код испитаника који су запослени у различитим областима пословања

		AS	SD	Средња стандардна грешка
Интринзичка мотивација	здравство	18.14	3.362	.378
	просвета	18.81	2.809	.338
	банкарство	17.04	3.082	.408
	државна администрација	18.97	3.500	.363
	друго	18.27	3.276	.323
	Укупно	18.32	3.288	.164
Екстринзичка мотивација	здравство	15.77	3.896	.438
	просвета	14.55	3.554	.428
	банкарство	15.82	3.285	.435
	државна администрација	16.20	4.591	.476
	друго	16.27	3.949	.389
	Укупно	15.80	3.976	.199
Спољашње самоопажање	здравство	19.11	3.483	.392
	просвета	18.51	4.185	.504
	банкарство	18.74	3.618	.479
	државна администрација	19.25	3.900	.404
	друго	18.66	3.645	.359
	Укупно	18.87	3.761	.188

Унутрашње самоопажање	здравство	19.81	3.126	.352
	просвета	19.61	2.981	.359
	банкарство	19.98	3.276	.434
	државна администрација	20.32	2.953	.306
	друго	19.33	2.949	.291
	Укупно	19.80	3.045	.152
Интернализирани циљеви	здравство	19.56	3.772	.424
	просвета	19.19	3.603	.434
	банкарство	20.65	10.077	1.335
	државна администрација	20.43	3.546	.368
	друго	18.99	3.494	.344
	Укупно	19.71	5.063	.253

Табела 37. Област пословања и мотивација – разлике

	df	F	Sig.
Интринзичка мотивација	4	3.622	.006
	396		
	400		
Екстринзичка мотивација	4	2.339	.055
	396		
	400		
Спољашње самоопажање	4	.573	.682
	396		
	400		
Унутрашње самоопажање	4	1.423	.226
	396		
	400		
Интернализирани циљеви	4	1.694	.151
	396		
	400		

Табела 38. ЛСД-тест разлика између испитаника који су запослени у различитим областима пословања

Зависне варијабле	(I) Област пословања	(J) Област пословања	Разлика аритметичке средине (I-J)	Стандардна грешка	Sig.	95% Интервал поузданости	
Интринзичка мотивација	просвета	банкарство	1.777(*)	.581	.002	.63	2.92
	Државна администрација	банкарство	1.933(*)	.546	.000	.86	3.01
	друго	банкарство	1.237(*)	.536	.021	.18	2.29
Екстринзичка мотивација	државна администрација	просвета	1.654(*)	.628	.009	.42	2.89
	друго	просвета	1.721(*)	.614	.005	.51	2.93
Унутрашње самоопажање	државна администрација	друго	.992(*)	.435	.023	.14	1.85
Интернализирани циљеви	банкарство	друго	1.659(*)	.833	.047	.02	3.30
	државна администрација	друго	1.440(*)	.722	.047	.02	2.86

Резултати показују да испитаници запослени у државној администрацији, просвети и категорији „друго“ (која обухвата судство, културу, индустрију итд) показују више интринзичке мотивисаности у односу на банкаре. У односу на екстринзичку мотивацију, државна администрација и категорија „друго“ изражавају је више од просветних радника. Унутрашња мотивација заснована на самоопажању више карактерише раднике из државне администрације него из категорије „друго“, док мотивацију интернализованих циљева нешто више исказују банкари и радници државне администрације у односу на категорију „друго“. Изгледа да су банкарски радници више оријентисани на ефикасност у извршавању задатака и личне амбиције, па и да показују највише одговорности према послу. Просветари више теже уживању у послу, без обзира на директна поткрепљења, што одговара и природи посла у просвети, у коме су резултати видљиви, често, годинама касније.

Табела 39. Израженост мотивационих извора код испитаника са различитим степеном самопроцене задовољства послом

		AS	SD	Средња стандардна грешка
Интринзичка мотивација	потпуно задовољан	19.01	3.040	.255
	делимично задовољан	18.19	3.289	.239
	није сигуран	18.03	3.843	.690
	делимично незадовољан	16.82	2.986	.637
	потпуно незадовољан	16.59	3.392	.823
	Укупно	18.32	3.288	.164
Екстринзичка мотивација	потпуно задовољан	14.87	4.117	.345
	делимично задовољан	16.06	3.702	.269
	није сигуран	17.39	4.470	.803
	делимично незадовољан	15.95	3.471	.740
	потпуно незадовољан	17.53	3.875	.940
	Укупно	15.80	3.976	.199
Спољашње самоопажање	потпуно задовољан	18.93	3.764	.316
	делимично задовољан	18.67	3.938	.286
	није сигуран	19.13	3.160	.567
	делимично незадовољан	19.09	3.663	.781
	потпуно незадовољан	19.82	2.921	.708
	Укупно	18.87	3.761	.188
Унутрашње самоопажање	потпуно задовољан	20.09	3.218	.270
	делимично задовољан	19.63	2.963	.215
	није сигуран	19.23	2.655	.477
	делимично незадовољан	19.91	3.308	.705
	потпуно незадовољан	20.06	2.839	.689
	Укупно	19.80	3.045	.152
Интернализирани циљеви	потпуно задовољан	20.41	7.231	.607
	делимично задовољан	19.26	3.220	.234
	није сигуран	19.71	2.572	.462
	делимично незадовољан	18.64	4.260	.908
	потпуно незадовољан	20.12	3.689	.895
	Укупно	19.71	5.063	.253

Табела 40. Самопроцена задовољства послом и мотивација – разлике

	df	F	Sig.
Интринзичка мотивација	4	4.135	.003
	396		
	400		
Екстринзичка мотивација	4	4.314	.002
	396		
	400		
Спољашње самоопажање	4	.466	.760
	396		
	400		
Унутрашње самоопажање	4	.785	.536
	396		
	400		
Интернализирани циљеви	4	1.320	.262
	396		
	400		

Табела 41. ЛСД – тест разлика између испитаника са различитим степеном самопроцене задовољства послом

Зависна	(I) Задовољство	(J) Задовољство	Разлика аритмети- чке средине (I-J)	Стандар- дна грешка	Sig.	95% Интервал поузданости	
						Горња граница	Доња граница
Интринзичка мотивација	потпуно задовољан	потпуно незадовољан	2.419(*)	.831	.004	.79	4.05
		делимично незадовољан	2.189(*)	.742	.003	.73	3.65
		делимично задовољан	.817(*)	.360	.024	.11	1.52
Екстринзичка мотивација	потпуно незадовољан	потпуно задовољан	2.656(*)	1.004	.008	.68	4.63
	није сигуран	потпуно задовољан	2.514(*)	.775	.001	.99	4.04
	делимично задовољан	потпуно задовољан	1.185(*)	.434	.007	.33	2.04
Интернализирани циљеви	потпуно задовољан	делимично задовољан	1.144(*)	.561	.042	.04	2.25

Резултати показују да постоји значајна разлика (на нивоу .01) у погледу интринзичке мотивације између послом потпуно задовољних испитаника у односу на делимично задовољне и делимично и потпуно незадовољне, при чему потпуно задовољни исказују највише интринзичке мотивације, док је она најмање присутна код потпуно незадовољних. Такође, радници потпуно задовољни послом изражавају значајно (на нивоу .01) мање екстринзичке мотивације у односу на делимично задовољне, потпуно незадовољне и оне који нису сигурни у погледу свог задовољства послом. И мотивација интернализованих циљева нешто више карактерише потпуно задовољне у односу на оне који су то делимично. Незадовољство послом може резултирати објективно, у нашој економској ситуацији, из малих примања која пред људе стављају исувише егзистенцијалних проблема, где екстринзичка мотивација делује очекивано. Оно може бити и резултат негативне афективности и опште мрзовољности, као црте која у свему види корист и друге види привилегованијим од себе. Са друге стране, задовољни послом припадају категорији мотивације интернализованих циљева и интринзичке мотивације. У првом случају, у питању су људи који када раде знају зашто, јасан им је циљ и сагласни су са њим по основу интернализованих вредности, те и задовољни послом. Интринзичка мотивација одликује оне који иначе све раде из задовољства, или не раде. Они су посвећени уживању и имају позитивну афективност која се рефлектује у општем ставу задовољства.

Табела 42. Повезаност пола испитаника и спремности за перманентно образовање

		Пол
Перманентно образовање	Pearson Correlation	.078
	Sig. (2-tailed)	.120
	N	401

Као и у случају мотивације за рад, пол испитаника не показује своју значајност за спремност на перманентно образовање.

Табела 43. Израженост спремности за перманентно образовање код испитаника различитих старосних група

Перманентно образовање	до 25 год.	71.21	11.013	2.527
	од 26 до 35 год.	70.09	9.225	.884
	од 36 до 45 год.	69.35	9.243	.817
	од 46 до 55 год.	69.31	8.977	.856
	више од 55 год.	66.31	9.452	1.598
	Укупно	69.36	9.286	.464

Табела 44. Године старости и спремност за перманентно образовање – разлике

		df	F	Sig.
Перманентно образовање *	Између група (Комбинација)	4	1.304	.268
Старост	Унутар група	396		
	Укупно	400		

Ни варијабла „година старости“ не показује значајност за спремност за перманентно образовање.

Табела 45. Израженост спремности за перманентно образовање код испитаника различитог степена образовања

Перманентно образовање	основна школа	61.00	5.598	2.799
	средња школа	67.44	8.815	.750
	виша школа	68.76	9.565	1.169
	висока школа	70.25	9.241	.715
	мастер или докторат	77.04	6.834	1.367
	Укупно	69.36	9.286	.464

Табела 46. Степен образовања и спремност за перманентно образовање – разлике

			df	F	Sig.
Перманентно образовање * Образовање	Између група	(Комбинација)	4	7.459	.000
	Унутар група		396		
	Укупно		400		

Када је у питању степен образовања испитаника, међу њима постоји значајна разлика (на нивоу .019) у погледу спремности на перманентно образовање. Добијени налаз очекивано показује да што већи степен образовања имају, то су испитаници спремнији за перманентно образовање. Из табеле са аритметичким срединама се може видети упадљива предност испитаника са мастер или докторским образовањем у односу на све остале.

Табела 47. Израженост спремности за перманентно образовање код испитаника различитог економског статуса

Перманентно образовање	до 25000 дин.	70.11	8.516	1.073
	26000 до 50000 дин.	67.38	9.288	.621
	51000 до 75000 дин.	71.71	9.168	1.025
	преко 75000 дин.	75.53	6.666	1.143
	Укупно	69.36	9.286	.464

Табела 48. Економски статус и спремност за перманентно образовање – разлике

			df	F	Sig.
Перманентно образовање * Зарада	Између група	(Комбинација)	3	11.018	.000
	Унутар група		397		
	Укупно		400		

И висина месечних прихода значајно (на нивоу .01) утиче на спремност за перманентно образовање. Најмању спремност изражавају испитаници са просечним приходима (25000 до 50000 дин). Испитаници са вишим приходима, посебно они са преко 75000 дин. исказују већу спремност за усавршавање, могуће зато што припадају образованијима, или процењују да су им приходи и резултат уложених напора у учење. Такође, и најмање плаћени (до 25000 дин) показују већу спремност од просечно плаћених радника, што може бити резултат антиципације напредовања и бољег финансијског статуса, уколико се даље едукују. Изгледа да испитаници просечних примања имају највише конформистички став релативног задовољства и избегавања улагања напора.

Табела 49. Израженост спремности за перманентно образовање код испитаника различитог брачног статуса

Перманентно образовање	ожењен / удата	68.79	9.768	.583
	неожењен/ неудата	71.44	8.141	.878
	разведен-а	68.88	7.117	1.221
	Укупно	69.36	9.286	.464

Табела 50. Брачни статус и спремност за перманентно образовање – разлике

		df	F	Sig.
Перманентно образовање * Брачни статус	Између група (Комбинација)	2	2.766	.064
	Унутар група	398		
	Укупно	400		

Брачни статус испитаника не даје статистички значајну разлику између категорија у односу на спремност за перманентно образовање.

Табела 51. Израженост спремности за перманентно образовање код испитаника различитих година радног стажа

Перманентно образовање	до 10 год.	70.03	9.731	.789
	10 до 20 год.	68.24	9.092	.813
	преко 20 год.	69.68	8.883	.798
	Укупно	69.36	9.286	.464

Табела 52. Године радног стажа и спремност за перманентно образовање – разлике

			df	F	Sig.
Перманентно образовање * Стаж	Између група (Комбинација)		2	1.383	.252
	Унутар група		398		
	Укупно		400		

Ни године радног стажа се не показују значајним за спремност за перманентно образовање.

Табела 53. Израженост спремности за перманентно образовање код испитаника на различитим радним местима (руководиоци и извршиоци)

Перманентно образовање	руководилац	72.37	9.410	1.225
	извршилац	68.85	9.179	.496
	Укупно	69.36	9.286	.464

Табела 54. Повезаност радног места и спремности за перманентно образовање

		Радно место
Перманентно образовање	r	-.135
	sig	.007

Резултати показују да су руководиоци значајно (на нивоу .01) спремнији за перманентно образовање у односу на извршиоце. Ово веза може бити узрочно-последична у смислу постављења руководиоца услед веће стручности, као и њихове свести о потреби саморазвоја како би се одговорило захтевима вођења предузећа.

Табела 55. Израженост спремности за перманентно образовање код испитаника у односу на облик власништва над предузећем у коме раде (државно, приватно)

Перманентно образовање	државно предузеће	68.26	8.766	.507
	приватно предузеће	72.61	10.028	.993
	Укупно	69.36	9.286	.464

Табела 56. Повезаност облика власништва над предузећем у коме испитаник ради и спремности за перманентно образовање

		Статус предузећа
Перманентно образовање	r	.204
	Sig.	.000

Перманентном образовању су значајно, на нивоу .01, склонији запослени у приватним предузећима у односу на државна. И ово може бити последица веће сигурности запослених из државних предузећа у погледу сталности запослења, те процене да ће посао имати и без додатних образовних улагања.

Табела 57. Израженост спремности за перманентно образовање код испитаника запослених у различитим областима пословања

Перманентно образовање	здравство	70.24	9.332	1.050
	просвета	69.09	9.611	1.157
	банкарство	69.49	10.992	1.456
	државна администрација	69.14	8.823	.915
	друго	69.01	8.522	.840
	Укупно	69.36	9.286	.464

Табела 58. Област пословања и спремност за перманентно образовање – разлике

	df	F	Sig.
Перманентно образовање * Област пословања	4	.243	.914
	396		

Област у којој су испитаници запослени не показује значајност у погледу спремности за перманентно образовање.

Табела 59. Израженост спремности за перманентно образовање код испитаника са различитим степеном самопроцене задовољства послом

Перманентно образовање	потпуно задовољан	70.61	9.087	.763
	делимично задовољан	68.92	9.256	.673
	није сигуран	65.87	9.102	1.635
	делимично незадовољан	68.82	9.854	2.101
	потпуно незадовољан	70.94	9.788	2.374
	Укупно	69.36	9.286	.464

Табела 60. Степен самопроцене задовољства послом и спремност за перманентно образовање – разлике

	df	F	Sig.
Перманентно образовање* задовољство	4	2.008	.093
	396		
	400		

Степен задовољства послом испитаника, такође, није значајан за спремност за перманентно образовање.

3.6. Предикторска вредност особина личности за мотивацију за рад и спремност за перманентно образовање

За утврђивање предиктивне вредности особина личности и организационе социјалне одговорности за мотивацију за рад и спремност за перманентно образовање коришћена је линеарна регресиона анализа. Резултати показују следеће:

Табела 61. Особине личности и организациона социјална одговорност као предиктори *интринзичке* мотивације

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.421 ^a	.177	.141	3.04738

a. Предиктори: (Константе), савесност, депривација, самозаштита, ДЕЛТА, ЕПСИЛОН, репродукција, алтруизам, експлорација, СИГМА, неконтролисаност, АЛФА, опозиционалност, биас, ХИ, ЕТА, агресивност, инкорпорација

b. Зависна варијабла: Интринзичка мотивација

Модел који представља особине личности и организациону социјалну одговорност као предикторе интринзичке мотивације је значајан ($F=4,859$; $Sig=0,000$). Коefицијент мултипле корелације је 0.421, коefицијент мултипле детерминације је 0.177, а модел објашњава 17.7% варијабилитета у узорку.

Табела 62. Регресиона анализа особина личности и организационе социјалне одговорности у односу на интринзичку мотивацију

Model	Нестандардизовани коefицијенти		Стандардизовани коefицијенти	t	Sig.
	B	Стандардна грешка	Beta		
1 (Константе)	10.495	3.874		2.709	.007
Репродукција	.106	.105	.111	1.003	.317

Инкорпорација	-.111	.095	-.155	-1.169	.243
Неконтролисаност	-.050	.061	-.057	-.822	.412
Самозаштита	.034	.073	.042	.468	.640
Депривација	.031	.060	.033	.517	.606
Опозиционалност	.015	.054	.019	.268	.789
Експлорација	-.012	.070	-.015	-.174	.862
Агресивност	-.091	.068	-.158	-1.345	.179
Биас	.016	.044	.035	.370	.711
ЕПСИЛОН	.033	.009	.188	3.525	.000
ХИ	.020	.014	.117	1.425	.155
АЛФА	-.003	.012	-.022	-.265	.791
СИГМА	-.034	.010	-.186	-3.275	.001
ДЕЛТА	-.003	.013	-.018	-.224	.823
ЕТА	.042	.016	.242	2.669	.008
Алтруизам	-.020	.045	-.024	-.445	.656
Савесност	.216	.052	.212	4.117	.000

а. Зависна варијабла: Интринзичка мотивација

Као значајни предиктори интринзичке мотивације показују се висока савесност, високи ЕПСИЛОН и ЕТА и ниска СИГМА.

Табела 63. Особине личности и организациона социјална одговорност као предиктори екстринзичке мотивације

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.528 ^a	.278	.246	3.45139

а. Предиктори: (Константе), савесност, депривација, самозаштита, ДЕЛТА, ЕПСИЛОН, репродукција, алтруизам, експлорација, СИГМА, неконтролисаност, АЛФА, опозиционалност, биас, ХИ, ЕТА, агресиност, инкорпорација

б. Зависна варијабла: Екстринзичка мотивација

Модел који представља особине личности и организациону социјалну одговорност као предикторе екстринзичке мотивације је значајан (F= 8.693;

Sig=0,000). Коефицијент мултипле корелације је 0.528, коефицијент мултипле детерминације је 0.278, а модел објашњава 27.8% варијабилитета у узорку.

Табела 64. Регресиона анализа особина личности и организационе социјалне одговорности у односу на екстринзичку мотивацију

Model	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Sig.
	B	Стандардна грешка	Beta		
1 (Константе)	16.402	4.387		3.739	.000
Репродукција	-.086	.119	-.075	-.718	.473
Инкорпорација	.128	.107	.148	1.189	.235
Неконтролисаност	-.037	.069	-.035	-.546	.586
Самозаштита	-.142	.083	-.145	-1.717	.087
Депривација	.047	.068	.042	.698	.485
Опозиционалност	.009	.062	.010	.151	.880
Експлорација	.089	.079	.089	1.126	.261
Агресивност	.113	.077	.162	1.470	.142
Биас	.038	.050	.068	.760	.448
ЕПСИЛОН	.042	.010	.199	3.969	.000
ХИ	.045	.016	.224	2.908	.004
АЛФА	-.033	.014	-.190	-2.471	.014
СИГМА	-.017	.012	-.078	-1.461	.145
ДЕЛТА	-.010	.015	-.047	-.635	.526
ЕТА	.059	.018	.285	3.347	.001
Алтруизам	-.257	.051	-.255	-5.053	.000
Савесност	-.119	.059	-.097	-1.999	.046

а. Зависна варијабла: Екстринзичка мотивација

Као значајни предиктори екстринзичке мотивације добијени су високи ЕПСИЛОН; ЕТА и ХИ фактори, као и ниски алтруизам, АЛФА

фактор и савесност. Дакле, ниска социјална одговорност у целини показује се као предиктор екстринзичке мотивације.

Табела 65. Особине личности и организациона социјална одговорност као предиктори спољашње мотивације засноване на самоопажању

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.396 ^a	.157	.120	3.52882

- a. Предиктори: (Константе), савесност, депривација, самозаштита, ДЕЛТА, ЕПСИЛОН, репродукција, алтруизам, експлорација, СИГМА, неконтролисаност, АЛФА, опозиционалност, биас, ХИ, ЕТА, агресивност, инкорпорација
- b. Зависна варијабла: Спољашња мотивација заснована на самоопажању

Модел који представља особине личности и организациону социјалну одговорност као предикторе мотивације засноване на спољашњем самоопажању је значајан ($F=4.194$; $Sig=0,000$). Коефицијент мултипле корелације је 0.396, коефицијент мултипле детерминације је 0.157, а модел објашњава 15.7% варијабилитета у узорку.

Табела 66. Регресиона анализа особина личности и организационе социјалне одговорности у односу на спољашњу мотивацију засновану на самоопажању

Model	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Sig.
	B	Стандардна грешка	Beta		
1 (Константе)	13.581	4.486		3.028	.003
Репродукција	-.096	.122	-.088	-.787	.432
Инкорпорација	-.044	.110	-.053	-.399	.690
Неконтролисаност	.021	.070	.021	.305	.760
Самозаштита	.000	.085	.000	-.004	.997
Депривација	.142	.069	.133	2.054	.041
Опозиционалност	-.049	.063	-.058	-.785	.433

Експлорација	-.099	.081	-.105	-1.221	.223
Агресивност	-.126	.079	-.190	-1.597	.111
Биас	-.034	.051	-.063	-.659	.511
ЕПСИЛОН	.066	.011	.332	6.145	.000
ХИ	.018	.016	.092	1.105	.270
АЛФА	.023	.014	.136	1.635	.103
СИГМА	-.009	.012	-.042	-.734	.464
ДЕЛТА	-.023	.016	-.116	-1.459	.146
ЕТА	.017	.018	.085	.922	.357
Алтруизам	.013	.052	.013	.247	.805
Савесност	.069	.061	.059	1.128	.260

а. Зависна варијабла: Спољашња мотивација заснована на самоопажању

Значајним предикторима спољашње мотивације засноване на самоопажању показују се високи ЕПСИЛОН фактор и висока депривација.

Табела 67. Особине личности и организациона социјална одговорност као предиктори унутрашње мотивације засноване на самоопажању

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.441 ^a	.195	.159	2.79246

- а. Предиктори: (Константе), савесност, депривација, самозаштита, ДЕЛТА, ЕПСИЛОН, репродукција, алтруизам, експлорација, СИГМА, неконтролисаност, АЛФА, опозиционалност, биас, ХИ, ЕТА, агресивност, инкорпорација
- б. Зависна варијабла: Унутрашња мотивација заснована на самоопажању

Модел који представља особине личности и организациону социјалну одговорност као предикторе мотивације засноване на унутрашњем самоопажању је значајан ($F=5.452$; $Sig=0,000$). Коефицијент мултипле

корелације је 0.441, коефицијент мултипле детерминације је 0.195, а модел објашњава 19.5% варијабилитета у узорку.

Табела 68. Регресиона анализа особина личности и организационе социјалне одговорности у односу на *унутрашњу мотивацију засновану на самоопажању*

Model	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Sig.
	B	Стандардна грешка	Beta		
1 (Константе)	10.111	3.550		2.848	.005
Репродукција	-.032	.097	-.036	-.328	.743
Инкорпорација	-.046	.087	-.069	-.527	.599
Неконтролисаност	.038	.055	.047	.685	.494
Самозастита	-.060	.067	-.080	-.894	.372
Депривација	.186	.055	.214	3.387	.001
Опозиционалност	.025	.050	.037	.510	.610
Експлорација	-.087	.064	-.113	-1.354	.177
Агресивност	-.037	.062	-.070	-.597	.551
Биас	.066	.040	.154	1.641	.102
ЕПСИЛОН	.033	.008	.206	3.890	.000
ХИ	.024	.013	.153	1.882	.061
АЛФА	-.009	.011	-.067	-.817	.414
СИГМА	.006	.009	.037	.656	.512
ДЕЛТА	-.032	.012	-.199	-2.571	.011
ЕТА	.002	.014	.014	.155	.877
Алтруизам	.083	.041	.107	2.002	.046
Савесност	.158	.048	.168	3.283	.001

а. Зависна варијабла: Унутрашња мотивација заснована на самоопажању

Као предиктори унутрашње мотивације засноване на самоопажању показују се висок ЕПСИЛОН фактор, високи депривација, савесност и алтруизам, као и низак ДЕЛТА фактор.

Табела 69. Особине личности и организациона социјална одговорност као предиктори мотивације интернализованих циљева

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.319 ^a	.101	.062	4.90457

- a. Предиктори: (Константе), савесност, депривација, самозаштита, ДЕЛТА, ЕПСИЛОН, репродукција, алтруизам, експлорација, СИГМА, неконтролисаност, АЛФА, опозиционалност, биас, ХИ, ЕТА, агресивност, инкорпорација
- b. Зависна варијабла: Мотивација интернализованих циљева

Модел који представља особине личности и организациону социјалну одговорност као предикторе мотивације интернализованих циљева је значајан ($F=2.544$; $Sig=0,001$). Коефицијент мултипле корелације је 0.319, коефицијент мултипле детерминације је 0.101, а модел објашњава 10.1% варијабилитета у узорку.

Табела 70. Регресиона анализа особина личности и организационе социјалне одговорности у односу на мотивацију интернализованих циљева

Model	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Sig.
	B	Стандардна грешка	Beta		
1 (Константе)	-.158	6.235		-.025	.980
Репродукција	.227	.170	.155	1.337	.182
Инкорпорација	-.063	.153	-.057	-.415	.679
Неконтролисаност	.055	.097	.041	.569	.569
Самозаштита	-.067	.118	-.053	-.567	.571
Депривација	.109	.096	.075	1.128	.260
Опозиционалност	.026	.088	.022	.293	.770
Експлорација	.045	.112	.036	.404	.687
Агресивност	.018	.109	.020	.163	.870

Биас	.045	.071	.063	.631	.528
ЕПСИЛОН	.029	.015	.109	1.952	.050
ХИ	.026	.022	.100	1.161	.246
АЛФА	.005	.019	.024	.279	.780
СИГМА	.005	.017	.017	.292	.771
ДЕЛТА	.008	.022	.030	.365	.715
ЕТА	-.017	.025	-.065	-.687	.493
Алтруизам	.145	.072	.113	2.000	.046
Савесност	.233	.084	.149	2.761	.006

а. Зависна варијабла: Мотивација интернализованих циљева

Као предиктори мотивације интернализованих циљева показују се висока савесност, висок алтруизам и висок ЕПСИЛОН фактор. Дакле, висока организациона социјална одговорност (алтруизам и савесност) показују се предикторима мотивације интернализованих циљева.

Табела 71. Особине личности и организациона социјална одговорност као предиктори спремности на перманентно образовање

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618 ^a	.382	.354	7.46302

а. Предиктори: (Константе), савесност, депривација, самозаштита, ДЕЛТА, ЕПСИЛОН, репродукција, алтруизам, експлорација, СИГМА, неконтролисаност, АЛФА, опозиционалност, биас, ХИ, ЕТА, агресивност, инкорпорација

б. Зависна варијабла: Спремност за перманентно образовање

Модел који представља особине личности и организациону социјалну одговорност као предикторе спремности за перманентно образовање је значајан ($F=13.900$; $Sig=0,000$). Коефицијент мултипле корелације је 0.618, коефицијент мултипле детерминације је 0.382, а модел објашњава 38.2% варијабилитета у узорку.

Табела 72. Регресиона анализа особина личности и организационе социјалне одговорности у односу на *спремност на перманентно образовање*

Model	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Sig.
	B	Стандардна грешка	Beta		
1 (Константе)	42.202	9.487		4.449	.000
Репродукција	-.007	.258	-.003	-.028	.977
Инкорпорација	-.149	.232	-.074	-.643	.521
Неконтролисаност	.122	.148	.050	.823	.411
Самозастита	-.280	.179	-.122	-1.561	.119
Депривација	-.029	.147	-.011	-.201	.841
Опозиционалност	-.182	.133	-.086	-1.369	.172
Експлорација	.029	.171	.012	.170	.865
Агресивност	.003	.167	.002	.016	.987
Биас	.177	.108	.135	1.644	.101
ЕПСИЛОН	.001	.023	.002	.044	.965
ХИ	-.035	.034	-.075	-1.054	.293
АЛФА	.045	.029	.109	1.524	.128
СИГМА	.052	.025	.101	2.052	.041
ДЕЛТА	-.112	.033	-.232	-3.417	.001
ЕТА	-.048	.038	-.099	-1.258	.209
Алтруизам	.740	.110	.314	6.713	.000
Савесност	.479	.129	.167	3.725	.000

а. Зависна варијабла: Спремност за перманентно образовање

Као предиктори спремности за перманентно образовање добијени су висок алтруизам, висока савесност и високи СИГМА фактор, као и ниски ДЕЛТА фактор. Поново се висока организациона одговорност показује значајним (и у највећој мери, с обзиром на то да објашњава висок проценат варијансе) предиктором спремности за перманентно образовање.

3.7. Медијаторски утицај социо-демографских варијабли

За испитивање медијаторског утицаја социо-демографских варијабли на однос особина личности и организационе социјалне одговорности као независних варијабли и мотивације за рад и спремности на перманентно образовање као зависних, коришћена је хијерархијска регресиона анализа. Добијени су следећи резултати:

Табела 73. Медијаторски утицај социо-демографских варијабли на однос особина личности и организационе социјалне одговорности са *интринзичком* мотивацијом

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.319 ^a	.102	.069	3.172	.102	3.132	14	386	.000
2	.494 ^b	.244	.180	2.977	.142	4.072	17	369	.000

a. Предиктори: (Константе), задовољство послом, администрација, образовање, разведени, старост, пол, банкарство, радно место, здравство, предузеће, нежењен/неудата, зарада, просвета, стаж

b. Предиктори: (Константе), задовољство послом, администрација, образовање, разведени, старост, пол, банкарство, радно место, здравство, предузеће, нежењен/неудата, зарада, просвета, стаж, експлорација, опозиционалност, неконтролисаност, савесност, СИГМА, ЕПСИЛОН, алтруизам, депривација, ХИ, репродукција, ДЕЛТА, самозаштита, биас, АЛФА, ЕТА, агресивност, инкорпорација

c. Зависна варијабла: Интринзичка мотивација

Модел 1 који означава блок социо-демографских варијабли је значајан ($F=3.132$; $Sig=.000$), као и модел 2 који обухвата све независне варијабле ($F=3.839$; $Sig=.000$).

Цео модел 1 објашњава 10,2% варијансе. Након уношења независних у модел, цео модел 2 (социо-дем. и независне) објашњава 24,4% варијансе.

Након што се отклони утицај социо-дем. променљивих, у колони R Square Change, у реду за модел 2, видимо да R Square Change износи 0,142. То значи да независне објашњавају додатних 14,2% варијансе интринзичке мотивације, чак и када се уклони утицај социо-демографских варијабли. То је статистички значајан допринос.

Табела 74. Хијерархијска регресиона анализа особина личности, организационе социјалне одговорности и интринзичке мотивације у односу на *интринзичку мотивацију*

Model		Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Sig.
		B	Стандардна грешка	Beta		
1	(Константе)	17.282	1.070		16.145	.000
	GENDER	.046	.330	.007	.141	.888
	Старост	-.186	.263	-.059	-.706	.480
	Образовање	-.364	.197	-.112	-1.851	.065
	Зарада	-.149	.259	-.037	-.574	.566
	Неожењен-неудата	-.272	.465	-.034	-.584	.559
	разведени	.660	.585	.056	1.128	.260
	р. место	1.345	.516	.145	2.606	.010
	предузеће	.672	.463	.089	1.453	.147
	здравство	-.390	.511	-.047	-.763	.446
	просвета	.353	.555	.041	.636	.525
	банкарство	-1.041	.542	-.111	-1.919	.056
	администрација	.346	.505	.044	.685	.494
	Стаж	.053	.329	.013	.161	.872
	Задовољство	.584	.164	.181	3.560	.000
2	(Константе)	9.013	4.004		2.251	.025
	GENDER	-.219	.337	-.033	-.652	.515
	Старост	-.049	.251	-.015	-.195	.846
	Образовање	-.227	.192	-.070	-1.182	.238
	Зарада	-.082	.250	-.020	-.326	.745
	Неожењен-неудата	-.138	.445	-.017	-.310	.757
	разведени	.653	.560	.055	1.166	.244
	р.место	1.103	.499	.119	2.211	.028
	предузеће	.452	.467	.060	.969	.333
	здравство	-.142	.498	-.017	-.286	.775
	просвета	.278	.550	.032	.505	.614
	банкарство	-1.040	.524	-.111	-1.985	.048
	администрација	.325	.490	.042	.663	.508
	Стаж	.193	.314	.049	.616	.539
	Задовољство	.447	.167	.138	2.681	.008

Репродукција	.100	.107	.105	.937	.349
Инкорпорација	-.128	.095	-.178	-1.338	.182
Неконтролисаност	-.048	.060	-.055	-.793	.428
Самозаштита	.052	.073	.064	.708	.480
Депривација	.056	.059	.060	.949	.343
Опозиционалност	.020	.054	.027	.368	.713
Експлорација	-.002	.069	-.002	-.026	.979
Агресивност	-.087	.067	-.150	-1.287	.199
Биас	.013	.044	.028	.292	.770
ЕПСИЛОН	.038	.009	.218	4.003	.000
ХИ	.009	.014	.054	.655	.513
АЛФА	.003	.012	.018	.217	.828
СИГМА	-.032	.010	-.178	-3.130	.002
ДЕЛТА	-.009	.013	-.050	-.632	.528
ЕТА	.044	.016	.260	2.818	.005
Алтруизам	.024	.046	.029	.531	.596
Савесност	.149	.053	.146	2.787	.006

А. Зависна варијабла: Интринзичка мотивација

Чак и кад се уклони статистички утицај преклапања са осталим варијаблама, варијабле радно место, банкарство и задовољство дају јединствен значајан допринос предикцији интринзичке мотивације. Задовољнији својим послом показују више интринзичку мотивацију ($Beta=0.138$; $Sig=0.008$) у односу на мање задовољне и незадовољне; руководиоци показују више интринзичке мотивације ($Beta=0.119$; $Sig=0.28$) од извршиоца; запослене у банкарству мање одликује интринзичка мотивација ($Beta=-0.111$; $Sig=0.048$) у односу на остале области пословања. Од особина личности, значајан допринос дају висок ЕПСИЛОН фактор, висок ЕТА фактор и висока савесност, као и низак СИГМА фактор.

Табела 75. Медијаторски утицај социо-демографских варијабли на повезаност особина личности и организационе социјалне одговорности са екстринзичком мотивацијом

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df	df	Sig. F Change
1	.314 ^a	.099	.066	3.842	.099	3.025	1	386	.000
2	.589 ^b	.348	.293	3.344	.249	8.271	1	369	.000

a. Предиктори: (Константе), задовољство послом, администрација, образовање, разведени, старост, пол, банкарство, радно место, здравство, предузеће, неожењен/неудата, зарада, просвета, стаж

b. Предиктори: (Константе), задовољство послом, администрација, образовање, разведени, старост, пол, банкарство, радно место, здравство, предузеће, неожењен/неудата, зарада, просвета, стаж, експлорација, опозиционалност, неконтролисаност, савесност, СИГМА, ЕПСИЛОН, алтруизам, депривација, ХИ, репродукција, ДЕЛТА, самозаштита, биас, АЛФА, ЕТА, агресивност, инкорпорација

c. Зависна варијабла: Екстринзичка мотивација

Модел 1 који означава блок социо-демографских варијабли је значајан ($F=3.025$; $Sig=.000$), као и модел 2 који обухвата све независне варијабле ($F=6.339$; $Sig=.000$).

Модел 1 објашњава 9.9% варијансе, док модел 2, у коме се додају и независне варијабле, објашњава 34.8% варијансе. Када се уклони деловање социо-демографских варијабли, видимо да независне варијабле објашњавају додатних 24.9% ($R\ Square\ Change=.249$) варијансе екстринзичке мотивације.

Табела 76. Хијерархијска регресиона анализа особина личности, организационе социјалне одговорности и интринзичке мотивације у односу на екстринзичку мотивацију

Model		Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Sig.
		B	Стандардна грешка	Beta		
1	(Константе)	22.138	1.297		17.073	.000
	GENDER	-.327	.400	-.041	-.818	.414
	Старост	-.976	.319	-.255	-3.064	.002

	Образовање	-.309	.238	-.079	-1.297	.195
	Зарада	-.186	.314	-.038	-.592	.554
	Неожењен-неудата	-1.115	.563	-.115	-1.979	.048
	разведени	.547	.708	.038	.772	.440
	р.место	-.384	.625	-.034	-.614	.540
	предузеће	.188	.561	.021	.335	.738
	здравство	-.137	.619	-.014	-.221	.825
	просвета	-1.303	.672	-.124	-1.940	.053
	банкарство	-.338	.657	-.030	-.515	.607
	администрација	.280	.612	.030	.457	.648
	Стаж	.461	.399	.096	1.157	.248
	Задовољство	-.570	.199	-.146	-2.868	.004
2	(Константе)	22.729	4.497		5.054	.000
	GENDER	-.239	.378	-.030	-.631	.528
	Старост	-.829	.282	-.217	-2.934	.004
	Образовање	-.212	.216	-.054	-.982	.327
	Зарада	.006	.281	.001	.022	.982
	никад_брак	-.866	.499	-.090	-1.735	.084
	разведени	.354	.629	.025	.563	.574
	р.место	-.645	.561	-.057	-1.150	.251
	предузеће	-.959	.525	-.105	-1.829	.068
	здравство	.230	.559	.023	.411	.682
	просвета	-.966	.618	-.092	-1.564	.119
	банкарство	.056	.588	.005	.095	.924
	администрација	.364	.551	.039	.661	.509
	Стаж	.382	.353	.080	1.084	.279
	Задовољство	-.425	.187	-.109	-2.271	.024
	Репродукција	.026	.120	.022	.213	.831
	Инкорпорација	.072	.107	.083	.670	.503
	Неконтролисаност	-.028	.068	-.027	-.418	.676
	Самозаштита	-.106	.082	-.107	-1.283	.200
	Депривација	.013	.067	.011	.190	.849
	Опозиционалност	-.002	.061	-.002	-.032	.974
	Експлорација	.049	.077	.049	.629	.530
	Агресивност	.088	.076	.126	1.162	.246
	Биас	.005	.049	.009	.098	.922
	ЕПСИЛОН	.033	.011	.155	3.065	.002
	ХИ	.055	.016	.273	3.533	.000
	АЛФА	-.034	.014	-.194	-2.485	.013
	СИГМА	-.022	.012	-.100	-1.900	.058
	ДЕЛТА	.004	.015	.021	.292	.771
	ЕТА	.046	.018	.220	2.575	.010
	Алтрузизам	-.274	.051	-.271	-5.332	.000
	Савесност	-.062	.060	-.051	-1.038	.300

а. Зависна варијабла: Екстринзичка мотивација

Када се уклони статистички значај преклапања са осталим варијаблима, године старости и задовољство послом се показују значајним предикторима екстринзичке мотивације, у обрнутом правцу. Растом година старости и задовољства послом опада екстринзичка мотивација. Од особина личности значај имају високи ХИ, ЕТА и ЕПСИЛОН фактор, као и ниски алтруизам и АЛФА фактор.

Табела 77. Медијаторски утицај социо-демографских варијабли на повезаност особина личности и организационе социјалне одговорности са *мотивацијом заснованом на спољашњем самоопажању*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.261 ^a	.068	.034	3.696	.068	2.011	14	386	.016
2	.462 ^b	.213	.147	3.473	.145	4.002	17	369	.000

a. Предиктори: (Константе), задовољство послом, администрација, образовање, разведени, старост, пол, банкарство, радно место, здравство, предузеће, нежењен/неудата, зарада, просвета, стаж

b. Предиктори: (Константе), задовољство послом, администрација, образовање, разведени, старост, пол, банкарство, радно место, здравство, предузеће, нежењен/неудата, зарада, просвета, стаж, експлорација, опозиционалност, неконтролисаност, савесност, СИГМА, ЕПСИЛОН, алтруизам, депривација, ХИ, репродукција, ДЕЛТА, самозаштита, биас, АЛФА, ЕТА, агресивност, инкорпорација

c. Зависна варијабла: Спољашња мотивација заснована на самоопажању

Модел 1 који означава блок социо-демографских варијабли је значајан ($F=2.011$; $Sig=.016$), као и модел 2 који обухвата све независне варијабле ($F=3.223$; $Sig=.000$).

Код мотивације засноване на спољашњем самоопажању, резултати показују да социо-демографске варијабле објашњавају 6.8% варијансе, док модел 2, који обухвата социо-демографске заједно са независним варијаблима особина личности и организационе социјалне одговорности, објашњава 21.3% варијансе, што значи да уклањањем утицаја социо-демографских, добијамо 14.5% ($R\ Square\ Change=.145$) додатног објашњења варијансе независним варијаблима.

Табела 78. Хијерархијска регресиона анализа особина личности, организационе социјалне одговорности и интринзичке мотивације у односу на *спољашњу мотивацију засновану на самоопажању*

Model		Нестандардизовани коэффициенти		Стандардизовани коэффициенти	t	Sig.
		B	Стандардна грешка	Beta		
1	(Константе)	21.662	1.247		17.366	.000
	GENDER	.138	.384	.018	.358	.721
	Старост	-.983	.306	-.272	-3.208	.001
	Образовање	.255	.229	.068	1.111	.267
	Зарада	-.244	.302	-.052	-.808	.420
	никад брак	-.744	.542	-.081	-1.373	.171
	разведени	.228	.682	.017	.335	.738
	р.место	.063	.602	.006	.105	.916
	предузеће	-1.373	.539	-.159	-2.545	.011
	здравство	.933	.596	.099	1.567	.118
	просвета	.463	.646	.047	.716	.475
	банкарство	-.342	.632	-.032	-.541	.589
	администрација	1.445	.589	.162	2.455	.015
	Стаж	.481	.384	.106	1.253	.211
	Задовољство	-.107	.191	-.029	-.559	.576
2	(Константе)	15.615	4.672		3.342	.001
	GENDER	-.206	.393	-.027	-.525	.600
	Старост	-.836	.293	-.231	-2.849	.005
	Образовање	.299	.225	.080	1.330	.184
	Зарада	.010	.292	.002	.033	.974
	никад брак	-.571	.519	-.062	-1.100	.272
	разведени	.150	.653	.011	.230	.818
	р. место	-.048	.582	-.005	-.082	.934
	предузеће	-1.416	.545	-.164	-2.598	.010
	здравство	1.001	.581	.106	1.724	.086
	просвета	.453	.642	.046	.705	.481
	банкарство	-.427	.611	-.040	-.699	.485
	администрација	1.298	.572	.146	2.269	.024
	Стаж	.411	.366	.091	1.123	.262
	Задовољство	-.178	.194	-.048	-.917	.360
	Репродукција	-.042	.124	-.038	-.336	.737
	Инкорпорација	-.048	.111	-.059	-.433	.665
	Неконтролисаност	.010	.070	.010	.144	.886
	Самозаштита	.026	.085	.028	.300	.765
	Депривација	.137	.069	.127	1.971	.050
	Опозиционалност	-.032	.064	-.037	-.501	.617
	Експлорација	-.123	.080	-.130	-1.528	.127
	Агресивност	-.119	.079	-.179	-1.508	.133

	Биас	-.033	.051	-.062	-.636	.525
	ЕПСИЛОН	.059	.011	.299	5.378	.000
	ХИ	.019	.016	.100	1.176	.240
	АЛФА	.025	.014	.152	1.778	.076
	СИГМА	-.014	.012	-.067	-1.160	.247
	ДЕЛТА	-.017	.016	-.089	-1.104	.271
	ЕТА	.017	.018	.085	.904	.367
	Алтруизам	-.005	.053	-.005	-.089	.929
	Савесност	.083	.062	.071	1.325	.186

а Зависна варијабла: Спољашња мотивација заснована на самоопажању

Уклањањем статистичког значаја преклапања са осталим варијаблама, добијамо године старости, облик власништва над предузећем и рад у области администрације као значајне предикторе мотивације засноване на спољашњем самоопажању. Раст година старости и рад у приватним предузећима је умањује, а израженија је код запослених у администрацији у односу на друге испитиване професије. Такође, значајним предикторима у оквиру особина личности показују се високи ЕПСИЛОН фактор и висока депривација.

Табела 79. Медијаторски утицај социо-демографских варијабли на повезаност особина личности и организационе социјалне одговорности са *унутрашњом мотивацијом заснованом на самоопажању*.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.297 ^a	.088	.055	2.960	.088	2.666	14	386	.001
2	.507 ^b	.257	.195	2.733	.169	4.933	17	369	.000

а. Предиктори: (Константе), задовољство послом, администрација, образовање, разведени, старост, пол, банкарство, радно место, здравство, предузеће, нежењен/неудата, зарада, просвета, стаж

б. Предиктори: (Константе), задовољство послом, администрација, образовање, разведени, старост, пол, банкарство, радно место, здравство, предузеће, нежењен/неудата, зарада, просвета, стаж, експлорација, опозиционалност, неконтролисаност, савесност, СИГМА, ЕПСИЛОН, алтруизам, депривација, ХИ, репродукција, ДЕЛТА, самозаштита, биас, АЛФА, ЕТА, агресивност, инкорпорација

с. Зависна варијабла: Унутрашња мотивација заснована на самоопажању

Модел 1 који означава блок социо-демографских варијабли је значајан (F=2.666; Sig=.001), као и модел 2 који обухвата све независне варијабле (F=4.118; Sig=.000).

Када је у питању мотивација унутрашњег самоопажања, видимо да социо-демографске варијабле објашњавају 8.8% варијансе, док заједно са независним варијаблама особина личности објашњавају 25.7% варијансе.

Дакле, додатно објашњење варијансе од 16.9% (R Square Change=.169) припада особинама личности и организационој социјалној одговорности.

Табела 80. Хијерархијска регресиона анализа особина личности, организационе социјалне одговорности и интринзичке мотивације у односу на *унутрашњу мотивацију засновану на самоопажању*

Model		Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Sig.
		B	Стандардна грешка	Beta		
1	(Константе)	19.559	.999		19.577	.000
	GENDER	-.196	.308	-.032	-.636	.525
	Старост	-.574	.245	-.196	-2.338	.020
	Образовање	.031	.184	.010	.171	.865
	Зарада	.380	.242	.101	1.573	.117
	никад_брак	-.254	.434	-.034	-.586	.558
	разведени	.562	.546	.051	1.029	.304
	р.место	.433	.482	.050	.900	.369
	предузеће	-1.523	.432	-.218	-3.524	.000
	здравство	.735	.477	.096	1.541	.124
	просвета	.956	.518	.119	1.846	.066
	банкарство	.247	.506	.028	.489	.625
	администрација	1.651	.471	.229	3.503	.001
	Стаж	.688	.307	.187	2.239	.026
	Задовољство	.049	.153	.016	.319	.750
2	(константе)	8.836	3.676		2.404	.017
	GENDER	-.175	.309	-.029	-.566	.572
	Старост	-.412	.231	-.141	-1.783	.075
	Образовање	.100	.177	.033	.564	.573
	Зарада	.444	.230	.118	1.932	.054
	никад_брак	-.053	.408	-.007	-.131	.896
	разведени	.528	.514	.048	1.028	.305

р.место	.358	.458	.042	.781	.435
предузеће	-.842	.429	-.121	-1.964	.050
здравство	.708	.457	.093	1.549	.122
просвета	.679	.505	.084	1.343	.180
банкарство	.092	.481	.011	.191	.849
администрација	1.369	.450	.190	3.042	.003
Стаз	.628	.288	.171	2.180	.030
Задовољство	-.124	.153	-.041	-.811	.418
Репродукција	-.079	.098	-.090	-.806	.421
Инкорпорација	-.012	.088	-.018	-.136	.892
Неконтролисаност	.022	.055	.027	.389	.697
Самозаштита	-.051	.067	-.068	-.760	.448
Депривација	.190	.055	.219	3.489	.001
Опозиционалност	.052	.050	.074	1.031	.303
Експлорација	-.082	.063	-.108	-1.302	.194
Агресивност	-.028	.062	-.053	-.460	.646
Биас	.080	.040	.186	1.979	.049
ЕПСИЛОН	.036	.009	.226	4.182	.000
ХИ	.016	.013	.100	1.219	.224
АЛФА	-.004	.011	-.032	-.383	.702
СИГМА	.001	.009	.008	.151	.880
ДЕЛТА	-.034	.012	-.215	-2.755	.006
ЕТА	.011	.014	.070	.771	.441
Алтруизам	.071	.042	.091	1.682	.093
Савесност	.153	.049	.162	3.116	.002

а. Зависна варијабла: Унутрашња мотивација заснована на самоопажању

Уклањањем статистичког значаја преклапања са осталим варијаблама, добијамо године стажа, висину зараде и облик власништва над предузећем као значајне предикторе мотивације засноване на унутрашњем самоопажању. Са растом година стажа и висине зараде, расте и мотивација заснована на унутрашњем самоопажању, док је ова мотивација нижа код запослених у приватним, но у државним предузећима. Такође, значајним предикторима, у оквиру особина личности, показују се висок ЕПСИЛОН фактор, висока савесност, депривација и висока склоност ка давању социјално пожељних одговора (биас скор), као и ДЕЛТА фактор у обрнутом односу –повећање вредности овог фактора снижава дати облик мотивације.

Табела 81. Медијаторски утицај социо-демографских варијабли на повезаност особина личности и организационе социјалне одговорности са *мотивацијом интернализованих циљева*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.279 ^a	.078	.044	4.950	.078	2.320	14	386	.004
2	.389 ^b	.152	.080	4.855	.074	1.893	17	369	.018

а. Предиктори: (Константе), задовољство послом, администрација, образовање, разведени, старост, пол, банкарство, радно место, здравство, предузеће, нежењен/неудата, зарада, просвета, стаж

б. Предиктори: (Константе), задовољство послом, администрација, образовање, разведени, старост, пол, банкарство, радно место, здравство, предузеће, нежењен/неудата, зарада, просвета, стаж, експлорација, опозиционалност, неконтролисаност, савесност, СИГМА, ЕПСИЛОН, алтруизам, депривација, ХИ, репродукција, ДЕЛТА, самозаштита, биас, АЛФА, ЕТА, агресивност, инкорпорација

с. Зависна варијабла: Мотивација интернализованих циљева

Модел 1 који означава блок социо-демографских варијабли је значајан ($F=2.320$; $Sig=.004$), као и модел 2 који обухвата све независне варијабле ($F=2.127$; $Sig=.001$).

Модел 1 са обухваћеним социо-демографским варијаблама показује да оне објашњавају 7.8% варијансе, док заједно са независним варијаблама, модел 2 објашњава 15.2% засићења, што указује на објашњавање додатних 7.4% ($R\ Square\ Change=.074$) варијансе од стране особина личности и организационе социјалне одговорности.

Табела 82. Хијерархијска регресиона анализа особина личности, организационе социјалне одговорности и интринзичке мотивације у односу на *мотивацију интернализованих циљева*

Model		Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Sig.
		B	Стандардна грешка	Beta		
1	(Константе)	19.596	1.671		11.729	.000
	Пол	-.080	.515	-.008	-.155	.877
	Старост	-.783	.410	-.161	-1.907	.057
	Образовање	.055	.307	.011	.178	.859

	Зарада	.454	.404	.072	1.124	.262
	никад брак	-.566	.726	-.046	-.780	.436
	разведени	.630	.913	.035	.690	.490
	р. место	1.569	.806	.110	1.948	.052
	предузеће	-1.874	.723	-.161	-2.594	.010
	здравство	.871	.798	.068	1.092	.276
	просвета	1.048	.866	.078	1.210	.227
	банкарство	1.012	.846	.070	1.196	.232
	администрација	2.236	.788	.187	2.836	.005
	Стаж	.255	.514	.042	.496	.620
	Задовољство	.276	.256	.056	1.080	.281
2	(Константе)	1.469	6.531		.225	.822
	Пол	-.383	.549	-.038	-.698	.486
	Старост	-.722	.410	-.148	-1.762	.079
	Образовање	-.009	.314	-.002	-.027	.978
	Зарада	.564	.408	.090	1.382	.168
	никад брак	-.416	.725	-.034	-.574	.566
	разведени	.557	.913	.031	.610	.542
	р. место	1.158	.814	.081	1.422	.156
	предузеће	-1.421	.762	-.122	-1.865	.063
	здравство	.806	.812	.063	.993	.321
	просвета	.725	.897	.054	.808	.420
	банкарство	.679	.854	.047	.794	.427
	администрација	1.798	.800	.150	2.248	.025
	Стаж	.066	.512	.011	.129	.898
	Задовољство	.081	.272	.016	.299	.765
	Репродукција	.216	.174	.148	1.242	.215
	Инкорпорација	-.061	.156	-.055	-.393	.695
	Неконтролисаност	.037	.099	.027	.374	.708
	Самозаштита	-.056	.119	-.045	-.470	.639
	Депривација	.127	.097	.088	1.312	.190
	Опозиционалност	.025	.089	.022	.285	.776
	Експлорација	.040	.112	.031	.353	.724
	Агресивност	.033	.110	.037	.300	.764
	Биас	.053	.072	.074	.741	.459
	ЕПСИЛОН	.025	.015	.093	1.603	.110
	ХИ	.020	.023	.076	.863	.389
	АЛФА	.013	.020	.057	.644	.520
	СИГМА	.002	.017	.008	.135	.893
	ДЕЛТА	.011	.022	.042	.500	.617
	ЕТА	-.013	.026	-.049	-.499	.618
	Алтруизам	.120	.075	.093	1.610	.108
	Савесност	.218	.087	.139	2.506	.013

а. Зависна варијабла: Мотивација интернализованих циљева

Предиктивна вредност варијабли се показује најслабијом за овај облик мотивације. Као јединим значајним показују се рад у администрацији, као социо-демографска варијабла, и висока савесност, као особина личности.

Табела 83. Медијаторски утицај социо-демографских варијабли на повезаност особина личности и организационе социјалне одговорности са *спремношћу на перманентно образовање*.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.379 ^a	.144	.113	8.747	.144	4.633	14	386	.000
2	.669 ^b	.448	.402	7.182	.304	11.968	17	369	.000

а. Предиктори: (Константе), задовољство послом, администрација, образовање, разведени, старост, пол, банкарство, радно место, здравство, предузеће, нежењен/неудата, зарада, просвета, стаж

б. Предиктори: (Константе), задовољство послом, администрација, образовање, разведени, старост, пол, банкарство, радно место, здравство, предузеће, нежењен/неудата, зарада, просвета, стаж, експлорација, опозиционалност, неконтролисаност, савесност, СИГМА, ЕПСИЛОН, алтруизам, депривација, ХИ, репродукција, ДЕЛТА, самозаштита, биас, АЛФА, ЕТА, агресивност, инкорпорација

с. Зависна варијабла: Спремност на перманентно образовање

Модел 1, који означава блок социо-демографских варијабли, је значајан (F=4.633; Sig=.000), као и модел 2 који обухвата све независне варијабле (F=9.667; Sig=.000).

Социо-демографске варијабле, обухваћене моделом 1, показују 14.4% засићености, док заједно са особинама личности и организационом социјалном одговорношћу, модел објашњава 44.8% засићења. Дакле, уклањањем утицаја социо-демографских варијабли добијамо да особине личности објашњавају 30.4% засићења варијансе. Модел 1, који означава блок социо-демографских варијабли, је значајан (F=4.633; Sig=.000), као и модел 2, који обухвата све независне варијабле, (F=9.667; Sig=.000).

Табела 84. Хијерархијска регресиона анализа особина личности, организационе социјалне одговорности и интринзичке мотивације у односу на *спремност за перманентно образовање*

Model	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Sig.
	B	Стандардна грешка	Beta		
1 (Константе)	64.615	2.952		21.888	.000
Пол	1.443	.910	.077	1.586	.113
Старост	-1.592	.725	-.178	-2.195	.029
Образовање	1.163	.543	.127	2.143	.033
Зарада	1.419	.714	.123	1.987	.048
Неожењен/неудата	1.839	1.283	.081	1.433	.153
Разведени	-.554	1.613	-.017	-.344	.731
Р. место	.683	1.424	.026	.480	.632
Предузеће	-5.802	1.277	-.272	-4.544	.000
Здравство	1.653	1.409	.071	1.173	.242
Просвета	1.662	1.530	.068	1.086	.278
Банкарство	-1.687	1.495	-.064	-1.128	.260
Администрација	2.295	1.393	.104	1.648	.100
Стаж	1.824	.908	.163	2.009	.045
Задовољство послом	.363	.452	.040	.803	.422
2 (Константе)	37.281	9.660		3.859	.000
Пол	1.329	.812	.071	1.637	.103
Старост	-1.344	.607	-.150	-2.215	.027
Образовање	1.044	.464	.114	2.248	.025
Зарада	.969	.604	.084	1.605	.109
Неожењен/неудата	1.706	1.073	.075	1.590	.113
Разведени	-.542	1.351	-.016	-.401	.688
Р. место	.677	1.204	.026	.562	.574
Предузеће	-1.985	1.127	-.093	-1.762	.079
Здравство	1.196	1.200	.051	.996	.320
Просвета	.551	1.327	.022	.415	.678
Банкарство	-2.752	1.264	-.104	-2.178	.030
Администрација	1.233	1.183	.056	1.042	.298
Стаж	1.644	.757	.147	2.171	.031
Задовољство послом	-.527	.402	-.058	-1.311	.191
Репродукција	-.100	.257	-.037	-.391	.696
Инкорпорација	-.058	.230	-.029	-.253	.800

Неконтролисаност	.079	.146	.032	.545	.586
Самозаштита	-.239	.177	-.104	-1.354	.177
Депривација	.028	.143	.011	.197	.844
Опозиционалност	-.109	.131	-.052	-.830	.407
Експлорација	-.003	.166	-.001	-.020	.984
Агресивност	.033	.163	.020	.202	.840
Биас	.241	.106	.184	2.273	.024
ЕПСИЛОН	.007	.023	.015	.319	.750
ХИ	-.039	.033	-.082	-1.157	.248
АЛФА	.034	.029	.083	1.157	.248
СИГМА	.044	.025	.086	1.773	.077
ДЕЛТА	-.107	.033	-.220	-3.273	.001
ЕТА	-.034	.038	-.070	-.888	.375
Алтруизам	.688	.110	.292	6.235	.000
Савесност	.480	.129	.167	3.723	.000

а. Зависна варијабла: Спремност за перманентно образовање

Уклањањем статистичког значаја преклапања са осталим варијаблама, добијамо године старости, степен образовања, рад у банкарству и године стажа као значајне предикторе мотивације засноване на унутрашњем самоопажању. Раст година старости и рад у банкарству умањује спремност за перманентно образовање, док је раст година стажа и степена образовања повећава. Такође, значајним предикторима у оквиру особина личности показују се алтруизам, савесност и тенденција ка давању социјално пожељних одговора, чијим растом расте и спремност за перманентно образовање, док растом ДЕЛТА фактора она опада.

4. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА ДОБИЈЕНИХ РЕЗУЛТАТА

Полазну основу овог истраживања представља претпоставка о постојању повезаности између особина личности и организационе социјалне одговорности са мотивацијом за рад и спремношћу за перманентно образовање. Концепт црта личности није нов у области организационог понашања. Организације чине људи, свако са својом јединственом личношћу, која детерминише и понашање дате индивидуе на послу. Мотивација се може посматрати са два аспекта – аспекта менаџера и аспекта појединца (Franceško, Mitrović, 2008: 49). Са личног аспекта, мотивација је представљена као интерно стање које води остваривању циљева. Активности појединца могу резултирати остваривањем тих циљева, што представља очекивану награду. Уколико очекиване награде изостану, тј. уколико примењене активности не доводе до циља, понашање ће се вероватно кориговати. Квалитет награда је двострук (Bovee, L.C. et al, 1993: 438), оне могу бити интринзичке – као унутрашњи доживљаји који прате поједине активности, и екстринзичке – као спољашње награде које прате активности, и које добијамо из околине. Овде можемо претпоставити да одговор на питање ко више тежи спољашњим или унутрашњим наградама зависи од структуре и особина личности индивидуе. Типологија мотивације засноване на мотивационим изворима, која представља полазну тачку нашег истраживања, наводи да различите индивидуе карактеришу различити мотивациони профили, при чему свака индивидуа поседује доминантни профил (Leonard, Beauvais, Scholl, 1999: 988), што је детерминисано и личношћу појединца.

Спремност за перманентно образовање уско је везана за питање мотивације, а та мотивација настаје у споју особина личности и карактеристика ситуације. Оно се повезује са степеном у коме индивидуа поседује способности, ставове и особине личности потребне за самоусмеравано учење (Wiley, 1983: 517). Дакле, битна карактеристика

овог учења је самоусмераваност као иницијатива у дијагностификовању потреба за учењем, избору циљева учења, избору ресурса за учење и одговарајућих стратегија учења и евалуације резултата. Осим суштинског когнитивног елемента, када је у питању перманентно учење, овде су важни и конативни и емоционални елемент, како када је у питању формирање позитивног става према потреби за тим учењем, тако када је у питању воља, која може стајати испред или бити пратећи елемент емоционалне обојености садржаја перманентног образовања. Спремност за овакво образовање зависи и од особина личности, које и по себи имају мотивациони карактер и подстичу индивидуу да трага за ситуацијама у којима је могуће реализовати црте. За очекивање је, а и истраживања показују да ће радознале особе, особе отвореног ума, отворене за нова искуства (Chen et al, 2010; Kanfor, Chen, Prichard, 2008), марљиве, истрајне, неконформистичне, амбициозне (Chen et al, 2010; Kanfor, Chen, Prichard, 2008), (Gibson et al, 1980), уредне, савесне, самоусмерене (Chamorro-Premuzic, Furnham, 2005) итд. бити пре ангажоване у перманентном образовању, него особе супротних квалитета.

Концепт организационе социјалне одговорности, који је, такође, укључен у ово истраживање је релативно нов. Настао 1977. године у истраживањима Органа, он суштински садржи две димензије: усмереност појединца према индивидуама или групама и усмереност појединца према организацији. Кроз велики број истраживања, која су идентификовала и неке друге димензије организационо одговорног понашања, ипак једине две које су доследно потврђиване јесу ове две врсте усмерености назване алтруизам (усмереност на људе) и савесност (усмереност на организацију). Упркос покушајима неких критичара који су настојали да ове појмове преименују у циљу њиховог одвајања од значења црта личности, па алтруизам називају „помагајућим понашањем”, а савесност „општом сагласношћу” или „општим

прихватањем”, ипак они у основи представљају црте које могу лежати у основи датих понашања.

Особине личности, мотивација за рад и спремност за перманентно образовање

Основни задаци овог истраживања односили су се на утврђивање предиктивне вредности особина личности и организационе социјалне одговорности за мотивацију за рад, односно доминацију неких од мотивационих извора (интринзичка мотивација, екстринзичка мотивација, спољашња мотивација заснована на самоопажању, унутрашња мотивација заснована на самоопажању, мотивација интернализираних циљева). Такође, задаци нашег истраживања односили су се и на утврђивање предиктивне вредности емоционалних и конативних особина личности на спремност за перманентно образовање.

Резултати добијени линеарном регресионом анализом показују да се **фактор ЕПСИЛОН** – регулатор активитета – показује као значајан предиктор свих пет мотивационих извора, мада највишу вредност показује у предикцији спољашње мотивације засноване на самоопажању, док му је најмања вредност у погледу мотивације интернализираних циљева. Слично Амабил (Amabile: Chen, Wu, Chen, 2010: 199), у истраживању које полази од теорија о постојању интринзичке и екстринзичке мотивације за рад, налази да је особина екстроверзије повезана са екстринзичком мотивацијом, док интроверзија није повезана са интринзичком. И Маслов, када говори о особинама самоостварених људи (Maslov, 1982: 203), а мотивација интернализираних циљева одговара потреби за самоактуализацијом (Barbuto et al, 2001: 543), описује их као људе који више од других воле повученост и самоћу. Пирсонов коефицијент корелације, такође, показује повезаност фактора ЕПСИЛОН са свим мотивационим изворима, при чему је корелација највећа са спољашњом мотивацијом, заснованом на самоопажању, али и унутрашњом мотивацијом, заснованом на самоопажању. Све ово нам говори да фактор ЕПСИЛОН можемо

сматрати одговорним за мотивацију уопште, те да, с обзиром на позитиван предзнак који показује, растом овог фактора расте и мотивација у целини. Екстрверти се чешће ангажују у активностима, без обзира на то чиме су мотивисани. Овај фактор одговара Ајзенковој димензији екстрверзија-интроверзија, као и Кателовој димензији *exvia-invia*. Ову димензију Ајзенк заснива на ексцитаторно-инхибиторном балансу (Fulgosi, 1985: 404), односно на степену ексцитабилности нервног система, као и на Халовој теорији реактивне инхибиције. Код екстрверата доминирају инхибиторни процеси, а код интроверата ексцитаторни, а ова динамичност нервног система је операционално дефинисана лакоћом условљавања. Интроверти се лакше условљавају и формирају позитивне условне рефлексе, док су екстрверти склонији формирању негативних, инхибиторних условних рефлекса. У погледу реактивне инхибиције, људи се разликују по брзини којом се она јавља, по њеној јачини и брзини гашења по престанку активности. Код екстрверата реактивна инхибиција настаје брзо, има јачину и тешко се гаси, док интроверте карактерише супротно. Стога екстрверти спадају у *нонперсеверативне* типове који се лако активирају, али не могу дуже опстајати у њима, нестабилни су, склони променама и непрекидно траже нове садржаје. И док интроверти, услед доминације ексцитаторних процеса, имају довољно унутрашње стимулације, дотле је екстрвертима потребан спољашњи подстицај.

Описујући типичног екстрверту, Ајзенк (Eysenck, 1970) каже да је то дружељубива индивидуа која прихвата изазове, делује вођена тренутним потребама, оптимистичан је, рационалан, понекад склон предрасудама, воли промене, воли да ради. Осећања му нису увек под контролом, те се у својој променљивости бави разним активностима, воли да мења послове, предузећа, склон је флукутирању. Са друге стране, интроверт је окренут себи, стабилнији, воли да планира ствари, не воли изненађења, добро контролише осећања и озбиљно схвата ствари. Поуздан је, помало песимистичан и високо вреднује етичке стандарде.

Врло слично и Кател описује своју димензију *exvia-invia*, коју за разлику од Ајзенка посматра у контексту специфичне друштвене, настале раним искуствима, а не опште инхибиције. Ова димензија је засићена фактором афектотимије (наклоности према људима), пармије (пустоловна смелост), сургенције (причљивост, раздраганост и оптимизам) и фактором Q2 који одређује жељу да се живи у групи. При том су екстроверти друштвени, причљиви, прилагодљиви, ослоњени на групу, док су интроверти стидљиви, индивидуалистични, помало крути и сумњичави. Управо у наведеном може лежати узрок веће мотивисаности екстроверата који у тражењу спољашње мотивације бивају активнији, а и додатно, услед своје променљивости, подложнији различитим мотивационим утицајима са стране.

На овом месту сматрамо интересантним враћање на, истраживањем добијени, податак о разлици у погледу утицаја димензије екстроверзија-интроверзија када су у питању мотивација заснована на спољашњем самоопажању и мотивација интернализаних циљева. Спољашња мотивација заснована на самоопажању, која показује највећу повезаност са датом димензијом, карактерише људе чији је селф-концепт усмерен околином, те је базирана на доживљају очекивања од околине. Овакве особе су високо компетитивне, важно им је самопредстављање, имају високе, али променљиве стандарде, воле статус и моћ и потребна им је социјална афирмација (Leonard, Beauvais, Scholl, 1999: 985). Ова мотивација је блиска Алдерферовим потребама за повезивањем, Маслоуљевим за љубављу и припадањем, Мек Клилендовим афилијативним потребама и сл. Овакве потребе су блискије екстровертима, што може бити узрок томе да растом екстроверзије расте и овај облик мотивације. Са друге стране, мотивацију интернализаних циљева карактерише највиши степен аутономности индивидуе. Ово су људи које занимају сврха, циљ, властите вредности и уверења, који следе своје идеале и теже самоактуализацији, пре него што ће се конформирати групним нормама, уколико у њих не

верују. Оваква аутономност је ближа мање екстровертованим формама понашања, односно, овакве индивидуе нису толико склоне приклањању притисцима околине, нити зависе од ослањања на њу, што може бити узрок слабије повезаности екстроверзије са овим мотивационим стадијумом.

Што се тиче спремности за перманентно образовање, фактор ЕПСИЛОН не показује своју предиктивност, али емоционална димензија **репродукције**, према корелационој анализи показује свој значај за ову спремност. Основне црте репродукције блиске су екстроверзији, њу одликују срдачност, друштвеност и весело расположење. Оваквим позитивним ставом према околини расте и тенденција укључивања у учење. Нека истраживања (Chen et al, 2010: 201) проналазе, уз отвореност за нова искуства, екстроверзију и ниски неуротицизам као показатеље екстринзичке мотивације за континуирано образовање.

XII фактор – систем за регулацију органских функција – одговоран је за функционисање основних биолошких процеса, а поремећај у његовом функционисању доводи до психосоматских поремећаја и секундарно хипохондријске реакције. Линеарна регресиона анализа указује да се овај фактор може сматрати предиктором једино екстринзичке мотивације, која расте порастом вредности XII фактора. Пирсонов коефицијент корелације, такође, показује највећу повезаност овог фактора са екстринзичком мотивацијом. Индивидуе које одликује екстринзичка мотивација (схваћена у контексту испитиване теорије) су потпуно инструментално орјентисане и зависне, не од социјалних, већ од конкретних спољашњих подстицаја. Увек теже максималној добити и нису склоне ангажовању у активностима уколико добити нема. Основни концепт оваквих људи је близак теоријама размене у којима је све калкулативно. Основне потребе су им блиске Масловљевим потребама за сигурношћу или Мек Клилендовој потреби за моћи. Овако несигурним људима, потпуно орјентисаним на добит, изостанак исте сигурно делује

стресогено. При том, стрес је основни фактор настанка психосоматике (Selye, H, 1974) при чему је болест покушај адаптације индивидуе на стање угрожености. Основно осећање оваквих људи је зависност, а компензују је високом амбицијом и компетитивношћу. Робинс (Robbins, 2003: 33) наводи резултате истраживања који показује да особе типа А, које се често, у истраживањима повезују са психосоматским улкусним болестима (Berger, Biro, Hrnjica, 1990: 386), карактеришу нестрпљење, активност, стално постављање крајњих рокова, и оне показују високу мотивацију постигнућа. Ове особе преферирају квантитет над квалитетом и теже остварењу материјалне добити. Екстринзички мотивисани често говоре о релативној предности и добробити других (Barbuto, 2002), што генерално значи да су склони депривацији, процени властите позиције као лошије од туђих, дакле, вероватно се често осећају потцењенима, што може бити извор континуираног стреса. Овако индивидуалистички, материјално одређени, они сами постављају границе према групи, јер тешко да их група широко прихвата. Колико год индивидуалистични били, потреба за припадањем и прихваћеношћу је једна од основних људских потреба и изостанак овога, такође, може водити стресу. Ро са сарадницима (Roe et al, 2000: 676) проналази да је осећање припадности у директној негативној корелацији са стресом. Такође, смањена отпорност на стрес, која сигурно одликује склоне психосоматици, или „опседнутост“ болешћу хипохондре, мора имати везе са јачином ега. Слаб его карактерише слабост у владању сопственим осећањима и импулсима и тешкоће у проналажењу њиховог задовољавајућег реалистичког испољавања (Katel, 1978; 113). Слаб его не подразумева самоусмереност која карактерише мотивацију вођену унутрашњим стандардима. Екстринзичка мотивација, овако схваћена, није само-усмерена, она је егоистична.

Корелациона анализа показује и негативну повезаност ХИ фактора са спремношћу за перманентно образовање. Ниски енергетски ниво,

пренапетост и нестрпљивост склоних органском реаговању нису погодно тле за учешће у саморазвоју.

Фактор АЛФА – регулатор реакције одбране – показује се, такође, предиктором екстринзичке мотивације, али са негативним предзнаком. Овај фактор је близак Ајзенковој димензији неуротицизам-емоционална стабилност, суштински мери анксиозност, а поремећај у његовом функционисању је одговоран за неуротске поремећаје. И у Кателовој теорији овај фактор је одређен као анксиозност. Дакле, порастом анксиозности опада екстринзичка мотивација и обратно.

О анксиозности је доста писано у психолошкој литератури. Суштина анксиозности је у антиципацији потпуно неодређене опасности. Она је ирационално осећање, невезано за стварне објекте или опасности. Према Фројдовој теорији, анксиозност је унутрашњег порекла, њу изазива унутрашња напетост, либидног и агресивног порекла и она покреће потискивање. Осим реалне стрепње која, у ствари, представља реални страх од постојеће опасности, постоје неуротична и морална стрепња. И једна и друга имају основу у вољеном ауторитету и страху од казне. Разлика је у томе што код неуротичне анксиозности настаје стање напетости, узроковано страхом да ће инстинкти измаћи контроли и нагнати особу да уради забрањену ствар због које ће бити кажњена. У основи, ово је страх од социјалне средине која репрезентује ауторитет родитеља. Морална стрепња је резултат интернализације која је довела до високо развијених моралних норми, и представља страх од властите савести. Особа постаје анксиозна услед осећања кривице због акта који је у супротности са усвојеним нормама. Анксиозност ствара напетост која мотивише индивидуу на деловање, али је то деловање инхибиторног карактера, с обзираом на то да се своди на бежање из ситуације, кочење импулса или повиновање савести. Према теоретичарима учења (Tadić, N, 1989) анксиозност представља резултат застрашујућих искустава и што су искуства непријатнија, појачавају се избегавајуће реакције. У једном

истраживању, Крон са сарадницима (Cron et al, 2008: 121) проналази да особе које имају негативне емоционалне реакције на негативне повратне информације о свом раду избегавају постављање високих циљева. Негативне афективне реакције на неуспех могу подразумевати и постојање анксиозности која, у ствари, тражи позитивна поткрепљења за функционисање личности. Индивидуа која је екстринзички, инструментално мотивисана неће избегавати постављање високих циљева уколико они за њу имају инструменталну вредност. Наравно, овде ћа вероватно посредовати и перцепција вероватноће успеха.

За Ајзенка, димензија неуротицизам-емоционална стабилност је наследног порекла и зависи од степена стабилности аутономног нервног система, а сам настанак неурозе је у функцији интеракције наследних предиспозиција и ситуационих фактора, изражених количином стреса коме је индивидуа изложена. За разлику од психоаналитичког становишта, за Ајзенка анксиозност, која је у основи дате димензије, делује дезорганизационо на мотивацију. Овакве особе он описује као успорене, зависне, сугестибилне, успорене, слабе воље, ниске мотивације и слабе отпорности на стрес. Он неуротицизам види као поремећај воље, мотивације и перзистенције.

Кател анксиозност види као стање и као црту. Као стање, она је свеприсутна, али код неких људи, нивои анксиозности су другачији и виши него код других. Тада анксиозност постаје црта и говоримо о „карактеролошкој стрепњи“ (Katel, 1978: 162). Као црта, анксиозност представља фактор другог реда који засићују слаб его (Ц фактор), склоност осећању кривице (О фактор), ергичка напетост (Q4 фактор), неконтролисаност, нервоза, дистрактибилност и повредљивост (Q3 фактор), плашљивост, стидљивост, дистанца и самодовољност (Н фактор), сумњичавост, повученост и раздражљивост итд. (L фактор).

Слабе воље и мотивације, сумњичаве и несигурне, анксиозне индивидуе вероватно нису спремне да се ангажују у трагању за активностима и

постављању циљева, без обзира на спољашње подстицаје. Оне су склоније повлачењу, те ова особина иначе није повезана, сем негативно, са екстринзичким, ни са једним другим мотивационим извором, иако корелациона анализа показује неке значајне повезаности, али са јако ниским коефицијентима (испод 0.20).

АЛФА фактор је негативно повезан (резултати корелационе анализе) и са спремношћу за перманентно образовање. Гроу (Grow,1991) такође налази да људи са ниском спремношћу за самоусмеравано учење осећају високу анксиозност када су изложени потреби за њим. Ангажовање у перманентном образовању подразумева преузимање одговорности и пред собом и пред организацијом. Оно тражи енергију, кооперативност, слободу и отвореност ума. Снижена воља и мотивација анксиозних не може доприносити спремности за ангажовање у активностима сталног учења.

Мотивација за учење одраслих може бити спољашња, у смислу очекивања напредовања, повећања положаја или плате који ће уследити. Уколико се подсетимо да растом АЛФА фактора опада и екстринзички извор мотивације за рад, можемо закључити да анксиозност генерално делује блокирајуће на екстринзичку мотивацију. Међутим, ово учење није обавезно, индивидуа сама одлучује о њему и тиме исказује спремност да се мења, што нам говори и о унутрашњим изворима мотивације за континуирано учење. У основи ове мотивације леже образовне потребе, које могу бити потребе недостатка, уколико особа процењује да нема довољно знања за обављање активности, или могу бити развојне потребе, засноване на високим аспирацијама и високим личним стандардима. Анксиозност, међутим, ни у једном случају није извор мотивације за континуирано учење.

Фактор СИГМА – регулатор реакција напада – који суштински мери ниво примарне или секундарне агресивности, показује се као предиктор

интринзичке мотивације, и то у негативном правцу. Како СИГМА фактор опада, тако интринзичка мотивација расте.

Непосредно активирање овог регулатора производи примарну агресију, док посредно активирање, преко сигнала из регулатора одбране, доводи до секундарне, одбрамбене агресивности. Агресивност мерена овим фактором може, дакле, али и не мора, бити деструктивна. Различити правци говоре о различитом пореклу агресивности. За Фројда, агресија има порекло у инстинкту смрти (танатосу), при чему се може манифестовати као аутоагресија или агресија усмерена на околину. Она је иманентна људском бићу, и иако се може контролисати, њено изражавање има ефекат катарзе. Њено испољавање доводи до редукције агресивности, док она поново не нарасте. И за Лоренца, агресивност је урођена као снажан агресивни инстинкт. Она је корисна и служи одржавању врсте. Рушилачка енергија се трансформише у симболичка понашања која више нису деструктивна. Агресија је, по Лоренцовом мишљењу, одговорна и за увођење хијерархије у друштвене односе, тиме што се агресивнији и јачи постављају за вође, а индивидуа тражи спољашње подстицаје, попут учешћа у неким групама, што помаже ослобађању агресије.

За теоретичаре учења, агресија је научени модел понашања, који проистиче из поткрепљивања таквог понашања у околини. Позитивно поткрепљивање агресивног понашања у детињству, доводи до формирања агресивне шеме понашања одраслог. Тако, нпр. Бандура истиче значај опсервационог условљавања у коме делују механизми имитације, идентификације са агресивним родитељима или средином, и интројекције норми везаних за пожељност оваквог понашања.

За Фрома, постоје две врсте агресивности. Једна је урођена, као филогенетски програм који регулише одбрамбено понашање индивидуе у ситуацији када је она нападнута, и то представља бенигну агресивност. Други, научени облик, који се назива и агресивним мотивом, представља малигна агресивност, сама је себи циљ. Док бенигна агресивност служи

прилагођавању и одржању, дотле малигна тежи задовољењу потребе за владањем, али не и уништењем, осим у случајевима садизма, када тежи мучењу и покоравану других, или некрофилије као потпуне деструкције. Значајан извор агресије аутори често виде у фрустрацији. Фрустрација је повезана са немогућношћу остваривања циљева. Док остваривање циљева ослобађа енергију и има ефекат катарзе, њихово блокирање доводи до нагомилавања тензије која се може ослободити само агресијом. Некад је агресија усмерена на директни објекат – извор фрустрације, али када је он недоступан, агресија се помера на други објекат, било генерализацијом, када се бира најсличнији објекат изворном, било померањем, када мета напада постају други објекти. Аутори разлог замене објекта виде у социјалном поређењу, тј. процени шта добијамо и губимо нападом на изворни објекат фрустрације, као и процене индивидуе о актуелном и жељеном статусу и односу жељеног и заслуживаног. Ми процењујемо статус и намере онога ко нас фрустрира и формирамо очекивања о последицама наших могућих одговора на фрустрације. Атрибуција намерности или ненамерности фрустрирајућег акта фрустратору, такође, игра своју улогу у одлучивању о нашем деловању.

Овај облик агресије, настао из осујећења и претходних негативних искустава, означава се као секундарна агресија, док је она, чије је порекло у урођеним нагонима, означена као примарна.

Агресији се приписују два значења. Она може бити негативна, онда када се манифестује кроз насиље, мржњу, бес итд, или као инструментална агресија која се користи ради постизања властитог циља, чинећи другима штету, чак и без непријатељског афекта, из чисте нарцисоидности. Ово спада у антисоцијалну агресију (Taylor, Peraplay, Sears, 2003: 405). Али, она може имати и позитивно значење, када се манифестује кроз предузимљивост, тежњу за постигнућем, пробојност, друштвену борбеност итд. Тада она представља просоцијалну агресију. Кокс (Cox, 2007: 349-350) такође говори да, осим непријатељске

агресивности или насиља, која је сама себи циљ, и инструменталне агресивности, која тежи остваривању неких лично важних циљева, и асертивност представља врсту агресивности кроз употребу легитимних физичких и вербалних ресурса ради остваривања својих циљева, али без намере да се повреди друга особа. Дакле, она јесте агресивност у позитивном значењу, јер подразумева тежњу за слободним изношењем и одбраном свог права и свог става.

Рекли смо да добијени резултат показује да падом агресивности расте интринзичка мотивација. Оно што разликује схватање интринзичке мотивације, у испитиваном концепту, од класичног схватања унутрашње мотивације јесте то што она подразумева искључиво уживање у активности само по себи, и не укључује задовољство због остварених циљева. Овакве особе имају унутрашњу гратификацију само због обављања активности и није им важно постигнуће, а у активностима опстају само док је то забавно. Овакав став је помало незрео и хедонистички. Овакве особе вероватно нису склоне преузимању обавеза и одговорности, нити доношењу конзистентних одлука. Ове особе одају слику безбрижности, немају црте агресивности које би се манифестовале кроз упорност, истрајност, тежњу ка постигнућу или предузимљивост. Напротив, особе које теже само уживању максимално покушавају да избегну патњу, дакле, нису склоне ризику. Организационо постигнуће захтева једну врсту агресивности, изражену у предузимљивости и експанзивности. Нека ранија истраживања (Barbuto et al, 2000) показују да интринзичка мотивација није предиктор организационог понашања. Неагресивне особе су неборбене, неодлучне, пасивне и мање склоне да се боре за свој став. Управо овакав опис интринзички мотивисане особе би могао објаснити њену негативну повезаност са агресивношћу.

СИГМА фактор је такође повезан и са спремношћу за перманентно образовање. Већ је речено да агресивност има и своје позитивно значење које води личном прогресу. Без црте агресивности нема напредовања у

животу, па и особине попут истрајности, упорности, амбициозности, предузимљивости итд. подразумевају изванредан ниво агресивности. Нека истраживања (Gibbson et al., 1980; Litzinger et al., 2003; Kungu, 2010) показују да истрајност, упорност, креативност, радозналост јесу преиктори перманентног образовања. Такође, осећање самоефикасности (Kanfer, Chen, Prichard, 2008) и интерперсоналне вештине (Adams, 1992; Gossman, 1995) показују своју повезаност са перманентним образовањем, а оне тешко могу припадати неагресивним особама. Када Кател описује црту наметљивости, он у њу укључује агресивност, али наметљивост репрезентује људе који се супротстављају онима изнад себе, и воде оне испод себе (Katel, 1978: 134). Ова особина, у ствари, подразумева висок степен аутономије и приписује се многим креативним научницима и уметницима. У смислу тежње за напредовањем, саморазвојем, агресивност има логичну везу са спремношћу на перманентно образовање, тим пре што и сам процес тражи предузимљиве људе који често сами иницирају ангажовање у учењу.

Фактор ДЕЛТА – систем за координацију регулативних функција показао се као предиктор унутрашње мотивације засноване на самоопажању. Са растом ДЕЛТА фактора ова мотивација опада. Корелациона анализа показује позитивну повезаност, али ниску са екстринзичком мотивацијом. Овај фактор координише деловање себи подређених субсистема, регулатора органских функција, регулатора реакција напада и одбране, а делом и регулатора активитета. Поремећаји у његовом функционисању воде дезорганизацији когнитивних и конативних процеса, као и сензомоторним поремећајима. Поремећај овог система узрокује шизоидне, манично-депресивне и параноидне симптоме, а овај фактор одговара Ајзенковој димензији психотицизам-нормалност.

Ајзенк сматра да психотичност представља посебан реалитет, различит од нормалности и неуротицизма, а оно што психотичност разликује од неуротичности јесте то што неуротичари имају очуван однос са

реалношћу. Психотичар има поремећен однос са реалношћу који је одређен степеном очуваности когнитивних процеса. Можемо придодати и то да је основни проблем неуротичара неспособност контролисања емоција, док психотичаре, осим у случају манично-депресивне психозе, карактерише приличан емоционални дефицит.

Особе са повећаним фактором психотицизма Ајзенк описује као усамљене, непријатне, без способности емпатије, непријатељски расположене, агресивне, не обазире се на опасности, склоне узнемиравању и сметању другима итд. Такође, као индикаторе психотицизма наводи социјалну повученост, делузију кривице, осећање инфериорности, промене расположења, импулсивност, сумњичавост, нејасне социјалне ставове, нереалне амбиције итд. Када Кател описује шизоидну личност, али у границама нормалног функционисања (Katel, 1978: 104), називајући тај склоп особина саизотимијом, наводи да га засићују критизерство, грамзивост, хладноћа, одбојност, ометање сарадње, окрутност, подозривост и крутост.

Унутрашња мотивација, заснована на самоопажању, карактерише људе високих, али реалних аспирација. Оне су самоусмерене, вођене унутрашњим стандардима компетенција и вредности, које су саме поставиле, и траже поткрепљење из повратне информације о урађеном. Одликују их потребе постигнућа, потребе за развојем, за самопоштовањем. Оваква индивидуална слика је далеко од импулсивности, осећања инфериорности или било које особине растућег фактора психотицизма. Поново, ниску повезаност ДЕЛТА фактора са екстринзичком мотивацијом можемо тумачити уском интересном орјентацијом оваквих особа, која може бити последица базичне несигурности.

ДЕЛТА фактор показује, у нашем истраживању, и негативну повезаност са спремношћу за перманентно образовање. Дакле, растом психотицизма опада спремност за перманентно обрзовање. Ово је у складу са неким ранијим резултатима, мада се, у погледу ове везе, не слажу сви аутори.

Чаморо-Премузиц и Фурнхем (Chamoro/Premuzic, Furnham, 2005: 79) износе да, док већина истраживања повезује психотицизам са ниском ефикасношћу, због црта неодговорности, неорганизованости, незаинтересованости, лоше сарадње, дотле је он позитивно повезан са креативношћу и отвореношћу за нова искуства, који су опет повезани са успешним учењем. Али, сама вољна компонента за ангажовањем у учењу вероватно опада са импулсивношћу, променљивошћу, сумњичавошћу и емоционалном хладноћом растућег психотицизма, јер она тражи зрелу аутономност, самореклексивност, самоконтролу.

Фактор ЕТА – систем за интеграцију регулативних функција – одговоран за интеграцију у социјално поље, показује се предиктором интринзичке мотивације и екстринзичке мотивације. Растом ЕТА фактора, расту и интринзичка и екстринзичка мотивација. Коефицијент корелације такође показује позитивну повезаност овог фактора са екстринзичком мотивацијом. ЕТА фактор има највише место у моделу структуре конативних фактора и надређен је свим осталим. Овај систем интегрисхе утицаје социјалне средине на индивидуу. Од његовог функционисања зависи ниво социјализације, али и процеси социјализације имају повратни утицај на програме који су уграђени у њега. Поремећај функционисања овог система води социјално дезадаптираном понашању.

Социјализација представља процес у коме индивидуа учи о друштву и друштвеним групама како би могла функционисати унутар њих. Ово је „оспособљавање за живот у заједници са другима” (Rice, 2001: 227). Но, истовремено, то је и процес формирања личности са свим њеним специфичностима. Она представља интерактивни однос индивидуе и њене средине, и траје читав живот, мада се најинтензивније одвија у детињству, пре свега кроз „генерацијску трансмисију” представљену у родитељском преношењу знања, вредности, ставова, навика, улога, чиме родитељи обликују личност детета. Главни механизам учења је у поткрепљењима, деловању награде и казне за жељена и нежељена

понашања. Бандура истиче да се овај процес одвија учењем по моделу у коме учествују процеси имитације, идентификације и интернализације споља презентованих норми и пожељних понашања.

Степен социјалне зрелости одређује ниво прилагођености околини. Међутим, околина може наметати превелике захтеве и ограничења током развоја детета, чиме доприноси стварању анксиозности. Резултат могу бити неприлагођеност или претерана прилагођеност која се манифестује у ограничавању самоизражавања индивидуе, блокирању њене креативности и субмисивном општем ставу.

Дакле, ефекти социјализације могу бити формирање социјално зреле особе, добро адаптиране за живот у заједници, али и неадаптиране, од проблема у комуникацији до крајњих облика асоцијалних понашања, попут психопатије. Шапиро (Šapiro, 1998) истиче да успешан социјални и морални развој укључују преношење позитивних емоција и понашања који подразумевају бригу за друге људе попут емпатије, помагања, алтруизма, толеранције и жеље да се поштују друштвена правила. Ту спадају и одговорност за добробит других, као и осећај стида и срама, кривице, страха, када поступимо супротно усвојеним нормама. Големан (Goleman, D, 2008: 88) саопштава да се социјална интелигенција, блиска социјалној зрелости, може организовати у две широке категорије: категорију *социјалне савести*, када имамо осећај о другима и за друге, и категорију *социјалне спретности*, када поступамо у складу са том савешћу. Социјално зрела личност је самоуверена, са развијеном социјалном когницијом, као знањем како социјални свет стварно функционише, реалистична према проблемима, прилагодљива, емпатична, уме да слуша, разуме и труди се да узме у обзир позицију других људи, њихове мисли и осећања, поштује туђа права и обавезе, исказује искрену бригу за друге, спонтана је, креативна, али и асертивна.

У основи личности које одликују већ описиване интринзичка и екстринзичка мотивација, стоји висока ЕТА која означава слабију

интеграцију у социјално поље, а манифестује се кроз извесну незаинтересованост за околину и њене реакције. Барбуто (Barbuto et al, 2001) интринзичку мотивацију описује сличном Масловљевим физиолошким потребама, које спадају у ред потреба недостатка, а не развојних, или Маријевом потребом за уживањем, за игром коју карактерише активност из забаве, без даље сврхе, склоност шали и опуштању од стреса у забави. Он овај облик мотивације, такође пореди са Пијажеовим предоперационалним стадијумом кога одликује егоцентризам, непостојање јасне границе између реалног и имагинарног и симболичко деловање кроз репрезентације, без логичког размишљања. Екстринзичка мотивација је блиска Масловљевој потреби за сигурношћу, коју одликују потребе за сталношћу, редом, предвидљивошћу и тежња ка максималном обезбеђивању сигурности, као и Маријевој потреби за доминацијом или Мек Клилендовој потреби за личном моћи, које карактерише тежња овладавања другима, њиховог контролисања, сугестијом, убеђивањем или наредбама, склоност ограничењима и забранама.

И један и други став, став екстринзички мотивисане индивидуе, усмерене на властити профит, егоцентричног погледа на ствари, оптерећеног дефицитарном потребом за сигурношћу, као и инфантилни став интринзички мотивисаног, нереалног, склоног појачаној потреби за уживањем, нису ставови који одликују социјално зреле, аутономне особе. Недовољна заинтересованост за околину, извесна „глувоћа“ за реакције околине, слабија перцепција реакција из средине високе ЕТЕ могу се повезати са сликом интринзички и екстринзички мотивисаних особа.

Корелациона анализа нам показује и негативну повезаност ЕТА фактора и са спемношћу за перманентно образовање. Несарадљивост, агресивност или повученост као продукт неадекватне социјализације, не погодују учешћу у саморазвоју. За промоцију важности перманентног образовања велики значај имају интерперсоналне вештине и локус

контроле (Adams, 1992; Gossman, 1995) тимски дух, добри односи и позитивна интерперсонална осећања која утичу на климу у организацији (Sessa, London, 2006: 8) и представљају подршку појединцима у мотивисању за ангажовање у учењу.

Слично, растом **опозиционалности** коју карактерише тежња за одбијањем, одбацивањем, са примесом непријатељства, саркастичности, сумњичавости, тврдоглавости, фанатизама и тенденција одбијања људи и идеја, логично опада спремност на континуирано учење, али зато растом **биас скора** као тенденције за давање социјално пожељних одговора, она расте. Повећање ове тенденције може означавати покушај индивидуе да се прилагоди околини, те у том контексту можемо посматрати добијени резултат. Такође, њихова тенденција да буду социјално одобрени може утицати на давање пожељних одговора на скали која мери ову спремност.

Што се тиче мотивације за рад, емоционална особина **депривације** се показује као предиктор унутрашње, али и спољашње мотивације засноване на самоопажању. Растом депривације расту и унутрашња и спољашња мотивација засноване на самоопажању. У Плучиковом концепту (на ком је базиран тест који је коришћен за испитивање емоционалних димензија личности), депривација је реакција на губитак објекта који је појединцу пружао уживање. Високи скорови указују на жалост, утученост, песимизам, тескобу и депресивност. Таква се особа осећа усамљеном и одгурнутом. Будућност изгледа бесперспективна услед пројекције незадовољства због губитка, а то лако води апатији. Ниски скорови указују на особу задовољну животом и осећање испуњености и смисла, а изразито низак број бодова указује на често коришћење механизма негације и потискивање жеља у циљу заштите од разочарења. Превелика депривација води депресивности, а доминантни одбрамбени механизам јесте компензација која служи јачању самопоштовања, и поновном успостављању објекта који је изгубљен (Lamoves, 1997: 24).

Узроке раста унутрашње и спољашње мотивације засноване на самоопажању, можемо тражити управо у компензаторним активностима. Можемо претпоставити да ће унутрашње мотивисане индивидуе компензацију за релативно незадовољство тражити у сталном проверавању својих компетенција и тражењу изазовних активности. Спољашње мотивисани могу компензације тражити у подршци околине. Нека истраживања (Robbins, 2003: 33) проналазе везу самопоштовања са мотивацијом, у смислу да су људи са нижим самопоштовањем осетљивији на спољашње утицаје, те им је потребна позитивна евалуација од стране околине и спремнији су да се повинују правилима и захтевима ауторитета. Управо ово и одликује спољашње мотивисане чији је „идеални селф“ формиран на основу процене о очекивањима околине чије се одобравање упорно тражи. Напомињемо да овде говоримо о депривацији као мањој или већој мери незадовољства, с обзиром на то да добијена АС ове димензије на узорку износи 7.72 од могућег скорa у распону 0-18.

Организациона социјална одговорност, мотивација за рад и спремност за перманентно образовање

Следећи задатак истраживања односио се на утврђивање предиктивне вредности организационе социјалне одговорности за мотивацију за рад, односно неке од мотивационих извора, обухваћених типологијом на којој је истраживање засновано и спремности за перманентно образовање. Подсетимо се да се под организационом социјалном одговорношћу подразумевала социјална одговорност запосленог појединца према организацији у којој ради.

Испитивање је засновано на два димензијама организационе социјалне одговорности – алтруизам и савесност, које суштински представљају две врсте оријентације присутне у организационом понашању – оријентацију на људе и оријентацију на организацију – задатке. Иако су нека истраживања (Organ et al, 2006: 22-26) пронашла већи број димензија овакве одговорности – спортски дух, грађанска честитост (послушност),

учтивост, склоност одавању признања, лојалност, саморазвој – ипак су алтруизам и савесност једине димензије које су се доследно потврђивале као предиктори ове одговорности. Можемо претпоставити да се димензије попут спортског духа, одавања признања другима или учтивости могу уклопити у алтруистичке тенденције, док лојалност или грађанска послушност, па и саморазвој могу припадати савесности.

Овако мерена организациона социјална одговорност дала је следеће резултате: димензија **савесности** се, у линеарној регресионој анализи, показује као предиктор интринзичке мотивације, унутрашње мотивације засноване на самоопажању, мотивације интернализованих циљева, као и екстринзичке мотивације, али у негативном предзнаку. Растом савесности расту интринзичка, унутрашња мотивација заснована на самоопажању и мотивација интернализованих циљева, док екстринзичка мотивација опада. Коефицијенти корелације такође показују извесну позитивну повезаност савесности са унутрашњом мотивацијом, заснованом на самоопажању, и мотивацијом интернализованих циљева, али и негативну повезаност са екстринзичком мотивацијом.

Алтруизам, у регресионој анализи, показује предиктивност за унутрашњу мотивацију засновану на самоопажању, мотивацију интернализованих циљева, и растом алтруизма расту и ови облици мотивисаности. Он је, такође, и предиктор екстринзичке мотивације, али растом алтруизма опада екстринзичка мотивисаност. Коефицијент корелације такође показује да растом алтруизма опада екстринзичка мотивација, а расте мотивација заснована на унутрашњем самоопажању. Укупни индекс организационе социјалне одговорности показује позитивну повезаност са унутрашњом мотивацијом заснованом на самоопажању, као и са мотивацијом интернализованих циљева, док је повезаност са екстринзичком мотивацијом негативна.

Резултати линеарне регресионе анализе показују да се и **савесност** и **алтруизам** показују и као предиктори спремности за перманентно

образовање. Корелације показују и позитивну повезаност алтруизма и савесности са спремношћу за перманентно образовање. Укупни индекс организационе социјалне одговорности показује највишу повезаност, у односу на све зависне варијабле, са спремношћу за перманентно образовање.

Особина савесности карактерише индивидуу која је честита, зна шта је исправно и тиме се управља у понашању, без обзира на спољашњи надзор, не обмањује друге и поштује туђу својину (Katel, 1978: 102). Коста и Мек Кри (Costa, McCrae; Arnold et al, 2005:119) високо савесну особу описују као одговорну, организовану, истрајну, компетентну, самодисциплиновану и са израженом тежњом ка постигнућу. Ову димензију одговорности неки аутори називају „опште прихватање“ (или општа сагласност), али уз напомену да ово не значи потпуну послушност неком поретку, већ пре означава општу приврженост духу, једнако као и нормама које дефинише кооперативни систем (Organ et al, 2006: 19). Основни мотив који стоји у основи савесности јесте жеља да се покаже поштовање и посвећеност организацији (Davila, Finkelstein, 2010: 281). Оно што, у ствари, ово понашање представља јесте висок ниво прихватања неопходности индивидуа да стварају кооперативне системе. Димензија подразумева понашања као што су долазак на посао на време, изостанак апсентизма, уздржавање од непотребних разговора или пауза итд. Овде се људи разликују према процени степена присуства нпр, болести или приватних проблема, који би били довољни да би се донела одлука о изостајању или ранијем одлажењу са посла. Неки људи сматрају да приватне ствари треба решавати у слободно време, а неки да је то довољно оправдање да се радно време искористи за то. Ова димензија, у оквиру просоцијалног феномена организационе социјалне одговорности, и поред своје доминантне орјентације на организационо постигнуће, подразумева и интерперсоналну фацилитацију, јер подразумева поштовање правила у међусобним односима и поштовање туђега времена. У ствари, постоји свест

о значају сваке индивидуе и међусобних кооперативних односа за организациона постигнућа.

Алтруизам је облик просоцијалног понашања и орјентисан је на помагање. Он представља добровољни акт пружања помоћи некоме, при чему не постоји очекивање било какве награде, осим можда осећања да смо урадили нешто добро (Schroeder et al, 1995: Taylor et al, 2003: 371). Према овоме, да ли је неко дело алтруистичко или не, зависи од намере извршиоца. Ако неко чини добро дело како би импресионирао околину, онда то није алтруизам. Али, радити добро, макар и на своју штету, или уз ризик, представља алтруистички акт. Порекло алтруизма је различито виђено у литератури. Према неким мишљењима, он је генетска предиспозиција људске врсте, по другима, он је резултат социјалних норми које налажу да треба помоћи људима у невољи, према трећима, то је резултат учења по моделу или поткрепљивања, по неким, резултат процене да ли је некоме помоћ заиста потребна, као и процене цене и добити акта у смислу вероватноће успеха. У основи алтруистичког понашања лежи емпатија, као уживљавање у психичко стање другог, тј. фокусирање на потребе и емоције жртве. Суштина је у емоционалном доживљају задовољства властитим поступком коме претходи антиципација позитивних последица за оног коме помажемо (Rot, 1983: 262). У контексту организационе социјалне одговорности, алтруизам представља орјентацију на људе, пре свега колеге, али и на супервизоре или кориснике (Organ et al, 2006: 18) и обухвата понашања која се односе на помагање колегама у обављању посла, увођење у посао новопримљених радника, укључивање у заједничке активности итд. Мотив у основи јесте жеља да се помогне и да се буде прихваћен од радне околине (Davila, Finkelstein, 2010: 281). Помагање укључује добровољну помоћ другима у организацији ради решавања или превенције радних проблема (Podsakoff et al, 2000: 516).

Логика позитивне повезаности обе димензије савесности и алтруизма са унутрашњом мотивацијом, заснованом на самоопажању и мотивацијом интернализованих циљева је јасна. Танг и Ибрахим (Tang, Ibrahim: Barbuto et al, 2001:545) су пронашли да је организационо одговорно понашање повезано са интринзичким сатисфакцијама (сличним оним заснованим на изнутра вођеном самоопажању и интернализованим циљевима), Мек Клилендовом потребом за постигнућем и Маслоуљевом потребом за поштовањем. Барбуто са сарадницима (исти извор), такође проналази позитивну повезаност унутрашње мотивације засноване на самоопажању са обе димензије одговорног понашања, као и са њим у целини, као и негативну повезаност екстринзичке-инструменталне мотивације са истим. Унутрашња мотивација заснована на самоопажању карактеристична је за оне који постављају високе стандарде, преиспитујући своје компетенције, што их заједно са њиховом потребом за постигнућем усмерава на организационо постигнуће, што је блиско савесности.

Мотивацију интернализованих циљева води сврха, те, ако су уверени да ће организациони циљеви бити постигнути уз њихов допринос, овакви људи ће им и стремити. Екстринзички мотивисане особе су спремне да учествују у активностима које су формално награђиване. Потребне су им опишљиве награде попут новца, промоције или додатних бонуса. С обзиром на то да организационо одговорно понашање није формално награђено, разумљив је пад екстринзичке мотивације са растом одговорног понашања. Помало збуњује резултат о позитивној повезаности интринзичке мотивације са димензијом савесности, али можда интринзички мотивисани посао схватају као забаву, врсту игре, те стога показују извесну орјентисаност на радне задатке. Истовремено, ова мотивација није повезана са алтруизмом, јер они, вероватно, са својом склоношћу ка уживању, нису спремни да се „жртвују“ за друге.

Када је у питању повезаност организационе социјалне одговорности са спремношћу за перманентно образовање, нека истраживања, заснована на

Кацовом раду, а која су спровели Џорџ и Бриф (George, Brief: Podsahoff, McKenzie, Bachrach, 2000: 525) проналазе да је саморазвој посебна димензија организационе социјалне одговорности. За њих, то је добровољно понашање запослених који се ангажују ради унапређивања својих знања, вештина и способности. Ово укључује трагање за учешћем у различитим курсевима и тренинзима, праћење нових достигнућа у области у којој неко ради, или учење потпуно нове групе вештина, што ће појединцу дати веће могућности да доприноси организацији. Овде је значајна иницијатива појединца и спремност на промену. Када се мењају стандарди пословања, чешће се мењају захтеви радног места него људи, те је потребна промена у људима.

Спремност за перманентно образовање је блиска савесности, као димензији одговорног понашања, јер подразумева свест о томе да је, осим редовног присуства на послу, потребно и нешто више. Потребно је пратити трендове у области, пратити промене и стално се усавршавати, како би била остварена организациона постигнућа. Она је блиска и алтруизму, јер да бисмо могли помагати другима у раду, пре свега морамо имати компетенције и исте стално развијати. Потребна је и свест о томе да доста учења треба сами да иницирамо, јер ако желимо да помогнемо организацији као целини, а утврђено је (Brief, Motowidlo: Davila, Fikenstein, 2010: 278) да је просоцијално понашање усмерено на добит појединаца, група и организације, онда не можемо чекати да само она покреће тренинге или друге форме обучавања.

Гибсон (Gibson et al, 1980) проналази, истражујући групу експерата у областима за које нису имали претходно формално образовање, већ су га касније сами стекли, да их, између осталог, одликују посебна морална и филозофска начела попут принципијалности, интегритета, осетљивости за друге и алтруизма. Орган и Рајан (Organ, Ryan, 1995: 795) говоре о томе да, у најширем смислу, основни предиктор организационог понашања ван прописане улоге јесте морал.

Неки аутори (Finkelstein, Penner: Finkelstein, 2006) организациону социјалну одговорност повезују са идентитетом улоге, говорећи о постојању високе корелације између идентитета и обе димензије организационо одговорног понашања. Они саопштавају постојање идентитета „организационог грађанина“ као дела селф-концепта, а он није ништа друго до човек који жели да буде корисни припадник организације и да помаже колегама. Као неке од мотива за ангажовање у перманентном образовању, између осталих, Кар (Carr: Oliviera-Pires, 2009: 134) истиче социо-емоционалну мотивацију која се огледа у учешћу у учењу ради успостављања социјалних контаката, интегрисања у групу и ојачавања веза, и мотивацију идентитета, као учење зарад компетенција које доприносе очувању или промени идентитета, а у односу на жељену социјалну слику. Овде можемо претпоставити да постоји деловање неких посредних фактора, попут мотива за припадањем, или мотива за поштовањем између одговорног понашања и перманентног учења. Учешће у учењу нам даје компетенције које нам могу помоћи и да будемо прихваћени и да задобијемо поштовану социјалну позицију „стручњака“.

4.1 Профили мотивационих типова и спремности за перманентно образовање

Наше истраживање је показало да се особине личности могу узети у обзир као предиктори испитиваних мотивационих извора, но како не објашњавају високе нивое варијансе, очигледно је да и други фактори утичу на доминацију мотивационих извора код појединаца. Када је у питању спремност за перманентно образовање, ситуација је нешто стабилнија, с обзиром на то да особине личности објашњавају 38.2% варијансе у односу на ову варијаблу. Иако особине личности показују изванредан значај за испитивани проблем, неки други приступ би можда дао значајније резултате. Ако би се у истраживање кренуло са контингентног становишта, и када би, осим особина личности, биле укључене варијабле

попут карактеристика задатака, њихове тежине, структуре, односа руководиоца са запосленима, спремности за преузимање одговорности, нивоа аутономије и сл., можда би били добијени значајнији резултати.

У односу на типологију мотивационих извора, на којој је базирано наше истраживање, особине личности се показују најбољим предикторима за екстринзичку мотивацију, где засићују 27,8% варијансе, док су најслабији предиктори мотивације интернализованих циљева са засићењем свега 10.1% варијансе.

Уколико бисмо посматрали, условно, профиле индивидуа који карактеришу поједине мотивационе изворе, добијамо следеће податке:

Интринзичка мотивација. Добијени профил особина оваквих индивидуа показује да су оне дружељубиве, социјално слабије интегрисне, неагресивне, али и савесне у смислу организационо одговорног понашања. Уопштено, ове особе показују слику „безбрижности“. Оне стварају веселу атмосферу на послу за себе и друге, али студије (Barbuto, School, 1998; Barbuto et al, 2001: 535) показују да ова мотивација није предиктор организационог понашања и постигнућа. Овакве особе нису добре у послу у коме не уживају, али, нађу ли такво запослење, вероватно ће у њему бити успешни.

Оно што је у налазу о интринзичкој мотивацији помало необично, јесте њена повезаност са димензијом савесности одговорног понашања. При том, нема повезаности са алтруизмом. Али, Филкенстајн (Filkenstein, 2011: 29) такође проналази да су интринзички мотиви бољи предиктори орјентације према организацији, која је блиска савесности, у односу на екстринзичке. Финкелстаин (Filkenstein, 2011: 20) износи функционални приступ организационој социјалној одговорности, полазећи од Олпортове тезе да ће различити људи испољавати исте црте и понашања из различитих разлога. Дакле, важно је идентификовати функцију понашања једне индивидуе, чему јој то служи и који мотиви, у ствари, леже у основи. Тако се може десити нпр. да интринзички мотивисана

особа испољава савесност из мотива импресионирања менаџера, што је по неким истраживањима (Rioux, Penner, 2004) један од мотива организационо одговорног понашања. Овај мотив се састоји у жељи да се буде опажен као користан, што би могао бити покушај прикривања недовољне ефикасности, исказивањем савесности.

Када се у анализу укључе демографске варијабле, показује се да на везу особина личности и *интринзичке мотивације* утичу радно место и област пословања. При том, међу особинама личности, екстраверзија преузима примат као предиктор интринзичке мотивације, док се утицај савесности смањује.

Такође, задовољство послом посредује у овој вези. Они задовољнији послом показују више интринзичке мотивације у односу на мање задовољне и незадовољне. Ако се вратимо на профил индивидуе коју карактерише ова мотивација, рекли смо да су то дружељубиве, помало конформистичне, неагресивне особе. Овакве људе, углавном, карактерише позитивна афективност. Такође, неке претпоставке (Griffin, Bateman: Arnold et al, 2004: 258) кажу да је задовољство послом диспозиционе природе и представља урођене или научене стабилне позитивне или негативне диспозиције. Ово би значило да позитивна афективност, као особина, утиче на задовољство послом. Такође, истраживање Џаца и Хулина (Judge, Hulin; Arnold et al, 2004: 263) показује да афективне диспозиције утичу на лично осећање добробити и оптимизма и веселог приступа животу што доводи до доживљаја задовољства послом. По њима, и интринзичке карактеристике посла, такође, доприносе задовољству послом.

Руководећи положај, такође, утиче на дату везу у смислу да руководиоци исказују више интринзичке мотивације од извршиоца. Као дружељубиви, неагресивни, помало конформистични и савесни, руководиоци се изгледа осећају опуштеније од извршилаца, који се, вероватно, налазе под пресијом да се обавезе ипак морају испунити, чак и

да нема претераног уживања. Са друге стране, банкари, у односу на остале професије, показују мање интринзичке мотивације. Резултати анализе варијансе, којом је испитивана веза између области пословања и мотивационих извора такође показују да људи запослени у банкарству показују мање интринзичке, а више мотивације интернализованих циљева у односу на неке друге професије. Изгледа да они нешто одговорније. Изгледа да они нешто одговорније прилазе свом послу и више су вођени личним амбицијама и тежњом ка ефикасности. Ово би могао бити резултат тога што банке припадају приватном сектору (анализа варијансе, такође показује да запослене у државним предузећима више карактерише интринзичка, док приватни сектор одликују обе врсте мотивације засноване на самоопажању, али и интернализовани циљеви), као и система напредовања у банкарству.

Унутрашња мотивација заснована на самоопажању. Истраживање је показало да овако мотивисане особе можемо описати као отворене, дружељубиве, добро интегрисаних когнитивних и конативних процеса (пад ДЕЛТА фактора), али и депривирани. Извесна депривираност може бити последица неиспуњавања других социјалних идентитета, услед остваривања радног идентитета. Наиме, сваки човек има више социјалних идентитета, а уколико су идентитети родитеља, супружника, члана неке организације и сл. запостављени превеликим ангажовањем зарад постизања високих личних критеријума везаних за идентитет организационе улоге, ово би могло резултирати извесним осећањем депривације. Оваква мотивација је повезана и са, према организацији, социјално одговорним особама (савесни и алтруистични). Истраживање Бусата и сарадника (Busato, Prins, Elshout, Hamaker, 2000; Chamoro-Premuzic, Furnham, 2005:65) показује да је савесност, осим са истрајношћу и самодисциплином, повезана и са тежњом ка постигнућу, што је карактеристика овако мотивисаних људи. Такође, исти извор наводи и истраживања Дигмана и Ајзенка (Digman, 1990, Eysenc, 1992) која показују

негативну повезаност психотицизма и савесности. Ми смо, такође, као предикторе ове мотивације добили високу савесност и низак психотицизам. Овакав склоп показује да се ради о интегрисаним, зрелим особама.

Истраживања Финкенстајна (Finkelstein, 2011: 29) показују да је организациона социјална одговорност пре повезана са унутрашњим, него са спољашњим мотивима, и пре са интринзичком, него са екстринзичком мотивацијом. Такође, његово истраживање показује да је орјентација према организацији (блиска савесности) више повезана са унутрашњим мотивима, док је орјентација према људима (блиска алтруизму) повезана и са спољашњим и са унутрашњим мотивима, јер може бити покренута тежњом да се остави утисак на околину. И наше истраживање показује да је повезаност унутрашње мотивације самоопажања већа са савесношћу ($t=3.283$; $Sig=.001$), но са алтруизмом ($t=2.002$; $Sig=.046$). Гање и Деци (Gagne, Deci, 2005: 352) такође наводе резултате студија које показују да аутономна мотивација, а унутрашња мотивација самоопажања то јесте, представља предиктор просоцијалних понашања, те да вероватно промовише и организационо социјално одговорно понашање. Смит са сарадницима (Smith, Organ, Near, 1983) налази да подржавајући менаџмент, који даје овлашћења и аутономију, продукује и више организационе социјалне одговорности.

Овај мотивациони извор је оно што представља интринзичку мотивацију у класичном смислу. Када, нпр. Портер и Лавлер у теорији когнитивне евалуације говоре о постојању два мотивациона система – интринзичког и екстринзичког, они интринзичку мотивацију виде кроз постигнућа, компетенције, одговорности који произилазе из актуелног радног задатка. Важне карактеристике интринзичке мотивације, при том, су осећања компетенције и аутономије. Управо тежње ка постигнућу и одговорности нема у претходно наведеном концепту интринзичке мотивације као мотивационог извора. О њој Деци говори као о екстрему

пола димензије амотивисаност – интринзичка мотивација, при чему је она само-детерминишућа, аутономна и одвојена од спољашње контроле или награде. Недостаје јој потреба за потврђивањем компетенција. Управо овај елемент укључује унутрашња мотивација заснована на самоопажању. Она тражи повратну информацију извршеног задатка, која потхрањује осећај компетентности, и развија нове компетенције. Оваквим особама не треба много контроле у обављању најтежих задатака. Теорија само-детерминације (Ryan, Deci, 2000: 57) каже да су интринзички мотивисане оне активности које обезбеђују задовољење психолошких потреба за компетенцијом, аутономијом и повезаношћу.

Теорије попут теорије социјалног идентитета или самоефикасности постулирају да људи имају потребу да одрже или унапреде свој селф (Snyder, Williams; Leonard, Beauvais, Scholl, 1999: 973). Русо (Rousseau; Mayer, Becker, Van Dick, 2006: 667) каже да постоје две врсте социјалног идентитета: *ситуациони идентитет* који настаје онда када ситуациони знаци сигналишу индивидуи да су њени и интереси колектива идентични, и траје онолико дуго колико заједнички интереси и трају. Други је *идентитет дубоке структуре* који укључује промене селф-концепта, услед инкорпорације вредности, преференција или карактеристика средине. Овај први би могао карактерисати екстринзичку мотивацију, о којој ће бити касније речи, док је мотивација заснована на самоопажању резултат идентитета дубоке структуре. Самоопажање је резултат интеракције са околином. Од социјалног фидбека којим добијамо информацију из околине о нашим цртама, компетенцијама и вредностима, зависи слика „идеалног ја” које ће бити формирано. Људи праве рефлексивне процене у процесу социјалне компарације, као резултата фидбека. Уколико повратна информација од стране групе није условљена, амбивалентна и уколико је позитивна, индивидуа ће интернализovati компетенције, вредности и црте које су важне референтној групи, и она постаје самоусмеравана. Ове интернализоване

карактеристике постају властита мера успеха или неуспеха, и индивидуе саме себи суде и процењују се. Њима није потребна повратна информација од социјалне средине, већ од задатка. Њихова мотивација постигнућа је вођена тежњом да се постигну унутрашњи стандарди изванредности који су фиксирани и представљени постављеним индивидуалним критеријумом.

Као посредници у вези особина личности и *унутрашње мотивације засноване на самоопажању*, показују се године стажа, висина зараде и облик власништва над предузећем. Што се тиче особина личности, ЕПСИЛОН фактор, близак екстровеизији остаје најјачи предиктор, савесност добија примат над депривацијом, алтруизам губи свој утицај, али се тенденција ка давању социјално пожељних одговора (биас скор) појављује као предиктор унутрашње мотивације засноване на самоопажању.

Ова мотивација расте са годинама старости и висином зараде. Године старости могу допринети већој интеграцији личности и већој ослоњености на себе, али и самопоуздању у доносу на компетенције, што је потхрањено већим искуством. Већа зарада може ослобађати од притиска трагања за добити, напредовањем, а може бити и у вези са већ оствареним позицијама. Наведени разлози могу допринети мањем утицају депривације. Ова врста мотивације је, такође, мање присутна код запослених у приватним, но у државним предузећима. Ово је, вероватно, резултат менаџмента у нашим приватним предузећима који доста форсира напредовање обећавањем награда за одређена постигнућа. Често се говори о процентима продатог, бонуса за одређени квалитет или квантитет рада и др.

Спољашња мотивација заснована на самоопажању у истраживању је показала повезаност са ЕПСИЛОН-ом и депривацијом. Ово је мотивациони извор коме особине личности објашњавају свега 15.7% варијабилитета, а као једини значајни показују се ЕПСИЛОН фактор и

депривација. При том, организациона социјална одговорност не показује никакву значајност једино за овај облик мотивације.

Основа везе социјалног фидбека и самоопажања јесте процес атрибуције, тј. придавања одређених, претежно особина вредности и компетенција појединцу, а које се тој индивидуи комуницирају директно или индиректно, вербално или невербално, на различите начине. Уколико индивидуа добија негативне, или позитивне, али условљене повратне информације, индивидуа може да не интернализује, или само делимично интернализује црте, вредности и компетенције референтне групе. Онда индивидуа постаје усмеравана од стране других, што резултира или повлачењем из групе, или непрекидним тражењем повратне информације од ње. Социјално орјентисана мотивација постигнућа оваквих особа изражава се у сталним тенденцијама да се испуњавају очекивања других. Овакву особу превасходно карактеришу потреба да буде прихваћена и потреба за статусом. Како им је селф-концепт висок, али слаб, теже постигнућу и користе ординалне, присилне стандарде који се огледају у настојању „бити најбољи“. Када успешно обаве задатак, ови људи сматрају неопходним да то саопште члановима референтне групе. Тако је индивидуа континуирано мотивисана да тежи прихватању од референтне групе и статусу у њој. Мотивација ће бити висока онда када се опажа да ће се успех или неуспех приписати самој индивидуи, уз истицање да су управо њене вештине одговорне за успех. Ово личи на Колбергов стадијум интерперсоналне моралности, у оквиру конвенционалне фазе развоја, када долази до конформирања правилима која постављају други да би се постигло одобравање или избегло неодобравање (Rice, 2001: 397). У теорији самодетерминације (Gagne, Deci, 2005: 334), која говори да екстринзичка мотивација представља континуум у односу на степен контролисаности или аутономије, унутрашња мотивација самоопажања спада у контролисану мотивацију, која је базирана на најнижем типу регулације понашања – интројекцији. Ова

регулација контролише индивидуу и она ће деловати на одређени начин под притиском да се осети вредно или обезбеди самопоштовање.

Добијени податак о повезаности екстровеизије са овим мотивационим извором је логичан. Оволика потреба за социјалним одобравањем потиче из јаке потребе за припадањем и ослањањем на групу. Оваква индивидуална мотивација се може манифестовати на два начина (Leonard, Beuvais, Scholl, 1999: 990): као базирана на личном социјалном идентитету, при чему се особа јако залаже за организационо постигнуће, јер јој је лични идентитет заснован на бивању чланом групе, тима или организације, а чланство у успешној организацији води стицању статуса у очима других; као базирана на јавном повезивању са успешном групом, када индивидуа тежи групном успеху, како би јавно потврдила своје самопожање, јер се успех приписује и њој. Са друге стране, стални притисак успеха који оваква особа осећа, као и тешко мирење са тим да се неко признање одаје другоме, сигурно повећава депривацију ових особа, изазивајући у њима осећање ускраћености и угрожености самопоштовања.

Оно што нам се чини упадљивим јесте то да је ово једини мотивациони извор за који организациона социјална одговорност није показала никакву предиктивност. Организационо одговорно понашање је добровољно, дакле, индивидуа је аутономна у његовом исказивању. Спољашња мотивација је контролисана. Ове индивидуе кроз активности настоје да реafirмишу своје црте, вредности и компетенције што им доноси социјално прихватање и статус. Нека истраживања (Barbuto, Scholl, 1988) су пронашла повезаност ове мотивације са Мек Клилендовом потребом за афилијацијом, а Танг и Ибахим (Tang, Ibrahim, 1998) откривају да не постоји корелација између овог мотива и организационо одговорног понашања. Индивидуе које карактерише ова потреба траже социјалне награде за своје напоре, а организационо одговорно понашање не полази од претпоставке о било каквом признању. Некада се може испољавати понашање које делује као организационо одговорно, али да је, у ствари,

усмерено очекивањем да ће се оставити утисак на околину, или, да би се био прихваћен. Тада се бирају оне активности које су видљиве колегама и супервизорима, односно онима који прихватају и који контролишу награде и казне (Davila, Filkenstein, 2010: 281). Али, ако је помагање мотивисано тежњом ка импресионирању, споља вођеним мотивима, онда и не можемо говорити о алтруизму или правој савесности.

Испитивањем медијаторског утицаја социо-демографских варијабли на спољашњу мотивацију засновану на самоопажању, добија се да године старости, облик власништва над предузећем и рад у администрацији имају утицаја у односу на постојећу везу особина личности и ове мотивације. Пораст година старости и рад у приватним предузећима је умањују, док је запослени у администрацији исказују у већој мери од осталих професија. Животно и професионално искуство можда повећавају осећај аутономије и чине особу мање зависном од реакција околине.

Екстринзичка-инструментална мотивација је, према нашем истраживању, повезана са високим ЕПСИЛОН, ЕТА, ХИ и ДЕЛТА фактором, као и ниским АЛФА фактором и ниском организционом социјалном одговорношћу у целини (ниски алтруизам и савесност).

Овакав тип мотивације тежи опишљивим, а не социјалним наградама. Можемо га назвати „чистом инструменталном мотивацијом“, јер понашање постаје инструмент за чисту материјалну добит. Интересују их новац, бонуси, награде, и биће мотивисани за групне задатке само ако процењују да постоји вероватноћа поделе добити или награда заснованих на групном постигнућу. При том, друге опажа као фаворизоване у односу на себе, сматрајући да „пролазе“ боље од њега и често говори о томе колико зарађују, а колико би требало.

Када одлучују о начину деловања, изабраће онај који сматрају највероватнијим да води резултату, и последично екстринзичким добитима. Чим више нема вероватноће награде, напуштају активности, а активностима ће остати посвећени само ако нису сигурни у погледу тога

која стратегија рада ће бити ефикаснија. Социјални и фидбек задатка им служе само за формирање очекивања вероватноће да ће дато понашање водити циљу.

Теорија самодетерминације саопштава да је екстринзичка мотивација део континуума амотивисаност-интринзичка мотивација, при чему она може имати различите форме у зависности од степена контролисаности, односно аутономије, тако да се неке форме екстринзичке мотивације (интегрисана екстринзичка) приближавају интринзичкој мотивацији. Екстринзичка мотивација, презентована у типологији мотивационих извора, најближа је мотивацији екстерне регулације која је потпуно контролисана и има споља опажени локус узрочности (Ryan, Deci, 2000: 61). Оваква мотивација подсећа на Колбергову инструменталну фазу преконвенционалног нивоа развоја коју он назива оријентацијом ка награди, где се правила поштују ради добитка награде, а када се нешто дели, даје, то се чини да би било и узвраћено (Rice, 2001: 397). Такође је блиска Масловљевој потреби за сигурношћу.

Према резултатима, ова мотивација одликује особу која је екстровертна, слабије интегрисана у социјално поље, слабије отпорна на стрес, неанксиозна и ниско социјално одговорна према организацији у којој ради, односно ниског алтруизма и ниске савесности. Екстроверзија оваквих особа може бити инструменталног карактера. Екстринзички мотивисани јесу мотивисани од споља, и спремни су на сарадњу, уколико процењују да ће им та сарадња донети добит. Они ће сарадњу и напустити када добити више нема, али екстроверзију, такође, карактерише и импулсивност, губљење стрпљења, понекад недовољна контрола осећања, као и непоузданост. Повишена екстроверзија уз смањену отпорност на стрес (висок ХИ) одаје слику хистеричне индивидуе, али са сниженом анксиозношћу (низак АЛФА фактор), која је у истраживању добијена, и која, у ствари, говори о неким хистеричним цртама, али без неуротичности. Овакве особе одликују себичност,

самољубивост, поводљивост, склоност регресији, уски интереси. Слабија интеграција у социјално поље би се могла манифестовати у сниженој толеранцији, извесној крутости, тешкоћама у успостављању комуникације, егоцентричном ставу. Све ове карактеристике могу бити блиске инструменталној мотивисаности. Уз ово, добијено је и да ниска организациона одговорност може бити предиктор ове мотивације. За очекивати је да особе које су орјентисане искључиво на лични профит, глобално немају много интересовања ни за постигнућа организације као целине, нити за помагање колегама од којих се не добија ништа. Код њих може бити добровољна само инструментална акција која доноси профит.

Када се анализира однос демографских варијабли и *екстринзичке мотивације*, као значајне за дату везу се показују године старости и задовољство послом. Под овим условом, највећу вредност предиктора добија снижена отпорност на стрес (XI фактор показује највећу вредност, уместо екстровеизије – ЕПСИЛОН фактора), док се ниска савесност, као димензија одговорног понашања, губи као предиктор екстринзичке мотивације.

Са растом година старости и задовољства послом, ова мотивација опада. Истраживање Ага (Agho et al, 1993; Arnold et al, 2005: 261) показује да перцепција правде, у смислу да су награде у организацији праведно дистрибуиране, повећава задовољство послом. Ово је могућ разлог опадања екстринзичке мотивације код оних који су задовољни послом, при чему су, вероватно, растерећенији перцепције да су неправедно третирани у односу на друге. Са друге стране, растом година старости расте и задовољство послом (Franceško, Mirković, 2008: 77), некада због објективне предности услед искуства, некада због снижења очекивања са годинама, те је лакше бити задовољан, или због когнитивне дисонанце, када дуго остају на радном месту којим некад нису били задовољни, своју инертност рационализују задовољством послом. Дакле, године старости

могу посредно, преко задовољства послом, утицати на пад екстринзичке мотивације.

Мотивација интернализованих циљева показује се повезаном са организационом социјалном одговорношћу (висока савесност и високи алтруизам), као и са екстроверзијом. Ово је облик мотивације за који су особине личности најмање предиктивне, јер засићују свега 10.1% варијансе. Овај облик мотивације је, изгледа, више под утицајем вредносног система, него особина личности.

Ова врста мотивације је превасходно различита од осталих, јер је лишена сваког личног интереса. Циљеви групе се прихватају стога што је постизање тих циљева важно и за индивидуу, али не по основи одобравања околине или самопотврђивања (попут унутрашње и спољашње мотивације), већ по основи постојећих интернализованих чврстих идеала и уверења, вредности и циљева. Није потребан никакав подстицај, сем сагласности са сврхом и убеђења да се „исправни“ циљеви могу постићи уз властито учешће и помоћ. Повратне информације од окружења и задатка служе као мера напредовања ка остваривању циља.

За теорију самодетерминације, ово је потпуно аутономна мотивација, а Шамирова теорија мотивације (Shamir; Doyle, 2003: 106), заснована на самоопжању, каже да је врховни вид мотивације то кад су људи мотивисани вером. Деловање у складу са уверењима потврђује властити интегритет, а увереност повољно делује и на радно окружење, јер води могућности да и друге уверимо у циљ. Келман (Kelman; Gagne, Deci, 2005: 344) у типологији разликује три форме посвећености организацији, а једна је интернализација организационих вредности, и она је блиска овој мотивацији. Маслов говори о мотиву самоактуализације који је, такође, близак овој мотивацији, захтева задовољеност нижих нивоа потреба, и представља потребу развоја. Када Ериксон говори о формираној основној сигурности, види је као предуслов за наду и веру, оптимизам, задовољство и формирање осећања аутономије.

Услед личних уверења у сврху, развија се јак осећај дужности, на основу кога се делује у правцу циљева колектива, те одатле може потицати и њихова организациона социјална одговорност. Ален и Мејер идентификују три врсте посвећености организацији (афективна, нормативна и посвећеност континуитета), али афективна посвећеност је та која се односи на идентификацију, емоционалну приврженост, его укључивање, и она је најповезанија са аутономном мотивацијом (Gagne, Deci, 2005: 344). Такође, Мејер (Meyer; Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004: 993) проналази да је организациона социјална одговорност у највишој корелацији са афективном посвећеношћу. Дакле, аутономна мотивација добија своју везу са одговорним понашањем преко афективне везе са организацијом, која и сама представља енергетску снагу, која води мотивисаном понашању. Екстровеизија, са друге стране, показује значајну, али најмању предиктивну вредност за овај мотивациони извор, у односу на остале. Већ је речено да је ова мотивација блиска самооствареним људима, које Маслов описује као најнезависније и са натпросечном тежњом ка самоћи. Но, иако највећи индивидуалисти, они су „највећи човекољупци, најдруштвенији људи, пуни љубави” (Maslov, 1987:238). Отуда може потицати њихова слика екстровеизованости.

Када се у анализу укључе социо-демографске варијабле у односу на мотивацију *интернализованих циљева*, добијамо да се као једино значајан показује рад у администрацији. Запослени у овом сектору показују више мотивације интернализованих циљева у односу на остале, а као једина предикторска особина личности остаје савесност, као димензија организационо одговорног понашања.

Спремност за перманентно образовање је у нашем истраживању одређена организационом социјалном одговорношћу, агресивношћу (СИГМА) и добром координацијом когнитивних и конативних процеса (низак ДЕЛТА фактор). Такође, корелације показују негативну повезаност и са ЕТА, ХИ и

АЛФА факторима, као и емоционалним димензијама репродукције, опозиционалности и склоности ка давању социјално пожељних одговора.

Интересантно је да ЕПСИЛОН фактор, тј. екстраверзија, која се показује предиктивном за све мотивационе изворе, дакле мотивацију уопште, у нашем истраживању нема свој значај за спремност на перманентно образовање. Али нека истраживања (Entwistle, 1972; Sanchez/Marin et al, 2001; Rolfhus, Ackerman, 1999; Chamoro/Premuzic, Furnham, 2005: 77), која су се бавила повезаношћу екстраверзије и академског постигнућа, показала су да се ова повезаност мења из позитивне у негативну још око 13, 14. године, да интроверти имају предност над екстравертима, у смислу организације учења, мање су дистрактивни и имају боље радне навике, као и да на проверама екстраверти дају лошије резултате од интроверата, јер су више посвећени дружењу, док су интроверти посвећенији учењу. Осим тога, спремност на перманентно образовање спада у виши ред образовних потреба, које могу одликовати тежњу ка самоостварењу. Рекли смо да ове људе Маслов описује индивидуалистима, али и људима отвореног ума, што карактерише и спремност на перманентно учење. Отвореност ума је супротстављена конформизму, дакле, не тежи прихваћености од средине по сваку цену, нити се приклања заједници само зарад удобности. Отуда се, вероватно, ни екстрвертност не показује предиктором ове варијабле.

Перманентно образовање представља добровољну активност коју провоцира свест о недостатку знања и вештина које постаје проблем у извршавању радних задатака, а при том постоји потреба за компетенцијама, успехом, поштовањем, самопоштовањем, развојем. Агресивност се у позитивној конотацији, као што је речено, манифестује кроз активност, предузимљивост, борбеност за напредовање, а све је ово потребно за ангажовање појединца у самоусмераваном перманентном образовању. Појединац који је пасиван, повучен, без виталности и борбености (неагресиван) није у стању да се бори за себе, њему недостаје

мотивација за побољшање и личног и организационог постигнућа и статуса. Стога повезаност агресивности са спремношћу за перманентно образовање има своју логику. Лична иницијатива укључује заузимање активног и предузимљивог приступа послу и превазилази формалне захтеве посла. Факто (Facteau et al, 2000; Borman et al, 2001: 64) проналази да је лична иницијатива и предузимљивост у високој корелацији са организационом социјалном одговорношћу. Осим овога, речено је да саморазвој, који захтева укључивање у процес перманентног образовања, према неким (George, Brief, 1992), јесте кључна димензија организационо одговорног понашања. Веза перманентног образовања са организационом социјалном одговорношћу може бити и посредна, преко особина личности. Тако се алтруизам повезује са неким особинама личности попут екстраверзије, развијених социјалних вредности, сниженом потребом за доминацијом, социјалном орјентацијом итд. (Rot, 1983: 265), или снагом, агресивношћу, принципијелношћу, деловању на основу осећаја компетентности и одговорности (Taylor, Replay, Sears, 2003: 386). Савесност се повезује са тачношћу, тежњом да се не губи време, интернализованим нормама у смислу „шта добар радник треба да уради“ (Podsakoff et al, 2000: 520). Са друге стране, добра координација когнитивних и конативних процеса, која, у ствари, одређује нормалност, јесте основни предуслов успешног учења.

Када узмемо у обзир и социо-демографске варијабле, налазимо да на везу особина личности и *спремности за перманентно образовање* утичу године старости и стажа, степен образовања и рад у банкарском сектору. Раст година старости и рад у банкарству умањују ову спремност, док је раст година стажа и степена образовања повећава. Наизглед нелогични супротни подаци о утицају година старости и стажа су вероватно замагљени нашом ситуацијом, често, касног запошљавања. Неко може имати, нпр. педесет година старости, и већ тридесет година стажа, а неко тек десетак. У првом случају, индивидуа има доста искуства, а искуствена

компонента перманентног учења може елиминисати утицај година старости. У другом случају, са мало искуства, године старости, уз ранији дужи период изостанка од учећих активности, може умањити ову спремност. Уз то, нека истраживања (Jones, Meredith; Kanfor, Chen, Pritchard, 2008: 408) показују да су особине попут екстроверзије, пријатности и отворености за нова искуства ниже код старијих људи, те да ће се они теже одлучити за ангажовање у учењу. Што се тиче степена образовања, веза је вероватно повратна. Виши степен образовања је резултат дужег учења, одржавања менталне кондиције, која постаје фацилитатор каснијег учења. Када је банкарство у питању, требало би можда размотрити структуру и обим задатака запослених радника, о чему немамо расположивих података. У смислу особина личности, под овим условима се губи агресивност као предиктор, најважнији предиктор остаје организациона социјална одговорност, али се понавља и склоност ка давању социјално пожељних одговора (биас скор), која може указивати на прилагодљивост индивидуе, или тежње индивидуе да се прикаже сличном свом окружењу. Губљење агресивности, у смислу борбе за себе или напредовања, може бити последица већ постигнутог статуса више образованих и оних са дугим стажом.

5. ТЕОРИЈСКЕ И ПРАКТИЧНЕ ИМПЛИКАЦИЈЕ

Мотивација за рад јесте процес који је многоструко условљен. Она зависи од мноштва унутрашњих фактора као што су воља, посвећеност, вредности, црте, циљеви, емоције, степен привлачности задатака, способности, компетенције, али и од спољашњих фактора, попут радног окружења или личне животне, породичне ситуације. Неки од ових елемената, попут способности, али и афективног реаговања су биолошки условљене, те и тешко променљиве. На друге елементе, попут вредности, циљева, посвећености или спољашњих фактора се може утицати. Рана истраживања, као Хоторн студија, била су усмерена на питања ефикасности и продуктивности. Али, у време индустријализације, међузависност послова није била попут данашње. Нове технологије, међутим, захтевају тимски рад како би се постигли позитивни организациони резултати. Оно што постаје веома значајно јесте – како мотивациони процес утиче на комуникацију, координацију и кооперацију (Kanfer, R, Chen, G, Pritchard, D.R, 2008; 5). Стално присутне промене мењају и пословне потребе, те и стално стварају дисконтинуитет у нашем знању. Овде се умеће саморазвој, или потреба за перманентним образовањем као неопходна за организационо функционисање. Такође, данас се уместо продуктивности говори о организационом постигнућу, а уместо сменског рада, цена обуке, међуљудских односа о социјалној одговорности појединца према организацији у којој ради. Organ (Organ, 1988; Bachrach, G.D. et al, 2006: 194) каже да се „може очекивати да ће организациона социјална одговорност имати већи значај у повезаности са интензивним развојем (...) технологија, јер (...) међусобна зависност између чланова (...) захтева спонтано „узми и дај“ (...) како би се постигла ефективна координација“. Наиме, о значају добрих међуљудских односа знамо већ одавно, али данас смо заинтересовани, како за бригу о људима са којима радимо, за сарадњу, тако и за савесни однос према организацији, свим њеним ресурсима, за схватање да смо ми директни одговорни

учесник организационог постигнућа (које је и наше), наместо одређивања пожељне норме.

Уопштено говорећи, у нашем истраживању, организациона социјална одговорност се показала бољим предиктором мотивације за рад него што су то емоционалне и конативне димензије личности. У целини, или бар једном својом димензијом, она врши предикцију свих мотивационих извора, као и спремности на перманентно образовање, са изузетком спољашње мотивације засноване на самоопажању. Упркос неким назнакама да би ова мотивација могла бити повезана са одговорним понашањем – на основу истраживања која указују да одговорно понашање може бити последица мотива да се остави утисак на околину, како би се добила нека награда (Rioux, Penner, 2001); да је савесност предиктор одговорног понашања онда када унапређења нису изгледна, али онда када јесу, најбољи предиктор је амбиција (Hogan et al, 1998; Borman, Penner, Motowidlo, 2001; 56) – ми нисмо добили повезаност одговорног понашања са спољашњом мотивацијом самоопажања, док код екстринзичке постоји негативна повезаност. При том смо изнели претпоставку да, с обзиром на то да одговорно понашање не подразумева никакву тежњу ка награди, а спољашње мотивисани то траже, овај налаз није изненадио. Али, то што оваква одговорност није предиктор спољашње мотивације самоопажања, не значи да је уопште и нема. Код екстринзичке мотивације, показује се да њеним растом организационо одговорно понашање опада. Ова мотивација је „чисто“ материјална, она, изгледа, нема калкулацију остављања утиска, нити се ослања на несигурна очекивања.

Са друге стране, што више расте организационо одговорно понашање, расту и унутрашња мотивација заснована на самоопажању, мотивација интернализованих циљева, а растом димензије савесности и интринзичка мотивација. Нека истраживања (Kunda, Schwartz; Gagne, Deci: 2005: 351) показују да плаћање умањује понашања пружања помоћи, умањујући интернализовани морални осећај посвећености помагању. Организациона

одговорност је повезана са моралношћу, као и мотивација. Бевлеј (Bewlay, T, 1999: 4) морално понашање у организацији описује интернализаним организационим циљевима који воде томе да се делује у правцу реализације њених интереса, без посебног захтева и без обзира на то да ли нас неко посматра или награђује. Ово је у основи и одговорног понашања.

Све ове три врсте мотивације подразумевају висок степен аутономности, једнако као и организационо одговорно понашање. Теорија фокуса регулације (Higgins, 1998; Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004: 996) говори о постојању „идеалног селфа“ – шта желим да будем – и „требајућег селфа“ – шта други мисле да треба да будем. Први имају промотивни, а други превентивни фокус. Индивиде са промотивним, аутономним фокусом су вођени својим критеријумима и идеалима, и највише их одликује афективна посвећеност, која је и најбољи предиктор организационо одговорног понашања. У овом светлу, поменути спољашњу мотивацију самоопажања карактерише нормативна или посвећеност континуитета које су споља контролисане и мање блиске организационо одговорном понашању.

Када су у питању особине личности, најпредиктивнија је екстроверзија, која показује повезаност са свим мотивационим изворима, с тим што највећу предикторску вредност ($t=6.145$; $Sig=.000$) има за спољашњу мотивацију засновану на самоопажању, а најмању ($t=1.952$; $Sig=.050$) за мотивацију интернализаних циљева. За спремност на перманентно образовање, димензија екстроверзије није утицајна. Ова димензија, очигледно утиче на мотивацију уопште. Она је праћена доминантно добрим расположењима, те можда, та позитивна афективност генерално утиче на слику повећане мотивисаности. Но, очигледно да екстроверзија утиче највише на људе којима је потребно доста социјалне подршке и одобравања и најмање на оне који су вођени интернализаним, аутономним вредностима и циљевима, као и потребом за осећањем сврхе. Но, ова димензија је подложна и модерирајућем утицају социо-

демографских варијабли, па тако нпр. постаје доминантни предиктор (наместо савесности) интринзичке мотивације код руководиоца и више задовољних својим послом; значај јој се умањује у предикцији екстринзичке мотивације у контексту повећања година старости и задовољства послом који смањују екстринзичку мотивацију, док се код мотивације интернализованих циљева губи њена предиктивна вредност са радом у администрацији.

Остале димензије личности се показују предиктивним за поједине мотивационе изворе, о чему је било речи. Овде ћемо напоменути да међу димензијама, конативне показују већу предиктивност од емоционалних. Једино депривација и под неким условима склоност ка давању социјално пожељних одговора дају своју значајност. При том се депривација показује предикторском, и за унутрашњу и за спољашњу мотивацију, засновану на самоопажању. Изгледа да је селф-концепт, сам по себи, са очекивањима било од себе, или од околине, подложен депривацији са неиспуњењем тих очекивања, или услед тога што јак радни идентитет ремети реализовање других идентитета, који, такође, припадају селф-концепту.

Истраживање је показало и медијаторски утицај задовољства послом у односу на интринзичку и екстринзичку мотивацију. И анализа варијансе показује утицај самопроцене задовољства послом на поменуте две, али и мотивацију интернализованих циљева. Генерално, растом задовољства расту интринзичка и мотивација интернализованих циљева, а опада екстринзичка мотивација. Ово би се могло повезати са поставкама теорија карактеристика посла, које износе да оптимално дизајнирани послови, са повољним карактеристикама, повећавају задовољство њиме, а оно доприноси интринзичким облицима мотивације.

На мотивацију за рад утиче и низ других фактора, ван особина личности. Не улазећи у ширу расправу, рећи ћемо да мотивација за рад, на неки начин, представља питање јачине радног или организационог идентитета. Свако има више социјалних идентитета и њихова релативна

снага, односно важност, сигурно утиче на мотивисаност. Даље, ситуациони идентитет је орјентисан на интересе, а дубоко структурирани на вредности (Meyer, Becker, Van Dick, 2006: 669). Он подразумева интернализацију групних вредности, отвореност према групи, јаче емоције. Он води и афективној посвећености, дакле одговорном понашању, које опет промовише аутономне видове мотивације.

Сваки облик мотивације неког момента може престати. Интринзичка мотивација ће трајати док има задовољства уживања. Екстринзичка, док има перцепције вероватноће опишљиве добити. Спољашња мотивација самоопажања ће нестати кад више нема социјалног одобравања које доприноси самопоштовању. Унутрашња мотивација самоопажања ће нестати нестанком позитивне повратне информације од задатка, дакле, кад задаци почињу да превазилазе компетенције, док ће мотивација интернализаних циљева трајати онолико колико траје и напредовање према циљевима. Мотивација, такође, може и да се мења. Полазна теорија типологије мотивационих извора истиче да су у питању доминантни мотивациони извори, али који се некада могу променити у зависности од ситуације или идентитета у односу на који се испољава. Ипак, када у индивидуи постоји конфликт два или више мотивационих извора, преовладава доминантни.

6. ЗАВРШНА РАЗМАТРАЊА И ЗАКЉУЧЦИ

Полазна тачка нашег истраживања била је утврђивање предиктивне вредности особина личности за мотивацију за рад, односно неки од мотивационих извора типологије мотивационих извора коју су формулисали Леонард, Бове и Шол, као и за спремност за перманентно образовање. У домену особина личности, испитиване су емоционалне и конативне димензије личности, као и социјална одговорност запосленог појединца према организацији у којој је запослен, а коју дефинишу две димензије – алтруизам и савесност. Код варијабле мотивације за рад, пошли смо од претпоставке да свака индивидуа има свој доминантни извор, а код спремности на перманентно образовање да ће се неке индивидуе пре ангажовати у континуираном учењу, које је базирано на добровољности, искуству и самоусмеравано. Испитивање је обухватило 401 испитаника, различитог пола, година старости и стажа, степена образовања, економског и брачног статуса, из различитих области пословања, руководиоца и извршилаца, у приватним и државним предузећима. Такође, упитником је дато и једно питање о самопроцени степена задовољства послом.

За испитивање *емоционалних димензија* личности коришћен је тест ПИЕ (Профил индекс емоција) аутора Плучика и Х. Келермана. Основна идеја на којој је тест заснован јесте да се примарне емоције мешају, у различитим комбинацијама и интензитетима, чинећи црте личности. За испитивање *конативних димензија* личности коришћен је тест КОН-6, аутора К. Момировића, Б. Волфа и З. Џамоње. У основи овог теста је Кибернетички модел структуре конативних фактора који су представљени механизмима регулације различитих функција, а ослоњен је и на друге теоријске концепте, попут Ајзенка и Катела. За испитивање *организационе социјалне одговорности* конструисан је упитник, заснован на две подскеле, које су мериле димензије алтруизма и савесности. За испитивање *мотивације за рад*, конструисан је упитник који је испитивао пет мотивационих извора:

интринзичка мотивација; екстринзичка мотивација; спољашња мотивација заснована на самоопажању; унутрашња мотивација заснована на самоопажању; мотивација интернализованих циљева. За испитивање спремности на перманентно образовање је, такође, конструисан упитник на основу основних теоријских претпоставки о перманентном образовању – добровољности, искуствености и самоусмерености.

Истраживање није потврдило све хипотезе, али општа хипотеза о постојању повезаности између емоционалних и конативних димензија личности, са једне, и организационе социјалне одговорности, са друге стране, са мотивацијом за рад и спремношћу на перманентно образовање је делимично потврђена. Хипотеза о повезаности конативних димензија личности са зависном варијаблом мотивације је потврђена у целини, с обзиром на то да свака димензија показује своју предиктивност, бар за један или више мотивационих извора. Са друге стране, хипотеза о повезаности емоционалних димензија личности са мотивацијом за рад није потврђена, јер једино депривација, и под неким условима биас скор, показују се значајним за мотивационе изворе. Хипотеза о повезаности организационе социјалне одговорности са мотивационим изворима потврђена је у већој мери, јер се у целини, или бар једном димензијом, одговорно понашање показује предиктивним за све мотивационе изворе, осим спољашње мотивације засноване на самоопажању. Хипотеза о постојању повезаности између емоционалних димензија личности и спремности на перманентно образовање је делимично потврђена – репродукција, опозиционалност и биас скор показују корелацију са овом спремношћу. Такође је и хипотеза о повезаности са конативним димензијама личности делимично потврђена (ХИ, АЛФА, ДЕЛТА, ЕТА су негативно, а СИГМА фактор је у позитивној вези са спремношћу за перманентно образовање). Хипотеза о повезаности организационе социјалне одговорности са оваквом спремношћу је потврђена у целини. Што се тиче хипотеза о повезаности социо-демографских варијабли са

мотивацијом за рад, свој значај за мотивационе изворе не показују једино варијабле пола и брачног статуса, чиме се те хипотезе одбацују, док су остале прихваћене. У односу на спремност за перманентно образовање, значај не показују пол, године старости, брачни статус, област пословања и самопроцена степена задовољства послом, што, такође, одбацује одговарајуће хипотезе. Хипотезе које се тичу степена образовања, економског статуса, година радног стажа, радног места и облика власништва над предузећем у коме запослени ради у односу на спремност за перманентно образовање су потврђене.

Најбољим предиктором мотивације за рад и спремности за перманентно образовање показује се организациона социјална одговорност. Такође, конативни фактор ЕПСИЛОН који мери димензију екстраверзија-интраверзија се показује најпредиктивнијим за мотивацију за рад, с обзиром на то да је повезан са свим мотивационим изворима, те је, вероватно, предиктор мотивације уопште. Он, међутим, нема предиктивну вредност за спремност на перманентно образовање. Остали конативни фактори су, такође, предиктивни за по неки мотивациони извор: ХИ фактор за екстринзичку мотивацију; АЛФА фактор за екстринзичку мотивацију, такође; СИГМА фактор за интринзичку мотивацију и спремност на перманентно образовање; ДЕЛТА фактор за унутрашњу мотивацију засновану на самоопажању, екстринзичку мотивацију и спремност за перманентно образовање; ЕТА фактор за интринзичку и екстринзичку мотивацију. Емоционалне димензије личности се показују најмање предиктивним за мотивацију за рад (депривација за унутрашњу, као и спољашњу мотивацију засновану на самоопажању), и слабу предиктивност за спремност за перманентно образовање.

Уопштено, особине личности се могу делимично сматрати предиктивним, с тим што су конативне димензије предиктивније у односу на емоционалне особине личности. Узрок овоме може бити већа

стабилност конативних димензија услед њихове ослоњености на структуре нервног система. Са друге стране, емоционалне димензије личности су променљивог карактера услед своје зависности од већег броја фактора попут тренутне животне ситуације, спољашњих фактора, различитих интензивних доживљаја итд.

Већина добијених коефицијената корелације имају ниску вредност, али би можда другачије методолошке претпоставке дале више коефицијенте. Наиме, шест фактора инструмента КОН-6 јесу дефинисани на основу Кателовог и Ајзенковог тродимензионалног система. Ако пођемо од тога да је АЛФА фактор засићен осећањем кривице и фактором депресивности (Момировић, Игњатовић, 1977: 25), као и да је ХИ фактор, одговоран за психосоматске реакције, које су карактерисане смањеном отпорношћу на стрес, а такође имају и анксиозну основу (Момировић, Игњатовић, 1977: 25), можемо претпоставити да су оба фактора блиска ономе што Ајзенк назива димензијом неуротицизам-емоционална стабилност. Са друге стране, ЕТА фактор, чији поремећај доводи до социјалне дезадаптације (Момировић, Volf, Džamonja, 1998: 11), а што је блиско психопатским поремећајима, у кибернетичком моделу конативних фактора је одвојен од фактора ДЕЛТА чији поремећај води психотичним реакцијама. Ајзенк претпоставља да се на средини димензије психотицизам-нормалност налази психопатија (Fulgosi, 1985: 394). Дакле, можда би се два фактора кибернетичког модела могла свести на Ајзенков фактор психотицизма-нормалности. СИГМА фактор, који мери агресивност, могао би се приписати и неуротицизму и психотицизму. Уколико је незадовољство једини облик односа са светом, и уколико постоји трајна осујећеност, агресивност постаје једини облик афективног испољавања (Тодић, 1989: 231), а осујећења могу бити и узрок неуротицизма. Хистерија, нпр. има агресивне манифестације, депресивне неурозе, аутоагресивне итд. И психотицизам укључује окрутност, безосећајност, наметљивост, нехуманост и сл, што све укључује и

агресивност. Дакле, СИГМА не би морала бити изоловани фактор, већ може припадати двема димензијама Ајзенковог концепта личности.

У овом смислу, кибернетички модел структуре конативних фактора можемо посматрати кроз призму Ајзенковог тродимензионалног модела (укључујући и, у оба случаја присутну, димензију екстроверзија-интроверзија). Можда би примена другачије методологије и применом другог теста попут Big Five, или примена квалитативног приступа интервјуисања радника или праћења радног понашања дала веће корелације од овде добијених.

Наше истраживање, засновано на типологији мотивационих извора, која подразумева пет типова мотивације резултира добијањем различитих, условно, профила индивидуа које карактерише понеки од њих. Но, ако бисмо узели у обзир резултате факторске анализе МЗР упитника, примењеног у нашем истраживању за мерење мотивације за рад, видели бисмо да она суштински показује постојање два фактора који би припадали факторима екстринзичке и интринзичке мотивације, у које су укључени и спољашња мотивација заснована на самоопажању, односно унутрашња мотивација заснована на самоопажању и мотивација интернализованих циљева. Ово је блиско и теорији самодетерминације која говори о континууму који подразумева различите степене интринзичке или екстринзичке мотивације, у зависности од степена интројекције, идентификације или интеграције вредности. Уосталом, типологија мотивационих извора и потиче из теорије самодетерминације. Ови концепти су блиски и теорији когнитивне евалуације која говори да опишљиве награде, надзор, евалуација, притисак рокова умањују осећање аутономије, те тиме и интринзичку мотивацију, док је слобода избора у начину поступања повећава. Као понављајући предиктори, онога што уопште припада интринзичким облицима понашања, понавља се организациона социјална одговорност (унутрашња мотивација заснована на самоопажању и мотивација интернализованих циљева), као и њена

димензија савесности у случају интринзичке мотивације. Ова одговорност се појављује, са друге стране у негативној повезаности са екстринзичком мотивацијом, док уопште није предиктор спољашње мотивације засноване на самоопажању. Организациона социјална одговорност је добровољно понашање, што може носити и виши степен аутономије. Различите теорије – теорија регулације акције, теорија карактеристика посла, теорија мотивације специфичних циљева – наглашавају значај слободе избора и аутономије за интринзичку мотивацију. Оне, такође, истичу и то да од индивидуалних разлика зависи у којој ће мери слобода и аутономија утицати на резултате рада. Тако се, нпр. депривација показује предиктором и унутрашње и спољашње мотивације засноване на самоопажању. Али, она може различито деловати у ова два случаја. Код унутрашње мотивације засноване на самоопажању, она се може манифестовати у личном незадовољству властитим постигнућем и тежњи да се то превазиђе кроз аутономне одлуке о поступању. Спољашња мотивација заснована на самоопажању резултат је осећања неодобравања од стране околине, те је диригована споља и може тражити спољашње инструкције. Такође, висока ЕТА интринзичке мотивације може бити резултат релативне незрелости индивидуе која има потребу за игром, што је потпуно аутономно стање, док висока ЕТА екстринзичке мотивације, поготово уз висок ХИ фактор, тј. смањену отпорност на стрес, може представљати социјалну дезадаптацију манифестовану кроз конформизам услед остваривања екстринзичких циљева.

И Херцбергова теорија, која говори о мотиваторима, попут успеха, одговорности, могућности за лични развој итд. и хигијенским факторима као што су међуљудски односи, услови на раду, политика компаније и сл. такође говори о интринзичкој и екстринзичкој, односно аутономној тј. контролисаној мотивацији. Различите теорије потреба, исто тако, могу бити посматране кроз призму потреба недостатка и потреба развоја, које се, такође, могу посматрати кроз призму аутономије.

Генерално, ово истраживање је показало највећу предиктивну вредност организационе социјалне одговорности, како за мотивацију за рад, тако и за спремност за перманентно образовање. Конативне димензије личности такође имају предиктивну вредност за мотивацију за рад, посебно ЕПСИЛОН фактор, који се показује предиктором свих мотивационих извора. Ове димензије показују повезаност и са спремношћу на перманентно образовање. Предиктивност емоционалних димензија личности је слаба за мотивацију, и незнатно већа за спремност за перманентно образовање. Можда би управо модел организационе социјалне одговорности и рада на развоју исте, менаџменту могао помоћи у утицају на мотивацију и унапређивање организационих перформанси. Такође, контингентски приступ, који би у истраживање увео већи број ситуационих варијабли би, можда дао значајније резултате. Наиме, добијени резултати могу указивати на одређење човека као сложеног бића, коме осим особина личности и дати тренутак, знања, компетенције, карактеристике задатка утичу на радно понашање, па и на развој мотивације и стварање нових потреба.

Предлог будућих истраживања Проблем мотивације за рад је уско везан за индивидуална постигнућа, али она увелико зависе и од компетенција, а ове од способности. Способности сигурно представљају фактор који се умеће у однос особина личности и организационе социјалне одговорности према мотивацији за рад, као и спремности на перманентно образовање. Нека истраживања показују да је, нпр. неуротицизам повезан са нижим интелектуалним способностима (Chamorro-Premuzic, Furnham, 2005:50), али други аутори налазе да је негативна повезаност неуротицизма и интелигенције резултат негативне афективности, односно да овде посредују осећања бриге и анксиозности која утичу на когнитивне процесе пажње, меморије приликом решавања тестова (Zeinder, Matthews, 2000). Ипак, чини се интересантним испитати да ли ће интелигентни или мање интелигентни неуротицизам утицати на доминацију, нпр.

инструменталне или спољашње мотивације засноване на самоопажању, или да ли ће екстровеизија различитих интелектуалних нивоа једнако утицати на мотивацију (или на организациону социјалну одговорност, која се показала добрим предиктором мотивације).

Такође би било интересно испитати утицај процене самоефикасности на везу између особина личности и мотивације, као и спремности на перманентно образовање. Бандура истиче (Bandura: Crain, W, 2005: 207) да вредновање самоефикасности утиче на мотивацију, али да се људи разликују у погледу начина вредновања. Неки људи су склони да прецене, а неки да потцене своје способности.

Персонална одговорност би, такође, могла бити фактор који би посредовао између испитиваних особина и мотивације за рад и спремности за перманентно образовање. Она вероватно доприноси и развијенијем осећају одговорности према властитој организацији, те би било интересно испитати њену улогу у датом односу.

Такође, у овом истраживању није контролисан руководећи стил надређених у организацијама у којима су запослени испитаници, ни однос испитаника са руководиоцима. Руковођење има значајног утицаја на мотивацију. Истраживања показују да квалитет односа руководиоца и подређених има већи значај од самог руководећег стила, као и да заслужене награде и перцепција равноправног третмана утичу на организациону социјалну одговорност, и преко ње на мотивацију (Jahangir, Akbar, Naq, 2004: 80). Мотивациона стања представљају когнитивне и афективне консеквенце ситуационих фактора и индивидуалних разлика (Kanfer, Ackerman: Kanfer, Chen, Pritchard, 2008: 322). Утицај руководиоца на ова мотивациона стања зависи, вероватно, од међусобних односа руководиоца са подређенима, а у ком правцу ће тај утицај ићи може зависити од особина подређених.

С обзиром на предикторску вредност организационе социјалне одговорности за мотивационе изворе и спремност за перманентно образовање, било би значајно испитати и повезаност особина личности са

организационом социјалном одговорношћу. Досадашња истраживања су потврдила углавном савесност као предикторску за ову одговорност, али овај однос би требало даље проверавати. Осим тога, треба иначе радити на предикторским вредностима што већег броја фактора на организациону одговорност, јер би њихово откривање помогло руководиоцима да ефикасно развијају одговорно понашање.

LITERATURA

1. Abbasi, Z, The changing paradigms of motivation in global business, *Educational research and Review*, Vol.3(9), pp.286-288, September 2008.
2. Alibabić, Š. (2002): *Teorija organizacije obrazovanja odraslih*, Beograd, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beograd.
3. Alibabić, Š, (2008): Razvijanje lidreskih kompetencija, *Andragoške studije*, novembar 2008, No.2, str.251-263.
4. Адижес, И. (1994); *Дијагноза стилова управљања*, Нови Сад, Прометей.
5. Argyle, M. (1995): *Psychology of Interpersonal Behavior*, England, Penguin Books.
6. Armstrong, M. (2006): *Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia, Kogan Page.
7. Arnold J, Silvester J, Patterson F, Robertson I, Cooper C, Burnes B. (2004): *Work Psychology, Understanding Human Behavior in the Workplace*, New Jersey, Prentice Hall.
8. Astleitner, H. (2000): Designing Emotionally Sound Instruction-The FEASP Approach, *Institutional Science* 28, (Vol.3), pp169-198, May 2000.
9. Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*, New York, Freeman.
10. Barbuto, E.J, Brown, L.L, Wilhite, S.M, Wheeler, W.D. (2001): Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study of Agricultural Co-Op Workers, 28th Annual National Agricultural Education Research Conference, December 12, 2001, page 539-553.
11. Barbuto, E.J. (2002): Identifying the Sources of Motivation in the Post-Game Press Conference: An Exercise for Applying an Integrative Taxonomy of Motivation, *The Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 4(1), 41-49.
12. Barbuto, E.J, Trout, K.Sh, Brown, L.L. (2004): Identifying Sources of Motivation of Adult Rural Workers, *Journal of Agricultural Education*, Vol. 45, No.3, 11-21.
13. Bachrach, G.D, Powell, C.B, Bendoly, E, Richey, R.G. (2006): Organizational Citizenship Behavior and Performance Exploring the Impact of Task Interdependance, *Applied Psychology*, Jan.2006, 91 (1), Pg. 193-201.
14. Bee, F, Bee, R. (2007): *Learning Needs, Analysis and Evaluation*, Brodway, London, Chartered Institute of Personnel and Development.
15. Belwey, T. (1998): Work Motivation, „*Labor Markets and Macroeconomic Perspectives*“, Conference held at the Federal Reserve Bank of St. Louis, October 22-23, 1998.

16. Berger, J, Biro, M, Hrnjica, S. (1990): *Klinička psihologija – Individualna i socijalna*, Beograd, Naučna knjiga.
17. Bewley, T. (1999): Work Motivation, Presented at – Labor Markets and Macroeconomics: Macroeconomics Perspectives” a conference held at the federal Reserve Bank of St. Louis, October 22-23, 1998.
18. Blanchard, K, Carew, D, Parisi-Carew, E. (1995): *Stvaranje visokoproduktivnih timova*, Novi Sad, Global Book.
19. Bovee, L.C, Thill, V.J, Wood, B.M, Dovel, P.G. (1993): *Management*, New York, Mc Graw Hill Inc.
20. Bojanović, R. (1980): Neki problemi međuljudskih odnosa u radnoj grupi i radnoj organizaciji, *PSIHOLOGIJA*, Beograd.
21. Borman, C.W, Penner, A.L, Tammy, D.a, Motowidlo, J.S. (2001): Personality Predictors of Citizenship Performance, *International Journal of Selection and Assesment*, Vol. 9, No.1/2, 52-69.
22. Bulatović, N.R. (1983): *Ličnost i stav prema obrazovanju*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
23. Brunton, J, Buckley, F, Identity Creation & Management, *Link Working Paper*, (Vol. 1) Number 2, 2006.
24. Van der Vegt, G.S, Janssen, O. (2003): Joint impact of interindependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, no.29, 729-751.
25. Van Dyne, L, LaPine, A.J. (1998): Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and validity, *The Academy of Management Journal*, Vol.41, No.1, Feb.1998, 106-118.
26. Vujić, D. (1995): Motivacija za rad kreativnog kadra u uslovima krize društvene i organizacijske sredine, *PSIHOLOGIJA*, 3-4, str 339-354.
27. Vujić, D. (2003): *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju.
28. Wren A.D, Voich, D. (1994): *Menadžment, Proces, struktura i ponašanje*, Beograd, Grmeč.
29. Gagne, M, Deci L.E. (2005): *Self-determination theory and work motivation*, Montreal, John Wiley& Sons.
30. Gibbson, M, Bailey, A, Comeau, P, Schmuck, J, Seymor, S, Wallace, D. (1980): Toward a Theory of Self-directed Learning: a Study of Experts Without Formal Training, *Journal of Humanistic Psychology*, No.20, 41-56.
31. Glasser, W. (1997); *Teorija kontrole*, Zagreb, Alinea.
32. Goleman, D, Bojancis, R, Maki, E. (2006): *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Novi sad, Adizes.
33. Goleman, D. (2008): *Socijalna inteligencija- Nova nauka o ljudskim odnosima*, Beograd, Geopoetika.

34. Gordeeva, O.T. (2006): *Psihologija motivacije dostignuća*, Moskva, Misao.
35. Grant, A.M., Ashford, S.J. (2008): The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, 3-34.
36. Grow, G.(1991): Teaching learners to be self-directed, *Adult Education Quarterly*, No. 41(3), 125-149.
37. Davila, C, Finkelstein, A.M. (2010): Predicting organizational Citizenship Behavior from the Functional Analysis and Role Identity Perspective: Further Evidence in Spanish Employess, *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 13, No. 1, 277-283.
38. Despotović, Lj.M. (1997): *Znanje i kritičko mišljenje u odraslom dobu*, Beograd, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
39. Despotović, Lj.M. (2000): *Igra potreba*, Beograd, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
40. Despotović, Lj.M, Kulić, R. (2010): *Uvod u andragogiju*, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
41. Dierkes, M, Berthoin Antal, A, Child, J, Nonaka, I. (2001): *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, New York, Oxford University Press Inc.
42. Djurisić-Bojanovic, M, Savkovic, M. (2010): Workforce organizational flexibility: Readiness for change. *Strategic Management*, 15(2).
43. Djurisić-Bojanovic, M. (2012): Why the pluralist educational concept: some theoretical and empirical arguments, *Competence Patchwork: Learning diversities*, Belgrade, 2012, 191-198.
44. Djurisić-Bojanovic, M. (2012): Are employee competencies for 'learning organisations' educable? - 5th International Conference for Theory and Practice in Education, Information and Education, Miskolc, Hungary, june 2012, 14-16.
45. Doyle, E.C, (2003): *Work and Organizational Psychology*, East Sussex, Psychology Press.
46. Drucker F. P. (1995); *Menadžment za budućnost*, Beograd, Grmeč.
47. Dryden, G, Vos, J. (2001): *Revolucija u učenju*, Zagreb, EDUCA.
48. Đorđević, J. (1990): *Intelektualno vaspitanje i savremena škola*, Svjetlost, Sarajevo, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
49. Đurišić-Bojanović, M, Maksić, S. (2006): Direktor škole- lider ili menadžer? *Nastava i vaspitanje*, Pedagoško društvo Srbije, Beograd 55, 3, 337-347.

50. Đurišić-Bojanović, M. (2007): Spremnost za promene: Nove kompetencije za društvo znanja, *Zbornik instituta za pedagoška istraživanja*, 39(2), 211-224.
51. Elliot, A.J, McGregor, H.A. (1999): The anxiety and hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, No.76, 628-644.
52. Eysenck, H.J. (1970): *Fact and Fiction in Psychology*, England, Penguin Books.
53. Zankovskii, A. (2000): *Organizaciona psihologija*, Moskva, MPSI „Flinta“.
54. Iandoli, L, Zollo, G. (2007): *Organizational Cognition and Learning*, New York, *INFOSCI- Information Science Publishing*.
55. Izard, E.K. (2006): *Psihologija emocija*, Moskva, Piter.
56. Jahangir, N, Akbar, M.M, Haq, M. (2004): Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedentes, *BRAC University Journal*, Vol.1, No.2, 75-85.
57. Judge, T.A, Thoresen C.J, Bobo J.E,& Patton G.K. (2001): The job satisfaction job performance relationship- a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
58. Yilmaz, K, Cokluk-Bokeoglu, O. (2008): Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools, *World Applied Sciences Journal*, 3(5), 775-780.
59. Kane, T.L, Poweller, R.M. (2008): *Citizenship in the 21th Century*, New York, Nova Science Publishers, Inc.
60. Kanfer, R, Chen, G, Pritchard, D.R. (2008): *Work Motivation, Past, Present and Future*, New York, London, Routledge – Taylor& Francis Group.
61. Katel, R. (1978): *Naučna analiza ličnosti*, Beograd, BIGZ.
62. Kidwell, E.R, Mossholder, W.K, Bennett, N. (1997): Cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals- A Special Issue: Focus on Hierarchical Linear Modeling, *Journal of Management*, Nov-Dec 1997.
63. Klein, J. H. (1989): An Integrated Control Theory Model of Work Motivation, *Academy of Management Review*, (Vol. 14), No. 2, 150-172.
64. Kolb, L.D, Boyatzis, B.D. (1999): *Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions*, Sternberg J.R, Zhang, F.L. (Eds.). Perspectives on cognitive, learning and thinking styles. NJ: Lawrence Erlbaum.
65. Komisija Evropske Unije, (2008): Akcioni plan za učenje odraslih: Uvek je dobro vreme za učenje, *Andragoške studije*, maj 2008, no.1, str.151-163 (prevod, Veselić, B.).

66. Kreč, D, Kračfeld, R. (1976): *Elementi psihologije*, Beograd, Naučna knjiga.
67. Krstić, D. (1996): *Psihološki rečnik*, Beograd, Savremena administracija.
68. Kulić, R. (1998): *Sadržaj rada i obrazovanje*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
69. Kungu, K.K. (2010): *Readiness for Lifelong Learning of Volunteers with a 14-H Youth Development Program in the Southern Region of the United States*, Louisiana, Louisiana State University.
70. Lamovec, T. (1997): Emocije i odbrambeni mehanizmi, Priručnik predstavljen na X kongresu psihologa Jugoslavije, Petrovac.
71. Lee, B. (1998): *Moć principa-Časno uticanje*, Beograd, Poslovni sistem „Grmeč“.
72. Leonard, B.M, Beauvais, I.L, Scholl, W.R. (1999): Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes, *Human Relation*, Vol.52, No.8, 969-997.
73. Li, N, Liang, J, Crant, J.M. (2010): The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol.95, No.2, 395-404.
74. Lindner, R. J. (June, 1998): Understanding Employee Motivation, *Journal of Extension*, Volume 36, No. 3.
75. Litzinger, T, Wise, L, Lee, S, Bjorklund, S. (2003): Assessing Readiness for Self-directed learning, *Proceedings of the 2003 American Society Education Annual Conference&Exposition*, Copyright 2003, American Society for Engineering Education.
76. Lucas, R, Lupton, B, Mathieson, H. (2006): *Human Resource Management in an International Context*, The Broadway, London, Chartered Institute of Personnel and Development.
77. Oliveria Pires, L.A. (2009): Higher education and adult motivation towards lifelong learning, *European Journal of Vocational Training*, No.46, 2009/1, ISSN 1977-0291, 129-151.
78. Maslov, A. (1982): *Motivacija i ličnost*, Beograd, Nolit.
79. Maslow, H.A. (1968): *Toward a Psychology of Being*, New York, D. Van Nostrand Company.
80. Merriam, Sh.B, Caffarella, R.S. (1991): *Learning in Adulthood*, San Francisco, Jossey-Bass.
81. Meyer, P.J, Becker, E.T, Van Dick, R. (2006): Social identities and commitments at work: toward an integrative model, *Journal of Organizational Behavior*, 665-683.

82. Meyer, P.J, Becker, E.T, Vanderberghe, C. (2004): Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.6, 991-1007.
83. Miller, R, Stewart, J. (1999): Opened university, *People Management*, 5(12), pp 42-46.
84. Milojević, A. (2004): *Psihologija sporta i vežbanja*, Niš, Fakultet za fizičku kulturu.
85. Mihajlović, D, Ristić, S. (2006): *Menadžment, ljudska strana*, Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka.
86. Moorman, H.R, Niehoff, P.B, Organ, W.D. (1993): Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.6, Iss. 3, Pg. 209-225.
87. Mc Graw, K.O. (1978): The detrimental effects of reward on performance: a literature review and a prediction model. In M.R. Lepper,& D. Greene (Eds.). *The hidden costs of reward* (pp. 33-60), Hillsdale, NJ: Erlbaum.
88. Mc Mahon, W.W. (2008): *Higher Learning, Greater Good*, Baltimor, The Johns Hopkins University Press.
89. Nuttin, J. (1989): *Theorie de la motivation humaine: du besoin ou projet d'action*, Paris: Presses Universitaires de France.
90. Olport, G. (1969); *Sklop i razvoj ličnosti*, Beograd, Kultura.
91. Organ, D.W. (1994): Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.
92. Organ, W.D, Ryan, K. (1995): A Meta-analytic Rewiew of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personel Psychology*, No.48, 775-802.
93. Organ, W.D, Podsakoff, M.Ph, MacKenzie, B.S. (2006): *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents and Consequences*, London, SAGE Publications.
94. Penner, L.A, Fritzsche, B.A, Craiger, J.P, Freifeld, T.R. (1995): *Measuring the Prosocial Personality*, Advances in personality Assesment, Vol.10.
95. Petković, M, Jovanović M. (2001): *Organizaciono ponašanje*, Beograd, „Megatrend“ Univerzitet primenjenih nauka.
96. Podsakoff, M.Ph, MacKenzie, B.S, Paine, B.J, Bachrach, G.D. (2000): Organizational Citizenship Behavior: Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 513-555.
97. Radonjić, S. (1992): *Opšta psihologija 2*, Beograd, CPP Društva psihologa Srbije.

98. Radovanović, D, Okanović, P. (2008): Osobine ličnosti kao prediktori željene organizacione kulture, *Primenjena psihologija*, Vol.2 (1), 61-74.
99. Rice, F.P. (2001): *Human Development*, New Jersey, Prentice Hall.
100. Robbins S. (1986): *Organizational Behavior*, New York, Prentice Hall.
101. Robbins S. (1998): *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*, New Jersey, Prentice Hall.
102. Robbins, P.S. (2003): *Essentials of Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall.
103. Roe, A.R, Zinovieva, L.I, Dienes, E, Ten Horn, A.L. (2000): A Comparison of Work Motivation in Bulgaria, Hungary and Netherlands: Test of a Model, *Applied Psychology: an International Review*, No.49 (4).
104. Roos, J, Roos, G., Edvinsson, L, Dragonetti, N. (1997): *Intelectual Capital: Navigating in the New Business Landskope*, London, New York, University Press.
105. Santrock, W. J. (2001): *Educational Psychology*, New York McGraw Hill Higher Education.
106. Savićević, M.D. (1982): *Čovjek i doživotno obrazovanje*, Beograd, Republički zavod za unapređivanje školstva.
107. Savićević, M.D. (2003): *Komparativna andragogija*, Beograd, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta.
108. Savićević, M. D. (2007): *Osobenosti učenja odraslih*, Beograd, Zavod za udžbenike.
109. Sambrook, S. (2002): Factors Influencing Learning in Work: a comparison of two research projects (European and United Kingdom-based, *European Educational Research Journal*, Vol.1, No.3, 522-536.
110. Seo, M.G, Bartunek, M.J, Feldman Barrett, L. (2010): The role of affective experience in work motivation: Test of a conceptual model, *Journal of Organizational Behavior*, No. 31, 951-968.
111. Sessa, I.V, London, M. (2006): *Continious Learning in Organizations- Individual, Group and Organizational Perspectives*, London, Erlbaum.
112. Silber, K, Kearny, L. (2010): *Organizational Intelligence*, San Francisco, Pfeiffer.
113. Smith, C.A, Organ, D.W, Near, J.P. (1983): Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 161-169.
114. Sprenger, K.R. (2000): *Načelo samoodgovornosti*, Beograd, Grmeč.
115. Steers, M.R, Mowday, T.R, Shapiro, L.D. (2004): The Future of Work Motivation Theory, *Academy of Management Review*, Vol. 28. No. 3, 379-387.

116. Scott, A.B, Judge, A.T. (2006): The Interactive Effects on Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No.3, 561-575.
117. Schneider, B, Smith, B.D. (2008): *Personality and Organizations*, Mahwah, Taylor&Francis Library.
118. Šapiro, E.L. (1998): *Emocionalna inteligencija*, Beograd, Narodna knjiga ALFA.
119. Taylor, S.E, Peplay, L.A, Sears, D.O. (2003); *Social Psychology*, New Jersey, Prentice Hall.
120. Tight, M. (1998): Education, Education, Education! The Vision of Lifelong Learning in the Kennedy, Dearling and Fryer Reports. *Oxford Review of Education*, 14(4), 251-263.
121. Tomson, R. (2000); *Veština rukovođenja*, Beograd ,CLIO.
122. Truckenbrodt, B.Y. (2000): Leader-member exchange and commitment and organiyational Citizenship Behavior, *Acquisition Review Quaterly- suumer* 2000, p.233-242.
123. Thomas W.K. (2002): *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
124. Foo, M.D, Uy, A.M, Baron, A.R. (2009): How Do Feelings Influence Effort? An Empirical Study of Entrepreneurs' Affect and Venture Effort, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 4, 1086-1094.
125. Filipović, D. (1980); *Permanently obrazovanje - globalna strategija i model*, Beograd, IRO „Privredna štampa“.
126. Finkelstein, A.M, Penner, A.L. (2004): Predicting Organizational Citiyenship Behavior: Integrating the Functional Role Identity Approach, *Social Behavior and Personality*.
127. Finkelstein, A.M. (2006): Dispozitional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment and Role Identity, *Social Behavior and Personality*, Vol. 34, Issn. 6, 603-616.
128. Finkelstein, A.M. (2011): Intrinsic and Extrinsic Motivation and Organizational Citizenship Behavior: A Functional Approach to Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, Vol. 2, No. 1, 19-34.
129. Ficher, M, King, J, Tague, G. (2001): Development of self-directed learning readiness scale for nursing education, *Nourese Education Today*, No.21, 516-525.
130. Fleddermann, B.Ch. (2004): *Engineering ethics*, London, Pearson Prentice Hall.
131. Franceško, M, Mirković, B. (2008): *Organizaciono ponašanje*, Novi Sad, Visoka škola:„Fakultet za pravne i poslovne studije“ Novi Sad.

132. Frigon, N.L, Jackson, H.K. (1996): *The Leader-Developing the Skills and Personel Qualities You need to Lead Effectively*, New York, Amacom.
133. Fulgosi, A. (1985): *Psihologija ličnosti- Teorije i istraživanja*, Zagreb, Školska knjiga.
134. Furnham, A. (2005); *The Psychology of Behaviour at Work, The Individual in the Organization*, East Sussex, Psychology Press.
135. Hartel.Ch, Zerbe, J.W, Ashkanasy, M.N. (2005): *Emotions in Organizational Behavior*, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
136. Himstra, R, Sisco, B. (1990): *Individualiyng Instruction: Making Learning Personal, Empowering and Succesfull*, San Francisco, Jossey-Bass.
137. Howe, J, M. (1998): *Principles of Abilities and Human Learning*, East Sussex, Psychology Press.
138. Huitt, W. (2001): *Motivation to Learn: An Overview, Educational Psychology Interactive*. Valdosta ,GA: Valdosta State University.
139. Champion, M.A, Lord, R.G. (1982): A control systems conceptualization of goal setting and changing process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 265-287.
140. Caver, C.S, Scheier M.F. (1981): *Attention and self-regulation: A control theory approach to human behavior*, New York, Springer- Verlag.
141. Centeno, V. (2011): Lifelong learning: a polisy concept with a long past but a short history, *Int. J. of Lifelong Education*, Vol 30, No. 2, 133-150.
142. Covey R.S. (2000):*Principi uspešnog liderstva*, Beograd, Grmeč.
143. Covey, C.S. (2009): *7 navika veoma uspešnih ljudi*, Beograd, Mladinska knjiga.
144. Cox, H.R. (2007): *Sport Psychology- Concepts and Applications*, Boston, Mc Graw Hill.
145. Crain, W. (2005): *Theories of Development- Concepts and Applications*, New Yersey, PEARSON Prentice Hall.
146. Charny, C. (1994); *Efikasan menadžer*, Beograd, P.C. Grmeč.
147. Chamoro-Premuzic, T, Furnham, A. (2005): *Personality and Intellectual Competence*, London, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
148. Chen, Y.F, Wang, C.M, Lin, H.J. (2006): Explore the Relationship Among Demography, Personality Traits and Self-Directed Learning, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 141-150.
149. Chen, S.C, Wu, M.C, Chen, C.H. (2010): Employee's Personality Traits, Work Motivation and Innovative Behavior in Marine Tourism Industry, *Science&Management*, No.3, 198-205.
150. Čizmić, S, Bojanović, R, Štajnberger I, Petrović, I. (1995): *Psihologija i menadžment*, Beograd, Filozofski fakultet-Institut za psihologiju.

151. Čizmić, S, Kondić, V. (2003): *Psihologija rada u formuli uspeha organizacije*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju.
152. Šekilton, V. (2003): *Psihologija liderstva v biznese*, Moskva, Piter.
153. Šulc, D, Šulc, S. (2003): *Psihologija i rabota*, Moskva, Piter.
154. Argyris, C, http://accel.com.human_relations/hrels_06i_argyris.html, 06.11.2008.
155. Barkdoll, I.G, Individual Personality And Organizational Culture Or "Let's Change This Place So I Feel More Comfortable", <http://www.pamij.com/barkdol.html>, 13.11.2008.
156. Weichbrodt, J, (2007), November, HRM: A Process Design, Assumption about human nature as core of work process design; ETH-Eitgoenossische Technische Hochschule, Yurich, [www/http://www.oat.ethy](http://www.oat.ethy), 16.03.2010.
157. Davidmann. M, <http://www.solhaam.org/articles/work.html>, 24.10.2008.
158. Lindner R. J. (June, 1998): Understanding Employee Motivation, Journal of Extension, Volume 36, Number 3, http://factors_of_workmotivation&fr, 24.10.2008.
159. McClelland, http://accel-team.com/human_relations/hrels_06_mcclelland.html, 06.11.2008.
160. Rabideau, T.S. Effects of Achivement Motivation on Behavior, <http://www.personalityresearch.org/papers/rabideau.html>, 06.11.2008.
161. Seo, M.G, The role of affective experience in work motivation, <http://www.pubmedcentral.nih.gov>., 13.11.2010.
162. Shah, K., Shah, J.P. Theories of Motivation, <http://www.laynetworks.com/Theories-of-Motivation.html>, 24.10.2008.
163. Sharifzadeh, M, <http://www.Csupomonaa.edu/~msharifzadeh/>.
164. Chien, M.H, A Study to Improve Organizational Citizenship Behavior, www.mssanz.org.au, 12.09.2011.
165. <http://colorado.edu/studentgroups/libertarians/friedman-soc-resp-business.html>, The Social Responsibility of business is ti Increase its Profits, 13.11.2008.
166. http://revelle.net/revelle/publications/broadbent/broad_IDs.html, Individual differences in motivation and performance 13.11.2008.
167. http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsability, Corporate social responsibility, 13.11.2008.
168. <http://www.geocities.com/nutodorova/0231.htm?200824>, 24.10.2008.
169. www.library.in.edu.hk.
170. <http://www.springerlink.com/openurl.asp?genre=article&id=doi:10.1023/A:1003893915778>.

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ А

Табела 1. Процент објашњене варијансе екстрахованим факторима за ОСО упитник

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.500	25.001	25.001
2	2.214	15.816	40.817
3	1.332	9.513	50.331
4	1.021	7.295	57.626
5	.913	6.520	64.146
6	.778	5.557	69.703
7	.716	5.113	74.817
8	.647	4.624	79.440
9	.610	4.356	83.796
10	.566	4.040	87.836
11	.502	3.588	91.425
12	.460	3.283	94.707
13	.387	2.763	97.470
14	.354	2.530	100.000

Метода екстраховања главних компоненти.

Табела 2. Матрица факторских засићења за ОСО упитник

	Component			
	1	2	3	4
ОСО3	.726			
ОСО7	.720		-.379	
ОСО1	.667			
ОСО14	.613			.457
ОСО9	.601			
ОСО10	.518	-.383		
ОСО12	.400	-.344		
ОСО11		.743		
ОСО13		.612		-.357
ОСО5	.380	.591		
ОСО8		.580		.355
ОСО2	.479		.684	
ОСО4	.600		.618	
ОСО6		.486		.573

Табела 3. Процент објашњене варијансе екстрахованим факторима за МЗР упитник

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.180	24.722	24.722
2	3.304	13.217	37.939
3	2.217	8.867	46.807
4	1.338	5.351	52.157
5	1.090	4.360	56.518
6	1.022	4.087	60.605
7	.965	3.861	64.467
8	.898	3.591	68.058
9	.780	3.120	71.177
10	.747	2.987	74.164
11	.651	2.605	76.769
12	.646	2.583	79.353
13	.562	2.247	81.599
14	.533	2.133	83.732
15	.481	1.923	85.656
16	.446	1.784	87.440
17	.431	1.726	89.165
18	.409	1.635	90.801
19	.401	1.605	92.406
20	.365	1.459	93.864
21	.351	1.405	95.269
22	.328	1.311	96.581
23	.322	1.287	97.868
24	.293	1.173	99.040
25	.240	.960	100.000

Табела 4. Матрица факторских засићења за МЗР упитник

	Component					
	1	2	3	4	5	6
M3P14	.715					
M3P20	.688					
M3P19	.685					
M3P25	.672					
M3P18	.655					
M3P24	.646					
M3P12	.640		-.331			
M3P13	.626					
M3P17	.599			.397		
M3P10	.544	.322	-.351	-.332		
M3P4	.525		.327		.310	
M3P11	.524				-.392	.411
M3P23	.509	.424				-.310
M3P16	.498			.417		
M3P8		.788	.324			
M3P6		.712	.364			
M3P7		.684				
M3P22		.663				-.334
M3P1		.516	.379			
M3P9	.318	.476		-.346		
M3P3	.315		.673			
M3P2	.421		.522			
M3P21	.405		.451	.318		
M3P5	.472				.540	
M3P15				.348	.385	.360

Табела 5. Процент објашњене варијансе екстрахованим факторима за СЗПО упитник

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.923	32.908	32.908	5.923	32.908	32.908
2	2.271	12.617	45.525	2.271	12.617	45.525
3	1.349	7.493	53.018	1.349	7.493	53.018
4	1.047	5.815	58.832	1.047	5.815	58.832
5	.859	4.771	63.604			
6	.746	4.144	67.748			
7	.717	3.984	71.732			
8	.674	3.742	75.475			
9	.634	3.520	78.995			
10	.614	3.412	82.407			
11	.560	3.111	85.518			
12	.448	2.492	88.010			
13	.433	2.405	90.415			
14	.397	2.208	92.623			
15	.357	1.983	94.606			
16	.350	1.945	96.551			
17	.329	1.828	98.379			
18	.292	1.621	100.000			

Табела 6. Матрица факторских засићења за СЗПО упитник

	Component			
	1	2	3	4
СЗПО1	.579		.422	-.182
СЗПО2	.497	.587	-.228	
СЗПО3	.444	.595	-.168	
СЗПО4	.626		.204	-.206
СЗПО5	-.373	.133		.687
СЗПО6	.221		.417	.640
СЗПО7	.539	.518		
СЗПО8	.462	-.222	.516	.147
СЗПО9	.701	-.208	.416	
СЗПО10	.531	.535		
СЗПО11	.709	-.124	-.256	
СЗПО12	.751	-.212	-.195	
СЗПО13	.391	-.423	-.395	.142
СЗПО14	.688	-.255	-.331	
СЗПО15	.496	.602		
СЗПО16	.549	-.384	-.160	.117
СЗПО17	.713	-.210	-.159	
СЗПО18	.733	-.208		

Табела 7. Неке карактеристике ајтема за скалу алтруизма

	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ОСО1	.430	.654
ОСО3	.490	.639
ОСО5	.488	.633
ОСО7	.473	.642
ОСО9	.266	.685
ОСО11	.341	.675
ОСО13	.413	.653

Табела 8. Неке карактеристике ајтема за скалу савесности

	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OCO2	.352	.526
OCO4	.446	.490
OCO6	.011	.692
OCO8	.012	.706
OCO10	.209	.593
OCO12	.188	.604
OCO14	.308	.539

Табела 9. Неке карактеристике ајтема интринзичке мотивације

	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M3P1	.059	.784
M3P2	.399	.581
M3P3	.555	.473
M3P4	.415	.577
M3P21	.335	.610

Табела 10. Неке карактеристике ајтема екстринзичке мотивације

	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M3P5	-.149	.866
M3P6	.574	.633
M3P7	.504	.671
M3P8	.600	.623
M3P22	.500	.675

Табела 11. Неке карактеристике ајтема мотивације засноване на спољашњем самоопажању

	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M3P9	.386	.734
M3P10	.613	.634
M3P11	.487	.682
M3P12	.529	.676
M3P23	.489	.681

Табела 12. Неке карактеристике ајтема мотивације засноване на унутрашњем самоопажању

	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M3P13	.526	.578
M3P14	.567	.564
M3P15	.280	.696
M3P16	.359	.655
M3P24	.462	.607

Табела 13. Неке карактеристике ајтема мотивације интернализованих циљева

	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M3P17	.513	.771
M3P18	.630	.733
M3P19	.606	.741
M3P20	.604	.744
M3P25	.509	.771

Табела 14. Неке карактеристике ајтема за скалу спремности за перманентно образовање

	Приближна корелација ајтема са предметом мерења	Промена поузданости ако се избаци одређена ставка
СЗПО1	.472	.822
СЗПО2	.492	.821
СЗПО3	.444	.824
СЗПО4	.516	.821
СЗПО5	-.286	.862
СЗПО6	.206	.834
СЗПО7	.538	.818
СЗПО8	.361	.828
СЗПО9	.574	.817
СЗПО10	.530	.818
СЗПО11	.596	.818
СЗПО12	.619	.818
СЗПО13	.261	.832
СЗПО14	.559	.820
СЗПО15	.490	.821
СЗПО16	.406	.826
СЗПО17	.571	.818
СЗПО18	.598	.817

ПРИЛОГ Б

УПИТНИК О ОПШТИМ ПОДАЦИМА

1. Пол: а) мушки б) женски

2. Колико година имате?
 - А) до 25
 - Б) од 26 до 35
 - В) од 36 до 45
 - Г) од 46 до 55
 - Д) више од 55

3. Који степен образовања имате?
 - А) основну школу
 - Б) средњу школу
 - В) вишу школу
 - Г) високу школу
 - Д) мастер или докторат

4. Колико месечно зарађујете?
 - А) до 25.000 дин.
 - Б) 26.000 до 50.000 дин.
 - В) 51.000 до 75.000 дин.
 - Г) преко 75.000 дин.

5. Брачни статус:
 - А) ожењен/удата
 - Б) неожењен/неудата
 - В) разведен-а

6. Колико година радног стажа имате?
 - А) до 10 год.
 - Б) од 11 до 20 год.
 - В) преко 20 год.

7. Радите на радном месту:

- А) руководиоца
- Б) извршиоца

8. Запослени сте у:

- А) државном предузећу
- Б) приватном предузећу

9. Којом облашћу пословања се бави ваше предузеће?

- А) здравство
- Б) просвета
- В) банкарство
- Г) државна администрација
- Д) друго _____

10. Својим послом сте:

- А) потпуно задовољни
- Б) делимично задовољни
- В) нисте сигурни
- Г) делимично незадовољни
- Д) потпуно незадовољни

ОСО УПИТНИК

Молимо Вас да пажљиво прочитате упутство пре него што почнете да одговарате на питања.

Пред Вама се налазе три упитника (први се састоји од 14, други од 25, а трећи од 18 тврдњи). Молимо Вас да пажљиво прочитате сваку реченицу и да заокружите одговор који најбоље изражава степен вашег слагања или неслагања са наведеном тврдњом. Одговоре заокружујте по следећем принципу:

Ако се са тврдњом **потпуно слажете**, заокружите знак "x" у колони "потпуно се слажем".

Ако се са тврдњом **делимично слажете**, заокружите знак "x" у колони "углавном се слажем".

Ако **нисте сигурни** да ли се са тврдњом слажете или не слажете, заокружите знак "x" у колони "нисам сигуран".

Ако се са тврдњом **делимично не слажете**, заокружите знак "x" у колони "углавном се не слажем".

Ако се са тврдњом **уопште не слажете**, заокружите знак "x" у колони "уопште се не слажем".

Р.б.	ТВРДЊЕ	Потпуно се слажем	Углавном се слажем	Нисам сигуран	Углавном се не слажем	Уопште се не слажем
1.	Спреман сам да заменим колегу у послу кад год је то потребно.	x	x	x	x	x
2.	На посао одлазим тачно на време.	x	x	x	x	x
3.	Спреман сам да "се нађем" сваком новопримљеном колеги и да га уводим у посао.	x	x	x	x	x
4.	На посао је боље доћи пет минута раније него пет минута касније.	x	x	x	x	x

5.	Ако приметим да ми је неки колега преоптерећен послом, мислим да он сам треба да се избори са тим.	x	x	x	x	x
6.	Додатне паузе које се појаве на послу су добродошле радницима.	x	x	x	x	x
7.	Ако моје колеге имају неки проблем, покушавам да им помогнем да га реше.	x	x	x	x	x
8.	Када одем кући, покушавам да не мислим на посао.	x	x	x	x	x
9.	Кад се на послу појави проблем, а имам идеје како да се реши, спреман сам да их изнесем групи.	x	x	x	x	x
10.	Не упуштам се често у непотребне разговоре који ме одвлаче од посла.	x	x	x	x	x
11.	Нисам спреман да мењам радне обавезе само зато што ће то одговарати мом колеги.	x	x	x	x	x
12.	Уколико је неко од нас спречен да дође на посао, то треба унапред да јави.	x	x	x	x	x
13.	Када сам у тешкој приватној ситуацији, не могу да се бавим проблемима мојих колега.	x	x	x	x	x
14.	И када се то не захтева од мене, спреман са да се добровољно ангажујем на активностима које ће допринети раду моје организације.	x	x	x	x	x

МЗР УПИТНИК

Р.б.	ТВРДЊЕ	Потпуно се слажем	Углавном се слажем	Нисам сигуран	Углавном се не слажем	Уопште се не слажем
1.	На послу волим да обављам само оне задатке у којима уживам.	x	x	x	x	x
2.	Доживљавам осећај задовољства док обављам радне задатке.	x	x	x	x	x
3.	Важнији ми је осећај пријатности у обављању радних задатака од било каквих нагеада.	x	x	x	x	x
4.	Уживам у обављању интересантних задатака на послу, без обзира на то да ли их брзо решавам.	x	x	x	x	x
5.	Било да су радни задаци једноставнији или сложенији, човек треба једнако озбиљно да се односи према њима.	x	x	x	x	x
6.	Колико ћу труда уложити на радном месту зависи од тога колико добити могу тиме да остварим.	x	x	x	x	x
7.	Ако ми се деси да дуже останем на послу, то обавезно треба наплатити.	x	x	x	x	x
8.	Важније ми је шта обављањем радних задатака могу да "ућарим", него какви су ти задаци.	x	x	x	x	x
9.	Важно ми је да моје колеге одобравају начин на који обављам свој посао.	x	x	x	x	x
10.	Када успешно обавим радне задатке, волим да о томе причам.	x	x	x	x	x
11.	Очекујем да руководиоци и колеге препознају мој труд на радном месту.	x	x	x	x	x

12.	Свако признање за обављени посао ми увек прија.	x	x	x	x	x
13.	Када приступам радним задацима, обично сам себи постављам највише критеријуме.	x	x	x	x	x
14.	Увек се трудим да развијам своје радне вештине и знања потребна за мој посао.	x	x	x	x	x
15.	Када обављам тешке и значајне радне задатке, није ми потребна контрола са стране (руководилаца или колега).	x	x	x	x	x
16.	Када могу да бирам, радо се опредељујем за најтеже радне задатке.	x	x	x	x	x
17.	Најревносније обављам оне радне задатке које сматрам смисленим.	x	x	x	x	x
18.	При избору предузећа у коме бих радио, најважније ми је да ми одговарају његови циљеви.	x	x	x	x	x
19.	Често размишљам о улози радних задатака које обављам у остварењу дугорочних циљева моје организације.	x	x	x	x	x
20.	Волим радне задатке чија ми је сврха јасна.	x	x	x	x	x
21.	Уз уживање у раду, није ми потребна никаква додатна стимулација да бих обављао посао.	x	x	x	x	x
22.	Увек бих изабрао оне радне задатке од којих највише могу да профитирам.	x	x	x	x	x
23.	Волим да на послу добијам признања и будем истицан по својим радним квалитетима.	x	x	x	x	x

24.	Важан подстрех за рад ми је то што сам сигуран у своје способности, и што ми искуство показује да успешно обављам посао.	x	x	x	x	x
25.	Најважнији подстицај за рад ми је то што верујем да моје радно ангажовање доприноси циљевима моје организације.	x	x	x	x	x

СЗПО УПИТНИК

Р.б.	ТВРДЊЕ	Потпуно се слажем	Углавном се слажем	Нисам сигуран	Углавном се не слажем	Уопште се не слажем
1.	Радо бих посећивао различите стручне курсеве јер сматрам да би то унапредило моја професионална знања.	x	x	x	x	x
2.	Када човек једном заврши школу, он има довољно знања да обавља свој посао.	x	x	x	x	x
3.	Моје додатне обуке не би допринеле бољем раду наше организације.	x	x	x	x	x
4.	У данашње време човек треба стално да учи како би био добар у свом послу.	x	x	x	x	x
5.	Често немам довољно времена за учење када ми је то потребно.	x	x	x	x	x
6.	Године ми нису препрека да и даље учим.	x	x	x	x	x
7.	Сматрам да би ми даље учење ометало породични и друштвени живот.	x	x	x	x	x
8.	Успева ми да стручно усавршавање уклопим у распоред својих обавеза.	x	x	x	x	x

9.	Уживам у трагању за новим информацијама везаним за посао.	x	x	x	x	x
10.	Човек не може да учи читавог живота.	x	x	x	x	x
11.	Способан сам да се усмерим на проблем док га не решим.	x	x	x	x	x
12.	Када се нађем пред новим радним проблемима, сагледавам их са више страна.	x	x	x	x	x
13.	Волим да сам одређујем шта ћу учити.	x	x	x	x	x
14.	Раније грешке ми користе за решавање нових задатака на послу.	x	x	x	x	x
15.	Нове идеје најчешће нису добре идеје.	x	x	x	x	x
16.	Волим да критички процењујем резултате свог рада.	x	x	x	x	x
17.	Када се нађем пред новим пословним задацима, пре ћу их решавати него избегавати.	x	x	x	x	x
18.	Волим нове изазовне задатке, јер онда могу креативно да користим своје искуство.	x	x	x	x	x

Хвала на сарадњи!

БИОГРАФИЈА

Емилија (Игњата) Марковић рођена је 05.04.1966. године у Нишу. Основну и средњу школу завршила је у Нишу. По завршетку средње школе, уписала је Филозофски факултет, Студијску групу за Психологију у Нишу. Студије је завршила са просечном оценом 9.16 (девет шеснаест), и дипломски испит одбранила је са оценом 10 (десет). Последипломске студије уписала је на Филозофском факултету Универзитета у Београду, а магистарску тезу на тему "Емоционалне и конативне димензије личности и преференција стилова руковођења" одбранила је 2004. године и стекла звање Магистра психологије. Запослена је на Учитељском факултету Призрен-Лепосавић Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици. Ангажована је као асистент на предмету Педагошка психологија. Била је учесник едукације "Professional Development for In-service Teachers", организоване од стране MASHAV, Israel's Agency for International Development Cooperation, Ministry of Foreign Affairs у периоду од 29. 08. До 23.09. 2011. године и Интернационалног тренинга под називом "Quality Management in Educational Process", организованог од стране PCMNE- Pedagogical Center of Montenegro и MASA-CE-Montenegrin Academy of Science and Art-Council for Education.

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а Емилија И. Марковић

број уписа _____

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

"Особине личности као корелати мотивације за рад и спремности за перманентно образовање"

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, _____

Прилог 2.

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора: Емилија И. Марковић

Број уписа _____

Студијски програм _____

Наслов рада: "Особине личности као корелати мотивације за рад и спремности за
перманентно образовање"

Ментор: Проф. др Миросава Ђуришић-Бојановић

Потписани Емилија И. Марковић

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, _____

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

"Особине личности као корелати мотивације за рад и спремности за перманентно образовање"

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, _____
