



**Selekcija.hr**

... i radiš ono što voliš!

**Multidimenzionalna skala motivacije za rad**

**Priručnik**

**Svibanj 2019.**

Motivacija predstavlja jedan od najvažnijih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima. Neka od pitanja koja si menadžeri često postavljaju jesu: zašto neki zaposlenici rade više i bolje od drugih, kako oni kao menadžeri mogu utjecati na ponašanje svojih zaposlenika te zašto se radne navike nekih zaposlenika promijene s vremenom (Jambrek, Penić, 2008). Osim toga motivacija i zadovoljstvo zaposlenika predstavljaju temelj konkurentnosti i vrijednosti organizacije. U onim organizacijama koje nemaju razgrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja pa se zaposlenici osjećaju loše i dolazi do stagnacije i nazadovanja organizacije (Buntak, Drožek, Kovačić, 2013).

Brojni su se teoretičari bavili izučavanjem motivacije te stoga ne čudi što u literaturi postoji više definicija. Beck (2003) motivaciju definira kao teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Prema Lindneru, (1998) motivacija je psihološki proces koji tumači svrhu i smjer ponašanja pojedinaca te dodatno ističe kako je motivacija unutarnja sila koja pokreće pojedince da ostvare osobne i organizacijske ciljeve. Bahtijarević-Šiber (1999) smatra kako se pojam motivacije može smatrati zajedničkim pojmom za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te određuju smjer, trajanje i intenzitet tog ponašanja.

Osim većeg broja definicija motivacije, razvojem znanosti i proučavanjem ovog konstrukta razvilo se i nekoliko teorija motivacije. Svaka od tih teorija stavlja naglasak na druge dimenzije i temelji se na različitim pretpostavkama. Iako su kroz povijest razvijene mnoge, neosporno dobre i korisne teorije motivacije ipak treba naglasiti kako današnje vrijeme globalizacije od teorija motivacije očekuje da budu primjenjive u različitim kulturalnim, ekonomskim i pravnim uvjetima. Teorija koja udovoljava svim navedenim uvjetima je teorija samoodređenja (SDT teorija) (Smokrović, Frencl Žvanut, Bajan, Radić, i Žvanut, 2018).

Teoriju samoodređenja razvili su Deci i Ryan, a istraživanja u sklopu ove teorije bave se proučavanjem faktora koji omogućuju psihološki rast, dobrobit i integritet. Ti faktori dio su ekstrinzične motivacije odnosno one motivacije koji dolazi iz vana, tj. potekla je od vanjskih faktora kao što su nagrađivanje, odobravanje, izbjegavanje kazni i sl. Ti faktori razlikuju se u stupnju njihove internalizacije (Gagne i sur., 2014). U ovom smislu internalizacija predstavlja proces gdje ranije ekstrinzično motivirane radnje postaju regulirane

internalno (Deci i Ryan, 2000), odnosno pojedinci ih počinju izvoditi zbog vlastitog zadovoljstva.

Teorija samoodređenja stavlja naglasak na psihološke potrebe čije zadovoljenje vodi do psihološkog rasta, psihološke dobrobiti i integriteta. U kontekstu rada, zadovoljenje potreba može dovesti i do pozitivnih radnih učinaka (Baard i sur., 2004). Također, nezadovoljenje potreba vodi prema patologiji i nedostatku dobrobiti (Deci i Ryan, 2000). Osnovne potrebe koje Deci i Ryan navode su potreba za kompetencijom, autonomijom i društvenom povezanosti.

Kompetencija je definirana kao potreba da se osjećamo uspješni i da imamo kontrolu u odnosu na vlastitu okolinu. Kompetencija se također navodi i kao glavni preduvjetsamopouzdanja i samopoštovanja, dok nedostatak iste može dovesti do osjećaja beznadnosti i bespomoćnosti (Deci i Ryan, 2000). Nadalje, Deci i Ryan (2000) autonomiju definiraju kao poželjno iskustvo samostalnog i voljnog podržavanja vlastitih aktivnosti. Ljudi koji se ponašaju autonomno pokazuju bolju prilagođenost dok nedostatak autonomije vodi manjem zadovoljstvu i višoj frustraciji. Potreba za povezanosti posljednja je od tri potrebe koje su obuhvaćene ovom teorijom. Osobe koje imaju više socijalnih kontakata te kvalitetnije kontakte imaju bolje mentalno i fizičko zdravlje (Reis i sur. 2000).

Za razliku od drugih teorija motivacije SDT percipira motivaciju kao kontinuum s amotivacijom na jednom kraju kontinuumu i intrinzičnom motivacijom na drugom kraju. U kontekstu rada amotivacija predstavlja odsustvo bilo kakve motivacije za rad, dok je eksternalna regulacija najmanje autonomno kontrolirana motivacija, a uključuje ona ponašanja koja se obavljaju zbog očekivane nagrade ili zadovoljenja drugih. Primarni razlog za izvođenje aktivnosti kod osoba koje imaju izraženu introjiciranu regulaciju je izbjegavanje krivnje i jačanje ega kroz socijalnu podršku, a osobe s identificiranom regulacijom prepoznaju važnost posla za osobni rast. Intrinzična motivacija predstavlja identificiranje pojedinca s aktivnosti (Koludrović i Reić Ercegovac, 2015).

Istraživanja u okvirima SDT-a pokazuju kako je zadovoljenje ranije navedenih potreba značajan prediktor optimalnog funkcioniranja pojedinca u svim životnim domenama (Van den Broeck i sur., 2010) pa tako i u kontekstu rada. Početni nalazi upućuju na pozitivnu povezanost zadovoljenja potreba s dobrobiti zaposlenika, povoljnim stavovima te boljom učinkovitosti (Gange i Deci, 2005). Baard, Deci i Ryan (2004) nadalje tvrde kako je zadovoljenje potrebe vezane uz posao pozitivno povezano s blagostanjem, dok su Lynch,

Plant i Ryan (2005) utvrdili kako svaka od tri navedene potrebe zasebno pozitivno korelira s optimalnim funkcioniranjem zaposlenika. Također, treba spomenuti kako su se postavke SDT teorije pokazale održive kako u različitim kulturama, tako i u različitim socijalnim, političkim i ekonomskim okruženjima (Deci i sur., 2001).

S obzirom na kroskulturalnu primjenjivost ove teorije u okvirima psihologije rada (Gange i sur., 2014) pojavila se potreba za konstruiranjem mjernog instrumenta koji bi obuhvatio sve njene faktore. Prvi autori koji su razvili skalu motivacije temeljenu na SDT teoriji bili su Blais i suradnici (1993). Skala je objavljena na francuskom jeziku, ali su je karakterizirali problemi valjanosti. Nakon vremena istraživanja i poboljšavanja mjernih instrumenata konstruirana je Multidimenzionalna motivacije za rad (Gagne i sur., 2014).

Multidimenzionalna skala motivacije za rad (eng. The Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS) mjeri je motivacije koja se temelji na teoriji samoodređenja, a njena glavna svrha je prevladati psihometrijske probleme detektirane kod ranije konstruiranih skala (Gange i sur., 2014). Osim hrvatskog, skala je prevedena na još sedam svjetskih jezika, a njena pouzdanost i valjanost dokazana je istraživanjima u devet različiti država (Gange i sur., 2014) Sastoji se od 19 čestica koje mjere šest konstrukata: amotivaciju, ekstrinzičnu regulaciju (socijalnu i materijalnu), introjiciranu regulaciju, identificiranu regulaciju te intrinzičnu motivaciju (Smokrović i sur., 2018).

Istraživanja koja su se bavila provjerom postavki SDT teorije motivacije koristeći MWMS skalu motivacije pokazuju kako novac, kontrola i prijetnja smanjuju intrinzičnu motivaciju, dok pohvale na istu imaju pozitivan učinak (Deci i Ryan, 2000). Također, intrinzično motivirani pojedinci su samooređeniji i imaju zadovoljene potrebe za autonomijom (Aloui, Naceur, Najjar, 2018). Nadalje Ferraro, dos Santos, Pais i Moreira (2017) na uzorku portugalskih i brazilskih odvjetika dolaze do zaključaka kako su ispunjavajući i produktivan posao povezani s intrinzičnom motivacijom i identificiranom regulacijom. Isti autori zaključuju i da je radno vrijeme/radno opterećenje negativno povezano s materijalnom-ekstremnom motivacijom.

Zbog svojih dobrih psihometrijskih svojstava (Gane i sur., 2014) te brze i jednostavne primjene skala se pokazala korisnom za ispitivanje motivacije pojedinaca u organizacijskom/radom kontekstu.

## MULTIDIMENZIONALNA SKALA MOTIVACIJE ZA RAD

### Hrvatska verzija skale

Prijevod skale s engleskog na hrvatski jezik napravljen je od strane tri nezavisna prevoditelja, a konačna verzija dobivena je kombinacijom čestica i odobrena je od strane prevoditelja-eksperta, psihologa i stručnjaka iz područja upravljanja ljudskim potencijalima. Nakon toga odabrane su čestice prevedene na engleski jezik od strane prevoditelja koji nije sudjelovao u ranijem prevođenju te utvrđena konzistentnost prijevoda s originalnom verzijom upitnika (Smokrović i sur., 2018). Od ispitanika se prilikom ispitivanja traži da razmisle i odgovore na pitanje *Zašto ulažete ili bi ste uložili trud u Vaš trenutni posao?*.

Tvrđanjama su obuhvaćeni aspekti sljedećih kategorija:

- **amotivacija** (npr. Radim malo jer smatram da u ovaj posao ne vrijedi ulagati truda). Ova kategorija uključuje tvrdnje koje opisuju osobe koje su svoj posao školne smatrati besmislenim, a vrijeme uloženo za njegovo obavljanje smatraju gubitkom vremena.
- **ekstrinzična motivacija-socijalna** (npr. Zato jer će me drugi ljudi više poštovati). Tvrđnje svrstane u ovu kategoriju daju opis osoba koje ulažu trud u posao kako bi zadobili poštovanje i odobrenje drugih te izbjegli kritike.
- **ekstrinzična motivacija-materijalna** (npr. Zato što riskiram gubitak posla ukoliko ne uložim dovoljno truda u njega). Ove tvrdnje opisuju motivaciju potaknutu materijalnim vanjskim faktorima kao što su poslovna sigurnost, financijska nagrada ili strah od gubitka posla.
- **introjicirana regulacija** (npr. Zato što ću se u suprotnome osjećati loše). Ove tvrdnje opisuju osobe koje motivaciju za poslom pronalaze u osobnim vrijednostima i osobnom značenju.
- **identificirana regulacija** (npr. Zato što osobno smatram važnim ulagati trud u posao koji radim). Ove tvrdnje uključuju motivaciju potaknutu ulaganjem truda u posao.
- **intrinzična motivacija** (npr. Zato što je posao koji radim zanimljiv). Tvrđnje ove kategorije uključuju čestice prema kojima motivacija za radom proizlazi iz prirode posla (npr, zanimljivog ili uzudljivog posla).

Po tri tvrdnje čine skalu amotivacije, identificirane regulacije, intrinzične motivacije te obje skale ekstrinzične motivacija. Skala introjicirane regulacije opisana je s četiri tvrdnje. Svaki odgovor boduje se na skali Likertovog tipa od 1 do 7, gdje 1 predstavlja odgovor *uopće ne* dok 7 predstavlja odgovor *u potpunosti*. Rezultat na pojedinoj dimenziji dobiva se zbrajanjem odgovora na pripadajuće tvrdnje.

## LITERATURA

- Aloui, M., Naceur, A. i Najjar, N. (2018). Measurement of the quantity and the quality of the motivation of Tunisians teachers to their profession: Transcultural validation of a questionnaire. *International Journal of Arts Humanities and Social Science*, 3(1), 82-101.
- Baard, P. P., Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068.
- Bahtijarević - Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Goden marketing.
- Beck, R. C. (2003). *Motivation: Theories and Principles (5th Edition)*. London: Pearson.
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S. i Vallerand. R. J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais (Blais's work motivation inventory). *Revue Québécoise De Psychologie*, 14, 185 –215.
- Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1). 56-63.
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Deci, E. L., Ryan, R.M., Gangne, M., Leone, D.R., Usunov, J. i Kornazheva, B.P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Ferraro, T., dos Santos, N.R., Pais, L. i Moreira, J.M. (2017). Decent Work and Work Motivation in Lawyers: An empirical research. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4). 192-200.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K. i Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.

- Jambrek, I. i Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažnji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzća. *Zbornik Pravnog fakulteta u Rijeci*, 29(2). 1181-1206.
- Koludrović, M. i Reić Ercegovac, I. (2015). Academic Motivation in the Context of Self-Determination Theory in Initial Teacher Education. *Croatian Journal of Education*, 17(1), 25-36.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36(3). <https://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php/nR:/journal-current-issue.php>.
- Lynch, M., Plant, R., & Ryan, R. (2005). Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. *Professional Psychology—Research and Practice*, 36, 415–425.
- Reis, H., Sheldon, K., Gable, S. L., Roscoe, J. i Ryan R.M. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4). 419-435.
- Smokrović, E., Frencl Žvanut, M., Bajan, A., Radić, R. i Žvanut, B. (2018). Translation and validation of the Croatian version of the Multidimensional Work Motivation Scale. *MANAGEMENT - Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 23(1), 193-202.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. i Lens W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002.