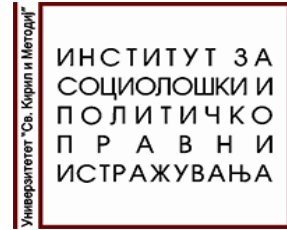




Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје  
Институт за социолошки и политичко –  
правни истражувања - Скопје



---

**„ВЛИЈАНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И  
КОМУНИКАЦИЈА ВРЗ АНГАЖИРАНОСТА НА  
ВРАБОТЕНИТЕ ВО СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА”**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

КАНДИДАТ: ПАКИЗЕ БИЛАЛИ

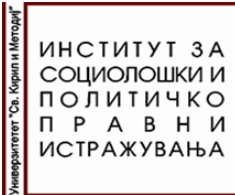
МЕНТОР:

ПРОФ. Д-Р. МАРИЈА ТОПУЗОВСКА ЛАКТОВИЌ

Скопје, 2021



**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ  
ШКОЛА ЗА ДОКТОРСКИ СТУДИИ**



**ИНСТИТУТ ЗА СОЦИОЛОШКИ И  
ПОЛИТИЧКО – ПРАВНИ ИСТРАЖУВАЊА**

---

Пакизе Билали

**„ВЛИЈАНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И КОМУНИКАЦИЈА ВРЗ  
АНГАЖИРАНОСТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА”**

(Докторска дисертација)

Скопје, 2021

**Ментор:** Проф. д-р Марија Топузовска Лактовиќ

Институт за социолошки и политичко-правни истражувања - Универзитет  
„Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

**Членови на комисија:**

1. Проф. д-р Мирјана Борота Поповска, претседател
2. Проф. д-р Марија Топузовска Латковиќ, ментор
3. Проф. д-р Јорде Јакимовски, член
4. Проф. д-р Кирил Постолов, член
5. Проф. д-р Јасна Теофиловска, член

**ОРГАНИЗАЦИСКИ НАУКИ И УПРАВУВАЊЕ (МЕНАЏМЕНТ)**

## **„Влијание на организациската култура и комуникацијата врз ангажираноста на вработените во средните училишта”**

### **Апстракт**

Оваа докторска теза анализира до кој степен вработените се ангажирани во својата организација и ја испитува влијателната улога којашто ја имаат организациската култура и организациската комуникација врз ангажираноста на вработените.

Главна цел на студијата е да се испита дали постои статистичка врска помеѓу организациската култура и комуникацијата во предвидувањето на ангажираноста на вработените кои работат во јавните средни училишта во земјата.

Високата конкуренција, како и желбата да се постигне успех, ги натера организациите внимателно да ја проучат организациската култура и комуникација.

Со помош на овој труд е тестирана организациската ангажираност во секторот на јавното средно образование во Република Северна Македонија (РСМ), преку анализа на влијанието на факторите: организациска култура, организациска комуникација и ангажираност во работата во секторот на средното образование. Преку преглед на литературата, синтеза на теоретско-концептуалните модели и проверка на истражувачките хипотези преку оригинални истражувачки сознанија, тестирани се односите помеѓу постојните варијабли, релациите и корелациите коишто постојат меѓу нив и во врска со организациската ангажираност.

Квантитативната истражувачка стратегија која е користена во овој труд, каде што испитувана популација се вработените во неколку јавни средни училишта во РСМ, на пригоден примерок, го овозможи анкетирањето од случај до случај на членовите кои учествуваа во истражувањето. Податоците добиени од мерниот инструмент се анализирани врз основа на моделот на статистичка анализа, во програмата SPSS. Заклучоците и препораките од овој труд, засновани на резултатите од емпириска и теоретска анализа, имаат тенденција да придонесат за зголемување на ангажираноста на вработените во јавните средни училишта во земјата, како и за збогатување на литературата од областа на менаџментот во образованието .

**Клучни зборови:** Организациска ангажираност, енергија, посветеност, залагање организациска култура, автономија, ориентација кон човечките ресурси организациска комуникација, информации од организацијата, организациска интеграција и др.

## **“The impact of organizational culture and communication on the engagement of employees in secondary schools”**

### **Abstract**

This doctoral thesis analyzes the extent to which employees are engaged in their organization and examines the influential role that organizational culture and organizational communication have on employee engagement.

The main purpose of the study is to examine whether there is a statistical relationship between organizational culture and communication in predicting the engagement of employees who work in public high schools in the country. High competition, as well as the desire to achieve success, has led organizations to carefully study organizational culture and communication.

This paper tests the organizational engagement in the public sector of secondary education in the Republic of North Macedonia (RSM), by analyzing the impact of factors: organizational culture, organizational communication and involvement in the work of the secondary education sector. Through a review of the literature, the synthesis of theoretical-conceptual models and verification of research hypotheses through original research knowledge, the links between existing variables, the relationships and correlations that exist between them and the organizational engagement are tested.

The quantitative research strategy used in this paper, where the surveyed population is the employees of several public high schools in RSM, on a convenient sample, enabled from case to case survey of the members who participated in the research. The data obtained from the measuring instrument are analyzed based on the model of statistical analysis, in the SPSS program. The conclusions and recommendations of this paper, based on the results of empirical and theoretical analysis, tend to contribute to increase the engagement of the employees in the public high schools in the country, as well as for enriching the literature in the field of management in education.

**Keywords:** Organizational engagement, energy, dedication, absorption, organizational culture, autonomy, human-resource orientation, organizational communication, company information, organizational integration etc.

## СОДРЖИНА

Список на слики.....	ix
Список на графикони.....	ix
Список на табели.....	ix

### ПОГЛАВЈЕ I - ВОВЕД & ВАЖНОСТ НА СТУДИЈАТА ..... 1

Вовед .....	1
1.1 Опис на проблемот и предметот на истражување.....	3
1.2 Цел на студијата и истражувачки прашања .....	5
1.3 Важност на студијата.....	8
1.4 Ограничувања на студијата .....	9
1.5 Претпоставки .....	11
1.6 Дефинирање на клучните поими и концепти на студијата .....	11
1.6.1 Ангажирање на вработените .....	11
1.6.2 Организациска култура .....	14
1.6.3 Комуникацијата во организацијата .....	16
1.7 Преглед на образовниот систем во РСМ .....	18
1.7.1 Системот на средно образование во РСМ.....	24
1.8 Потребата за истражувачка студија .....	26

### ПОГЛАВЈЕ II - ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА, ГРАДЕЊЕ НА ХИПОТЕЗИТЕ И КОНЦЕПТУАЛНИОТ МОДЕЛ ..... 29

2 Преглед на литературата.....	29
2.1 Ангажираност на вработените .....	29
2.1.1 Дефиниции за ангажираноста на вработените .....	30
2.1.2 Ангажираноста на вработените и други управувачки концепти.....	34
2.1.3 Концептуални модели за ангажираност на вработените .....	35
2.1.4 Стимулатори на ангажираноста на вработените .....	41
2.1.5 Ангажираноста на вработените и организациското работење .....	43
2.1.6 Ангажираноста на вработените и работењето на ниво на деловна единица.....	45
2.1.7 Стратегии за ангажираност на вработените.....	46
2.2 Организациска култура .....	50
2.2.1 Концепти и дефиниции за организациската култура.....	51

2.2.2	Нивоа/раслојување на организациската култура .....	56
2.2.3	Култура на организацијата и други организациски компоненти.....	59
2.2.4	Организациската култура и ангажираноста на вработените.....	62
2.3	Комуникацијата во организацијата .....	65
2.3.1.	Значењето на комуникацијата во организацијата .....	66
2.3.2	Односот помеѓу ангажираноста на вработените и организациската комуникација.....	68
2.3.3.	Внатрешната комуникација во организацијата и поврзаноста со ангажираноста на вработените .....	69
2.4.	Концептуалниот модел на истражувањето .....	75
2.5	Хипотетска рамка .....	85
ПОГЛАВЈЕ III - МЕТОДОЛОГИЈА .....		89
3.1	Природа на истражувачката студија .....	89
3.1.1	Популација и примерок за подготовка на прашалниците .....	89
3.1.2	Мерни инструменти за истражувањето .....	90
3.1.3	Операционализација на варијаблите.....	92
3.2	Етички аспекти на студијата .....	100
ПОГЛАВЈЕ IV – АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИ .....		101
4.1.	Анализа на примерокот .....	101
4.2	Дескриптивна анализа на податоците.....	104
4.2.1	Организациска култура, внатрешна анализа.....	104
4.2.2	Организациска култура, демографска анализа.....	109
4.2.3	Организациска комуникација, внатрешна анализа .....	116
4.2.4	Организациска комуникација, демографска анализа .....	121
4.2.1	Ангажираност, внатрешна анализа.....	133
4.2.2	Ангажираност, демографска анализа.....	136
ПОГЛАВЈЕ V - ИНФЕРЕНЦИЈАЛНА АНАЛИЗА.....		144
5.1	ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И АНГАЖИРАНОСТА (Хипотеза Х1).....	144
5.1.2	Организациската култура и димензијата на Енергичност (Хипотеза Х1.1).....	147
5.1.3	Организациската култура и димензијата на Посветеност (Хипотеза Х1.2).....	152
5.1.4	Организациската култура и димензијата на Залагање .....	156
	(Хипотеза Х1.3) .....	156

4.3 ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОМУНИКАЦИЈА И АНГАЖИРАНОСТА (Хипотеза Х2) .....	160
5.2.1 Организациската комуникација и димензијата на Енергичност (Хипотеза Х2.1).....	163
5.2.2 Организациската комуникација и димензијата на Посветеност (Хипотеза Х2.2).....	167
4.2.3 Организациската комуникација и димензијата на Залагање (Хипотеза Х2.3).....	171
ПОГЛАВЈЕ VI - ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ.....	176
6.1 Заклучоци .....	176
6.2 Препораки.....	188
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА: .....	193
ПРИЛОГ бр. 1.....	204
ПРИЛОГ бр.2 .....	208



## Список на слики

**Слика 2.1:** Нивоа на култура

**Слика 2.2:** Раслојување на културата

**Слика 2.3:** Организациската култура, лидерство и структурата

**Слика 2.4:** Шема на концептуален модел

**Слика 2.5:** Димензија на организациската култура, набљудувани променливи

**Слика 2.6:** Димензија на комуникација, набљудувани променливи

**Слика 2.7:** JD-R моделот за ангажираност во работата

**Слика 2.8:** Димензија на ангажираноста, набљудувани променливи

**Слика 2.9:** Концептуален модел

## Список на графикони

**Графикон 4.1:** Полова припадност

**Графикон 4.2:** Сооднос според возраста

**Графикон 4.3:** Сооднос според работниот стаж во образованието

**Графикон 4.4:** Сооднос според степенот на образование

**Графикон 4.5:** Организациска култура во училиштето: пет димензии (просечни проценки)

**Графикон 4.6:** Организациска комуникација во училиштето: осум димензии (просечни проценки)

**Графикон 4.7:** Ангажираност во училиштето: три димензии (просечни проценки).

## Список на табели

**Табела 1.1:** Рамка на дефиниции од различни студии за ангажираноста на вработените

**Табела 1.2:** Рамка на дефиниции од различни студии за организациската култура

**Табела 1.3:** Рамка на дефиниции од различни студии за комуникацијата во организацијата

**Табела 1.4:** Структура на образовниот систем во Република Северна Македонија

**Табела 1.5:** Редовни средни училишта, паралелки, ученици, наставници, по учебна година

**Табела 2.1:** Дефиниции на организациската култура

**Табела 3-1:** Операционализација на варијаблите

**Табела 4.1:** Структура на примерокот: полова припадност

**Табела 4.2:** Структура на примерокот: сооднос според возраста

**Табела 4.3:** Структура на примерокот: сооднос според работниот стаж во образованието

**Табела 4.4:** Структура на примерокот: сооднос според степенот на образование

**Табела 4.1.1:** Анова за повторени мерки: организациска култура во училиштето – значајност на разликите меѓу пет димензии (просечни проценки)

**Табела 4.1.2:** Тест на сферичност на варијансите

**Табела 4.1.3:** Анова за повторени мерки: организациска култура во училиштето – дескриптивни показатели

**Табела 4.1.4:** Анова за повторени мерки: организациска култура во училиштето – пост-хок тест

**Табела 4.2.1а:** Организациска култура во училиштето и полова припадност

**Табела 4.2.1б:** Т-тест за независни примероци: организациска култура во училиштето и полова припадност

**Табела 4.2.2а:** организациска култура во училиштето и возраст

**Табела 4.2.2б:** Анова тест-органizaциска култура во училиштето и возраст

**Табела 4.2.3а:** Организациска култура во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието

**Табела 4.2.3б:** Анова тест: организациска култура во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието

**Табела 4.2.3в:** Scheffe Post Hoc Test - организациска култура (Надворешна ориентација) во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието

**Табела 4.2.4а:** Организациска култура во училиштето и степен на образование

**Табела 4.2.4б:** Анова тест-органizaциска култура во училиштето и степен на образование

**Табела 4.3.1:** Анова за повторени мерки-органizaциска комуникација во училиштето – значајност на разликите меѓу осум димензии (просечни проценки)..

**Табела 4.3.2:** Тест на сферичност на варијансите

**Табела 4.3.3:** Анова за повторени мерки: организациска комуникација во училиштето – дескриптивни показатели

**Табела 4.3.4:** Анова за повторени мерки: организациска комуникација во училиштето – пост-хок тест

**Табела 4.4.1:** Организациска комуникација во училиштето и полова припадност

**Табела 4.4.1б:** Т-тест за независни примероци: организациска комуникација во училиштето и полова припадност

**Табела 4.4.2а:** организациска комуникација во училиштето и возраст

**Табела 4.4.2б:** Анова тест: организациска комуникација во училиштето и возраст.

**Табела 4.4.2в:** Scheffe Post Hoc Test - организациска комуникација (Лична реакција и Информации од организацијата) во училиштето и возраст

**Табела 4.4.3а:** Организациска комуникација во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието

**Табела 4.4.3б:** Анова тест: организациска комуникација во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието

**Табела 4.4.3в:** Scheffe Post Hoc Test - организациска комуникација (Комуникација од надредените и Квалитет на комуникациските канали) во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието

**Табела 4.4.4а:** Организациска комуникација во училиштето и степен на образование

**Табела 4.4.4б:** Анива тест организациска комуникација во училиштето и степен на образование

**Табела 4.5.1:** Анова за повторени мерки: ангажираност во училиштето – значајност на разликите меѓу три димензии (просечни проценки)

**Табела 4.5.3:** Анова за повторени мерки: ангажираност во училиштето – дескриптивни показатели

**Табела 4.5.4:** Анова за повторени мерки: ангажираност во училиштето – пост-хок тест

**Табела 4.6.1а:** Ангажираност во училиштето и полова припадност

**Табела 4.6.1б:** Т-тест за независни примероци - ангажираност во училиштето и полова припадност

**Табела 4.6.2а:** Ангажираност во училиштето и возраст

**Табела 4.6.2б:** Анова тест: ангажираност во училиштето и возраст

**Табела 4.6.3а:** Ангажираност во училиштето и работен стаж во образованието

**Табела 4.6.3б:** Анова тест - ангажираност во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието

**Табела 4.6.3в:** Scheffe Post Hoc Test - ангажираност (Посветеност) во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието

**Табела 4.6.4а:** Ангажираност во училиштето и степен на образование

**Табела 4.6.4б:** Анова тест - ангажираност во училиштето и степен на образование

**Табела 4.6.4в:** Scheffe Post Hoc Test - ангажираност (Енергичност и Посветеност) во училиштето и степен на образование

**Табела 5.1:** Организациска култура, димензии (интеркорелации)

**Табела 5.1.1:** Организациска култура и енергичност (Пирсонова корелација)

**Табела 5.1.1а:** Организациска култура и енергичност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предложени предиктивни модели)

**Табела 5.1.1б:** Организациска култура и енергичност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предиктивна сила на предложените модели)

**Табела 5.1.1в:** Организациска култура и енергичност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – помошна анова: тестирање на значајноста на предиктивната сила на моделите)

**Табела 5.1.1г:** Организациска култура и енергичност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – коефициенти и колинеарност)

**Табела 5.1.2:** Организациска култура и посветеност (Пирсонова корелација)

**Табела 5.1.2а:** Организациска култура и посветеност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предложени предиктивни модели)

**Табела 5.1.2б:** Организациска култура и посветеност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предиктивна сила на предложените модели)

**Табела 5.1.2в:** Организациска култура и посветеност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – помошна анова: тестирање на значајноста на предиктивната сила на моделите)

**Табела 5.1.2г:** Организациска култура и посветеност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – коефициенти и колинеарност)

**Табела 5.1.3:** Организациска култура и залагање (Пирсонова корелација)

**Табела 5.1.3а:** Организациска култура и залагање (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предложени предиктивни модели)

**Табела 5.1.3б:** Организациска култура и залагање (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предиктивна сила на предложените модели)

**Табела 5.1.3в:** Организациска култура и залагање (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – помошна анова: тестирање на значајноста на предиктивната сила на моделите)

**Табела 5.1.3г:** Организациска култура и залагање (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – коефициенти и колинеарност)

**Табела 5.1:** Организациска комуникација, димензии (интеркорелации)

**Табела 5.2.1:** Организациска комуникација и енергичност (Пирсонова корелација).

**Табела 5.2.1а:** Организациска комуникација и енергичност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предложени предиктивни модели)

**Табела 5.2.1б:** Организациска комуникација и енергичност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предиктивна сила на предложените модели)

**Табела 5.2.1в:** Организациска комуникација и енергичност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – помошна анова: тестирање на значајноста на предиктивната сила на моделите)

**Табела 5.2.1г:** Организациска комуникација и енергичност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – коефициенти и колинеарност)

**Табела 5.2.2:** Организациска комуникација и посветеност (Пирсонова корелација)

**Табела 5.2.2а:** Организациска комуникација и посветеност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предложени предиктивни модели)

**Табела 5.2.2б:** Организациска комуникација и посветеност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предиктивна сила на предложените модели)

**Табела 5.2.2в:** Организациска комуникација и посветеност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – помошна анова: тестирање на значајноста на предиктивната сила на моделите)

**Табела 5.2.2г:** Организациска комуникација и посветеност (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – коефициенти и колинеарност)

**Табела 5.2.3:** Организациска комуникација и залагање (Пирсонова корелација)

**Табела 5.2.3а:** Организациска комуникација и залагање (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предложени предиктивни модели)

**Табела 5.2.3б:** Организациска комуникација и залагање (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предиктивна сила на предложените модели)

**Табела 5.2.3в:** Организациска комуникација и залагање (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – помошна анова: тестирање на значајноста на предиктивната сила на моделите)

**Табела 5.2.3г:** Организациска комуникација и залагање (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – коефициенти и колинеарност)

# ПОГЛАВЈЕ I - ВОВЕД & ВАЖНОСТ НА СТУДИЈАТА

## Вовед

Главниот мотив за ова истражување се должи на фактот дека придобивките од образованието во целина се огромни. Образованието, преку неговиот придонес во градењето на капацитетите на човечкиот капитал, се смета за водечки инструмент за социо-економскиот раст на една земја.

Образовниот сектор е избран за студијата поради постојаните промени и сè поголемите барања за ангажирање на вработените во училиштата. За да се одговори на овие предизвици, неопходно е да има ангажирани работници. Вработените кои долго работат на работното место каде што се вработени ќе бидат адвокати за нивните училишни услуги, ќе придонесат за успех во училиштето, а ќе бидат и мотивирани да работат подобро.

Овој труд има за цел да ја претстави важноста којашто ја има ангажираноста на вработените во продуктивноста и придонесот за успехот на училиштето. Додека ја вршат улогата која ја имаат во училиштето, вработените целосно се изразуваат физички, умствено и емоционално.

Постои опсег и широка литературна поддршка за резултати кои силно ја поддржуваат идејата дека вработените имаат позитивно влијание врз функционирањето и одржливоста на организацијата (Towers Perin-ISR, 2006). Кај организациите расте интересот за таканаречениот „soft“ мерач на човечкиот капитал, како што се ставовите на вработените, нивото на ангажираност или неангажираност, како детерминанта на ефикасноста на организацијата и одржливоста за време на предност на конкурентноста. Ангажираноста на вработените се дефинира како позитивна состојба и однос кон работата, кој се карактеризира со високо ниво на енергија, посветеност и апсорпција (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002).

Постои значајна врска помеѓу ангажирањето на вработените и успехот, тие ќе помогнат нивните училишта да ги надминат краткорочните и долгорочните предизвици. Тие ќе формираат емотивна врска со нивните релевантни училишта,

што ќе влијае на нивоата на услугите. Со зголемување на страста, посветеноста и хармонијата со стратегиите и целите на училиштето, тие ќе обезбедат нови достигнувања за совршеност на нивното училиште. Вработените ќе покажат поголема доверба во нивното училиште и ќе бидат поттикнати од чувството на лојалност во една конкурентна средина. Позитивното опкружување, преку енергичните вработени лица во училиштето, ќе влијае на зголемување на успехот. Оваа теза анализира до кој степен вработениот е ангажиран во училиштето, а потоа ја испитува влијателната улога којашто ја имаат организациската култура и комуникациските практики во ангажираноста на вработените. Студијата нуди една методологија за мерење на влијанието коешто го имаат влијателните фактори во подобрувањето на ангажираноста на вработените.

Концептот на ангажираноста на вработените предизвика голем интерес во последната деценија (Hallberg & Schaufeli 2006). Додека наодите од студиите лесно се менуваат, мнозинството дели еден заклучок: ангажираните работници се важен извор на конкурентска предност за организацијата (Teng et al. 2007; Salanova & Schaufeli 2008). Од бројните податоци произлегува дека ангажираноста на вработените влијае врз продуктивноста, профитабилноста, ефикасните услуги (Zigarmi et al. 2009).

Постојат четири причини зошто ангажираните вработени работат подобро од неангажираните (Bakker & Demerouti, 2008).

Прво, ангажираните вработени доживуваат позитивни емоции (на пр. среќа, радост и ентузијазам).

Второ, ангажираните вработени имаат подобро здравје.

Трето, ангажираните вработени создаваат лични внатрешни ресурси во врска со работата.

Четврто, кога вработениот се чувствува ангажирано, им го пренесува знаењето на другите вработени.

Други студии покажуваат дека постои позитивно влијание на ангажираните работници врз функционирањето на организацијата (Bakker et al. 2008; Xanthopoulou et al. 2009; Britt et al. 2006; Medlin & Green 2009; Harter et al. 2002).

Оваа студија ја мери ангажираноста на вработените во јавните средни училишта во нашата земја. Исто така, во оваа студија се мери и влијанието и улогата којашто ја

има организациската култура и организациската комуникација во поддршката на ангажираноста на вработените во училиште. Оваа студија е неопходна за средното образование бидејќи концептот на ангажираност на вработените во академската литература е третиран ограничено, исто така еден сличен ваков модел би бил во интерес на практиките во одделенијата за човечки ресурси. Наодите и препораките во оваа студија се однесуваат на средното образование. Оваа студија им помага на средните училишта да ја зголемат ангажираноста на своите вработени. Значи, резултатите од овој труд може да ги откријат практиките за управување на училиштата, организациската култура, како и комуникацијата во училиштето, со цел да го насочат нивниот внатрешен систем на вредности кон успехот.

### **1.1 Опис на проблемот и предметот на истражување**

Образованието во Република Северна Македонија, во текот на последните години се соочи со многу проблеми во различни области, почнувајќи од наставната литература, условите, финансиските средства, вештините на наставниците, отсуството на соодветно управување и др. Но она што е уште позагрижувачко од ова има врска со недостатокот на потребна квалификација кај професорите и нереализирање на часовите со образовни програми за учениците, како и неучествување на натпревари по знаење. Поинаку кажано, учениците избегнуваат да ги тестираат своите знаења.

Според меѓународното тестирање средношколци на возраст од 15 години, ПИСА, за 2018 година, Република Северна Македонија е рангирана на 67. место.

Според објавените резултати од Организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД) македонските средношколци се оценети со 393 бода за читање, 394 за математика и 413 за природни науки. Тестирањето е спроведено во 79 земји.

На прво место на листата на ОЕЦД е рангирана Кина, второ место е Сингапур, трето и четврто се Макао (Кина) и Хонг Конг (Кина). Од Европските земји најдобро рангирана е Естонија, на петтото место, а државите во регионот, сите освен Косово (75 место), се рангирани пред нашата земја – Словенија (21), Хрватска (29), Србија (45), Црна Гора (52) и Босна и Херцеговина (62). Нашата земја е рангирана на 67



место од 72 земји во светот, заедно со Тунис, Косово, Алжир и Доминиканска Република.

Наставниците, родителите и професорите доволно алармираа во однос на овие проблеми, но не може да кажеме дека ваквите резултати се по вина на владата.

Владата во текот на 2018 година изработи сеопфатна стратегија за образованието за периодот 2018-2025 и го усвои новиот Закон за високо образование, со цел развој и подобрување на квалитетот на високото образование.

Зголемувањето на предизвиците во опкружувањето и отворањето/акредитирањето на приватни училишта бара јавните училишта да се прилагодат на промените со побрзо темпо и да ги задоволат потребите на работниците и на учениците. Новиот пристап за управување со човечки ресурси е да постигне ангажираност на вработените (Saks & Gruman, 2011). Изработени се многу статии, научни истражувања и публикации кои се однесуваат на позитивниот пристап кој треба да се насочи кон работната сила, што значи да се фокусираме повеќе кон ангажираноста на вработените, наместо да се фокусираме кон извршување на стратегиите на конкурентите (Luthans & Avolio 2009; Bakker & Schaufeli 2008; Luthans & Youssef 2007; Avey et al. 2008; Seligman et al. 2005).

Врз основа на академските и истражувачките трудови кои се применуваат на национално или на меѓународно ниво, очигледна е важноста за препознавање и примена на методите да се има ангажирани вработени во организацијата. Недостатокот на длабински академски студии и нивни практики во нашата земја создава празнина од знаења во оваа област, којашто останува таква не само поради академски студии, туку и како знаења што треба да се пренесат во средните училишта во нашата земја. Мерењето на ангажираноста на вработените и нејзиното зголемување треба да биде дел од училишните практики, со цел зголемување на конкурентските предности на јавните средни училишта во земјата.

Од последното тримесечје на XX век, па наваму почнаа да се појавуваат концептите како што се ангажираност на вработените и организациско однесување на граѓаните (ОСВ), со образложение дека ефикасноста и продуктивноста се должат на способноста и ангажираноста на вработените. Менаџерите се стремат да ги задржат вработените ангажирани во нивната работа. Работодавците сфаќаат дека со

фокусирањето на ангажираноста на вработените, тие можат да создадат поефикасна и попродуктивна работна сила.

## **1.2 Цел на студијата и истражувачки прашања**

Главна цел на оваа студија е, потпирајќи се на современата литература и анализирајќи и прилагодувајќи ја на нашата реалност во државата, да се спроведе истражување и да се проучи влијанието на организациската култура и комуникација врз ангажираноста на вработените во јавниот образовен сектор.

Предмет на истражување во овој труд е:

Прво, мерење на ангажираноста на вработените во јавните средни училишта во нашата земја.

Второ, трудот се очекува да обезбеди корисна теоретска и практична синтеза во врска со концептот на организациска култура, како и нејзиното влијание врз ангажираноста на вработените. Организациската култура стана позначајна бидејќи човечкиот капитал, во споредба со материјалниот, претставува главен извор на вредност во една услужна институција. Максимизирањето на вредноста на вработените како интелектуално богатство бара култура која го промовира нивното интелектуално учество и ги олеснува индивидуалното и организациското учење, создавањето и примената на новите знаења, како и подготвеноста за споделување на знаењата со другите.

Трето, се истражува влијателната улога на организациската комуникација врз ангажираноста на вработените во јавните средни училишта во земјата.

Во функција на целта на ова студија, односно за утврдување на влијанието на организациската култура и организациската комуникација врз ангажираноста на вработените, моделите на ангажираност се разгледуваат имајќи ги предвид одговорите на следните прашања:

Што значи еден вработен да е ангажиран или да не е ангажиран? Каков однос и ставови се манифестираат во состојба на ангажираност или неангажираност?

Кои се факторите кои влијаат на појавата на ангажираност или неангажираност?

Кои се карактеристиките на овие фактори?

Кои чекори и на кои начини организацијата има големо влијание врз ангажираноста? Која е најзначајна група влијателни фактори?

Целта на овој труд е да ја испита поврзаноста помеѓу варијаблите ангажираност на вработените, организациска култура и организациска комуникација, базирајќи се на моделот на Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker; (2002). Во продолжение, оваа студија ги анализира корелациските врски помеѓу зависните и независните варијабли, како и нивното влијание врз организацискиот успех.

Целите на истражувањето се утврдени подолу:

- **Мерење на ангажираноста на вработените во средните јавни училишта во земјата,**

За да се постигне оваа цел, направена е анализа на димензиите коишто ја мерат ангажираноста. Училиштата кои имаат ангажирани вработени може да имаат конкурентска предност во однос на другите училишта во земјата.

- **Идентификување на улогата и влијанието на организациската култура врз ангажираноста на вработените,**

Ангажираните вработени се богатство и дополнителна вредност за организацијата. Зајакнувањето и олеснувањето на позитивната организациска култура и нејзините компоненти се смета за неопходен елемент за ангажираност на работниците.

- **Идентификување на улогата и влијанието на организациската комуникација врз ангажираноста на вработените,**

Организациската комуникација им помага на раководителите да ги поврзат очекувањата на вработените со оние на организацијата. Ова помага во поврзување на вработените со организациската структура и искористување на нивниот ангажман на различни нивоа на вклученост. Ова ќе им помогне на организациите на единствен и прецизен начин да ги дизајнираат новите интервенции од страна на раководителите за да обезбедат зголемена ангажираност на вработените во училиштето кое го проучуваме.

- **Проучувањето на демографскиот профил на вработените во средните јавни училишта може да доведе до разлики во нивниот ангажман во училиштето,**

Демографските варијабли, како што се возраста, полот, работниот стаж, географската локација на училиштето, организациската поставеност и др. исто така можат да влијаат на нивото на ангажираност на вработените. Нивното идентификување и утврдување би им помогнало на менаџерите да донесат и преземат соодветни мерки за ангажирање на вработените во различни обуки во училиштето.

- **Утврдување и градење статистички модел кој ја мери ангажираноста на вработените,**

Студијата има за цел да утврди статистички модел за мерење на ангажираноста на вработените во сите нејзини димензии. Моделот кој е предложен во студијата ја истражува организациската улога на менаџерите врз организациската култура и комуникацијата, а го проучува и нивното влијание врз ангажираноста на вработените.

Главна цел на студијата е да испита дали постои некаква статистичка врска меѓу организациската култура во предвидување на ангажираноста на вработените кои работат во јавните средни училишта.

### **Главно истражувачко прашање:**

**Дали и на каков начин организациската култура и организациската комуникација влијаат врз ангажираноста на вработените во средните училишта во Република Северна Македонија?**

Споредни истражувачки прашања:

- Која е улогата и влијанието на организациската култура врз ангажираноста на вработените?
- Која е улогата и влијанието на организациската комуникација врз ангажираноста на вработените?
- Дали постојат разлики помеѓу ангажираноста на вработените во различни сектори во училиштето?

- Дали постојат разлики во нивото на ангажираност помеѓу вработените со различен демографски профил?
- Дали може да се измери ангажираноста на вработените во средните јавни училишта преку културата и комуникацијата?
- Дали може да се изгради статистички модел кој ја предвидува ангажираноста од организациската култура и комуникацијата?

### 1.3 Важност на студијата

Светската економија минува низ време на радикални промени. Преминувањето кон економија на знаења, каде што вештината е клучниот елемент што се вреднува, ја прави студијата за ангажираноста на вработените посебно важна и ѝ дава специфична тежина не само за креирање политики на макро ниво, туку и за бизнисите кои се борат за таленти. Затоа и последната деценија имаше посебен фокус, иако ограничен, во однос на истражувањата во врска со ангажираноста на вработените. Перцепцијата за феноменот и вистинската важност која тој ја има, се емпириски документирани од разни истражувачи.

Во развиените земји овој проблем има различни перспективи и различни контексти. Ова од причина што економската и општествената реалност на земјите со различни нивоа на економски развој го прават проблемот релативен. Ангажираноста на вработените во една земја како што е Америка, нема еднаков концепт како во Северна Македонија. Дури и меѓу развиените земји, концептот на ангажираност на вработените варира, земајќи ги предвид културата, демографијата, социјалниот развој, како и елементите на студискиот модел претставени подолу. Важноста на оваа студија не лежи само во анализата и синтезата на проблематиките што ги имаат економиите во развој. Овој вид на истражување е првиот чекор во нашата литература

Прво, отвора долга перспектива околу студијата и академските анализи за ангажираноста на вработените во средните јавни училишта во нашата земја

Второ, на синтетички начин ја претставува најсовремената литература за темата. Внимателната анализа на оваа литература се јавува како еден од првите придонеси во областа за истражување на ангажираноста на вработените.

Трето, создава еден мерлив инструмент за ангажираноста на вработените во еден сектор за кој се смета дека претходно не е направена некоја подетална анализа. Средните јавни училишта можат да ја користат студијата како инструмент за мерење на внатрешните проблематики во врска со ефикасното управување со човечките ресурси. Идентификување на внатрешните проблематики, анализа според моделот и решенија кои се однесуваат на праксата или на предлозите во литературата.

Четврто, големината на примерокот и диверзификацијата на доказите од анкетирањето ја прават студијата суштинска. Ова им дава на истражувачите многу можности да анализираат многу импликации во врска со елементите на моделот, делувањето со зголемување на работата и влијанието врз ангажираноста на вработените и др. Емпириската цврстина ја зголемува важноста на студијата, бидејќи ја прави суштинска во врска со сите фактори коишто се земени во анализата и коишто влијаат врз ангажираноста на вработените.

Петто, студијата, освен глобалниот карактер на литературата, ги мери сите елементи во врска со реалноста во земјата. Факт кој важи не само за домашните истражувачи, туку и за оние надвор од земјата, коишто ќе ги анализираат контекстите на комуникацијата и културните контексти во врска со ангажираноста на вработените.

#### **1.4 Ограничувања на студијата**

Студијата се соочува со неколку ограничувања во однос на контекстот кога е спроведена студијата. Едно од нејзините ограничувања е фактот што студијата е реализирана во одреден временски период, во текот на два месеци и дека сигурно,

во овој контекст, собраните податоци за студијата претставуваат пресек на тој момент.

Во овој период нашата земја поминува низ здравствена, економска, социјална, организациска и глобална криза предизвикана од Ковид-19. Пандемијата КОВИД-19 се очекува да има значително краткорочно и среднорочно влијание врз однесувањето на граѓаните, развојот на економијата, а со тоа и врз системот за формално стручно образование и обука (СОО) и неформалниот систем за развој на стручни вештини (РСВ) во Република Северна Македонија.

Пандемијата го наруши завршувањето на учебната 2019/2020 година, што најмногу влијаеше на СОО<sup>1</sup>. Имено, сите можности за учење или стекнување на вештини преку практично искуство (или во училишните простории или преку практична обука во компаниите / УПР) станаа невозможни за реализација заради владините ограничувања.

Примерокот е намерен, па оттаму добиените сознанија важат за примерокот и во мала мера можат истите да се генерализираат за целата истражувачка таргет популација.

Методот на прибирање на квантитативните податоци е метод на анкетирање преку пополнување на онлајн прашалник.

Истражувачите гледаат недостатоци на овој метод на прибирање на податоците поради високата стапка на неодговорени сложени, збунувачки и честопати долги прашања (Cooper и Schindler, 2003). Одговорите на испитаниците, исто така, можат да варираат во однос на начинот на кој се перципираат од различни групи, како што се возрасни групи, пол и ниво на хиерархија во училиште.

---

<sup>1</sup> Формалното стручно образование и обука се сфаќа како средно образование во траење од две години, три години и четири години, кое се регулира од страна на државата и се имплементира од страна на државата во сè поголема соработка со економскиот сектор. Формалното стручно образование и обука ги квалификува учениците за влез на пазарот на труд и за влез во високо образование

## 1.5 Претпоставки

Во оваа студија се претпоставува дека лицата кои учествувале во анкетата искрено одговориле во врска со реалната ситуација за нивната култура, комуникација или ангажираност во јавното средно училиште каде што тие работат, поради добиената гаранција за анонимизирање на идентитетот на испитаниците.

Друга претпоставка е дека главните концепти употребени во прашалникот се јасни за интервјуираните лица од гледна точка на истражувачот.

## 1.6 Дефинирање на клучните поими и концепти на студијата

Во овој труд е користен збир на поими кои се наоѓаат во современата литература, со широк спектар на дефиниции.

### 1.6.1 Ангажирање на вработените

Поимот *ангажираност* за првпат е воведен во стручната литература од областа на трудовата психологија од Вилијам Кан. Тој ја дефинира ангажираноста како *„себевложување на членовите на организацијата во нивните работни улоги; во услови на ангажираност, луѓето се вложуваат и изразуваат себеси во извршувањето на нивните улоги на физичко, когнитивно и емоционално ниво“* (Kahn, 1990).

Во своите обиди да изработат инструмент за мерење на ангажираноста, Schaufeli, Bakker и Salanova (2006) поаѓаат од современиот пристап на организациската психологија. Од почетоците на овој век, науката го преобрати својот фокус од негативните концепти на пореметувања, пречки, болести и го насочи кон *„позитивно ориентираните предности и психолошки капацитети на луѓето кои можат да се мерат, развиваат и ефективно да се менаџираат во насока на подобрување на перформансите на работното место“*. Една од позитивните состојби - предмет на изучување е и ангажираноста. Таа е антипод на досега обработуваниот концепт на *„прегорување (burnout)“*.



*Ангажираноста е позитивна и исполнувачка состојба на умот на вработениот која се манифестира преку енергичност, предаденост и залагање.*

Енергичноста (анг. vigor) се манифестира преку високо ниво на енергија и ментална прилагодливост, подготвеност да се инвестира голем напор во работењето и преку истрајност дури и при судирање со пречки. (Burnout – димензијата „истоштеност / исцрпеност” е антипод на енергичноста)

Предаденоста (анг. dedication) посочува на силна инволвираност во работата, при што се добива чувство на значајност, ентузијазам, инспирација, гордост и предизвик. (Burnout – димензијата „деперсонализација” е антипод на предаденоста)

Залагањето (анг. absorption) се карактеризира со комплетна концентрација и исцрпност во работењето, при што времето поминува брзо, а на вработениот му е тешко да ја прекине работата.

Според Schaufeli, ангажираноста не е моментална, туку долгорочно постојана и афективно-когнитивна состојба на вработениот. Ангажираноста е општа состојба; таа не е парцијална, ниту фокусирана на конкретен објект, настан, индивидуа или однесување.

Потпирајќи се во голема мера на гореспоменатите концепти за ангажираноста како емоционална, физичка и умствена вклученост, некои автори (Rich, Lepine, & Crawford, 2010) изградиле и емпириски тестирале модел кој ја поврзува ангажираноста со неколку предуслови, како и со неколку аспекти на индивидуалните перформанси. Разгледувајќи ги првично дефинициите на Kahn (1990, 1992), тие откриле дека концептот на ангажираноста е поврзан со мотивацијата, бидејќи вклучува распределба на човечките ресурси за вршење на улогата и со колкав интензитет се користат овие ресурси, односно колку вработениот е мотивиран да ги посвети своите работни ресурси и во која мера ги користи нив за да ги исполни задачите на улогата. Исто така, тие нагласуваат дека концептот на ангажираноста подразбира истовремена употреба на физички, умствени и емоционални енергии, а не само нивно испреплетување. Други (Rich, Lepine, & Crawford, 2010) понатаму утврдуваат две алатки за мерење на ефектите на ангажираноста на вработените, посебно на извршувањето на работата (анг. job performance) и граѓанското организационо однесување (анг. organizational

citizenship behavior или ОСВ). Имено, вршењето на работата, дефинирана како група активности кои на различни начини придонесуваат за организацијата (Campbell, 1990), се смета за објективна мерна алатка и полесно прифатена, како што спомнавме, додека пак ОСВ како оценувач на индиректниот придонес на една ангажирана индивидуа со однесувања на подготвеноста за помагање, учество во спортски активности и внимание посветено на грижата за други лица (Chatman, 1989), помагајќи да се создаде средина која овозможува постигнување на целите на извршувањето. Претпоставка за овие два елемента е дека ангажираноста е позитивно поврзана со секој од нив.

Моделите разгледани погоре се совпаѓаат помеѓу себе и важно е да се додаде дека посветената работна сила носи повисоки агрегатни резултати во организацијата.

Табела 1-1: Рамка на дефиниции од различни студии за ангажираноста на вработените.

Дефиниција	Извор
<b>Ангажираноста на вработените претставува вклучување на членовите на организацијата во нивните работни улоги (физички, когнитивно и емоционално).</b>	Kahn W. A.( 1990)
<b>Ангажираноста се дефинира како спротивност на прекинувањето на „остварувањето поврзано со работата”, кое се карактеризира со енергичност, посветеност и залагање.</b>	Harter et al (2002)
<b>Кога вработените имаат позитивни чувства за својата работа, работата им изгледа важна, сметаат дека обемот на работа може да се контролира и имаат надеж за иднината на нивната работа.</b>	Nelson and Simmons (2003)
<b>Желбата на вработените и подготвеноста да помогнат за успехот на нивната компанија, нудејќи максимални напори и на одржлива основа.</b>	Towers Perrin's Global Workforce Study (2003)

<b>Ангажираноста се дефинира како „позитивен став на вработениот кон организацијата и нејзините вредности”.</b>	Robinson et al. (2004)
<b>Мерењето на емоционалната и интелектуалната посветеност на вработените во организацијата и нејзиниот успех.</b>	Hewitt Associates (2004)
<b>Мерна единица на позитивната или негативна емоционална поврзаност на вработениот со работата, колегите и организацијата, која силно влијае на нивната желба за учење и вршење на работата.</b>	Vaijayanthi et al. (2011)

## 1.6.2 Организациска култура

Постои силна врска помеѓу организациската култура и ангажираноста на вработените, а ова го потврдиле многу автори, како на пр:

- (Sarangi, 2010) докажа дека организациската култура овозможува вклучување на вработените и на организацијата во еден систем во кој се појавуваат заеднички точки на интерес меѓу нив, кои влијаат на нивото на ангажираност на вработените.
- William H. Macey, (2009) нè потсетува дека е важно да бидеме свесни за фактот дека имиџот на организацијата почнува да се втиснува многу порано кај младите работници. Откако ќе се создаде вакво мислење, може да биде тешко да се промени. Во овој случај може многу добро да помогне информираноста на вработените, заедно со мисијата и вредностите на компанијата, уште од почетокот на запознавање со работното место. Меѓутоа, во поголем број од случаите, менаџерите на сите нивоа се оние коишто преку своите постапки го утврдуваат менталитетот кај вработените за тоа што ја сочинува културата во организацијата и елементите кои ги поддржува оваа култура.

- (May 2004) тврди дека културата на работното место го одредува ставот на вработените за нивото на ангажираност кон организацијата.
- (McGregor, 1960) наведува дека најважниот елемент на градење на основите за доверба е праведен третман на вработените.
- „Колку повеќе културата ја промовира вредноста на луѓето преку довербата, правдата, работата, процедурите, толку поголеми се можностите за ангажираност на вработените” (William H. Masey, 2009).

Табела 1-2: Рамка на дефиниции од различни студии за организациската култура на вработените.

Дефиниција	Извор
<b>Културата се дефинира како историско пренесување на начинот на однесување, систем на наследени концепти кои се симболично изразени преку начините на кои луѓето комуницираат, создаваат и реализираат знаења и ставови.</b>	1Greetz, C.: The Interpretation of Culture, Fontana Press, London, 1993., str. 8
<b>Со културата се објаснува вкупниот начин на живот на една општествена група или општество, кој ги вклучува јазикот, знаењето, уметноста, традицијата, обичаите, законите и сите други материјални и нематеријални производи кои се пренесуваат од генерација на генерација.</b>	Miroshnik, V.: Culture and international management, Journal of Management Development, Vol. 21, No. 7, 2002., str. 526
<b>Култура е колективно програмирање на свеста која ги разликува членовите на една група или категорија на луѓе од другите”<sup>2</sup>.</b>	Hofstede, G.,(2001),

<sup>2</sup> Hofstede, G.,(2001), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations, Sage Publications,CA.

**Комуникацијата е централна сила која овозможува (Myers & Myers, координирање на вработените и која создава 1982) услови за организациско однесување”.**

### 1.6.3 Комуникацијата во организацијата

Комуникацијата во организацијата се појавува при најраните вработувања според анализата на М. Т. Myers и G. E. Myers (1982), каде што се дефинира како „централна сила која овозможува координација на вработените и создава услови за организациско однесување”.

Табела 1.3: Рамка на дефиниции од различни студии за комуникацијата во организацијата

АВТОРИ	ДЕФИНИЦИЈА
<b>Shannon и Weaver, 1949: 95</b>	Под поимот комуникација ги подразбираа сите процедури со помош на кои еден ум влијае на друг
<b>Hoben, J., 1954: 76</b>	„Комуникацијата е вербална размена на мислење или идеја”
<b>М. Т. Myers и G. E. Myers (1982),</b>	Комуникацијата се дефинира како „централна сила која ја дозволува координацијата на вработените и ги создава условите за организациско однесување”
<b>Berndard (1938)</b>	Ја идентификува комуникацијата како значајна активност за управување со една голема сила во организацијата

Комуникацијата во организацијата е проучувана од важни автори на ова поле (Francis, 1989), (De Ridder, 2003), како што е наведено во трудот на Wim J.L. Engling(2005), за улогата на комуникацијата во организациските промени. Двајцата проценија дека комуникацијата во организацијата обично има две главни цели коишто ги поврзуваат со односите внатре во организацијата. Првата цел се поврзува со комуникацијата со вработените за задачите, политиките и другите прашања во организацијата. Втората цел е поврзана со создавање заеднички дух во

организацијата, кој станува основа за развој на идентитетот на организацијата, третиран во продолжение и на нашиот труд. Овие две цели Engling ги третира како компоненти на организациските промени, при што се забележува вистинската разлика помеѓу информациите што се дадени за промената и состојбата на грубата во организацијата кон промените. Но двата елементи спомнати погоре се поврзуваат и со методите и каналите на комуникацијата.

Истражувањата (Smidts, Van Riel, & Pryn, 2000) покажуваат дека ангажираноста на вработените на работа е поврзана и со идентитетот на организацијата и дека како дел од овој идентитет е и комуникацијата во организацијата (Melewar & Jenkins, 2002). Во изучувањето на улогата на комуникацијата кај идентитетот на модерните организации Melewar, Bassett dhe Simoes (2006) истакнуваат дека идентитетот на една организација оди подалеку од логото и името и опфаќа каква било форма на внатрешна и надворешна комуникација, трансформирајќи го идентитетот на организацијата во конкурентска предност. Во меѓувреме, во истиот труд, комуникацијата во организацијата е поделена на елементи како што се: менаџмент, маркетинг и организацијата во целост, каде што посебен интерес предизвикува комуникацијата на ниво на менаџирање. Овој елемент е дефиниран како начин на комуникација на менаџерите со своите вработени со разни административни информации, но и со поголеми, кои се однесуваат на целите и визијата на организацијата.

Исто така, се забележува дека комуникацијата создава услови за поголема ангажираност (Foy, 1994). Foy го истакнал овој резултат во неговиот труд за зајакнување на вработените во работата. Пред и после него, други ги проучувале извештаите за вработените, нивната посветеност и работната средина (Katz & Kahn, 1978), (Meyer & Allen, 1997). Управувањето може да поттикне поголема ангажираност и сериозност, создавајќи поквалитетна комуникација во врска со утврдените задачи и обезбедувајќи соодветната информација да биде насочена кон соодветната позиција (De Ridder, 2003). Мотивацијата кај вработените за работата расте кога тие знаат повеќе за компанијата, секторите и односите помеѓу вработените (Hatch, 1964).

## 1.7 Преглед на образовниот систем во РСМ

Република Северна Македонија е континентална земја со население од 2.022.547 лица<sup>3</sup> којашто во последните 15 години има постигнато релативно стабилен развој - од статус на ниско-средна економија во 2000. година стигна до статус на средно-висока економија. Меѓу 188 земји, во 2016. година Македонија е рангирана на 82. место (назадубајќи за едно место - 81., во однос на 2014 и 2015 година) и спаѓа во групата на земји со висок човечки развој (UNDP, Human Development Report 2015).

Во 2016. година, 33.238 деца на возраст до 6 години се вклучени во 64 јавни и 19 приватни предучилишни установи, 4 детски градинки во состав на приватни училишта коишто имаат својство на правно лице, 1 центар за ран детски развој како јавен субјект, 6 центри за ран детски развој како приватни правни субјекти, 1 детска градинка во состав на правно лице за потребите на вработените во државна сопственост, 1 детска градинка во состав на правни лица за потребите на вработените во приватна сопственост. Од вкупниот број на деца 16.796 се женски деца. Во вкупниот број на деца има 886 деца Роми и само 174 деца со пречки во развојот (односно, со развојни потешкотии). Во подготвителна година (на возраст 5-6 години) има 14.035 деца (43%)<sup>4</sup>.

Основното образование трае девет години и е задолжително и бесплатно за сите ученици (на возраст од 6 до 14 години). Во земјата има 347 основни училишта (околу 1.100 вклучувајќи ги и подрачните). Нивото на писменост е високо и изнесува 98,8% за мажите и 96,8% за жените (2015 година)<sup>5</sup>. Бруто стапката на опфат е 63%, а нето стапката е 91%. Во овие бројки не се вклучени учениците (главно Роми) што не се воопшто регистрирани во системот (без матичен број) поради што и актуелната стапка на опфат за соодветната возрасна група е помала.

Средното образование, коешто исто така е задолжително и бесплатно, е поделено во четири вида: гимназиско, средно стручно образование, уметничко образование

---

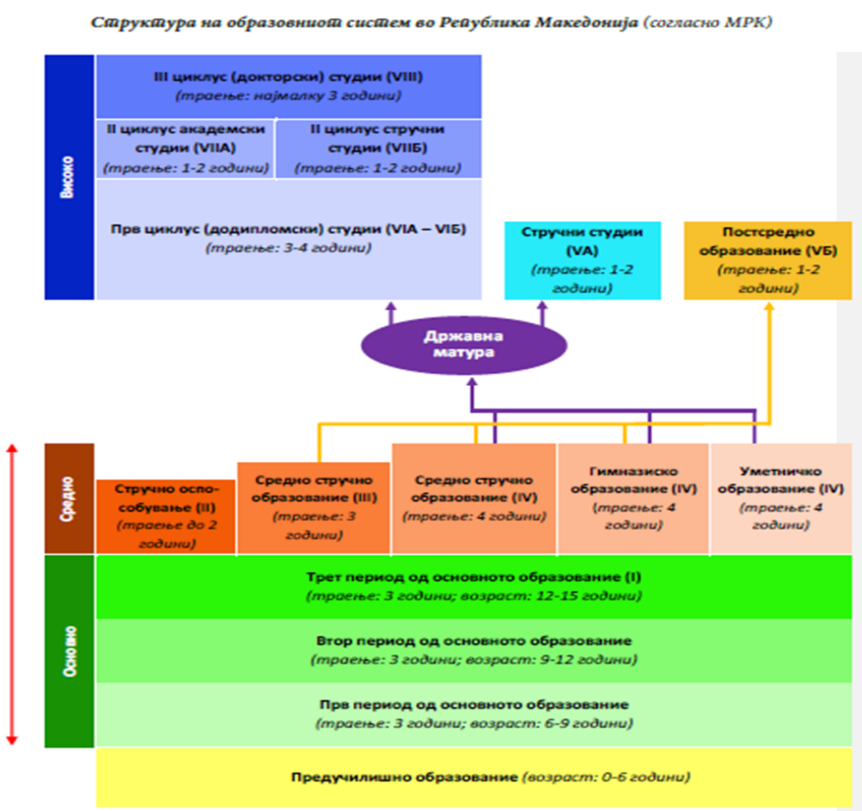
<sup>3</sup> Според последниот попис од 2002 година.

<sup>4</sup> Статистичкиот преглед број 2.4.16.01/842 за 2015 година од Државен завод за статистика

<sup>5</sup> Извор: "Adult literacy rate, population 15+ years (both sexes, female, male)". UIS Data Centre. UNESCO. August 2015.

и образование за ученици со посебни образовни потреби. Средното стручно образование може да биде со тригодишно и четиригодишно траење. На крајот на тригодишното стручно образование, учениците полагаат завршен испит и немаат право да се запишат на универзитет. Учениците кои завршуваат четири годишно стручно образование, можат да избираат меѓу завршен испит и државна матура, зависно од тоа дали сакаат да го продолжат образованието или не, додека учениците од гимназиите задолжително полагаат државна или училишна матура. Високото образование се реализира на три нивоа: додипломски, магистерски и докторски студии. Во земјата функционираат шест државни универзитети (два од нив на албански јазик), еден приватно-јавен универзитет, девет приватни универзитети и две високо стручни школи.

Табела:1.4 Структура на образовниот систем во Република Северна Македонија



Извор : СТРАТЕГИЈА за образованието за 2018-2025 година и Акциски план-Скопје : Министерство за образование и наука на Република Северна Македонија; (2018).



Во основното образование наставата се организира на четири наставни јазици (македонски, албански, турски и српски), додека во средното образование на три наставни јазици (македонски, албански и турски). Околу 29% од основните училишта и 34% од средните училишта се двојазични/тријазични<sup>6</sup>.

Во МОН, Секторот за основно и средно образование (со четири одделенија) и Секторот за високо образование (со три одделенија) се одговорни за соодветните нивоа на образование. Секторот за Европска унија (со три одделенија) е задолжен за преговори и интеграција на заедницата, како и за имплементација, координација, мониторирање и евалуација на релевантните ИПА компоненти (Инструмент за претпристапна помош). Во рамки на МОН нема една посебна единица што е задолжена за системот за стручно образование и обука и за образованието на возрасни лица во земјата, туку координацијата е во надлежност на Одделението за средно образование.

Постојат неколку институции во рамки на системот што се одговорни за различни аспекти на образованието. Бирото за развој на образованието (БРО) е орган на државната управа во состав на МОН, којшто врши стручни работи од значење за развојот и унапредувањето на воспитанието и образованието во земјата. БРО е надлежно за следење, стручен увид, истражување, унапредување и развој на воспитно-образовната дејност во областа на предучилишното, основното, гимназиското и уметничкото, средното стручно и постсредното образование, образованието за децата со посебни образовни потреби и во образованието на возрасните, во воспитно-образовната дејност на ученичките домови, како и образованието на децата на граѓаните на Република Северна Македонија во странство за учење на мајчиниот јазик и култура. БРО има четири сектори: за наставни планови и програми, за истражување во образованието, за професионален развој и за издавачка дејност<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup>Извор: Проект на УСАИД за меѓуетничка интеграција во образованието.

<sup>7</sup> СТРАТЕГИЈА за образованието за 2018-2025 година и Акциски план.- Скопје : Министерство за образование и наука на Република Северна Македонија; (2018).

Во МОН има и сектори за наука и иновации, за финансии, за општи работи и поддршка на Министерот, за нормативно - правни работи, за учебници, одделенија за внатрешна ревизија, за управување со човечки ресурси, за стратешко планирање и анализа, Управа за развој и унапредување на образованието на јазиците на припадниците на заедниците и други единици. Менторската работа на воспитно-образовниот и раководниот кадар формирани се 12 организациски единици во различни градови.

Центарот за стручно образование и обука (ЦСОО), формиран во 2007 година, е управуван од Управен одбор што се состои од девет членови кои го претставуваат: по едно лице од МОН, Министерство за труд и социјална политика (МТСП), стопанските комори, Комората на занаетчи на Република Северна Македонија и Здружението на единици на локална самоуправа на Република Северна Македонија (ЗЕЛС), како и четири лица од ЦСОО. Главните задолженија на ЦСОО вклучуваат: анализа и проучување на системите за стручно образование; развој на стандарди на занимања; развој на стандарди на стручни квалификации; наставни програми; обука на наставници; советување и менторирање; како и меѓународна соработка и поддршка на социјалното партнерство. ЦСОО е активно вклучен во промовирање на стручното образование и обука со цел подобрување на привлечноста на овој дел од образованието. Сепак, капацитетите на ЦСОО за реализација на активностите се ограничени како од нискиот буџет со кој располага, така и од кадровската екипираност.

Центарот за образование на возрасни (ЦОВ) е формиран од страна на ВРСМ во ноември 2008 година и започна да функционира во јуни 2009 година. Со ЦОВ раководи Управен одбор со 10 членови кои ги претставуваат: МОН, МТСП, стопанските комори, Комората на занаетчи на Република Северна Македонија, ЗЕЛС и ЦОВ. Главна цел на ЦОВ е да придонесува за задоволување на социоекономските потреби на земјата, како и на потребите на пазарот на трудот и да го помага професионалниот развој на поединци. Меѓу главните задачи на ЦОВ се: промовирање на образованието на возрасните, координирање на соработката со меѓународните институции и со други организации за образование на возрасни,

обезбедување квалитет особено преку воспоставување стандарди и критериуми за формално и неформално образование на возрастите<sup>8</sup>.

Државниот испитен центар (ДИЦ) е главно задолжен за организирање и обезбедување различни видови оценувања на учениците, вклучувајќи ги и меѓународните тестирања (како Програмата за меѓународно оценување на ученици – ПИСА и Студијата за трендовите во учењето математика и природни науки на меѓународно ниво – ТИМСС). Дополнително, ДИЦ спроведува и обука, оценување и лиценцирање на директори (кандидати за директори) на образовните институции. ДИЦ е независна структура подредена директно на ВРМ, но е втора буџетска линија на БРО. ДИЦ изготвува редовни извештаи врз основа на информации за образовниот напредок на учениците на национално, регионално и локално ниво.

-Државниот просветен инспекторат (ДПИ) е правно лице, орган во состав на МОН. Во ДПИ работат инспектори и советници кои се одговорни за контрола на примената на правната регулатива поврзана со образованието и за контрола на квалитетот на воспитно-образовниот процес во сите образовни нивоа и во отворените граѓански универзитети. Контролата се врши преку спроведување на интегрална евалуација на основните училишта, на средните училишта и на отворените граѓански универзитети. Таа опфаќа седум подрачја (наставен план и програми, постигнувања на учениците, учење и настава, поддршка на ученици, училишна клима, ресурси и унапредување и раководење), во согласност со интерниот инструмент - Индикатори за оценување на квалитетот на воспитно-образовниот процес во воспитно-образовните установи. Освен тоа, ДПИ врши инспекциски надзор и во предучилишните установи, но само од аспект на реализација на Програмата за рано учење и развој и на универзитетите од аспект на почитување на законските одредби.

- Управата за развој и унапредување на образованието на јазиците на припадниците на заедниците (УРУОЈПЗ) е орган во рамки на МОН. Надлежна е да се грижи за

---

<sup>8</sup> СТРАТЕГИЈА за образованието за 2018-2025 година и Акциски план.- Скопје : Министерство за образование и наука на Република Северна Македонија; (2018).

изведување на наставата за припадниците на етничките заедници, да обезбедува подобар пристап до сите степени на образование за сите маргинализирани етнички групи, како и да ја координира работата на проектите коишто имаат за цел јакнење на толеранцијата помеѓу припадниците на различните етнички заедници во земјата. УРУОЈПЗ е одговорна и за имплементација на Стратегијата за образование на Роми и на Стратегијата за интегрирано образование. УРУОЈПЗ ја сочинуваат Одделението за албански, турски, српски, ромски, влашки и босански јазик и Одделението за мир и правата на децата на сите заедници.

- Педагошката служба (ПС) е орган во рамките на МОН со два делокруга на работа: (1) подготовка на програми и мерки за подобрување на психолошкиот, социјалниот, културниот и образовниот развој на учениците, како и за имплементација на процедури за поддршка на развојот на учениците и (2) организација и поддршка на процедурите за подготовка на учебници за основното и средното образование.

- Во рамки на Министерство за труд и социјална политика (МТСП), прашањата на вработување се координираат од страна на Секторот за политики од областа на трудово право и политики за вработување (со четири одделенија). Овие единици се задолжени за изработка, менаџирање, координирање, мониторирање и евалуација на Националната стратегија за вработување и Акцискиот план за вработување на младите и за мерките за вработување од Оперативната програма за развој на човечките ресурси. Одделението за социјална инклузија во рамки на Секторот за социјална заштита е одговорно за подготовка, координација и мониторирање на Националната стратегија за намалување на сиромаштијата и социјалната исклученост 2010-2020. МТСП дејствува врз основа на годишен Оперативен план за активни програми и мерки за вработување и услуги на пазарот на трудот (со јасни цели и излезни индикатори), со пресметани трошоци и дефинирани извори на финансирање. Секторот за заштита на деца е одговорен за сите аспекти на предучилишното образование, при што Програмата за рано учење и развој ја изготвува БРО, а ја донесува МТСП<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> СТРАТЕГИЈА за образованието за 2018-2025 година и Акциски план.- Скопје : Министерство за образование и наука на Република Северна Македонија; (2018).

### 1.7.1 Системот на средно образование во РСМ

Средното образование, коешто е задолжително и бесплатно, е поделено во четири вида (Стратегија за Образование на РСМ ,2018-2025):

- Гимназиско,
- Средно стручно образование,
- Уметничко образование и
- Образование за ученици со посебни образовни потреби.

Меѓу постојните 124 средни училишта, 108 се јавни, а преостанатите 16 се приватни. Од средните јавни училишта, 23 се гимназии; 43 се стручни; 33 нудат и гимназиско и стручно образование; 4 училишта се за ученици со посебни образовни потреби; и 5 се уметнички училишта(Стратегија за Образование на РСМ; 2018-2025).

Табела. 1.5 Редовни средни училишта, паралелки, ученици, наставници , по учебна година.

<b>Редовни средни училишта, паралелки, ученици,наставници, по учебна година</b>		
	Ученици - вкупно	Наставници- вкупно
<b>2012/2013</b>	88582	7442
<b>2013/2014</b>	84827	7421
<b>2014/2015</b>	81788	7345
<b>2015/2016</b>	77625	7289
<b>2016/2017</b>	72482	7533
<b>2017/2018</b>	70861	7418
<b>2018/2019</b>	70025	7510

Извор : Државниот завод за статистика (2012/2013 - 2018/2019)

Според податоците од Државниот завод за статистика, кои ги претставивме во табелата погоре, во 2012/2013 година вкупниот број на запишани ученици во средните училишта изнесувал 88.582 ученици и овој тренд се намалува од година во година, така што во 2018/2019 година бројот на запишани ученици изнесувал 70.025, што значи дека споредено со учебната 2012/2013 година имаме намалување на бројот на ученици за 18.557, односно за пет години по ред бројот на ученици во јавните средни училишта е намален за 20,94%.

Од вкупниот број на запишани ученици во јавните средни училишта во земјата, од учебната 2012/2013 година, па сè до 2018/2019 година, претежно доминира машкиот пол.

Вкупниот број на наставници во јавните средни училишта во земјата се менуваше во текот на годините и тоа во 2012/2013 година бројот на наставници изнесуваше 7.442, во 2013/2014 година бројот на наставници изнесуваше 7.421, односно тој е понизок од претходната година за 21 наставник или за 0,28%, и во учебната 2014/2015 година имаме намалување на бројот на наставници во споредба со 2013/2014 година за 76 наставници или за 1,02%. И во следната година, односно во 2015/2016, имаме намалување на вработените за 56 работници, односно за 0,76%. Додека во 2016/2017 година ситуацијата се менува, така што имаме зголемување на наставниците во јавните средни училишта во земјата, споредено со претходните години, и тоа имаме зголемување за 244 наставници или за 3,23%. Во следната година, односно во 2017/2018, бројот на наставници се намалува во споредба со претходната година за 115 наставници, односно близу 1,52%. Додека пак во 2018/2019 година, вкупниот број на наставници изнесуваше 7510, што значи дека повторно имаме зголемување на вработените за 92 наставници, односно за 1,24%. Така, од анализата на запишани ученици во јавните средни училишта во земјата, вкупниот број на ученици значително се намалил, додека бројот на наставници што предаваат настава во јавните средни училишта во земјата се зголемил.

**Во пресрет на новата учебна 2019/2020 година, статистиките покажуваат дека „се топи“ бројот на запишани ученици во јавните средни училишта, според мое мислење затоа што треба да се земат предвид другите демографски индикатори, намалувањето на**

**наталитетот и интензивното раселување, коешто е сè повеќе застапено и кај семејствата со помали деца. Уште од учебната 2012/2013 година, има тренд на намалување на бројот на запишани ученици во средно образование.**

Значи, бројот на ученици во средните училишта од 2012/2013 година до 2019 година се намалил за 18.557 ученици или за 20,84 %. Овие показатели се очекувани кога земјата се соочува со негативен природен пораст од една страна, што значи дека бројот на новороденчиња е помал од бројот на умрени и од друга страна, се случува егзодус на раселување на населението.

Од Државниот завод за статистика може да се забележи дека бројот на живородени деца во 2018 година, во споредба со 2016 година, се намалил за 1.669, а податоците покажуваат дека оваа состојба продолжува и во 2019 година. Всушност, на ниво на цела држава, природниот пораст во првото тримесечје од оваа година е негативен и изнесува -1076, што значи дека за толку лица е помал бројот на живородени деца од бројот на умрени лица.

## **1.8 Потребата за истражувачка студија**

Во Северна Македонија тешко е да се најде некој важен елемент за функционирање на училиштата, каде што работите ќе се одвиваат на соодветен начин. Тргувајќи од физичката состојба на просториите и опремата за учење, продолжувајќи кон реализирање на наставните програми или квалификациите на наставниот кадар, раководителите, па сè до нивото на знаење и степенот на свесност на учениците, средните јавни училишта се покажаа слаби. Вака барем констатираше Државниот просветен инспекторат во Извештајот за учебната година 2016/2017 за квалитетот на воспитно-образовниот процес на 162-те училишта. Овие училишта, 115 основни и 47 средни, претходно извршија интегрални евалуации бидејќи Законот предвидува на секои три години училиштата да спроведуваат интегрална евалуација, а потоа ДПИ да врши интегрална евалуација врз основа на која се составуваат извештаите за квалитет.

Според претпоставките на авторот, проблемот во јавните средни училишта во Северна Македонија од година во година се продлабочува:

- Се губи интересот за многу професионални области во средното образование,
- Бројот на учениците е намален и покажува тренд на намалување,
- Приватните училишта се сметаат за подобри,
- На училиштата повеќе се гледа како на дел од државата отколку на заедницата,
- Губење на довербата во сегашниот наставен систем,
- Незадоволство од организацијата во образованието од горе кон долу,
- Недоволна ангажираност на вработените во училиштата,
- Ограничен авторитет на директорите на училиштата и на наставниците,
- Ограничена улога на родителите,
- Ниско задоволство од содржината на работата: формите, методите и техниките на учењето и наставата; учебниците, материјалите и другите средства за работа; воннаставните активности,
- Отсуство на комуникација помеѓу воспитувачите, наставниците, стручните соработници и директорите;
- Отсуство на организациска култура,
- Отсуство на поврзаност на воспитно-образовните институции со поширокото општество и др.

Ова се некои од причините зошто решив моето истражување да се врши во овој сектор.

Важно е тие да имаат наставници кои имаат страст кон својата работа и кои ќе дадат поголема енергија и напори за успех во училиштето каде што работат.

Оваа студија ја мери ангажираноста на вработените во секторот на средното образование во нашата земја. Исто така, оваа студија го мери влијанието и улогата на организациската култура и комуникација за поддршка на ангажираноста на вработените во јавните средни училишта.

Наодите и препораките во оваа студија се однесуваат на секторот на средното образование во земјата. Оваа студија се очекува да им помогне на јавните средни училишта во земјата да се заложат за зголемување на ангажираноста на своите вработени, преку имплементација на соодветни практики и механизми од областа



на менаџментот и менаџментот на човечки ресурси, но и истовремено да им помогне и на креаторите на националните образовни програми и политики.

## **ПОГЛАВЈЕ II - ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА, ГРАДЕЊЕ НА ХИПОТЕЗИТЕ И КОНЦЕПТУАЛНИОТ МОДЕЛ**

### **2. Преглед на литературата**

#### **2.1 Ангажираност на вработените**

Ангажираноста на вработените е огромна конструкција која допира до речиси сите делови на аспектите за управување со човечки ресурси што ги знаеме досега. Доколку секој дел од човечките ресурси не е адресиран на соодветен начин, вработените нема да успеат целосно да се вклучат во својата работа, како одговор на ваквиот вид лошо управување. Конструктивната ангажираност на вработените е изградена врз основа на претходни концепти како што се задоволството од работата, посветеноста на вработените и организациското граѓанско однесување. Иако е поврзана со овие концепти и ги опфаќа сите нив, ангажираноста на вработените има поширок обем. Ангажираноста на вработените е посилен предвидувач на позитивното организациско работење, кое јасно го покажува двонасочниот однос помеѓу работодавецот и вработениот, споредено со трите претходни конструкции: задоволство од работата, посветеност на вработените и организациско граѓанско однесување (Robinson, Perryman dhe Hayday, 2004; Rafferty et al., 2005).

Според претпоставки на авторот, ангажираните вработени се емотивно поврзани со нивната организација и значително вклучени во својата работа со голем ентузијазам за успехот на нивниот работодавец, одејќи дополнителна милја подалеку од договорот за вработување.

Авторите претпоставуваат дека ангажманот на вработените денес е дискутиран концепт и без јасна дефиниција што се однесува до личноста, а исто така и што се однесува до импликациите за организациите. Двата главни проблеми во врска со него се фактот дека сè уште е нов концепт кој не е добро утврден, плус фактот дека има заеднички точки со други концепти за управување поврзани со вработените, како што се организациската посветеност или организациското граѓанско однесување, како и справувањето со само една или повеќе компоненти и покажувачи (Robinson, Perryman dhe Hayday, 2004; Rafferty et al., 2005).

При прегледот на литературата, најпрво ќе бидат дадени неколку дефиниции за концептот на ангажираност на вработените, главно како психолошка состојба. Потоа, ќе се дадат преклопувањата на концептот со концептите кои се поврзани со напорите или мотивацијата на вработените. Како што ќе се забележи, во повеќето случаи, концептите што се разгледуваат може да се сметаат како дел од поширокиот концепт за ангажираност на вработените. Збир на концептуални модели изнесени од различни автори ќе биде даден како обид да се пронајдат различните елементи на ангажираноста на вработените и факторите што доведуваат до нејзино присуство и појава.

Во функција на целта на оваа студија, ќе бидат разгледани моделите на ангажираноста, имајќи ги предвид одговорите на наведените прашања:

- Што значи еден вработен да биде ангажиран или не?
- Какви однесувања и ставови се манифестираат во состојба на ангажираност или неангажираност?
- Кои се факторите кои влијаат на појавата на ангажираноста или неангажираноста?
- Какви карактеристики имаат овие фактори?
- При кои чекори и на кои начини организацијата има најголемо влијание врз ангажираноста? Која е групата најважни влијателни фактори?

### **2.1.1 Дефиниции за ангажираноста на вработените**

Една претходна дефиниција за ангажираноста на вработените, дадена од Kahn (1990), вели дека ангажираноста е „вклучување на членовите на организацијата во нивните улоги во работата; Во состојба на ангажираност, луѓето се ставаат себеси во работа и се изразуваат физички, ментално и емоционално за време на вршење на улогите.” Менталниот аспект се однесува на верувањата на вработените за организацијата, нејзините водачи и работните услови. Емотивниот аспект се однесува на тоа како се чувствуваат вработените за секој од трите елементи и дали имаат позитивен или негативен став кон организацијата и нејзините водачи, додека физичкиот аспект се однесува на физичките енергии што ги користат поединците за да ги остварат своите улоги.

Но, според Kahn, ангажираноста значи да се биде психолошки и физички присутен при вршење на одредена организациска улога. Најчеста дефиниција за ангажираност на вработените е онаа на интелектуална и емоционална посветеност кон организацијата (Richman, 2006) (Shaw, 2005) или како мерка за напорите на вработените во нивната работа. Truss (2006) ја дефинира ангажираноста едноставно како страст кон работата, психолошка состојба која ги опфаќа трите димензии претходно наведени од Kahn.

Други дефиниции за концептот на ангажираноста, кои повторно се фокусираат на психолошката димензија, се оние на Wellins (2005) и на Robinson (2004). Соодветно на тоа, Wellins ја дефинира ангажираноста на вработените како „илузорна сила што ги мотивира вработените кон повисоки нивоа на изведба”, додека Robinson ја дефинира ангажираноста како: „Позитивен став на работникот кон организацијата и нејзините вредности. Ангажираниот работник е свесен за деловниот контекст, работи со колегите за да ја подобри изведбата во рамките на својата работа во полза на организацијата”. Горенаведените дефиниции ставаат акцент на психолошката димензија и од нивното разгледување може да се каже дека се разликуваат два главни пристапи. Прво, некои истражувачи се фокусираат на поединците и се обидуваат да ги дадат карактеристиките на нивното однесување или нивниот став којшто може да ги класифицираат како ангажирани, ангажираност која преминува во одредени резултати за организацијата. Од друга страна, ангажираноста ја разгледуваат голем број научници ориентирани кон организацијата, каков однос треба да има личноста со организацијата каде што работи, за да може да се каже дека е ангажирана и како влијае организацијата на нивото на ангажираност на вработениот. Ова прашање е и предмет на оваа студија. Дефинициите за секој од овие два пристапи овозможуваат да се разјасни дека ангажираноста како став и како однесување има низа меѓусебно поврзани аспекти и дека ангажираноста во голема мера влијае на тоа како се чувствува една личност во организацијата каде што работи.

До денес не постои единствена и општоприфатена дефиниција за поимот ангажираност на вработените. Ова е очигледно ако се погледнат дефинициите на терминот од страна на три истражувачки организации во областа на човечките

ресурси, а камоли на индивидуалните истражувачи. Дефинициите се дадени подолу:

Студијата на Pegin за Глобалната работна сила (2003) ја користи дефиницијата „подготвеност и способност на вработените да и помогнат на својата компанија да успее, главно преку обезбедување дискрециони напори на одржлива основа”. Според студијата, ангажираноста е под влијание на многу фактори коишто вклучуваат и емоционални и рационални фактори кои се однесуваат на работата и на целокупното работно искуство.

Организацијата Gallup ја дефинира ангажираноста на вработените како вклученост и ентузијазам за работа. Gallup, како што цитира Dervovsek (2008) ја споредува ангажираноста на вработените со позитивната емоционална приврзаност на вработените и со посветеноста на вработените.

Robinson и др (2004) ја дефинираат ангажираноста на вработените како „позитивен став на вработениот кон организацијата и нејзината вредност. Ангажираниот вработен е свесен за деловниот контекст и работи со колегите за да ја подобри ефикасноста на работата во полза на организацијата. Организацијата мора да работи на развивање и негување на ангажираноста, за што е потребен двонасочен однос помеѓу работодавецот и вработениот.”

Оваа дефиниција проследена од Институтот за студиите за вработување дава јасен увид дека ангажираноста на вработените е резултат на двонасочниот однос меѓу работодавецот и вработениот, посочувајќи дека постојат работи кои треба да ги направат двете страни. Понатаму, Fernandez (2007) ја покажува разликата помеѓу задоволството од работата, добро познатата конструкција во управувањето и ангажираноста, тврдејќи дека задоволството на вработените не е исто што и ангажираноста на вработените, и бидејќи менаџерите не можат да се потпрат на задоволството на вработените за да помогнат за задржување на најдоброто и најпаметното, ангажираноста на вработените станува критичен концепт. Други истражувачи сметаат дека задоволството од работата е дел од ангажираноста, но тоа може да одразува само површен, трансакциски однос кој е исто толку добар колку што е последниот круг бакшиши и бонуси на организацијата; Ангажираноста се однесува на страста и посветеноста – подготвеност да се инвестира во себе и да се прошири нечиј дискреционен напор за да му се помогне на работодавецот да успее,

што е над едноставното задоволство со ангажираноста на вработените или основната лојалност кон работодавецот (BlessingWhite, 2008; Erickson, 2005; Macey и Schnieder, 2008). Затоа, целосната равенка за ангажираноста се добива со усогласување на максималното задоволство од работата и максималниот придонес во работата. Stephen Young, извршниот директор на Towers Perrin, исто така прави разлика помеѓу задоволство од работата и ангажираноста, тврдејќи дека само ангажираноста (не задоволството) е најсилниот предвидувач на организациската работа (Човечки ресурси, 2007)<sup>10</sup>.

Неодамнешните истражувања исто така укажуваат дека посветеноста на вработените и ОГО се важни делови и предвидувачи на ангажираноста на вработените во таа заложба концептуализирана како позитивна приврзаност и способност да се искористи енергијата за успехот на организацијата, чувствувајќи се горд на тоа да се биде член на таа организација и идентификувајќи се себеси со неа, а ОГО е однесување забележано во рамки на работниот контекст кое се демонстрира преку иновативни иницијативи за проактивно барање можности за да се придонесе за најдоброто, одејќи дополнителна милја подалеку од договорот за вработување. Сепак, овие конструкции ја сочинуваат поголемата конструкција на ангажираноста на вработените и тие не можат да дејствуваат самостојно како замена за ангажираноста (Macey and Schneider, 2008; Robinson et al, 2004).

Лошата вест за менаџментот е дека глобалните истражувања спроведени од истражувачки куќи и истражувачки организации укажуваат на тоа дека значителен дел од вработените се скептични за каква било организациска иницијатива или комуникација и уште повеќе се препуштаат во заразна негативност (Dernovsek, 2008; Perrin, 2003; Ellis and Sorensen, 2007; BlessingWhite, 2008). Проблемот кај овие истражувања е тоа што тие користат свои сопствени инструменти за мерење на ангажираноста на вработените. Ако се погледне во достапната литература за мерење на ангажираноста на вработените, ќе се забележат неколку инструменти за мерење на степенот, така што изгледа дека се мерат различни конструкции

---

<sup>10</sup> Human Resources. (2007). Research: Employee engagement ROI-rules of engagement [Online] Available: <http://global.factiva.com/ha/default.aspx>. (October 28, 2008)

(Robinson et al, 2004; Cohen и Higgins, 2007; Perrin, 2003; Ellis and Sorenson, 2007; Dervovsek, 2008). Се очекува идните истражувања да излезат со јасна дефиниција и димензии на ангажираноста на вработените, врз основа на кои ќе може да се мери нивото на ангажираност, со што на менаџерите ќе им го покаже патот кон целосна ангажираност на вработените во нивната работа. Како што вели старата поговорка, „Она што не можете да го измерите, не можете да го управувате“. Така, се јавува повик за идни истражувања, како што е предложено од Endres и Mancheno-Smoak (2008), да се дефинира ангажираноста со јасни поими, со цел да се избегне толкување од страна на последователните корисници и да им препишуваат различни значења на конструкцијата.

### **2.1.2 Ангажираноста на вработените и други управувачки концепти**

Често се тврди дека концептот на ангажираност е барем делумно сличен или едноставно евалуација на други концепти, како што се организациското однесување, организациското граѓанско однесување или вклучувањето во работата. (Hallberg и Schaufeli, 2006; Macey & Schneider, 2008; Newman & Harrison, 2006)“.

Во врска со истражувањата помеѓу концептот на задоволство од работата и ангажираноста на вработените, Macey & Schneider (2008) наведуваат дека иако постојат мерачи на задоволството коишто покриваат аспекти на ангажираноста според нивниот концепт, концептуалната сличност помеѓу нив укажува на конфузија помеѓу нив. На крајот од споредбата тие ја покренуваат идејата дека кога задоволството се оценува како ситост, тоа не е во истиот концептуален простор како ангажираноста, додека пак кога тоа се оценува како чувство на енергија, на ентузијазам и на други позитивни состојби, тоа станува аспект на ангажираноста. Ангажираноста на вработените и задоволството од работата се директно поврзани едно со друго. Задоволството од работата сè повеќе се користи како мерка за ангажираност (Lathan, 1976).

Потпирајќи се на дефинициите за посветеноста како психолошка состојба на приврзаност (анг. attachment) (O'Reilly, 1986) или како сврзувачка сила (анг. binding) помеѓу поединецот и организацијата, (Macey & Schneider, 2008) наведуваат дека посветеноста е претходник на резултатите, како што се просоцијалното

однесување и повлекувањето (анг. withdrawal) од организацијата или работата. Следствено на тоа, ангажираноста треба да се гледа само како еден аспект на психолошка состојба. Според нив, посветеноста треба да се концептуализира како позитивна врска со организацијата и треба да се мери како подготвеност да се вложи енергија во поддршка на организацијата, да се чувствува гордост и лично идентификување за да одговори на концептот на ангажираност на вработените.

Главниот пристап усвоен овде, оној на (Macey & Schneider, 2008), ги гледа другите концепти поврзани со мотивацијата на вработените, како аспекти на ангажираноста. Иако тие не даваат сеопфатна дефиниција на ангажираноста, токму од причина дека идејата произлегла од овие претходни пристапи и дека тие се во целост опфатени како единство, односно предизвикуваат конфузија кај ангажираноста, во продолжение на оваа студија овој став ќе го земеме здраво за готово.

Она што е важно е основната дефиниција за ангажираноста дадена во првиот дел, како психолошка состојба на вклученост и посветеност и фактот дека авторите се обидуваат да ги вклучат различните пристапи во една заедничка рамка, која во повеќето случаи става акцент на видот на односот помеѓу поединецот и организацијата кој треба да постои за да се каже дека овие пристапи се исти со ангажираноста. Овој однос е од најголемо значење за целта на оваа студија, за тоа кои однесувања на поединецот внатре и во врска со организацијата се нарекуваат ангажираност, однос кој е појасно потенциран во следниот дел каде што се разгледуваат различните теоретски модели кои постојат за ангажираноста на вработените.

### **2.1.3 Концептуални модели за ангажираност на вработените**

Моделите кои ќе се разгледуваат подолу за ангажираноста на вработените се, воглавно концептуални, во смисла на тоа што тие главно се фокусираат на дефинирање на концептот на ангажираност, неговите различни елементи или односите вработени-организација или вработени-супериорни, кои доведуваат до ангажираност или неангажираност.



Една од првите и најважните студии за ангажираноста е спроведена од Kahn во 1990 година. Во концептуалниот дел од студијата тој наведува дека постојните концепти на ангажираноста, кои се фокусираа на кратките состаноци лице-в-лице, не биле целосни и наведува дека е потребен друг концепт кој би бил соодветен на организацискиот живот. Ова беше неопходно за различната природа на организацискиот живот, која тој ја опишува како „континуирана, емотивно натоварена и психолошки комплексна“. Потпирајќи се на заклучоците на истражувачите за општествените науки дека луѓето имаат природна неподготвеност да бидат дел од стабилните групи и системи, Kahn (1990) изјави дека тие имаат тенденција „да бараат да се заштитат себеси, како од изолација, така и од апсорпција, со наизменично повлекување и одење кон членство.“ Тој ги именува овие промени како „лична ангажираност“ и „лична неангажираност“, што подразбира „однесувања со помош на кои луѓето се вклучуваат или остануваат надвор при вршење на нивните улоги во работата“.

Студијата на Kahn беше квалитативна студија за психолошките услови на ангажираноста и неангажираноста помеѓу советниците во еден летен камп и персоналот на една фирма за нивната ангажираност и неангажираност во работата. Тој ја дефинираше неангажираноста како одвојување на личноста во рамки на улогата, кога поединецот се повлекува и се штити себеси додека извршува одредени улоги. Неангажираните вработени покажуваа нецелосна изведба на улогите и не се обидуваа, реагираа автоматски или роботски (Kahn W. a., 1990, стр. 692–724).

Врз основа на извршените набљудувања за двете групи, Kahn открил дека има три психолошки состојби со кои се утврдува ангажираноста или неангажираноста во работата: разбирањето, безбедноста и достапноста. За секој од нив Kahn утврдил елементи коишто го сочинуваат тоа искуство и коишто влијаат на појавата на ангажираност или неангажираност. Тој тврди дека вработените си поставуваат себеси три прашања во секоја улога: Колку е важно за мене да се вклучам во оваа изведба?, Колку е сигурно ова?, и Колку сум достапен за да бидам вклучен?. Тој открил дека важноста е посилено поврзана со ситуациите на ангажираност, отколку со оние на неангажираност и дека поединците изгледа дека се ангажираат повеќе во ситуации каде што има повеќе психолошка сигурност, ова поврзано со димензиите како што се јасност, кохерентност, предвидливост и заканата од дадена

ситуација (Kahn W. a., 1990). Истата интуитивна врска се чинеше дека постои за достапноста, изразена со физичка, психолошка или емоционална достапност, со ангажираноста која е двојно поголема во ситуациите со достапност отколку во оние без достапност.

Macey & Schneider (2008) предлагаат концептуален модел со три фази кои еволуираат една кон друга. Прво, ангажираноста се концептуализира во врска со карактеристиките на една индивидуа, со нејзината личност и погледи. Понатаму, на ангажираноста се гледа како на психолошка состојба и однесување забележано при извршувањето на работните задачи. Состојбата на психолошка ангажираност е дефинирана како збир на чувства на енергија и апсорпција, како што се задоволството, вклученоста, посветеноста и зајакнувањето, а се смета дека едно лице има ангажирано однесување доколку се забележува дека ги надминува формалните барања за неговата позиција, како што се проактивност, иницијатива, проширување на улогата и адаптација. Трите фази се гледаат како ланец низ кој поминува личноста, под влијание на работни атрибути како што се разновидноста, предизвиците и самостојноста, како и на трансформациското лидерство. Трансформациско лидерство има директна улога кај ангажираноста како психолошка состојба, и директна, како и индиректна улога кај ангажираноста како набљудувано однесување. Индиректното влијание доаѓа од влијанието коешто раководството го има врз градењето доверба, кое е многу важно за појава на однесувањата кои се нарекуваат ангажираност. Друга концепција за ангажираноста на вработените потекнува од литературата за она што се нарекува гаснење (анг. burnout). Гаснењето обично се дефинира како „ерозија” на ангажираноста и желбата за работа. Ангажираноста, дополнително се дефинира спротивно на гаснењето, како позитивна умствена состојба која се карактеризира со сила (високи нивоа на енергија за време на работата, подготвеност да се прават напори и упорност пред пред потешкотиите, посветеност како чувство на инспирација, ентузијазам, гордост и предизвик, како и вклученост (ангажираност во работата без да се забележи дека времето минува) (Maslach C.S., 2001).

Според Maslach, гаснењето се карактеризира со замор (исцрпување на умствената енергија), цинизам како негативен став кон работата и намалена ефикасност како верување дека поединецот повеќе не е способен да ги исполни одговорностите во

својата работа. Заморот е претставен како главна и најпроучувана димензија на гаснење. Maslach вели дека „иако заморот ја одразува димензијата на стрес кај гаснењето, не успева да ги долови критичните аспекти на односот што луѓето го имаат со својата работа. Заморот не е нешто што едноставно се доживува – тој повеќе поттикнува активности на емоционално и умствено дистанцирање од работата, како начин за справување со преоптовареноста со работа. На цинизмот се гледа како на обид за дистанцирање од одредени аспекти на работата, односно една многу брза реакција на заморот (Maslach Christina, 2008) наведуваат дека во истражувањата за повторување на гаснењето постои силна врска помеѓу двете, во различни организации и контексти. Намалената ефикасност, од друга страна, понекогаш претставува директен однос со првите две димензии и понекогаш се појавува како независна. Maslach (2001), исто така, утврдува 6 аспекти на работниот живот кои водат кон гаснење или ангажирање: оптовареност со работа, контрола, награди и вреднувања, општествена поддршка и поддршка од заедницата, перципирана правичност и вредности.

Теоријата на самоопределување (Self-Determination Theory, SDT) е уште еден начин за разгледување на идејата за ангажираност на вработените, особено поврзана со основните психолошки механизми на личноста. Според Deci (1985), постојат две главни форми на мотивација: Внатрешната мотивација ја тера личноста да врши активност заради негово внатрешно задоволство и интерес, додека надворешната мотивација заради „инструментални“ причини. Надворешната мотивација може да се појави од 4 причини: желбата да се награди или да се избегне казнување (надворешно регулирање), желбата да се зајакне егото или да се избегнат чувствата на вина (интронекција), желбата да се постигне лична цел (идентификација) или желбата за себеизразување (интеграција). Во зависност од нивото на подготвеност и надворешното влијание, горенаведените ситуации на мотивација се класифицираат како автономна регулација (внатрешна мотивација, идентификација, интеграција) и контролирано регулирање (надворешно регулирање). Клучната важност на овој пристап може да се каже дека е фактот што тој се обидува да ги разјасни психолошките механизми засновани на посветеноста (задоволување на основните психолошки потреби како што се компетентноста,

самостојноста и приврзаноста) и кај нејзината долга историја на развој и тестирање (Meyer J. & ал, 2008).

Конечно, ангажираноста може најдобро да се објасни, според некои автори, користејќи ја Теорија за социјална размена (SET).

Според Теоријата за социјална размена, обврските произлегуваат од серија интеракции меѓу страните во состојба на меѓусебна зависност. Односите меѓу страните со текот на времето се развиваат кон обврски од доверба, лојалност и реципроцитет доколку страните следат сет правила, како што се реципроцитет или отплата, така што постапките на едната страна доведуваат до одговор или дејствување од другата страна. Во овој контекст, (Saks, 2006) се тврди дека еден од начините на кој поединците ја наградуваат организацијата е преку нивото на нивна посветеност. Ова е во согласност со она што го наведува Kahn (1990) дека поединците посветуваат повеќе извори на физичка, емоционална и умствена енергија на организацијата, како еден вид одговор за постапките на организацијата. Од друга страна, кога организацијата на вработените не им обезбедува различни ресурси, постои поголема веројатност тие да се повлечат и да не се ангажираат во нивните улоги.

Горенаведените модели истакнуваат голем број аспекти на ангажираноста, кои се многу важни за односот и влијанието на организацијата врз ангажираноста на вработените, сумирани подолу:

Постојат голем број на внатрешни психолошки фактори и надворешни фактори поврзани со организацијата, кои во интеракција едни со други ја одредуваат ангажираноста или неангажираноста и степенот на ангажираност на еден вработен. Личноста постојано го менува својот степен на ангажираност, преминувајќи во неангажираност или понатаму и до гаснење, во зависност од одговорот на трите прашање и средината во организацијата. Иако не е експлицитно опфатено со овие модели, организацијата се соочува со предизвик постојано да остане во контакт со вработените и со создавањето средина која ќе овозможи нивно повторно ангажирање. Од голема важност за организацијата се аспектите или ситуациите кои можат да доведат до гаснење, бидејќи личноста почнува да ја гледа организацијата како „непријател“ и станува исклучително тешко нејзиното враќање во состојба на ангажираност, поради атрибутите како што се цинизмот и заморот.

Теоријата за самоопределување ни помага да разбереме дека во основата на ангажираноста постојат неколку утврдени психолошки механизми и дека ангажираноста на вработените е под влијание на внатрешните и надворешните фактори. Може да се каже дека предизвик на една организација е создавањето култура којашто ја поттикнува автономната регулација и која става акцент на позитивните страни на контролираното регулирање. Важен услов, кој се среќава кај многу од наведените модели на Kahn и Масау, како и кај ТСП (Теоријата за социјална размена), е дека поединецот најпрво мора да има ниво на сигурност и доверба од организацијата, со цел да преземе однесување кое се карактеризира како ангажираност. Според претпоставки на авторот, нивото на сигурност се поврзува со фактори како што се: работните услови и опкружувањето на поединецот, како и со факторите за нивото на организацијата, сумирани како организациска култура.

Теоријата за социјална размена (Saks, 2006) става акцент на еден многу важен психолошки елемент за поединците да се ангажираат во својата работа. Односите во една организација, пред сè се човечките односи кои функционираат според принципот на реципроцитет. Во овој контекст, начинот на кој една организација се однесува кон поединецот, проследено со начинот на кој поединецот се обидува да биде реципрочен, е клучното прашање на кое треба да се фокусира организациската култура. Може да се каже дека една организација е во партнерски однос со секој нејзин вработен, каде секоја од страните има права и обврски и каде клучен фактор за нејзино функционирање е токму ставот што ќе го задржи организацијата. Како што е наведено, многу автори се согласуваат дека организацијата има клучна улога во ангажираноста на вработените, пред сè затоа што таа е околината во која индивидуата ја развива својата работа, и второ, бидејќи организацијата е страната со поголема моќ во односот помеѓу неа и вработените. Културата и комуникацијата, прво како креатори на општата средина, а потоа и како основа на стратегиите на организацијата за ангажираност на вработените, е главната алатка за влијание врз вработените. Значајното влијание на културата и комуникацијата во однесувањето на личноста кон нејзините задачи и работа, е главниот фокус на трудот што поопширно ќе се разгледува во следниот дел.

#### 2.1.4 Стимулатори на ангажираноста на вработените

Многу истражувања се обидуваат да ги идентификуваат факторите коишто водат до ангажираност на вработените и да развијат модели кои ќе содржат импликации за менаџерите. Нивните дијагнози имаат за цел да ги утврдат стимулаторите кои ќе го зголемат нивото на ангажираност на вработените.

Според извештајот од истражувањето на Pena (2007), значењето на работата има потенцијал да биде корисен начин за приближување на работодавците и вработените во корист на едните и на другите, каде што вработените доживуваат чувство на заедништво, место каде можат да бидат свои и можност да дадат придонес, тие наоѓаат значење. Вработените сакаат да работат во организации во кои наоѓаат значење во работата. Истражувачите на Pena (2007), исто така, понудиле нов модел кој го нарекле „Хиерархија на ангажираноста”, (слично на моделот на Maslow за хиерархија на потребите). Во крајна линија, постојат основни потреби за плата и бенефиции. Кога вработениот еднаш ќе ги задоволи овие потреби, тогаш вработениот гледа кон можностите за развој, можноста за промоција, а потоа во мешавината на моделот ќе биде претставен стилот на лидерство. Конечно, кога ќе се задоволат сите горенаведени пониски нивоа на аспирации, вработениот бара усогласување на значењето на вредноста, кое се прикажува со вистинско чувство на поврзаност, заедничка цел и заедничко чувство за значењето на работата.

Студијата на BlessingWhite (2006) покажа дека речиси две третини (60%) од анкетираниите вработени сакаат повеќе можности за напредок со цел да останат задоволни од своите работни места. Силната менаџер-вработен врска е клучна состојка во формулата за ангажираност на вработените и за задржување на вработените.

Development Dimensions International (2005) наведува дека менаџерот мора да направи пет работи за да создаде високо ангажирана работна сила. Тие се:

- Усогласување на напорите со стратегија,
- Оспособување,
- Промовирање и поттикнување тимска работа и соработка,
- Помагање на луѓето да растат и да се развиваат,

- Обезбедување поддршка и признание секогаш кога е соодветно.

Извештајот за таленти на Towers Perrin (2003) идентификува топ десет карактеристики на работните места кои ќе резултираат со ангажираност на вработените. Првите три меѓу десетте стимулатори кои ги наведува Perrin се: високиот интерес на менаџментот за благосостојбата на вработените, предизвикувачката работа и надлежноста за донесување одлуки.

По спроведена анкета на 10.000 вработени во NHS во Велика Британија, Институтот за студии за вработување (Robinson и др., 2004) укажува дека клучен двигател на ангажираноста на вработените е можноста да се чувствуваме вредно и вклучено, кое содржи компоненти како што се вклученоста во донесувањето одлуки, степенот до кој вработените се чувствуваат способни да ги искажат своите идеи, можностите кои ги имаат вработените да ги развиваат своите работни места и степенот до кој организацијата се грижи за здравјето и благосостојбата на вработените.

CIPD (2006), врз основа на анкета на 2.000 вработени од цела Велика Британија, укажува дека комуникацијата е главен приоритет кој ги води вработените кон ангажираност. Извештајот потенцира дека најважен двигател на ангажираноста на луѓето е можноста да ги потхрануваат своите погледи и мислења. Извештајот, ја идентификува и важноста да се биде информиран за она што се случува во организацијата. Најстарата консултантска организација за спроведување анкети за ангажираноста, Галуп, открива дека раководителот е клучот за ангажирана работна сила. James Clifton, главен извршен директор на организацијата Галуп, посочува дека вработените кои имаат блиски пријателства на работното место се ангажирани работници (Clifton, 2008). Vance (2006) го објаснува фактот дека ангажираноста на вработените е неразделно поврзана со практиките на работодавецот. За да ги истакне начините на коишто практиките на работодавецот влијаат на вршењето на работата и на ангажираноста, тој претстави модел на вршење на работата. Според него, ангажираноста на вработените е резултат на личните особини како што се знаењето, вештините, способностите, темпераментот, ставовите и личноста, организацискиот контекст кој вклучува лидерство, физичка поставеност и социјална поставеност и практики со човечки ресурси кои директно влијаат врз личноста, процесот и контекстните компоненти на работењето.

Претпоставка од авторот е дека повеќето стимулатори за кои е откриено дека водат кон ангажираност на вработените не се од финансиска природа. Затоа, секоја организација која има посветено лидерство може да го постигне посакуваното ниво на ангажираност со помали трошоци. Ова не значи дека раководителите треба да го игнорираат финансискиот аспект на своите вработени. Всушност, извршувањето треба да биде поврзано со награда. Како и да е, тука едноставно се повторува старата изрека на „Движењето за човечки односи“ која гласи: „како и општественото битие, човечките ресурси не се мотивираат само со пари.“ Како што рекле Buckingham и Coffman (2005), „платата и бенефициите се еднакво важни за секој вработен, добар или лош“. Платата во организацијата треба да бидем барем споредлива со пазарниот просек. Сепак, доведувањето на платите и бенефициите до пазарните нивоа, што претставува разумен прв чекор, нема да ја однесе организацијата многу далеку – тие се како влезници за бејзбол терен – тие можат да ја внесат компанијата во игра, но не можат да ѝ помогнат да победи (Solomon Markos, 2010, стр. 92)<sup>11</sup>.

### 2.1.5 Ангажираноста на вработените и организациското работење

Се поставува прашањето:

- **Зошто организациите треба да инвестираат во ангажираност на вработените?**

Одговорот е дека ангажираноста на вработените е значително поврзана со важни деловни резултати. Во овој дел ќе видиме како ангажираноста на вработените влијае на организациското работење, врз основа на направени различни истражувања. Студиите (Coffman, 2000; Ellis и Sorensen, 2007; Towers Perrin Talent Report, 2003; Hewitt Associates, 2004; Heintzman и Marson, 2005; Coffman и Gonzalez-Molina, 2002) откриваат позитивна врска помеѓу ангажираноста на вработените и резултатите од организациското работење: задржување на

---

<sup>11</sup> International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12; December 2010 .  
www.ccsenet.org/ijbm



вработените, продуктивност, профитабилност, лојалност на потрошувачите и безбедност. Истражувањата, исто така, укажуваат на тоа дека колку повеќе се ангажирани вработените, толку поефикасна организација ќе имаме. Се смета дека ангажираноста на вработените е поголема кај организаците со двоцифрен раст. Едно истражување укажа дека ангажираноста е позитивно поврзана со задоволството на корисниците (Coffman, 2000; Ellis и Sorensen, 2007; Towers Perrin Talent Report, 2003; Hewitt Associates, 2004; Heintzman и Marson, 2005; Coffman и Gonzalez-Molina, 2002).

Ангажираниот вработен постојано покажува три општи однесувања кои го подобруваат организациското работење:

- вели – вработениот се залага за организацијата и соработниците и тоа во голема мера влијае врз потенцијалните вработени и клиенти,
- останува – вработениот има интензивна желба да биде член на организацијата, и покрај можностите да работи на други места,
- настојува – вработениот вложува дополнително време, напори и иницијатива за да придонесе за успехот на бизнисот ( Baumruk и Gorman, 2006).

### **Што ќе се случи со една организација ако нејзините вработени се неангажирани?**

Вработените кои не се ангажирани најверојатно би биле проблематични (трошејќи го својот труд и талент на задачи кои не се толку важни), би одолговлекувале (секако не покажуваат целосна посветеност, недоволно задоволни, прават пауза) и би раздвојувале (тие не се обидуваат да ги променат нештата во нивната организација), имаат далеку поголеми сомнежи за нивната организација во однос на мерките за успешност, како што е задоволството на клиентите (BlessingWhite, 2006; Perrin Report, 2003). Врз основа на анкетата спроведена од ISR на 360.000 вработени во 41 организација во 10 економски силни земји Meere (2005) открива дека и оперативната маргина и маргините на нето профитот се намалиле во текот на три години во компаниите со ниска ангажираност, а овие мерки се зголемиле во одредениот период во компаниите со високи нивоа на ангажираност.

Според Financial News, март 2001, цитирано од Accord Management Systems (2004), открива дека неангажираните вработени многу ќе ја чинат нивната организација.

Според извештајот, вработените кои се неангажирани:

- пропуштаат просечно 3,5, па и повеќе денови годишно,
- се помалку продуктивни.

### **2.1.6 Ангажираноста на вработените и работењето на ниво на деловна единица**

Главната причина поради која ангажираноста на вработените и другите слични концепти на неа се предмет на теоретските модели спомнати во претходниот дел и сериозно се разгледуваат од раководството на една организација, е верувањето дека ангажираната работна сила носи повисоки агрегантни резултати во областите како што се продуктивноста или ротацијата на вработените (колку често се менуваат вработените). Едниот пристап кој е фокусиран на поединецот како единица за анализа, се обидува да ја оцени врската помеѓу задоволството од работата и индивидуалното делување.

Во продолжение, најпрво ќе биде појаснет прашалникот кој најчесто се користи за оценување на ангажираноста на вработените, развиен од Gallup (Gallup Workplace Audit, 2012) во однос на начинот на неговото создавање и валидноста како мерка за ангажираноста. Потоа ќе бидат презентирани две слични мета-аналитички студии, засновани на податоци од Gallup. Како студијата на Harter, Schmidt, & Hayes (2002), така и онаа на Harter, Schmidt, Kilham, & Asplund (2006) ги покренуваат хипотезите дека односот помеѓу мерачите на ангажираноста добиени од GWA и показателите на извршувањето:

- а) лојалноста на клиентите,
- б) профитот,
- ц) продуктивноста,
- д) ротацијата на вработените и
- е) безбедноста на работа (бројот на несреќи);

мерени според коефициентот на корелација, а), б) и ц) се позитивни, а д) и е) се негативни, како и недостаток на статистички значајни разлики кај коефициентите

на односот меѓу организациите. Првата причина за разгледување на мета-аналитичките студии е објаснета претходно, а втората е фактот дека целта на ваквиот вид студии е да им се даде што поголем кредибилитет на резултатите за една организација или група на организации. Тие укажуваат дека предвидената позитивна врска помеѓу ангажираноста и делувањето е многу значајна за голем број деловни единици, различни една од друга.

GWA (2012) е прашалник развиен и усовршен од Gallup во период подолг од 30 години, кој го мери целокупното задоволство на поединецот од организацијата во којашто работи. Дванаесетте прашања, со можност за одговор на скала од 1 до 5, имаат за цел да ги измерат различните аспекти на работата кои водат кон ангажираност. Фокусот на прашањата е ставен врз аспектите на коишто може да се влијае и да се менуваат главно од директниот надзорник. Овој пристап се должи на фактот дека намерата за создавањето на GWA е да се создаде алатка за оценување, чиешто резултати ќе претставуваат јасни импликации за перцепциите на вработените за општата култура, користени од надзорните раководители за создавање услови кои ја поттикнуваат ангажираноста. Harter, Schmidt, Kilham, & Asplund, (2006) накратко ја третираат концептуалната важност на секое прашање од GWA. Што се однесува до веродостојноста на GWA, неговите проценки имаат висока алфа Cronbach вредност - 0,91 и валидност на конвергенција со други тестови коишто мерат различни аспекти на ангажираноста. Ова покажува дека GWA е добар мерител на целокупните фактори кои доведуваат до ангажираност на вработените. Исто така, Harter, Schmidt, & Hayes (2002), после една анализа на факторите, доаѓаат до заклучок дека резултатите од GWA можат да се сметаат за еднодимензионални (под влијание на само еден фактор).

### **2.1.7 Стратегии за ангажираност на вработените**

Досега се дискутирало за еволуцијата и дефиницијата на ангажираноста на вработените, факторите кои влијаат врз неа и важноста на ангажираноста на вработените, објаснувајќи како е таа поврзана со деловното работење.

Според М. Sandhya Sridevi (2010) треба да се земат предвид овие десет препораки:

1. Започнете го првиот ден: Повеќето организации имаат јасни стратегии за стекнување таленти. Сепак, тие имаат недостиг на стратегии за задржување на вработените. Ефективните програми за вработување и ориентација се првите градежни блокови кои треба да му бидат поставени првиот ден на новиот вработен. Менаџерите треба да бидат внимателни во задржување на потенцијалниот талент на новиот вработен преку ефективно регрутирање. На нововработениот треба да му се даде и општа ориентација, која е поврзана со мисијата, визијата, вредностите, политиките и процедурите на компанијата, и посебна ориентација за работата како што се неговите/нејзините работни должности и одговорности, цели и тековни приоритети на секторот на кој припаѓа вработениот со цел да му овозможи да развие реални очекувања од работата и да го намали конфликтот на улоги кој може да се појави во иднина. Откако ќе биде донесена одлуката за вработување, менаџерот треба да се осигура за вклопувањето на улогата на талентот кога ќе го постави работникот на одредена позиција и ќе ги вложи сите напори за управување потребни за да го задржи талентот во организацијата.

2. Започнете од врвот: Ангажираноста на вработените бара лидерска посветеност, преку воспоставување јасна мисија, визија и вредности. Ако лицата на врвот веруваат во тоа, го поседуваат, но не го пренесат на менаџерите и вработените и не го подобрат своето лидерство, ангажираноста на вработените никогаш нема да биде повеќе од само „корпоративен каприц“ или „друга работа со човечки ресурси“. На вработените не им е потребна усна услуга туку посветена услуга од срце и услуга ориентирана кон акција од врвниот менаџмент. Потребно е „Водење преку тоа да се биде пример“.

3. Подобрете ја ангажираноста на вработените преку двонасочна комуникација: Менаџерите треба да промовираат двонасочна комуникација. Вработените не се сет садови во коишто можете да ги истурате вашите идеи без да им дадете шанса да се изјаснат за прашањата кои се важни за нивната работа и живот. Од нив се очекува јасна и постојана комуникација која го отвора патот кон ангажирана работна сила. Вклучувајте ги вашите луѓе и секогаш покажувајте почит кон нивниот придонес. Делете ја моќта со вашите вработени преку учество во донесувањето на одлуките, така што тие ќе имаат чувство на припадност, со што ќе ја зголемат нивната ангажираност во нејзината реализација.

4. Давајте задоволителни можности за развој и унапредување: Охрабрете го независното размислување со тоа што ќе им дадете повеќе независност во работата. На тој начин вработените ќе имаат шанса да бидат слободни во изборот на најдобриот начин за вршење на нивната работа, сè додека тие ги даваат очекуваните резултати. Управувајте преку резултатите, наместо да се обидувате да ги управувате сите процеси преку кои се постигнува тој резултат.
5. Осигурете се дека вработените имаат сè што им е потребно за да ја вршат својата работа: Од менаџерите се очекува да бидат сигурни дека вработените ги имаат сите ресурси, како што се физички или материјални, финансиски или информативни ресурси, со цел ефикасно да ја вршат својата работа.
6. Дајте им на вработените соодветна обука: Помогнете им на вработените да се надоградат зголемувајќи го нивното знаење и вештини низ соодветни обуки. Генерално, се подразбира дека кога вработените ќе научат повеќе за својата работа, се зголемува нивната доверба дека ќе бидат во можност да работат без многу надзор од нивните непосредни раководители кои, пак, ја градат нивната самоефикасност и посветеност.
7. Имајте силен фидбек систем: Компаниите треба да развијат систем за управување со работата кој ги држи раководителите и вработените одговорни за нивото на ангажираност што го имаат. Спроведувањето редовни истражувања за нивото на ангажираност на вработените помага да се разберат факторите кои ги прават вработените ангажирани. По финализирање на истражувањето, се препорачува да се утврдат сите фактори кои водат кон ангажираност во организацијата, а потоа да се стесни списокот на фактори за да се фокусира на две или три области. Важно е организациите да почнат со тоа што ќе се концентрираат на факторите што ќе направат најголема разлика кај вработените и ќе вложат енергија за подобрување на овие области, бидејќи може да биде тешко да се адресираат сите фактори одеднаш. Раководителите треба да стојат зад ваквите резултати и да развијат акциско насочени планови кои се специфични, мерливи, одговорни и временски ограничени.
8. Стимулациите имаат своја улога: Раководителите треба да разработат и финансиски и нефинансиски придобивки за вработените кои покажуваат поголема

ангажираност во нивната работа. Неколку теории за управувањето посочуваат дека кога вработените добиваат поголема плата, признание и пофалби, тие имаат тенденција да вложат поголеми напори во својата работа. Треба да има јасна поврзаност помеѓу работењето и стимулациите дадени на вработените.

9. Изградете посебна корпоративна култура: Компаниите треба да промовираат силна работна култура во која целите и вредностите на раководителите се усогласени во сите делови од работата. Компаниите коишто градат култура на взаемна почит преку одржување на успешните приказни живи, не само што ќе ги задржат своите постоечки вработени ангажирани, туку и ќе ги насочат идните нововработени со овој заразен дух на работна култура.

10. Фокусирајте се на врвните вработени: Студија спроведена од Watson Wyatt Worldwide in 2004/05 за практиките во врска со човечките ресурси на 50 големи американски компании покажува дека организациите со високи перформанси се фокусирани на ангажираноста на нивните врвни вработени. Според наодите на истото истражување, она што го прават фирмите со високи перформанси е тоа што врвните вработени го бараат и тоа го намалува ротирањето на врвните вработени, што резултира со врвни деловни активности.

Наодите од различни истражувања сугерираат свои стратегии за да се задржат вработените ангажирани. Овде, во оваа статија, се предложени десет точки или стратегии наречени „десетте таблети“ за да се задржат вработените ангажирани. За раководителите, работата околу ангажираноста на вработените започнува првиот ден, преку ефективна програма за вработување и ориентација, работата во врска со ангажираноста на вработените започнува од врвот бидејќи е незамисливо да се има ангажирани луѓе во организации каде што нема ангажирано раководство. Менаџерите треба да ја зајакнат двонасочната комуникација, да им ги обезбедат на вработените сите ресурси потребни за да ја вршат својата работа, да им обезбедат соодветни обуки за да ги зголемат нивното знаење и вештини, да обезбедат механизми за наградување во коишто добрата работа се наградува преку разни финансиски и нефинансиски стимулации, да изградат карактеристична корпоративна култура која поттикнува напорна работа и ги одржува живи успешните приказни, да развива силен систем за управување со работата кој ги задржува менаџерите и вработените.

## 2.2 Организациска култура

Ангажираноста на вработените не е елемент кој се постигнува само преку основен напор, туку е прашање кое бара поголема посветеност и има потреба од постојана исхрана. За да се постигне конкурентска предност, организациите треба да овозможат нивно вклучување на нивото и саканата енергија на работното место. Уште поважно е воспоставувањето и одржувањето на вакви долгорочни односи. Според (William H. Maceу, 2009), најдобриот начин да се постигне ова е преку обезбедување адекватна култура во организацијата каде што поединците се подготвени да ја задржат нивната ангажираност.

Секое претпријатие има своја организациска структура и потребно е да го испланира нејзиното дизајнирање и начинот на имплементација.

Процесот на избор и дизајнирање на организациската структура е исклучително сложен процес и потребна е детална анализа на целокупното опкружување и на сите интерни и екстерни фактори за да се дојде до вистинското решение. Покрај изборот на организациската структура, од големо значење за секоја организација е и воспоставувањето организациска култура.

Културата претставува општествен феномен и вообичаено се поврзува со една нација или со одредена општествена група. Со неа се изразуваат материјални и духовни вредности, начин на живот, размислување и однесување. Културата содржи комбиниран однос на јазикот, уметноста, религијата, навиките, практиките, моралните и етичките принципи на однесување на луѓето, припадници на социјална група (Greetz, C. 1993).

Според претпоставките на авторот, со ваквите поливалентни вредности, културата е длабоко вградена во сите сфери на општествените активности. Така, деловниот свет во денешно време посветува големо внимание на обликување и негување на културата во рамките на организациските системи како услов за прилагодување на нивните активности на промените во опкружувањето. Организациската култура во училиштето ги вклучува и когнитивните способности на училиштето и афективните ставови на вработените во однос на целите, задачите, колегите, менаџментот. Ова може да се види од она што вработените го зборуваат и за кое размислуваат, како и од начинот на кој ги извршуваат своите активности. Имиџот

на училиштето и целото надворешно опкружување зависи од неговата организациска култура.

Неспорно е дека културата е многу важен фактор во ефикасното менаџирање на училишното работење. На тоа укажуваат многуте сфаќања за суштината на културата.

### **2.2.1. Концепти и дефиниции за организациската култура**

Во својата најразбирлива форма, културата се дефинира како „начин на кој се вршат работите” (цитирано од Deal & Kennedy 1982). Од аспект на потеклото, организациската култура се перципира како „творба на поединците во позиции на моќ и авторитет” (Kunda, 1992) или како „заедничките правила коишто ги регулираат когнитивните и емоционалните аспекти на членството во една организација и средствата со кои се формирани и изразени заедничките значења, претпоставките, нормите и вредностите кои го регулираат однесувањето на работа, поврзани со симболиката, структурите и раскажувањата во кои тие се кодирани, и во причините за структурната функционалистичка традиција и последиците од културните форми и нивните односи со разни мерки на организациската ефективност” (Kunda, 1992). Како водич за однесување и за решавање на проблемите, организациската култура претставува модел на претпоставки откриени или развиени од одредена група на поединци (најчесто основачите), кои ги учат овие претпоставки за да се справат со проблемите на адаптација со надворешното опкружување и интеграција со внатрешното опкружување (Schein, 1992).

Schein (1990) ја дефинирал културата на организацијата како: „Рамка на основните претпоставки што одредена група ја создала или развила во текот на процесот на учење за да се справи со своите проблеми кои доаѓаат како резултат на прилагодувањето кон надворешното опкружување и интеграцијата со внатрешното. Кога овие претпоставки функционираат доволно добро за да се пренесат и на новите членови, како вистински начин за согледување, размислување и чувство во врска со тие проблеми”. Според овој автор, културата е она што групата го учи во текот на времето додека ги решава своите проблеми со опстанокот во



надворешното опкружување и своите проблеми со интеграцијата во внатрешното опкружување. Процесот на учење треба да доаѓа од спонтани, конјунктивни и емотивни однесувања. Исто така, при дефинирање на културата Schein се осврна и на постоењето на супкултури во една организација. Супкултурата е сегмент на културата кој претставува различни норми, вредности и однесувања на луѓето поради разликите коишто постојат во целите на одделенијата и во различните барања на работите во рамки на организацијата.

Културата одамна се истакнува како интересен, но и комплексен феномен со широк спектар на значења и објаснувања. Нејзината комплексност произлегува од различните нивоа на кои се манифестираат културните вредности. Според (Cullen 2005) Во постојната хиерархиска поставеност на културните вредности се издвојуваат следните видови култура:

- општествена, национална култура,
- регионална култура (јазична, верска, етничка),
- деловна култура,
- култура на групите (старосна, полова, професионална, класна),
- индивидуална култура.

Greetz (1993) културата ја дефинира како „историско пренесување на начинот на однесување, систем на наследени концепти кои се симболично изразени преку начините на кои луѓето комуницираат, создаваат и реализираат знаења и ставови”.

Во потесна смисла (Miroshnik 2002), со културата се објаснува вкупниот начин на живот на една општествена група или општество, кој ги вклучува јазикот, знаењето, уметноста, традицијата, обичаите, законите и сите други материјални и нематеријални производи кои се пренесуваат од генерација на генерација”. Меѓу многуте објаснувања на феноменот култура, денес се издвојува и поимањето со кое културата е „колективно програмирање на свеста која ги разликува членовите на една група или категорија на луѓе од другите”(Hofstede, G.,2001 ).

Табела 2.1 Дефиниции на организациската култура

АВТОРИ	ДЕФИНИЦИЈА
<b>Kroeber &amp; Kluckhohn (1952)</b>	Целина од вредности, идеи и други симболи кои го одредуваат однесувањето во организацијата.
<b>Bower, 1966</b>	„Начин на кој се вршат работите”
<b>Hofstede (1980)</b>	Колективно програмирање на умот, кое успева да ги разликува членовите на различни организации. Ова ги опфаќа заедничките верувања, вредности и практики по кои се разликуваат организациите една од друга.
<b>Swartz &amp; Jordon (1980)</b>	Целината од верувања и очекувања коишто постојат меѓу членовите на организацијата и коишто водат кон создавање на нормите.
<b>Ouchi (1981)</b>	Збир од симболи, церемонии и митови кои ги пренесуваат внатрешните вредности и верувањата на организацијата на нејзините вработени.
<b>Uttal (1983)</b>	Заедничките вредности (што е значајно) и верувања (како се прават нештата), кои се во интеракција со структурата и системите на контрола на организацијата за да се создадат норми на однесување (начин како се реализираат работите внатре).
<b>Martin &amp; Siehl (1983)</b>	Лепилото кое ја држи заедно една организација, преку заедничките модели на разбирање. Системи со три компоненти: контекстот или основните вредности, формите (процесот на комуникација, на пр. жаргонот) и стратегиите кои ги зајакнуваат основните вредности (на пр. награди, програми за обука).

<b>Adler (1986)</b>	Нешто што се споделува од сите или речиси сите членови на социјалните групи; Нешто што постарите членови од групата им го пренесуваат на оние помладите; Нешто што ги одредува однесувањето и структурата на организацијата.
<b>Denison (1990)</b>	Основните вредности, верувања и принципи коишто служат како основа за системот на управување, како и како збир на практики и однесувања коишто заедно ги претставуваат и ги зајакнуваат тие основни принципи.
<b>Trompenaars (1993)</b>	Начинот на којшто луѓето ги решаваат проблемите. Еден заеднички систем на значења. Тој диктира на кого му се посветува внимание, како ние постапуваме и што вреднуваме.
<b>Goffee (1996)</b>	Претставува резултат на начинот на којшто луѓето се поврзани еден со друг.
<b>Schneider (1997)</b>	Заедничка рамка на однесувањето и значењето што му го даваме на ова однесување.
<b>Cameron&amp; Quinn (1999)</b>	Она што се вреднува, доминантниот стил на управување и јазикот на успехот коишто ја прават организацијата посебна.
<b>Sullivan (2001)</b>	Целокупниот стил на живеење, вклучувајќи ги сите вредности, идеи, знаења, однесувања и материјални добра што тие ги делат заедно.
<b>Wood (2001)</b>	Системот на заеднички вредности и верувања коишто го насочуваат однесувањето на членовите и коишто се развиваат во рамки на организацијата или во рамки на нејзините подгрупи.
<b>Wiesner (2002)</b>	Начин на гледање на организацијата според вредностите и однесувањето што таа ги прикажува.

<b>Thomas &amp; Tung (2003)</b>	Целина од верувања, заеднички вредности, ставови и логички процеси, коишто ни ги обезбедуваат конјунктивните карти за лицата во рамки на една одредена социјална група, во однос на нивните перцепции, мислења, расудувања, постапки, реакции и интеракции.
<b>Antho (2004)</b>	Збирот од заеднички вредности и разбирања помеѓу вработените во една организација и истовремено една од нејзините најважни компоненти.
<b>Wagner (2005)</b>	Заеднички неформален начин за тоа како членовите на една организација го перципираат соживотот кој ги држи заедно и влијае на размислувањата коишто ги имаат за себе и за својата работа.
<b>Robbins &amp; Sanghi (2007)</b>	Заеднички систем на вредности во рамки на една организација, кој ја опишува сличната организациска култура за различни основи или различни нивоа.

Извор: Адаптирано од: House et.al. 2004

За да донесеме сумирани заклучоци во врска со значењето на организациската култура, тргнувајќи од разновидноста на дефинициите коишто ги дале авторите, може да се каже дека особено се издвојуваат три особини на културата. Тие се: заедничко размислување и дејствување во рамките на една група луѓе кои покажуваат заеднички интереси и цели. Второ, се подразбира дека културата на организацијата се создава според социјалниот контекст и се развива прилагодувајќи се на промените во внатрешното и надворешното опкружување. Трето, се забележува дека сите дефиниции водат кон сложената природа на културата, доаѓајќи до заклучок дека таа се состои од неколку конјунктивни и

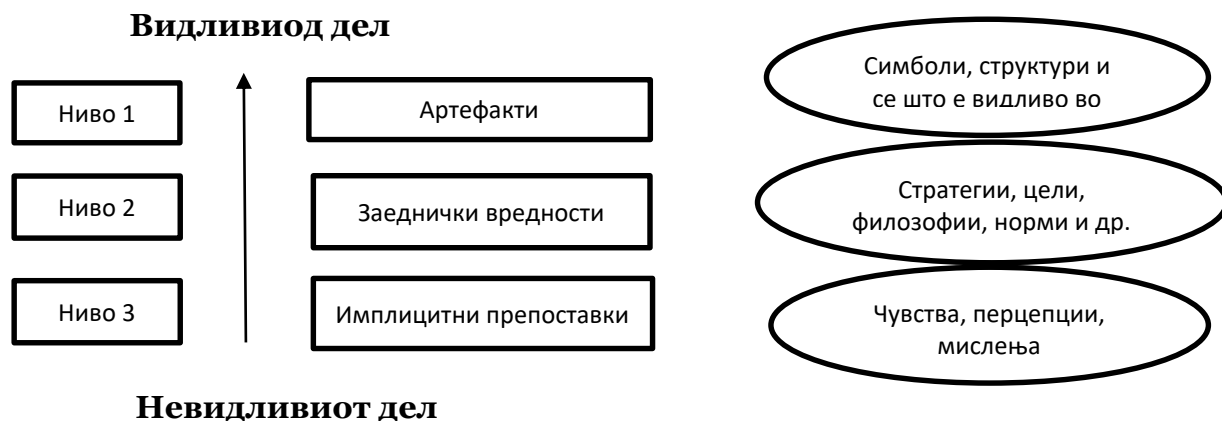
символични нивоа. Токму оваа карактеристика ги прави студијата и мерењето на културата на организациите истовремено привлечни и тешки.

### 2.2.2 Нивоа/раслојување на организациската култура

Иако постои разновидна литература во врска со организациската култура, разни автори признаваат дека културата се состои во нејзините видливи и невидливи аспекти.

Најискористената културна организациска рамка од страна на истражувачите е онаа на Edgar Schein (1992, 2004), кој го усвојува функционалистичкото размислување, опишувајќи ја културата како модел на основни претпоставки, измислени, откриени или развиени од одредена група како начин на којшто оваа група учи како да се справи со своите проблеми на прилагодување во надворешното опкружување и интеграција во внатрешното опкружување, и кој функционира доволно добро за овие модели на претпоставки да се сметаат вредни и поради тоа треба да се научат и од страна на новите членови, како коректни начини за перцепција, размислување и чувствување во врска со овие проблеми. Според Schein (1992), кога ја анализираме културата на една одредена група или организација, неопходно е да разликуваме три основни нивоа со кои се манифестира културата. Тие се: видливите артефакти, вредностите и главните претпоставки (Сл.2.1).

Слика бр. 2.1 Нивоа на култура (Schein, 1992:17)



Извор: Schein, 1992

а) „Кога некој за првпат влегува во една организација, тој ги забележува и ги перципира нејзините артефакти” (Schein, 1992, стр. 111). Артефактите опфаќаат сè што е видливо во рамки на организацијата, почнувајќи од систематизацијата на работниот амбиент, кодексот на облекување, начинот на кој луѓето се обраќаат еден на друг и други слични појави кои покажуваат нешто за организациската култура. Тие ги претставуваат површинските културни феномени, односно само рефлексите на вистинската култура на организациите. Еден од проблемите којшто може да се сретне кога ги проучуваме артефактите (симболите, митовите, историите и др.) е тешкотијата тие што подиректно да се поврзат со претпоставките кои се подразбираат .

б) Преку интервјуата, прашалниците или набљудувањата можеме да ги проучуваме видливите и документираните вредности, норми, идеологии и филозофии на културата на една организација. На ова ниво треба да се внимава со употребата на прашалниците и другите инструменти за истражување воопшто, затоа што тие можат да ги прејудицираат димензиите коишто треба да се проучуваат. Исто така, не постои ниеден начин за да се знае дали димензиите кои ги проучуваме на ова ниво се важни или се истакнуваат во таа култура додека не ги испитаме подлабоките нивоа на културата.

ц) Претпоставките имаат врска со решенијата коишто групата ги научила за проблемите поврзани со надворешното прилагодување и внатрешната интеграција. Овие решенија постепено стануваат претпоставки кои се земаат здраво за готово, толку многу што не можат да се стават под прашање подоцна. Проблемите кои се поврзуваат со прилагодување кон надворешната средина се грижите на организацијата поврзани со изборите што таа треба да ги направи за организацијата да функционира и да има успех во нејзината средина. Овие претпоставки некогаш се земаат здраво за готово и несвесно ги утврдуваат перцепциите, размислувањата, процесите, чувствата и однесувањето на поединците во организацијата. Според авторот, доколку сме успеале да ги дешифрираме овие претпоставки, станува полесно дешифрирањето на однесувањата во организацијата. Треба да имаме предвид дека постапките на луѓето секогаш се под

влијание и на фактори на специфичната и индивидуална состојба и тие (артефактите) можат да бидат во спротивност со основните претпоставки кои ги насочуваат овие постапки. Така, организациите не мора нужно да го перципираат овој конфликт внатре во нив, или тие можат и на активен начин да го негираат постоењето на конфликтот.

Во продолжение на моделот на Schein, истражувачот Hatch (1993) додадал четврти домен, наречен „симболи”, кој исто така ги утврдува процесите што го поврзуваат секој елемент на градење на организациската култура, нудејќи малку подобро разбирање на меѓусебната зависност кај овој модел (Сл. 2.2) (Dauber, 2012). Hatch (1993) претпоставува дека постојат два можни начини како однесувањето да стане видно преку основните претпоставки: Прво, преку „манифестирањето” вредности и „реализацијата” на цели или/и б) Второ, преку „толкувањето” симболи и преку „симболизацијата” на артефакти (Слика 2.2 ).

Слика Бр. 2.2 Раслојување на културата



Извор: Dauber, 2012

Двата модели на авторите служат за објаснување на културната динамика. Додека Schein силно се фокусира на областите на организациската култура, Hatch ги

утврдува четирите процеси кои ги поврзуваат овие области. Поради високото ниво на апстракција, двата модели ја ограничуваат објаснувачката моќ во однос на меѓусебната зависност помеѓу организациската култура и другите области на една организација, како на пр. стратегијата, структурата, операциите и др.

### **2.2.3. Култура на организацијата и други организациски компоненти**

Културата е еден од клучните фактори, не само во постигнувањето на организациските цели, туку и во привлекувањето и задржувањето на пожелните вработени, создавајќи позитивна слика во јавноста и во градењето респектабилни односи со засегнатите групи. Организациската култура можеби е апстракција, но таа има моќни ефекти врз начинот на кој организациите размислуваат и се однесуваат (Schein). Овој заклучок се совпаѓа со идејата да се има вистинскиот вид на култура, а тоа е токму културата која одговара на видот на организацијата (на пр. профитна/непрофитна) и која ѝ помага на организацијата да биде ефективна и успешна во развојните динамики на нејзиното надворешно опкружување.

Williams, Dobson и Walters (1993) ги предложиле набљудувањето, интеракцијата и комуникацијата како основни процеси во формирањето на културата и ги навеле следните пет главни детерминанти на организациската култура:

- влијанието на надворешната средина,
- влијанието на организациските структури, системите и технологијата.
- влијанието на основачот,
- влијанието на менаџерите,
- влијанието на работната група.

Секоја организација, во своите обиди да се позиционира некаде на пазарот, се поврзува со своето надворешно опкружување. Таа постојано ги прави овие обиди во текот на целиот нејзин живот, за да ја исполни целта на постоењето, наоѓајќи ги оние вредности и практики коишто најдобро ја исполнуваат нејзината цел. На пример, една компанија од приватниот сектор постојано се прилагодува на своето надворешно опкружување, адаптирајќи ги во рамките на својата култура нејзините уникатни и доминантни вредности (на пример: посветеноста на целата



организација поради висок квалитет). Во јавниот сектор, една институција може да се прилагодува на законските, технолошките, социјалните и други промени, адаптирајќи нови начини на давање услуги на граѓаните, и во овој случај оваа институција ги одразува заедничките општи вредности кон публиката. На овој и на безброј други начини, се формира културата на една организација преку нејзината интеракција со надворешната средина.

Според Schein (1990), организациите се прилагодуваат на надворешното опкружување преку развивање консензус за прашања како што се:

- определување на мисијата, функциите и најважните задачи,
- специфичните цели кои ќе се постигнат,
- критериумите кои ќе се користат за мерење на резултатите,
- стратегиите за поправање доколку целите не се постигнат.

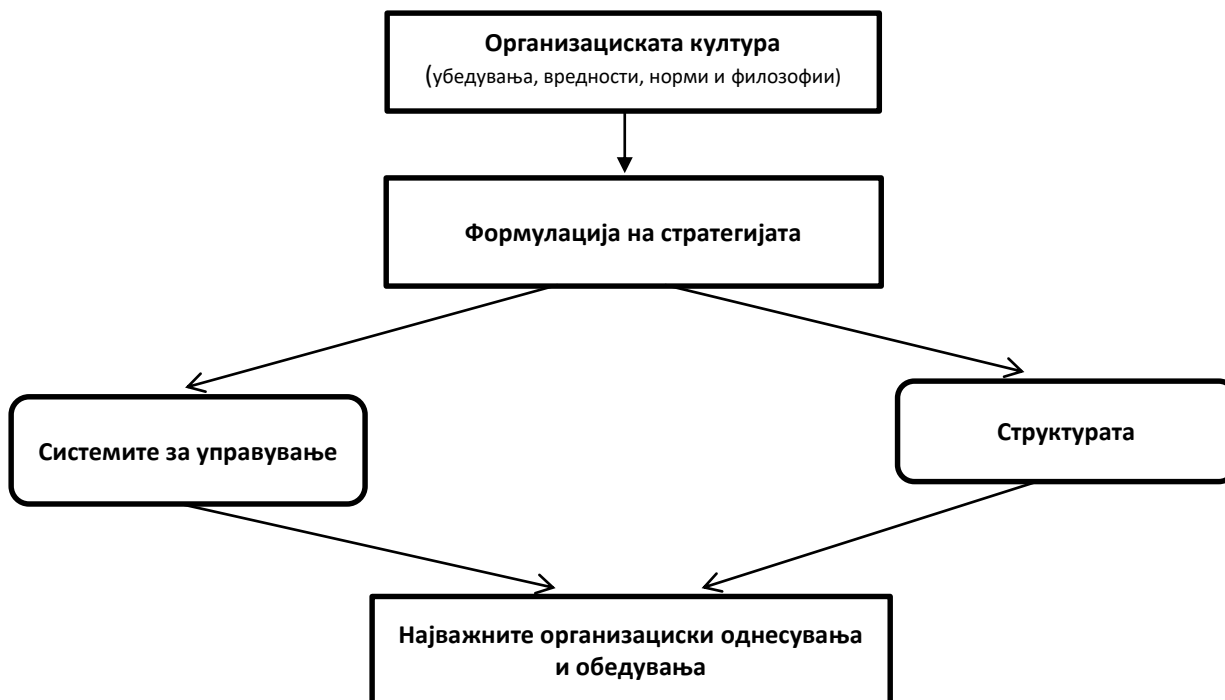
Значи, културата на организацијата влијае врз ангажираноста на нејзините вработени. Токму постоењето на „силната култура“ влијае на зголемувањето на организациските перформанси (Denison, 1990; Gordon & DiTomaso, 1992; Siehi & Martin, 1990). „Силната“ култура е една добро врзана вратоврска која може да го држи заедно организацискиот систем и може да им помогне на организациите да ја канализираат енергијата преку продуктивни однесувања, бидејќи избегнува политика и нејаснотија. Силната култура обично е поврзана со честата употреба на церемониите, симболите, историјата, хероите и овие елементи создаваат кај вработените чувство на припадност и ја зголемуваат ангажираноста за постигнување на организациските цели.

Kotter и Heskett (1992) првично ја поставија хипотезата дека компаниите со силна култура подобро ќе функционираат на долги рокови. Тие тврдат дека присуството на силна култура, која според нив лежи во аспектот на заедничките вредности и норми помеѓу членовите на организацијата, служи за поттикнување на невообичаено ниво на мотивација меѓу вработените и обезбедува неопходна количина на контрола, без задушувачките ефекти на бирократијата. Користејќи примерок од над 200 големи јавни американски компании, тие ги анкетираа менаџерите за да ја оценат силата на културата во нивните организации. Во текот на 10-годишен период се изучуваше силата на културата во економијата. Тие

открија силни врски помеѓу силната култура и работењето, но само кога „силната култура” беше истовремено стратешки прилагодена и се карактеризираше со норми кои и дозволуваа на културата да се менува. Тие дојдоа до заклучокот дека и во контекст на соодветната култура која ја поддржува стратегијата, на долг рок не може да се промовира одлично работење доколку културата не содржи норми и вредности кои им помагаат на компаниите да се прилагодат на променливата околина (Kotter & Heskett, 1992, стр. 142).

Други елементи, дел од контекстуалните варијабли, кои се поврзуваат со културата на организацијата се и стратегијата, системот на управување и нејзината структура. Меѓу овие варијабли, според авторот Kunda (1992), постои причинско-последична врска која ја потврдува идејата дека културата на организацијата влијае на начинот како организацијата ќе ги формулира стратегиите и кој управувачки систем ќе биде избран за исполнување на стратегиите, секогаш потпирајќи се на структура со одредени карактеристики (Слика 2.3 ).

Слика бр. 2.3 Организациската култура, лидерство и структурата



Изворот: Kunda 1992

Kunda (1992) оди подалеку во изучувањето на силната култура и поврзаноста со формалната структура и контролата. Од овие причини, може да се каже дека колку е посилна културата, толку помалку вознемирен треба да биде менаџментот во врска со развојот на формалните прописи за насочување на однесувањето на вработените. Но ова не ја заменува потребата од раководење, бидејќи менаџерот и културата се суштински испреплетени:

- прво, раководителите се главните претприемачи и архитекти на културата,
- второ, „откако културата ќе се создаде, таа влијае на фактот каков вид лидерство е можно да се адаптира и на крај,
- доколку елементите на културата станат нефункционални, одговорност е на лидерот да направи нешто за да го забрза менувањето на културата (Schein, 2010).

#### **2.2.4. Организациската култура и ангажираноста на вработените**

Врската што постои помеѓу организациската култура и ангажираноста и лојалноста на вработените кон организацијата е елемент кој во голема мера зависи од специфичните димензии коишто ја сочинуваат културата како целина.

William H. Masey, (2009) нè потсетува дека е важно да бидеме свесни за фактот дека имиџот на организацијата почнува да се втемелува многу рано кај новите вработени. Откако ќе се создаде ова мислење, може да биде тешко да се промени. Во овој случај доволно добро може да помогне информираноста на вработените во врска со мисијата и вредностите на компанијата уште на почетокот од запознавањето со работното место. Меѓутоа, во повеќето случаи, менаџерите на сите нивоа се оние коишто преку своите постапки го утврдуваат во менталитетот на вработените она што ја сочинува културата во организацијата и елементите што ги поддржува оваа култура.

Maу (2004) тврди дека културата на работното место го одредува ставот на вработените во врска со нивото на ангажираност кон организацијата. Според него, ова е тесно поврзано со фактот дали културата во организацијата е претставена со концептот на едно големо семејство или е толку фокусирана на постигнувањето на целите што грижата за вработените и односот со нив не се дел од стратегијата.

Понатаму, истакнува дека организациите коишто обезбедуваат работни средини со поделени задачи на соодветен начин и коишто со време се збогатуваат со безбедност и со висока достапност, имаат поголеми можности да имат ангажирани вработени.

Покрај материјалните придобивки и награди, клучните фактори кои ги држат вработените поврзани со организацијата ги вклучуваат мисијата и вредностите на компанијата, начинот на кој се третираат луѓето, можностите за учење и развој во организацијата, работните политики и практики, како и признавањето на наградувањето на вработените за направените напори. Лојалноста на вработените треба да се добие преку култура заснована на почит и интегритет (Кауе, 2003). Според (Рамагајан, 2006), една организација која ги третира своите вработени со достоинство и почит, создава работна култура која ги поттикнува лојалноста и ангажираноста. Ваквите организации честопати се поврзани со проактивни практики и со многу високи резултати, ова преку интеграција и испреплетување во својата култура на напорите за задржување и за ангажираност на вработените.

Вредностите се клучен елемент кој ја претставува културата во една организација. Тие не се издвојуваат лесно од вработените уште од првите моменти на запознавање со работата, но се изразуваат во работните практики што се следат во одделенијата, единиците или во организацијата како целина (Van der Post, 1997). Двата главни видови на вредности и верувања кои влијаат на односот работник-организација можат да се поврзат со:

- ✓ Како луѓето се вреднуваат како човечки суштества во организацијата;
- ✓ Што оценува организацијата како поважно, во смисла на ориентацијата на енергиите и компетенциите (William H. Macey, 2009).

Првата вредност се однесува на нивото на заинтересираност на организацијата за своите вработени. Тргувајќи токму од горенаведеното William H. Macey (2009) тврди дека: „Ангажираноста се јавува кога луѓето се чувствуваат сигурни да преземат активности на сопствени иницијативи”. Во меѓувреме, во литературата (Shorris. E, 1981) се вели дека обично поединците имаат тенденција да се чувствуваат посигурни кога треба да работат во одредена рамка, ослободувајќи се од обврската на личните иницијативи, посебно во услови на несигурност.

Организациската култура овозможува вработените и организацијата да се вклучат во еден систем во кој меѓу нив се појавуваат заедничките точки на интерес, влијаејќи на нивото на ангажираност на вработените (Sarangi, 2010). Како и во секој однос, така и во организациите, довербата е еден од најважните елементи на културата. Други извори покажуваат дека (Villiam H. Macey, 2009) нејзината важност е уште повеќе нагласена кога вработениот се соочува со ситуации на несигурност (на пр. во случаите на немири при вработување, спојувања и купувања на бизниси, висока невработеност итн.). Вработениот има потреба да чувствува дека инвестирањето време, талент и енергија во организацијата било и е паметна и правилна одлука. Довербата е токму она што ги поттикнува вработените да направат една ваква инвестиција. Кога луѓето успеваат да создадат одредено ниво на доверба кај другите, тие очекуваат да ја имаат нивната поддршка, верувајќи дека она што е правилно според нив, се конципира како правилно и од оние во кои веруваат. Чувството да се биде сигурен е она што најмногу нè поврзува со луѓето во кои веруваме. Може да се зборува за доверба спрема високите лидери, менаџерите и системот во целина. Друго гледиште (Seijts G. H., 2006) тврди дека добрите лидери се оние кои помагаат за раѓање на чувството на доверба кон организацијата во редовите на вработените, станувајќи примери за високи етички и работни стандарди.

McGregor (1960) потенцира дека најважниот елемент на градење на основите на довербата е фер третманот на вработените. Правдата во овој случај е тешко да се дефинира. Таа може да се однесува на правдата во врска со донесувањето одлуки од различна природа. Прво, може да застанеме кај правдата поврзана со материјалните награди, кои можат да дојдат во форма на финансиски награди, промоции или учество во специфични обуки коишто помагаат во зголемување на степенот на квалификација. Второ, правдата можеме да ја видиме поконкретно и во начинот на кој се донесуваат одлуките за наградување, како се избираат лицата кои имаат корист од наградата и формата и обемот во кој се наградени. Според McGregor, луѓето имаат тенденција да се фокусираат на кохерентноста при донесување на одлуките и на нивото на нивна предвидливост. Трето, може да застанеме кај правдата во односот супериорен-подреден. Во овој случај треба да се

земе предвид доброто однесување, коректноста, поддршката во одредени активности кај различни вработени.

„Колку повеќе културата го промовира оценувањето на луѓето преку довербата, правдата, работата, процедурите, толку поголеми се можностите за ангажираност на вработените” (William H. Maceу, 2009).

Една силна култура се карактеризира со високо ниво на усогласеност на мислењето кај вработените за она што најмногу го ценат и високо ниво на ангажираност кон зачувување на овие вредности (A. Chatman & Cha, 2003). Честопати групите не се согласуваат во врска со приоритетите во организацијата. Но, имаме и случаи кога членовите на организацијата се согласни во врска со приоритетите, но не се реално заинтересирани за максимална ангажираност за нивната реализација, на начин што ќе придонесат за постигнување на организациските цели.

Главните активности коишто можат да доведат до создавање на една силна култура во организацијата се: Регрутација и селекција; Ориентација и обука на вработените; Системи за наградување и лидерство (A. Chatman & Cha, 2003). Harrison (2006) вели дека кога организациите ги избираат вистинските луѓе за работата, добро ги обучуваат и соодветно ги третираат, овие луѓе не само што даваат позитивни резултати, туку исто така имаат тенденција да останат во организацијата подолго. Една организација може да ги поседува најновите технологии и најдобрите физички извори, но доколку ги нема вистинските луѓе, таа ќе треба многу да се бори за да ги постигне посакуваните резултати (H. Schein, 2010).

### **2.3 Комуникацијата во организацијата**

Комуникацијата е моќна алатка која може да има огромно влијание врз успехот на секоја организација. Според претпоставките на авторот, ефективната комуникација може да ја зголеми ангажираноста на вработените, да ја зајакне продуктивноста на работното место и да го поттикне растот на бизнисот. Комуникацијата е камен-темелник на ангажираната работна сила. Работната сила на компанијата претставува нејзина најзначајна инвестиција и во крајна линија го одредува успехот или неуспехот на организацијата. Далеку поверојатно е ангажираните вработени да ја покажат посветеноста и приврзаноста кои се неопходни за долгорочен раст на

секоја компанија, голема или мала. Еден од најтешките предизвици за секоја организација денес е да најде начини за ефективно да разговара со своите вработени.

Според претпоставките на авторот, организациската комуникација е важен аспект од деловното опстојување на секоја компанија. Таа е темел и појдовна точка со суштинско значење за постигнување повисока компаниска ефикасност. Таа го овозможува преносот на информации меѓу вработените и ги решава и елиминира недоразбирањата меѓу нив и на тој начин ја формира организациската култура потребна за конкурентска предност. Познавањето на основата на комуникацијата и разбирањето на системот на внатрешната комуникација како средство за унапредување на ефикасното постигнување на целите е од големо значење за меѓучовечките односи и организациското однесување, па оттука и за исполнување на организациските планови.

### **2.3.1. Значењето на комуникацијата во организацијата**

Главна одлика на успешните компании е нивната умешност во комуникациските процеси, бидејќи нивните членови ги имаат потребните информации во вистинското време; за разлика од неуспешните компании, каде што лошите постигнувања често се должат на некој комуникациски проблем во организацијата (Jones G. R., and George, J. M., 2008)

Ефективно комуницирање има кога лицата што комуницираат меѓусебно се разбираат и поттикнуваат на заедничко или индивидуално дејствување, истовремено охрабрувајќи се за пронаоѓање нови и конкретни начини за полесно и побрзо остварување на организациските цели.

Организациската комуникација може да биде многу широка тема, опфатена од психолози, социолози, деловни експерти, економисти и политичари (Turner, 2003). Значи, клучот за успех може да биде да се изберат оние области на коишто професионалците за човечки ресурси сакаат да ги фокусираат своите напори, отколку да се има премногу широк опсег на темата (Turner, 2003).

Greenberg и Baron (2008) ја дефинираат комуникацијата како процес со кој едно лице, група или организација (испраќачот) пренесува некаков вид на информација

(пораката) на друго лице, група или организација (примачот). Во меѓувреме, Harvey (2010) ја дефинира комуникацијата како процес со кој се пренесува и разбира информацијата помеѓу две или повеќе лица. Организациската комуникација, очигледно, може да се дефинира како двонасочен процес на размена на информации.

Организациската комуникација може да се подели на внатрешна комуникација и надворешна комуникација. „Внатрешните комуникации се сметаат за делокруг на човечките ресурси, додека надворешните комуникации се одговорни за надворешните комуникации” (Mishra, Boynton и Mishra, 2014, стр. 184). Внатрешната комуникација се јавува помеѓу раководителите и вработените (Dolphin, 2005). За целта на ова истражување, организациската комуникација се однесува на внатрешната, наместо на надворешната комуникација.

Така, организациската комуникација во овој контекст се дефинира како двонасочен процес на размена на информации помеѓу раководителите и вработените (Dolphin, 2005; Robinson, Perryman и Hayday, 2004). Комуникацијата има многу различни перспективи. Не станува збор само за пренесување едноставна порака од работодавец до вработен или од вработен до работодавец. Кога комуницираме, ние постојано пренесуваме нешто од себе (Turner, 2003). Ние кажуваме или правиме нешто кое влијае на нашиот слушател или набљудувач. Се создава еден вид на културен бран којшто ги одразува нашите вредности (Perkins, 1999).

Со зголемувањето на организациите во текот на годините, се смени и перцепцијата за комуникацијата како нивни дел. Комуникацијата во организациите во денешно време е посложена и има поголемо значење. Ако порано комуникацијата се сметаше за составен дел од организациските промени, денес таа неизбежно е трансформирана во темел на современите организации (von Krogh, Kauzo & Ikujiro, 2000) (Witherspoon, 1997). Сега организациите, во повеќето случаи, се опишуваат како комуникациски ентитети (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2005).

Организациската комуникација се фокусира на поврзувањето на одделни вработени, групи и организацијата како целина, за да се олесни реализацијата на заедничкиот интерес и спонтаната соработка (A.S. Hatch 1964; Clampitt и Downs, 1992). Според De Ridder (2004), организациската комуникација е клучна во



поттикнување на поддршката на вработените. Организациите се први и главни комуникациски ентитети (Clegg, Kornberger и Pitsis 2005).

Задоволството од комуникацијата подразбира ефикасен одговор на исполнувањето на очекувањата во процесите на размена на пораки, кој се претвора во пријатно, исполнето искуство (Down & Hazen, 1997; Clampitt and Downs ,1992; Muller and Lee, 2002). Heron во 1942 година напишал „споделување информации со вработените и додаде цели, ставови и критериуми за ефикасна комуникација”. Тој е најпознат по воведувањето на новиот свет на организациска комуникација за спроведување на двонасочна комуникација помеѓу вработените и раководството и за поттикнување средина на отворена и чесна комуникација.

Бројни автори, покрај контроверзиите, дале свој придонес за споменатата тема, фокусирајќи се на различни аспекти на комуникацијата. Исто така, докажано е дека комуникацијата е составен дел на општеството во кое живееме. Врз основа на овие концепции, генерално, комуникацијата значи да бидеш во однос, да даваш и примаш, да делиш и обединуваш идеи, цели и др. Нејзината цел се слушањето и разбирањето на себеси и слушањето и разбирањето на другите.

За нас, комуникацијата е процес во кој едно лице се обидува да го поттикне разбирањето во умот на еден поединец (или група поединци) преку намерна употреба на вербални и невербални пораки (Wrench, J. S. и другите, 2008).

### **2.3.2 Односот помеѓу ангажираноста на вработените и организациската комуникација**

Ефективната организациска комуникација е клучна за подобрување на ангажираноста на вработените. Организациската комуникација е витален аспект за тоа како се оценуваат односите во рамките на организацијата (Broom, Casey и Ritchey, 2000). Со други зборови, отворената комуникација укажува на посилен однос. Ангажираноста на вработените е двонасочен однос помеѓу работодавецот и вработениот (Robinson, Perryman и Hayday, 2004), што значи дека ангажираноста на вработениот во голема мера зависи од ефективните двонасочни комуникации (Rayner and Adam-Smith, 2009). Во споредба со компаниите со ниска комуникациска ефективност, компаниите со висока комуникациска ефективност

имаат повеќе од 4,5 пати поголема веројатност да имаат високо ангажирана работна сила (Turner, 2003). Така, организациската комуникација и степенот на нејзината ефективност влијаат врз процесот на ангажираност на вработените.

Ја забележавме важната улога која ја игра организациската комуникација кај ангажираноста на вработените. Една од значајните работи е да се разбере кои двигатели на комуникацијата најверојатно влијаат на нивото на ангажираност на вработените.

Пред повеќе од 30 години биле спроведени истражувања, при што е утврдено дека најважните елементи на организациската комуникација кои се поврзани со ангажираноста на вработените се комуникациската клима и високото раководство. Оттогаш, голем број истражувања сугерираат дека важни фактори на организациската комуникација кои ја поттикнуваат ангажираноста на вработените се односот со раководителите и начинот на кој тие ја изразуваат организациската визија кон вработените (Welch, 2011; Attridge, 2009; Robinson и др., 2004), добивајќи фидбек и проценки од раководителите (MacLeod и Clarke, 2009) и вработените кои имаат право да бидат слушнати (Robinson и др., 2004).

### **2.3.3. Внатрешната комуникација во организацијата и поврзаноста со ангажираноста на вработените**

Внатрешната комуникација е комуникација помеѓу лидерите на организацијата и една од нејзините клучни публики: вработените (Dolphin, 2005). Таа е „општествена интеракција преку пораки” (Kalla, 2005, стр. 303) и ја одразува способноста на раководителите да изградат односи помеѓу внатрешните чинители на сите нивоа во рамки на организацијата (Welch & Jackson, 2007).

Сепак, Thomas, Zolin и Hartman (2009) укажуваат дека „кога вработените сметаат дека добиваат информација од нивните надзорници и соработници, којашто е навремена, точна и релевантна, тие веројатно ќе се чувствуваат помалку ранливи и поспособни да се потпрат на нивните соработници и надзорници” (стр. 302). Неколку научници го истакнуваат позитивното влијание на внатрешната комуникација врз ангажираноста на вработените (Chong, 2007; Saks, 2006; Welch & Jackson, 2007). Така, внатрешната комуникација помеѓу раководителите и

вработените треба да ја зајакне довербата помеѓу нив и да доведе до поголема ангажираност на вработените во компанијата.

Значи, фокусирањето на внатрешната комуникација може да ѝ обезбеди на организацијата неколку придобивки. Kennan и Hazleton (2006) ја истакнуваат потребата организациите да ги препознаваат вработените како посебна публика вредна за индивидуализирано внимание преку внатрешни јавни односи. Kitchen и Daly (2002) тврдат дека внатрешната комуникација е клучна и за успехот на организацијата и за нејзиното секојдневно постоење. Ова затоа што внатрешната комуникација може да ги ангажира „интелектуалните и креативните средства на вработените да произведуваат вредност” (Quirke, 2008 ). Сепак, останува прашањето во врска со тоа кој треба да биде одговорен за да овозможи комуникација и да ја процени нејзината ефикасност: односите со јавноста, човечките ресурси или супервизорот од прв ред. Argenti (1996) објасни дека внатрешната комуникација има соодветна улога на функција за корпоративни комуникации (често нарекувана и како „односи со јавноста”), за да ги информира вработените за корпоративните промени за време на промена или криза. Поопшто, Cheney (1999) сугерира дека вредностите на работното место може да се оценуваат според улогата која ја игра комуникацијата. Транспарентните организации споделуваат информации на широко. Broom, Casey и Ritchey (2000) се согласуваат дека комуникацијата е клучен аспект за тоа како се оценуваат односите помеѓу организацијата и нејзината публика, што значи дека отворената комуникација укажува на посилен однос. Изучувањето на внатрешната комуникација е добро документирано и продолжува да расте како професија. Една неодамнешна студија од 2012 година на Универзитетот во Јужна Калифорнија за општоприфатените практики (Факултетот за комуникации Анненберг, при Универзитетот во Јужна Калифорнија, 2012) покажа дека позициите на внатрешната комуникација пораснале за 11% за само една година.

Студија спроведена од Институтот Great Place To Work покажа дека вработените уживаат да работат во средина каде што „им веруваат на луѓето за кои работат, се гордеат со она што го прават и уживаат со луѓето со кои работат”(Carroll, 2006, стр. 1).

Внатрешната комуникација станува вистински предизвик за компаниите и високите директори кои со задоцнување го разбираат овој вид на проблематика, посебно во случаите кога не постои соодветен систем за контрола на внатрешната комуникација. Исто така, се забележува дека комуникацијата создава услови за поголема ангажираност (Foy, 1994). Фоу го истакнал овој резултат во неговиот труд за јакнењето на вработените во работата. Пред и после него, и други ги проучувале односите на вработените, нивната посветеност и работното опкружување (Katz & Kahn, 1978), (Meurer & Allen, 1997). Управувањето може да стимулира поголема ангажираност и сериозност, создавајќи подобра комуникација во врска со задачите што им се доделени, обезбедувајќи дека вистинската информација се насочува кон вистинската позиција (De Ridder, 2003).

Ваквите позитивни работни средини обично се карактеризираат со отворена комуникација. Научникот за деловна етика Carroll (2006) тврди дека етичките организации се грижат за своите вработени, работејќи на градењето доверба преку позитивни комуникациски напори, како и покажувајќи почит кон вработените и постапувајќи со интегритет во сите односи со вработените. Carroll понатаму тврди дека вработените им веруваат на своите раководители до тој степен што тие покажуваат честност, транспарентност, вистинска грижа, поддршка и подготвеност да слушаат. Неодамна, Edelman Trust Barometer (2012) исто така откри дека бизнисите во кои повеќе се верува „добро ги третираат вработените“ и отворено споделуваат информации. Оваа чесна и транспарентна внатрешна комуникација најдобро се прима кога доаѓа директно од раководител.

Wright (1995) објави дека за професионалците за односи со јавност не е доволно да се занимаваат со надворешни комуникации и дека тие се најдобро квалификуваните луѓе во организацијата за да ја премостат таа надворешна порака до вработените, третирајќи ги како друга важна публика. Силната внатрешна комуникација водена од професионалци за односи со јавност може да изгради доверба и посветеност со вработените, што пак може да доведе до ангажираност на вработените.

Во основа, комуникацијата вклучува двонасочна размена на информации. Внатрешната комуникација се јавува помеѓу раководителите и вработените. Ангажираноста на вработените, која ја промовира внатрешната комуникација, е

„степенот до кој поединецот е внимателен и посветен на извршувањето на своите улоги” (Saks, 2006, стр. 602). Претходни студии откриваат дека внатрешната комуникација на раководителите со своите вработени ги мотивира своите подредени да им обезбедат врвна услуга на клиентите (Lowenstein, 2006). Знаењето и вештините на вработените за своите работни места и за организацијата им овозможуваат да станат организациски застапници со клиентите, кои за возврат можат да го подобрат угледот на фирмата (Gronstedt, 2000). Внатрешната комуникација подобрува голем број на важни конечни исходи на организацијата, вклучувајќи зголемена продуктивност и профитабилност (Gallup, 2012). Внатрешната комуникација ја зголемува продуктивноста преку рационализирање на организациските улоги и должности (Benner & Tushman, 2003). Pounsford (2007) открива дека комуникациските стратегии како што се раскажувањето приказни, неформалната комуникација и тренингот, водат кон поголема ангажираност на вработените, како и кон зголемено ниво на доверба во организацијата и зголемени приходи како резултат на поголемото задоволство кај клиентите.

Guest и Conway (2002) во нивната студија утврдуваат дека комуникацијата има големо значење во работењето на еден вработен доколку вклучува секојдневна комуникација во врска со работата или квалитетот на повратната информација. Значењето на комуникацијата во организацијата може подобро да се разбере преку конкретни примери и случаи на успешните или неуспешните компании, бидејќи секоја теорија треба да се тестира во пракса за да се анализира автентичноста или значењето.

Еден пример од поновата историја доаѓа од Peugeot, кој се смета за пример во управувањето со внатрешната комуникација (Bassett, Melewar & Simoes, 2006), давајќи им посебна важност на односите помеѓу раководителите и другите внатрешни актери во компанијата. Според студијата на случајот, во Peugeot двапати месечно се организираа состаноци помеѓу вработените во компанијата и членовите на семејството Peugeot, на коишто им беа презентирани новите вработени, се информираа за состојбата на компанијата и за идните предизвици. Резултатот после анализата на случајот беше семејна атмосфера во компанијата и чувство на моќ или важност кое го добива вработениот. Значи, важно е да се нагласи дека промените во организациите полесно се апсорбираат во случаите кога во фокусот

не се ставаат само вработените и нивните однесувања, туку и двете на посебен начин се поврзуваат со условите коишто дефинираат одредени однесувања (Beer, Eisenbach & Spector, 1990).

Според Invernizzi (2013), комуникацијата станува особено важна за функционирањето и развојот на организацијата затоа што, од една страна, е составена од делови и поддршка од секоја нејзина компонента, а од друга страна, претставува неопходна алатка за интеграција на истите компоненти. Потоа, тој потенцира дека комуникацијата треба да се заснова на две основни карактеристики на организацијата: личната способност за прилагодување и концентрацијата на односите.

Двата елементи, во случаи на вертикална или дијагонална комуникација се различни. Angela Sinckas (2005) во своите дискусии спомнува дека е потребно постоење на соодветни канали на комуникација за да се олесни подобрувањето на ангажираноста на вработените.

Кај вертикалната комуникација постои циркулација на информацијата во двете насоки: надолу и нагоре. Според Larkin (1994), комуникацијата е поефикасна доколку главните менаџери комуницираат со директните супервизори и супервизорите комуницираат со персоналот. Во теориите за комуникација во организацијата постои и ефектот Pelz (1952). Donald Pelz се обидел да разбере каков стил на лидерство го зголемува задоволството на вработените при работа и откри дека поважен од стилот на лидерство на супервизорот е фактот дали супервизорот имал моќ. Ова затоа што кога супервизорот имал моќ, тој создаваше поголема доверба кај вработените и ја поттикнуваше желбата за комуникација со него. Иако ефектот Pelz е широко прифатен, се случува да му противречат други студии, како што е онаа на Foehrenbach и Rosenberg (1982), според која вработените преферираат да бидат информирани за организациските работи од раководителите на повисоките нивоа. Во нивните заклучоци, исто така, се споменуваат двете области на организацијата за кои вработените сакале повеќе информации: идните организациски планови и подобрувањата на продуктивноста.

Комуникацијата долу-горе се чини дека генерално носи незадоволство кај вработените во организациите (Larkin & Larkin, 1994). Во меѓувреме дијагоналната комуникација, која е комуникација помеѓу раководителите и вработените од

различни оддели (Wilson, 1992), покажува други трендови кои сè уште не се широко проучени. Иако за организациите сè уште се релевантни, истражувањата и теориите за начините на комуникација во организацијата, развојот на корпорациите или на другите видови на организации и брзите трансформации кон она што се нарекува мрежни организации, ја оддалечуваат посебната потреба за фокусирање само на вертикалната, хоризонталната или на дијагоналната комуникација (Miles & Snow). Во меѓувреме, ја зголемуваат потребата за понатамошни анализи во врска со односите во целина и соработките или синергиите (Invernizzi). Дури и денес се препорачува комуникацијата да не се ограничува само на овие термини, туку секогаш да се земат предвид фазите и развојот на истражуваните организации (Baker) како неразделен дел и од вредностите на организацијата.

Во горенаведените разгледувања на поврзаноста на вредностите на организацијата и ангажираноста на вработените, може да се забележат различни ставови на научниците. Во меѓувреме, како заклучен елемент на овој преглед поврзан со ангажираноста на вработените, организациската култура и комуникацијата во организацијата, како што тврдат и Malbašić & Brčić (2012) во нивните истражувања, се препорачува пресудувањето особено да се врши во организациска и управувачка рамка, давајќи му важност и на влијанието на новите средства за информациска комуникација и на вредностите на организацијата како трансформациски фактор на традиционалните методи на комуникација и создавањето соодветна средина за ангажираност на вработените при нивната работа во организацијата.

Напорите за градење доверба кај вработените преку внатрешна комуникација може да дадат придобивки и за вработените и за фирмата. Вработените се чувствуваат ангажирани, градат доверба со нивниот претпоставен и со фирмата, и затоа се повеќе овластени да градат односи со клиентите во име на фирмата. Ефективната внатрешна комуникација може да ја подобри оваа ангажираност.

Професионалците за внатрешна комуникација можат да ја подобрат својата улога преку опремување на раководителите од првите редови со поефективни вештини за комуникација лице-в-лице, со цел да ги спроведат плановите за комуникација на организацијата. Доколку ПР извршните директори се потпираат на раководителите од првите редови да бидат нивни гласници, тогаш на гласниците им треба подобра

обука за меѓучовечка комуникација, за да изградат доверба со вработените, во име на целата компанија.

Понатаму, Larkin and Larkin (2005) се залагаа раководителите да разберат кои канали на комуникација се најпогодни за пораката. Извршните директори сакаат да имаат на располагање различни канали, но тие мора да спроведат ревизија на комуникациите (D'Argix, 2009) за да утврдат како вработените преферираат да ги добиваат одредени видови на комуникација. Поверојатно е вработените да одговорат и да се ангажираат кога ќе добијат информација во форма и од канал што тие ги преферираат. Бидејќи социјалните медиуми стануваат сè поважна компонента на улогата на професионалците, клучно е да се научи како да се искористи двонасочниот аспект на комуникација на социјалните медиуми за да се слуша, да се следи и да се учествува во разговорите, да се следат социјалните мрежи и да се користат аналитики за мерење на успехот (Marketwire, 2012).

#### **2.4. Концептуалниот модел на истражувањето**

Секако дека внатрешните фактори на една организација се многубројни, но за оваа студија се земени предвид неколку компоненти и тоа ангажираноста на организацијата и организациската култура и комуникација, коишто се внатрешни фактори кои покажале големо влијание врз организацискиот успех, (Gold, Malhotra, и Segars, 2001).

Теоретскиот модел на студијата се обидува да ја идентификува врската помеѓу трите концепти: ангажираноста на вработените, организациската култура и организациската комуникација, имајќи ја предвид соодветната теорија (Dublin, 1969).

Според моделот кој го употребиле (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002), на којшто се заснова и студијата, ангажираноста на вработените се состои од: енергичност, предаденост и залагање. Сликата подолу го прикажува влијанието коешто го имаат набљудуваните варијабли на организациската култура и комуникација врз ангажираноста на вработените.

Концептуалниот модел на оваа студија е претставен врз основа на прегледот на литературата која е разгледана. Се претпоставува дека организациската култура и



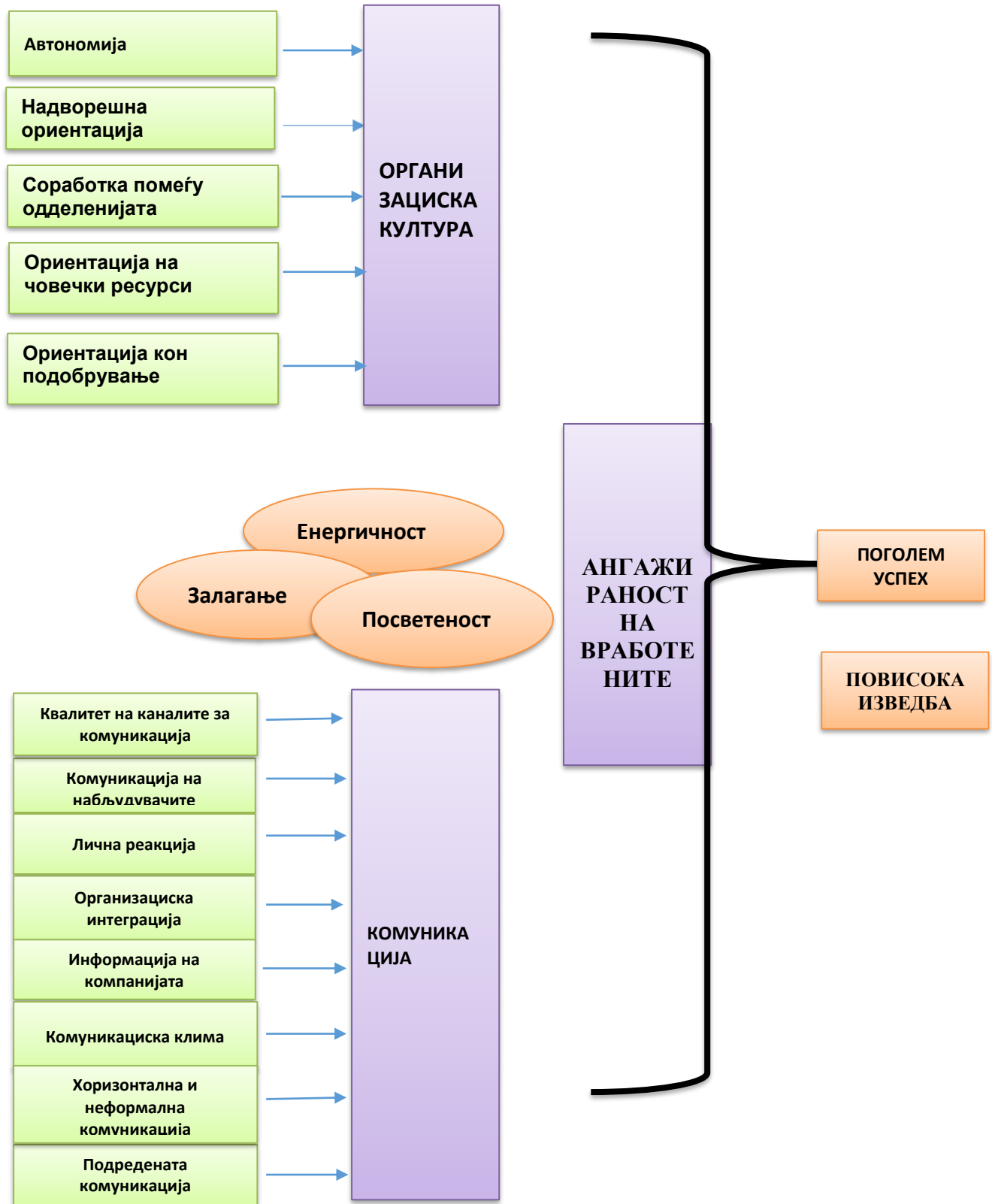
организациската комуникација можат позитивно да влијаат врз ангажираноста на вработените во работата. За да се даде оценка во врска со ангажираноста на работа се разгледани три групи на варијабли:

а) Елементите поврзано со автономијата, надворешната ориентација, соработката меѓу секторите, ориентацијата на човечките ресурси, како и ориентацијата кон подобрувањето, коишто ќе ја мерат организациската култура. Организациската култура ќе биде кумулативна варијабла која ќе помогне во оценувањето на влијанието врз ангажираноста на вработените.

б) Елементите кои ја мерат организациската интеграција, комуникацијата на супервизорите, личната реакција, корпоративната информација, комуникациската клима, хоризонталната и неформалната комуникација, квалитетот на комуникациските канали, комуникацијата на подредените кои ќе ја мерат организациската комуникација. Организациската комуникација ќе биде кумулативна варијабла која ќе помогне во оценување на влијанието врз ангажираноста на вработените.

ц) Елементите на енергичност, посветеност и залагање коишто ќе ја мерат ангажираноста во работата. Ангажираноста во работата е кумулативна варијабла.

Сл.2.4. Шема на концептуален модел

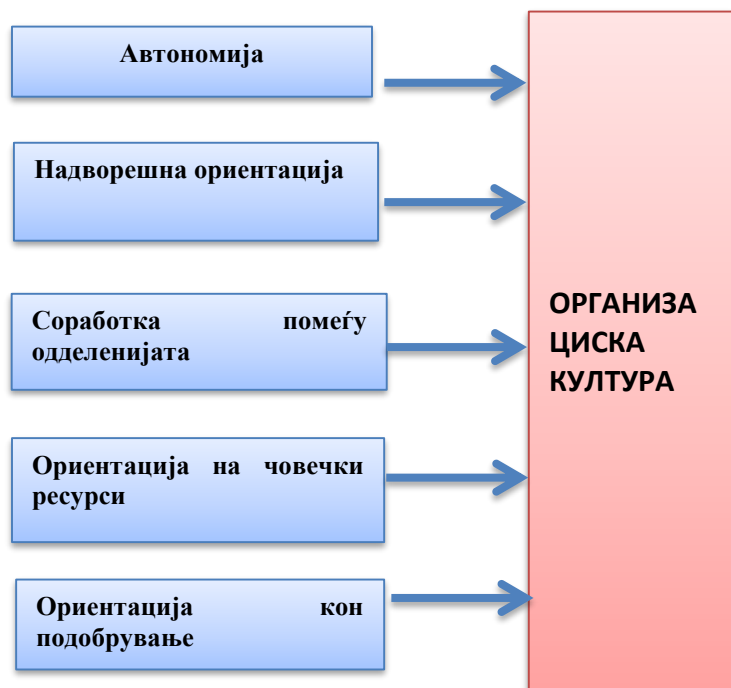


Извор: прилагодено од авторот според моделот Wilderom & Van den Berg (2004); Clampit & Downs(1992); Salanova et.al.(2002).

## I Организациска култура

Мерењата и дискусиите за организациската култура се базирани на приспособливоста и димензиите предложени од Wilderom и развиени со моделот Wilderom & Van Den Berg. Операционализацијата е реализирана преку релевантни димензии.

Сл. 2-5: Димензија на организациската култура, набљудувани променливи



Извор: Wilderom & Van den Berg (2004)

### Автономија

Автономијата е димензија која е тесно поврзана со должностите на вработениот во организацијата. Таа го одразува нивото на независност и чувството на слобода на вработените и го претставува степенот до кој вработените имаат можност да донесуваат одлуки на ниво на нивното работно место.

### **Надворешна ориентација**

Надворешната ориентација се однесува на обемот и брзината со која една организација реагира на промените во надворешното опкружување. Таа е важна димензија бидејќи сите единици работат и ја развиваат својата активност како дел од дадена средина. Вработените го доживуваат ова како важна димензија којашто покажува колку е проактивна и флексибилна организацијата.

### **Соработка помеѓу одделенијата**

Оваа димензија се однесува на степенот на достапност на одделенијата и меѓусебната помош и поддршка, придонесувајќи за одржување на мирно и кооперативно деловно опкружување.

### **Ориентација на човечки ресурси**

Оваа димензија ги вклучува разновидните политики спроведени во организацијата, кои се поврзани со човечките ресурси. Таа ја одразува филозофијата на организацијата за тоа како да се справи и да се пријде на човечките ресурси. Одредена е довербата и почитта кон вработените и нивната улога во организацијата. Човечките ресурси се составен дел на градење на културата во една организација.

### **Ориентација кон подобрување**

Оваа димензија се однесува на нивото кое една организација се стреми да го постигне, односно нивото до кое се стреми да се подобри.

## **II Комуникацијата во организацијата**

Организациската комуникација се мери преку скалата развиена од страна Clampitt (1992), изменета и прилагодена во контекст на нашата земја. За некои аспекти на неговиот модел Clampitt се повикува на својот труд во соработка со Downs и Pfeiffer во (Downs, Clampitt & Pfeiffer, 1988). Комуникацискиот концепт е користен во три различни контексти; меѓучовечки, групен и организациски (Hecht, 1978). Основниот модел е оној на Clampitt & Downs (1992).

Слика 2-6: Димензија на комуникација, набљудувани променливи



Извор: Clappitt & Downs (1992).

*Организациската интеграција* се однесува на задоволството на вработените во однос на информациите коишто ги добиваат за организацијата и непосредното работно опкружување. Ова вклучува меѓусекторски политики и планови,

индивидуални побарувања за соодветната работа и одговорностите на поединецот и новости за соработниците и другиот персонал.

*Комуникацијата со супервизорот* (набљудувачите) го опфаќа степенот до кој на претпоставените се гледа како на слушатели и колку добро тие обрнуваат внимание на вработените. Дополнително, таа го мери степенот до кој супервизорите нудат квалитетно водство во ситуации на решавање проблеми на работното место.

*Квалитетот на каналите за комуникација* открива дали алатките што се користат за комуникација со вработените се користат ефикасно или не. На пример, овие фактори вклучуваат организирање состаноци со персоналот, јасност на пишаните правила и корисност на организациските публикации (Downs & Hazen, 1977).

*Информација на компанијата* се поврзува со најшироките форми на информации во врска со организацијата. Задоволството може да се мери со идентификување на тоа колку добро организацијата споделува информации како што се општите или големи организациски промени, финансиската состојба и информации за политиките и целите на организацијата.

*Комуникациска клима* се однесува на личната и организациската комуникација. Таа го опфаќа степенот до кој комуникацијата ги стимулира и мотивира вработените да ги остварат организациските цели и до кој степен таа ги прави да се идентификуваат со организацијата. Исто така, таа ја проценува положбата на комуникацијата во рамките на организацијата.

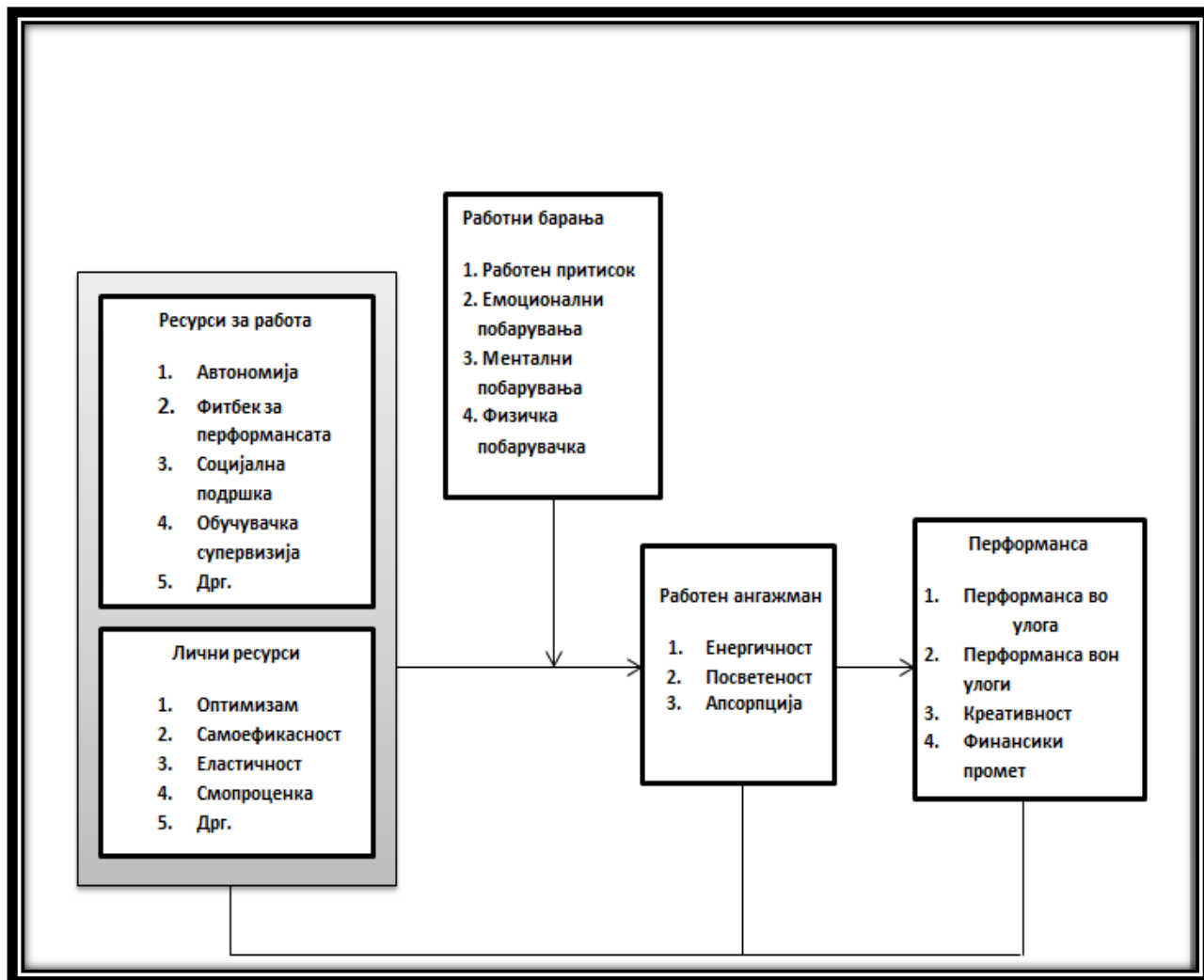
*Хоризонталната неформална комуникација* вклучува прецизност и проток на комуникација помеѓу соработниците. Исто така, се идентификуваат информациите кои се собрани неформално и неофицијално, честопати нарекувани „гласини“.

*Подредената комуникација* се фокусира на комуникацијата кон горе и кон долу во рамките на организациската структура. Се мери реакцијата на комуникација кон долу и кон горе. Исто така, степенот до кој раководителот чувствува дека тој или таа е преоптоварен/а со комуникацијата е предмет кој се одразува во димензијата на подредената комуникација. Задоволството од личниот фидбек е последната димензија и ја опишува желбата на вработените да знаат како тие се оценувани и како се проценува нивната работа.

### III Ангажираност на вработените

Доказите во врска со претходниците и последиците на работната ангажираност можат да се организираат во општ модел за ангажираност во работата. При градењето на овој модел се ослонивме на две претпоставки од моделот за побарувања на работни ресурси (JD-R – Job demands-resources model) (Bakker и Demerouti, 2007; Demerouti и др., 2001). Првата претпоставка е дека ресурсите за работа, како што се социјалната поддршка од колегите и супервизорите, фидбекот од работењето, разновидноста на вештините и автономијата, започнуваат мотивациски процес кој води до ангажираност во работата, а со тоа и кон повисоки перформанси. Втората претпоставка е дека ресурсите за работа стануваат поизразени и добиваат свој мотивациски потенцијал кога вработените се соочуваат со високи побарања во работата (на пр. работна оптовареност, емоционални побарувања и ментални побарувања). Понатаму, се ослонивме на работата на Xanthopoulos и др. (2007), кој го прошири JD-R моделот, притоа покажувајќи дека работните и личните ресурси се меѓусебно поврзани и дека личните ресурси можат да бидат независни показатели на ангажираноста во работата. Така, вработените кои имаат висок оптимизам, самоефикасност, флексибилност и самопочит можат да ги мобилизираат своите ресурси за работа и обично се повеќе ангажирани во нивната работа. JD-R моделот за ангажираност во работата е графички прикажан на Слика 2.7. Како што може да се види, сметаме дека ресурсите за работа и личните ресурси, независно или комбинирано, ја предвидуваат ангажираноста во работата. Понатаму работните, и особено личните ресурси, имаат позитивно влијание врз ангажираноста кога барањата од работата се високи. Ангажираноста во работата, пак, има позитивно влијание врз вршењето на работата. Конечно, вработените кои се ангажирани и остваруваат добри резултати се во можност да создадат свои сопствени ресурси кои потоа, со текот на времето, повторно поттикнуваат ангажираност и создаваат спирала на позитивна добивка.

Слика 2-7: JD-R моделот за ангажираност во работата



Извор: Bakker & Demerouti (2007)

Како што може да се види од моделот за ангажираноста, нивото на ангажираност и страст кои ја придружуваат работата, се карактеризира со енергија, посветеност и залагање во работата (Schaufeli и др., 2002).



Слика 2-8 : Димензија на ангажираноста, набљудувани променливи



Извор: Salanova et. al (2002).

### **Енергија**

Се однесува на високите нивоа на енергија и умствена еластичност во текот на работата, како и на волјата и подготвеноста за вложување напори во работата. Енергијата е дел од физичката димензија на ангажираноста на вработените. Таа има врска со нивото на напорите коишто се прават за реализирање на одредена задача. (Kahn W. A., 1990) сугерира дека физичката енергија може да се подели на различни активности коишто вклучуваат: активности поврзани со задачите; активности надвор од задачите; саморегулирани активности.

### **Посветеност**

Има врска со раѓањето на чувството за важност на работата кај оној кој се чувствува ентузијаст, горд, инспириран и предизвикан од работата. Посветеноста се однесува на силната вклученост во работата. Таа не претставува само состојба на доверба и ценење, туку ја вклучува и афективната димензија (Schaufeli W. B., 2002).

### **Залагање**

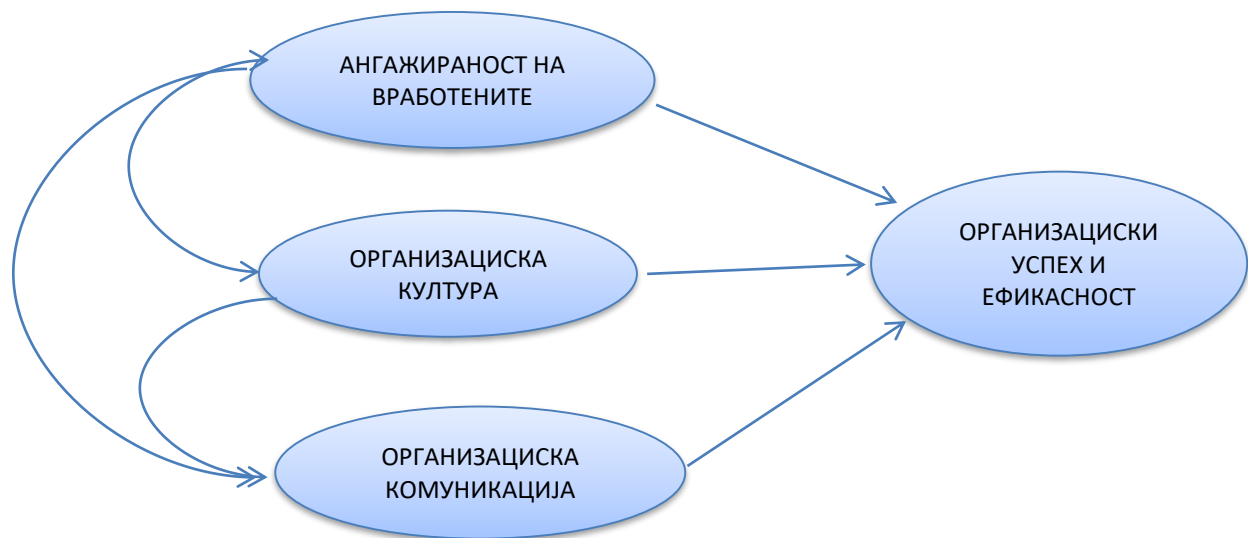
Оваа димензија се однесува на концентрацијата и целосната обземеност со работата, како и на тешкотијата за одвојување од неа. Kahn W. A., (1990) ја опишува апсорпцијата како постојана состојба на концентрација и фокусираност. Таа е

димензија која наликува на внатрешната мотивација, на желбата да се биде дел од некоја активност по сопствена волја.

## 2.5 Хипотетска рамка

На сликата подолу е претставен концептуалниот модел за креирање на хипотезите за истражување, со помош на кој ќе се тестира односот меѓу студиските варијабли и нивното влијание врз организациската ефективност.

Сл. 2-9: Концептуален модел



Истражувачки хипотези засновани на целите на студијата и истражувачките прашања

Составени се хипотезите коишто го водат и го отвораат патот за текот на студијата, секое истражувачко прашање е формулирано во хипотеза која треба да се тестира за да се прифати (потврди) или отфрли (во случај кога не се потврдува).

### **Формулираните хипотези:**

Се однесува на влијанието што Организациската култура го има врз Ангажираноста на вработените, а претставена е преку бинарниот пар искази:

***X1(0). Организациската култура нема значително влијание врз Ангажираноста на вработените, составена од димензиите на Енергичност, Посветеност и Залагање.***

***X1(1). Организациската култура има значително влијание врз Ангажираноста на вработените, составена од димензиите на Енергичност, Посветеност и Залагање.***

Од вака формулираната главна истражувачка хипотеза, изведени се три помошни хипотези:

Хипотезата X1.1 се однесува на релацијата меѓу Организациската култура и димензијата на Енергичност.

Формулацијата гласи:

***X1.1(0). Организациската култура нема значително влијание врз предвидувањето на Енергичноста на вработените, односно не влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.***

***X1.1(1). Организациската култура има значително влијание врз предвидувањето на Енергичноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.***

Хипотезата X1.2 се однесува на релацијата меѓу Организациската култура и димензијата на Посветеност. Формулацијата гласи:

***X1.2(0). Организациската култура нема значително влијание врз предвидувањето на Посветеноста на вработените, односно не влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.***

***X1.2(1). Организациската култура има значително влијание врз предвидувањето на Посветеноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.***

Хипотезата X1.3 се однесува на релацијата меѓу Организациската култура и димензијата на Залагање. Формулацијата гласи:

***X1.3(0). Организациската култура нема значително влијание врз предвидувањето на Залагањето на вработените, односно не влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.***

*X1.3.(1). Организациската култура има значително влијание врз предвидувањето на Залагањето на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

Се однесува на влијанието што Организациската комуникација го има врз Ангажираноста на вработените, а претставена е преку биполарниот пар искази:

***X2(0). Организациската комуникација нема значително влијание врз Ангажираноста на вработените, составена од димензиите на Енергичност, Посветеност и Залагање.***

***X2(1). Организациската комуникација има значително влијание врз Ангажираноста на вработените, составена од димензиите на Енергичност, Посветеност и Залагање.***

Од вака формулираната главна истражувачка хипотеза, изведени се три помошни хипотези:

Хипотезата X2.1 се однесува на релацијата меѓу Организациската комуникација и димензијата на Енергичност. Формулацијата гласи:

*X2.1(0). Организациската комуникација нема значително влијание врз предвидувањето на Енергичноста на вработените, односно не влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

*X2.1(1). Организациската комуникација има значително влијание врз предвидувањето на Енергичноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

Хипотезата X2.2 се однесува на релацијата меѓу Организациската комуникација и димензијата на Посветеност. Формулацијата гласи:

*X2.2(0). Организациската комуникација нема значително влијание врз предвидувањето на Посветеноста на вработените, односно не влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

*X2.2(1). Организациската комуникација има значително влијание врз предвидувањето на Посветеноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

Хипотезата Х2.3 се однесува на релацијата меѓу Организациската комуникација и димензијата на Залагање. Формулацијата гласи:

*Х2.3.(0). Организациската комуникација нема значително влијание врз предвидувањето на Залагањето на вработените, односно не влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

*Х2.3.(1). Организациската комуникација има значително влијание врз предвидувањето на Залагањето на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

## ПОГЛАВЈЕ III - МЕТОДОЛОГИЈА

### 3.1 Природа на истражувачката студија

Со цел да се постигнат поставените цели, студијата ќе ја истражи, тестира и ќе ја бара врската која постои помеѓу варијаблите (Hite, 1987).

Тргувајќи од фазите кои ќе се следат во овој труд, преку статистичките постапки и истражувачките инструменти кои го мерат нивото на ангажираност меѓу културата и комуникацијата, може да кажеме дека студијата го користи квантитативниот метод во кој заклучоците ќе бидат извлечени од целосна анализа на собраните податоци со помош на прашалниците, графиконите и статистиките (Saunders и др. 2007).

Податоците собрани со квантитативниот метод овозможуваат идентификување на клучните наоди и обезбедување предлози за управување. На квантитативната студија и претходеше долга студиска и набљудувачка анализа на јавните средните училишта, при којашто беше посветено внимание на проучување на практиките за човечки ресурси доколку концептот на ангажираност на вработените се јавуваше како нивни дел и доколку заземаше посебно место.

#### 3.1.1. Популација и примерок за подготовка на прашалниците

За да се постигнат целите на оваа студија, да се добие мислењето од лидерите, администрацијата и професорите во врска со ангажираноста, културата и комуникацијата помеѓу нив, беа спроведени теренски и онлајн прашалници токму во средните училишта во земјата во коишто бројот на јавни училишта е голем, истовремено опфаќајќи ги со прашалникот сите вработени.

Преку прашалникот се анкетираани над 160 испитаници, но конечната база на податоци ги содржи одговорите на само 153 од нив, бидејќи останатиот дел не ни ги обезбеди потребните информации. Вработените во јавните средни училишта кои учествуваа во анкетирањето беа од различен пол, од различни училишта, од различна возраст, професори по различни предмети и на различни позиции на работа, правејќи го примерокот што е можно порепрезентативен.

Методот на утврдување на примерокот беше избран за да обезбеди сеопфатни податоци. Студијата беше спроведена во градовите Скопје, Тетово и Гостивар, со вработените во овие јавни училишта.

Овие градови беа намерно избрани, со оглед на тоа што:

- Се градови во кои има голем број на јавни училишта;
- Обезбедуваат географска распределба;
- Имаат најголем број ученици и наставници за средно образование во јавните училишта и како такви се репрезентативни.

### **3.1.2 Мерни инструменти за истражувањето**

Алатка за мерење на истражувањето е прашалникот. Изработката на прашалникот се заснова на теоретскиот модел на студијата. Базирајќи се на моделот на Wilderom & Van den Berg (2004) беше структуриран делот од прашањата за организациската култура врз основа на тестирањето модел на прашалникот. Делот кој се однесува на ангажираноста на вработените, базиран на теоретскиот модел на Schaufeli et al (2002) служеше како основа за составување и користење на прашањата од прашалникот. Utrecht Work Engagement Scale (UWES) е прашалник од 17 прашања, кој е тестиран и кој успешно се користи за мерење на ангажираноста. Врз основа на моделот на Clampitt & Downs (1992), модел дизајниран во 1992 година (Communication Satisfaction Questionnaire, CSQ), изработен е и се користи за делот за комуникација. Структурата на прашалникот е составена на таков начин што ќе обезбеди одговори на изразите кои формираат варијабли (Tanur ,1993) и (Blair and Presser,1993). Прашањата од прашалникот за трите делови Б, Ц, Д се затворени прашања со кои од испитаниците се бара да дадат одговор за една изјава според скалата на Likert (со 5 нивоа). Во делот „А” има отворени прашања за кои се бара информација во квантитативна форма, како и делумно затворени прашања со избор на алтернативата „друго”.

Прашалникот употребен во оваа студија има 4 делови:

- Прв дел, Секција А, Општи податоци и демографски информации
- Вториот дел, Секција Б, вклучува прашања во врска со организациската култура

- Третиот дел, Секција Ц, вклучува прашања во врска со комуникацијата
- Четвртиот дел, Секција Д, вклучува прашања во врска со ангажираноста на работа.

Од различните методи на анкетирање, избрани беа личниот метод и оној со електронска порака.

Интервјуто е лично кога анкетарот има за цел да се соочи и лице-в-лице да му ги постави прашањата на испитаникот. Личните интервјуа може да се спроведат дома, во трговски центар, на улица, во канцеларија и така натаму. Подолу се наведени предностите и недостатоците на личниот метод (Survey Design, 2006).

Предности:

- Способност да се види испитаникот и што тој навистина чувствува;
- Способност за наоѓање на анкетираниот популација;
- Кратките интервјуа полесно се толерираат.

Недостатоци:

- Личните интервјуа чинат повеќе од другите методи за прибирање на податоци. Кога реализаторите на интервјуто треба да одат во домот на испитаникот, времето за патување е еден од факторите што најмногу влијае на цената на личното интервју.
- Секој метод има свои карактеристики. Овој метод создава спецификации за дефинирана географска област и тоа може да влијае на единиците кои можат да бидат нејзини составни делови. Овие карактеристики може да се разликуваат кај различни целни популации и да формираат нерепрезентативен примерок.
- Интервјуто или анкетата се нарекуваат интервју или анкета преку електронска порака/мејл кога анкетарот има за цел да ги постави прашањата преку испраќање на прашалникот/интервјуто по електронска пошта. Подолу



се наведени предностите и недостатоците на методот преку електронска порака (Survey Design, 2006).

Предности:

- Анкетите преку електронска порака се поевтини.
- Овој вид анкети можат да се спроведат доколку ги имате имињата и адресите на електронската пошта на популацијата, а не телефонските броеви.
- Прашалникот може да содржи слики или други работи кои не можат да се испратат преку телефон.
- Интервјуираното лице преку електронска пошта може да одговори во слободно време, за разлика од другите форми кога анкетарот може да го најде во несоодветно време.

Недостатоци:

- Времето - анкетите преку електронска пошта бараат повеќе време. Треба да чекате повеќе седмици за да добиете одговор на прашалниците.

Според Khandwalla (1976), не постои метод на истражување кој може да се смета за подобар од другите. Секој од употребените методи и инструменти, како што видовме, може да биде придружен со предности, но и со недостатоци. Прашалниците како алатка за истражување, меѓу другото, ни нудат можност да ги генерализираме податоците.

### **3.1.3. Операционализација на варијаблите**

Во табелата подолу се претставени истражувачките прашања, варијаблите, подваријаблите, основната литература за идентификација и вклучување на истражувачките прашања, поврзаноста со прашањата од прашалникот.

#### **Табела 3-1: Операционализација на варијаблите**

Истражувачко прашање	Варијабли	Димензии	Прашања од прашалникот	Литература
Дали организациската култура влијае врз ангажирањето на работа?	Култура	1.Автономија,	Б1-Б20	Wilderom, C.P.M., & Van den Berg, P.T. (2004). Wilderom (2004) Firm culture and leadership as firm performance University, Center for Economic Research Indicators: A resource-based perspective Tilburg, The Netherlands: Tilburg
		2.Надворешна ориентација,		
		3.Соработка помеѓу одделенијата,		
		4.Ориентација кон човечките ресурси и		
Ангажираност	Енергичност	Д1-Ц5		
		Посветеност	Д6-Ц11	
		Залагање	Д12-Ц17	
Дали организациската комуникација влијание врз ангажирањето на работа?	Комуникација	1.Организациска интеграција	Ц1-Ц39	Clampitt, P. G., & Doëns, C.W. (1992). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. Journal of Business Communication, 30 (1), 5-28.Downs ( 1992) ; CSQ.
		2.Комуникација на набљудувачите		
		3. Лична реакција		
		4. Квалитетот на каналите за комуникација		
Ангажираност	Енергичноста	Д1-Ц5		
		Посветеност	Д6-Ц11	
		Залагање	Д12-Ц17	
Дали постојат разлики во ангажирањето на вработените со различни демографски профили во образовниот сектор?	Ангажираност	Демографски варијабли	Секција А Демографски и општи описни податоци	Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin,108, 171-194.

### 3.1.4.1. Организациска култура

Прашањата во врска со организациската култура се реализирани врз основа на димензиите предложени од Вилдер и Ванденберг (Wilderom & Vandenberg, 2004). Моделот е адаптиран така што е земен предвид контекстот на нашата земја. Организациската култура се мери со помош на следниве пет димензии:

- **Автономијата** - Претставува степен до кој вработените учествуваат во донесувањето одлуки на ниво на нивното работно место. Таа игра важна улога за вработените да се чувствуваат вклучени и ценети во својата работа. Таа се мери преку следните прашања:
  1. Постои слобода вработените да постапуваат и надвор од правилата во случаите кога тие сметаат дека можат да преземат таков чекор
  2. Постои слобода вработените да ги спроведуваат одлуките од нивна гледна точка
  3. Вработените имаат значајно одлучувачко влијание во работата.
  4. Вработените се слободни сами да ја планираат својата работа
  5. На вработените им се дава можност да ги искажат своите мислења пред донесување на одлуките.
  
- **Надворешната ориентација** подразбира обем и брзина со која една организација реагира на промените во надворешното опкружување. Вработените на неа гледаат како на важна димензија која одразува предвидливост и подготвеност на организацијата. Оваа димензија се мери преку следните прашања:
  1. Се обрнува внимание на идентификување на желбите и потребите на клиентите
  2. Има посветен третман и процедури за новите клиенти
  3. Се работи за да се подобри состојбата во училиштето
  4. Се обучуваат вработените во училиште
  5. Постои соодветена соработка помеѓу единиците/одделенијата

- **Соработката помеѓу секторите** се однесува на степенот до кој различните сектори во организацијата си помагаат едни на други во постигнувањето на деловните цели. Оваа димензија им дава на вработените чувство на сигурност и ја зголемува припадноста кон организацијата. Оваа димензија е прикажана преку следните прашања:
  1. Има информативна служба помеѓу единиците/одделенијата
  2. Одделите се поддржуваат едни со други во решавањето на проблемите
  3. Постои соодветна меѓусебна комуникација помеѓу директорот и заменик директорот
  
- **Ориентацијата на човечките ресурси** ги вклучува различните политики за човечки ресурси коишто постојат во организацијата. Тие ја одразуваат филозофијата на организацијата во врска со третманот на човечките ресурси. Таа ја одредува довербата и почитта кои тие ги имаат кон работата. Оваа димензија се мери преку следните прашања:
  1. Евалуацијата на работата се зема многу сериозно
  2. Вработените ги имаат потребните и неопходните информации за нивното работење
  3. Изборот на нови вработени се врши со големо внимание
  
- **Ориентацијата кон подобрување** го вклучува степенот до кој една организација се обидува да ја подобри работната состојба, давајќи има на вработените флексибилност и моќ да размислуваат поинаку од вообичаеното. Оваа димензија се мери преку следните прашања:
  1. Вработените по свои начин ја следат/мониторираат нивната работа што треба да ја вршат
  2. Вработените бараат можност за подобрување на организацијата
  3. Постојат иницијативи од вработените за подобрување на работењето
 Училиштето има соработка и со другите училишта во градот

### 3.1.4.2 Комуникацијата во организацијата

Прашањата во врска со организациската комуникација се засноваат на димензиите предложени од страна на (Clampitt, 1992), модификувани и прилагодени во контекст на нашата земја. Од вработените коишто работат во јавните средни училишта побарано е да ја оценат нивната организациска комуникација на скала од 1 до 5, каде што 1 подразбира „воопшто не се согласувам” и 5 подразбира „целосно се согласувам”.

Организациската комуникација се мери со помош на следните седум димензии:

- **Организациската интеграција** се однесува на начинот на кој вработените се пронаоѓаат себеси како составен дел од организацијата каде што работат. Оваа димензија се мери преку прашањата:
  1. Оценувањето за напредокот на мојата работа ме прави познат и се споделува со мене
  2. Податоците за персоналот се споделуваат со мене
  3. Информациите во врска со политиките и целите на училиштето каде што работам се споделуваат со мене
  4. Информациите во врска со барањата на мојата работа се споделуваат со мене
  5. Информациите во врска со придобивките и плаќањата се споделуваат со мене
- **Комуникацијата на набљудувачите (претпоставените)** е димензија која го опфаќа начинот на кој претпоставените комуницираат со вработените. Вработените ги сметаат за многу важни стилот и природата на комуникацијата на претпоставените. Оваа димензија се мери преку следните прашања:
  1. Мојот претпоставен (директор) ме слуша и ми обрнува внимание
  2. Претпоставениот (директорот) ми нуди поддршка и ме упатува кон решавање на проблемите кои ги имам на работа
  3. Мојот претпоставен (директор) има доверба во мене

4. Мојот претпоставен (директор) е отворен кон идеите коишто ги давам
5. Имам надзор во соодветна мера

**Личната реакција** се однесува на степенот до кој вработените се информирани за напредокот и перформансите или плановите за нивната кариера. Оваа димензија се мери преку следните прашања:

1. Добивам информации за тоа како мојата работа се споредува со другите
  2. Добивам информации за тоа како сум оценуван од другите
  3. Добивам фидбек за моите напори на работа,
  4. Се ставаат на располагање извештаи за тоа како се управува со работните проблеми
  5. Моите претпоставени (директор) ги знаат и ги разбираат проблемите со кои се соочуваат подредените
- **Информација на компанијата** го опфаќаат степенот до кој вработените на соодветен и транспарентен начин се известуваат за политиките, стратегиите на организацијата. Оваа димензија се мери преку следните прашања:
    1. Добивам информации за политиките и целите на училиштето
    2. Ставени ми се на располагање и имам познавања за владините одлуки и политики кои имаат влијание врз училиштето во кое што работам
    3. Ставени ми се на располагање информации во врска со промените во нашата училиште
    4. Достапни се информации за финансиската состојба на училиштето
    5. Ставени ми се на располагање информации за достигнувањата и/или неуспесите на на училиштето
  - **Комуникациската клима** се однесува на довербата, правичноста и транспарентноста перципирани од страна на вработените за принципите на комуникација кои се промовираат во организацијата. Оваа димензија се мери преку следните прашања:
    1. Училишната комуникација мотивира и стимулира ентузијазам за

постигнување на целите

2. Членовите на моето училиште имаат големи комуникациски вештини
  3. Комуникацијата во училиштето ме прави да се идентификувам или да се чувствувам како нејзин витален дел
  4. Навремено ги добивам потребните информации кои ми се потребни за мојата работа
  5. Конфликтите се решаваат правилно, преку соодветни канали за комуникација
- **Хоризонталната и неформалната комуникација** е димензија која подразбира неформални мрежи и канали за комуникација коишто се развиваат преку интеракција со другите членови на организацијата. Оваа димензија се преобразува во чувство на припадност кон групата членови на организацијата. Се мери преку прашањата:
    1. Хоризонталната комуникација со другите вработени е точна и функционира нормално
    2. Комуникациските практики се предвидени да одговараат и во итни случаи
    3. Работната група од која сум дел е компактна
    4. Неформалната комуникација е активна и точна
  - **Квалитетот на каналите за комуникација** се однесува на квалитетот на споделените информации со вработените. Исто така, се занимава со канали и медиуми кои се избрани за да се подобри брзината, точноста и содржината на комуникацијата. Мерењето на оваа димензија се врши со помош на следните прашања:
    1. Публикациите, иновациите во моето училиште се интересни и неопходни
    2. Нашите состаноци се добро организирани
    3. Директивите и извештаите се јасни и концизни
  - **Подредената комуникација** ја опфаќа комуникацијата која е насочена од вработениот кон неговите надзорници. Се однесува на поддршката,

довербата на подредениот кон неговиот надзорник. Мерењето на оваа димензија е направено со помош на следните прашања:

1. Генерално, мислењето за квалитетот на комуникацијата во училиште е позитивно, здраво
2. Во нашето училиште се комуницира во соодветна мера
3. Подредените навреме одговараат на комуникацијата од горе кон долу
4. Подредените ги предвидуваат моите потреби за информации
5. Немам преоптоварување во комуникацијата
6. Подредените се склони, отворени кон развој, сугестии и критики
7. Подредените чувствуваат дека треба да иницираат и да развиваат комуникација од долу кон горе

### **3.1.4.3 Ангажираност на работа**

Ангажираноста и страста што ја придружуваат работата се карактеризираат со енергија, посветеност и апсорпција во работата.

- Енергијата се однесува на високите нивоа на енергија и подготвеност да се вложат напори во нечија работа. Мерењето на енергетската димензија е направено со помош на следните прашања:
  1. Во мојата работа се чувствувам преполн со енергија
  2. Во мојата работа се чувствувам силен и енергичен
  3. Кога станувам наутро, со желба одам на работа
  4. Можам да продолжам да работам долго време и долг период во текот на работниот ден
  5. Во мојата работа сум многу свеж, умствено брзо се опоравувам
- Посветеноста има врска со раѓањето на чувството за важност кон работата кај оној кој се чувствува како ентузијаст, горд, инспириран и предизвикан од работата. Посветеноста се мери преку следните прашања:
  1. Во мојата работа сум многу упорен и кога работите не одат добро
  2. Работата што ја правам е јасна и значајна
  3. Ентузијаст сум за работата која ја работам



4. Работата која ја работам ме инспирира
  5. Се гордеам со работата која ја работам
  6. Работата која ја работам е предизвик за мене
- Апсорпцијата се однесува на концентрацијата и целосното слевање со работата, како и на тешкотијата за одвојување од неа. Оваа димензија се мери преку следните прашања:
    1. Кога работам времето лета
    2. Кога работама заборавам на сè друго околу мене
    3. Се чувствувам среќен кога работам поинтензивно
    4. Се чувствувам слеан со мојата работа
    5. Кога работам, работата целосно ме обзема
    6. Тешко ми е да се одвојам од работата

### **3.2. Етички аспекти на студијата**

Студијата е спроведена во согласност со етичките принципи за научни студии. Најпрво беше добиено одобрение од институциите кои се предмет на истражувањето. Потоа беа дистрибуирани прашалниците по училиштата, а потоа беа формирани фокус групи, фаза во којашто се почитувани етичките принципи. Поточно, учесниците во истражувањето уште на почетокот беа запознаени со целта на студијата, како и со доброволната природа за учество во неа. Исто така, им беше потврдено дека собраните податоци ќе се користат само за студиски цели, како што е наведено и во првиот параграф на двата прашалници. На членовите на фокус групите им беше загарантирана анонимноста и доверливоста, претходно и во текот на реализацијата. Треба исто така да го нагласиме фактот дека прибирањето на податоците за секој учесник е спроведено тајно, не откривајќи го идентитетот на интервјуираните лица. Исто така не беа откриени имињата на вработените и имињата на училиштата опфатени со студијата. На учесниците им беше обезбеден третман и заштита на доверливоста, како основен етички принцип во научното истражување.

## ЕМПИРИСКИ ДЕЛ

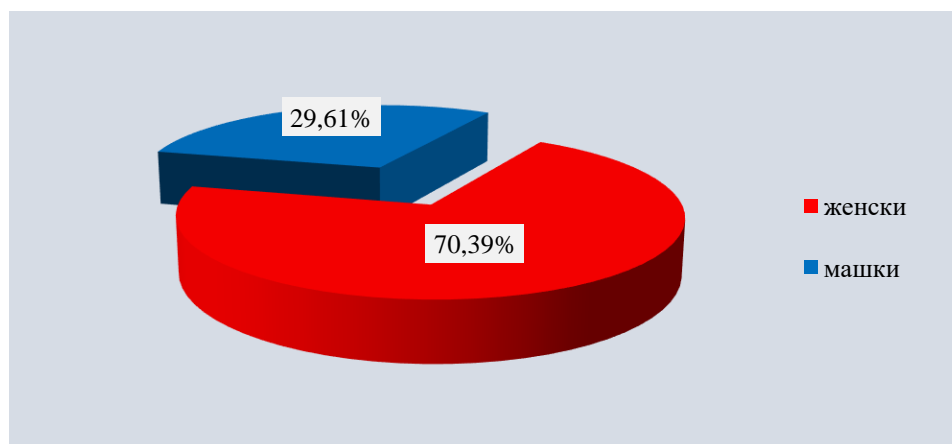
### 4. ПОГЛАВЈЕ IV – АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИ

#### 4.1. Анализа на примерокот

Анализата на демографските параметри на примерокот ќе ја започнеме со анализа на половата структура на кооптираните испитаници.

Приказ бр. 4.1

Структура на примерокот: полова припадност



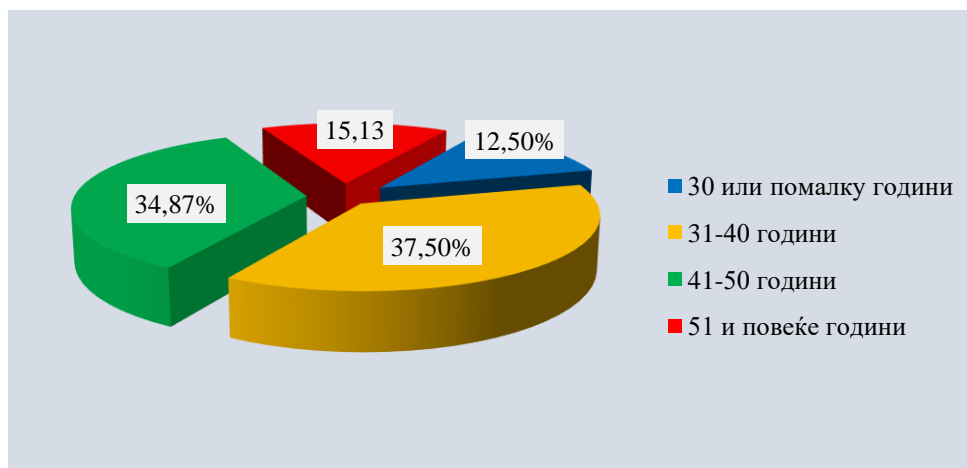
Испитаници (полова припадност)	Ф	%
1. Женски	107	70,39%
2. Машки	45	29,61%
<b>ВКУПНО</b>	<b>152</b>	

Како што може да се види од приложениот Приказ бр. 4.1, во испитаниот примерок доминираат испитаници од женски пол (над 70%). Сметаме дека ваквата пропорција реално ја одразува пошироката состојбата во наставничката популација, како одраз на честиот избор на наставничките факултети од страна на женскиот пол, традиционална во нашето општество.

Структурата на примерокот според возраста е дадена во наредниот Приказ бр. 4.2.

### Приказ бр. 4.2

Структура на примерокот: сооднос според возраста



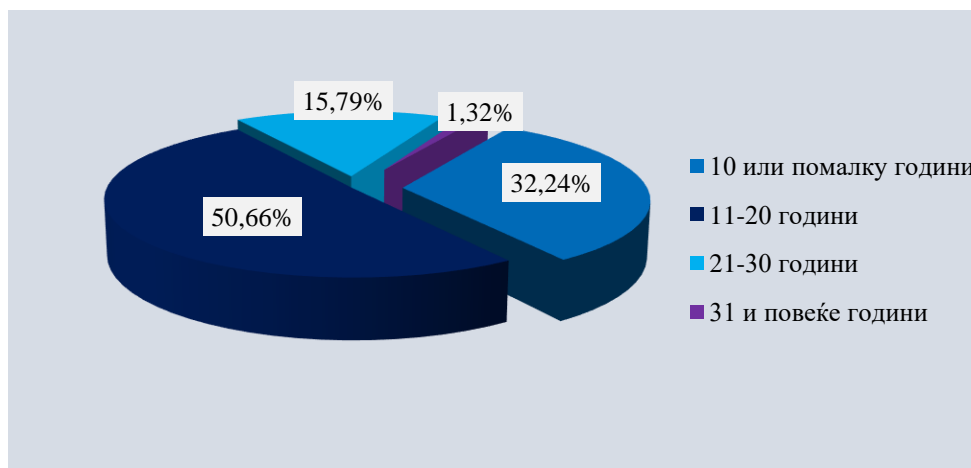
Испитаници (возраст)	Ф	%
1. 30 или помалку години	19	12,50%
2. 31-40 години	57	37,50%
3. 41-50 години	53	34,87%
4. 51 и повеќе години	23	15,13%
<b>ВКУПНО</b>	<b>152</b>	

Податоците од Приказ бр. 4.2 покажуваат дека во испитаниот примерок наставници според возраста доминира средната генерација, со речиси подеднакво застапени испитаници на возраст 31-40 години (37,50%) и на возраст 41-50 години (34,87%). Помалку се застапени најмладите наставници (до 30 години, 12,50%) и оние над 50 години (15,13%).

Работниот стаж во образованието како демографско обележје на примерокот е презентирани во наредниот Приказ бр. 4.3.

### Приказ бр. 4.3

Структура на примерокот: сооднос според работниот стаж во образованието



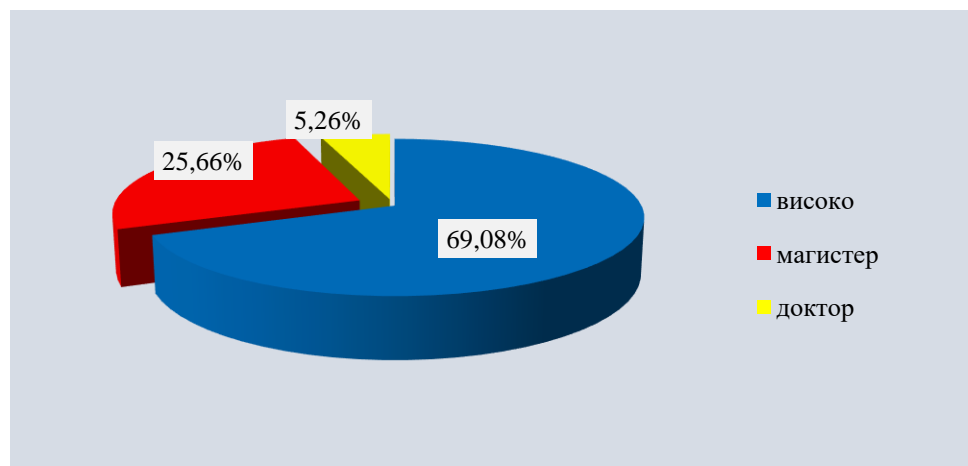
Испитаници (работен стаж)	Ф	%
1. 10 или помалку години	49	32,24%
2. 11-20 години	77	50,66%
3. 21-30 години	24	15,79%
4. 31 и повеќе години	2	1,32%
<b>ВКУПНО</b>	<b>152</b>	

Како што може да се забележи, доминираат помладите наставници. Секој втор испитаник, во просек, има стаж во опсег 11-20 години, а приближно еден од три испитаници има стаж под 10 години. Поискусните наставници (стаж 21-30 години) се помалку застапени (15,79%), додека ветераните (над 31 години стаж) се присутни симболично (1,32%).

Структурата на примерокот од аспект на степенот на образование е дадена во Приказот бр. 4.4.

#### Приказ бр. 4.4

Структура на примерокот: сооднос според степенот на образование



Испитаници (степен на образование)	Ф	%
1. Високо образование	105	69,08%
2. Магистер	39	25,66%
3. Доктор на науки	8	5,26%
<b>ВКУПНО</b>	<b>152</b>	

Според очекувањата, во испитаниот примерок доминираат наставници со висока стручна подготовка (нешто помалку од 70%). Мошне висока застапеност во примерокот може да се констатира за наставници со напреден образовен ранг, односно магистри (во просек, еден од четири испитаници, малку повеќе од 25%) и доктори на науки (еден од дваесет, нешто повеќе од 5%).

#### 4.2 Дескриптивна анализа на податоците

Во овој сегмент од обработката на податоците ќе биде даден компаративен преглед на вреднувањето на испитаниците т.е. просечните вредности на нивната самопроценка, поединечно за секој од зададените три прашалници: (1) *Организациска култура*, (2) *Организациска комуникација* и (3) *Ангажираност во организацијата*.

##### 4.2.1 Организациска култура, внатрешна анализа

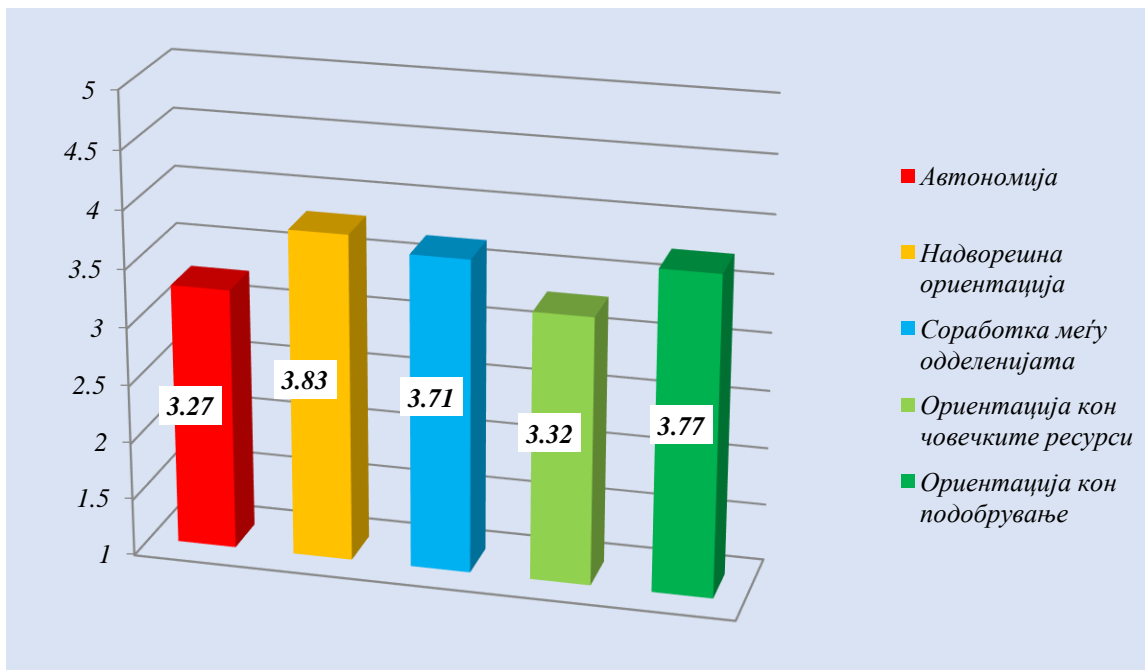
Искажаните мислења и проценки од страна на испитаниците за структурата на Организациската култура во нивните училишта ќе бидат анализирани согласно

внатрешната организација на употребениот мерен инструмент, односно прашалникот. Устројството на прашалникот, во конкретниов случај базирано врз пет автономни димензии на Организациската култура (а) Автономија, (б) Надворешна ориентација, (в) Соработка меѓу одделенијата, (г) Ориентација кон човечките ресурси, заклучно со (д) Ориентацијата кон подобрување), ќе биде природен образец врз чијашто основа ќе бидат калкулирани претстојните анализи. Во нив, ќе се обидеме да понудиме компаративна анализа на мислењата и проценките на испитаниците на прашањата фокусирани кон наведените пет димензии на Организациската култура во нивните училишни средини.

Како вовед, графички (Приказ бр. 4.5) ќе бидат презентирани просечните вредности на искажаните мислења и проценки, за сите пет димензии (секоја покриена со соодветна супскала во рамките на прашалникот), земени како аритметичка средина од опсегот 1-5 на понудената скала на проценка од Ликертов тип.

#### Приказ бр. 4.5

*Организациска култура во училиштето: пет димензии (просечни проценки)*



Презентираниот графички Приказ бр. 4.5 покажува дека испитаниците, генерално, покажуваат релативно изедначени мислења и проценки во врска со различните димензии на Организациската култура (разликата т.е. опсегот меѓу просеците на најниско и највисоко вреднуваната димензија изнесува 0,55). Сепак, видливо е дека димензиите на *Автономија* ( $m=3,27$ ) и на *Ориентација кон човечките ресурси* ( $m=3,32$ ) се нешто пониско вреднувани во споредба со останатите три, односно *Надворешната ориентација* ( $m=3,81$ ), *Ориентацијата кон подобрување* ( $m=3,77$ ) и *Соработката меѓу одделенијата* ( $m=3,71$ ). Прашање на кое во оваа фаза задолжително треба да се одговори е дали наведените разлики се доволно изразени за да бидат третирано како закономерни или пак се случајни? Со други зборови, следи тестирање на статистичката сигнификантност на посочените разлики во вреднувањето на петте димензии на Организациската култура.

Природата (мерење во интервали, повеќекратни одговори по испитаник) на варијаблите ја посочува постапката на Анализа на варијантите за корелирани т.е. повторени мерки (натаму во текстот: „АНОВА за повторени мерки“) како природен избор на статистичка процедура за тестирање на разликите меѓу просечните мерки кај петте димензии (супскали) на Организациската култура.

Пресметаната АНОВА за повторени мерки, со применета Хуин-Фелтова (Huinh-Feldt) корекција (Табела бр. 4.1.1) покажува *статистички значајна разлика* ( $F=47,884$ ,  $df=3,672$ ,  $p<0,000$ ,  $Partial\ Eta=0,490$ ) меѓу петте нивоа на независната варијабла т.е. меѓу просечните показатели на вреднувањето на петте димензии на Организациската култура. Пресметаниот индекс Partial Eta (0,490) е прилично висок и како таков сугерира висока сила на ефектот (Cohen, 1988, според Leech et al., 2005), што дополнително потврдува дека посочените разлики во вреднувањето на петте димензии на Организациската култура во овој примерок не се резултат на случајност. Заради појаснување, посочената Хуин-Фелтова корекција е избрана во услови на проблематична сферичност на податоците, констатирана преку наменски тест (Табела бр. 2.1.2), даден дифолтно во SPSS протоколот кај АНОВА за повторени мерки. Во услови на статистички значен тест на сферичност,

се смета дека една од појдовните претпоставки за пресметување на овој вид АНОВА е нарушена, а штом износот на индексот Epsilon е повисок од 0,75, во литературата се препорачува земање токму на Хуин-Фелтовата корекција за најмеродавна апроксимација (Leech et al., 2005).

**Табела бр. 4.1.1**

*АНОВА за повторени мерки: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА во училиштето – значајност на разликите меѓу пет димензии (просечни проценки)*

<b>Tests of Within-Subjects Effects</b>								
		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Partial Eta
<b>Организац и. Култура</b>	<i>Sphericity Assumed</i>	41.970	4	10.492	47.884	.000**	.241	.490
	<i>Greenhouse-Geisser</i>	41.970	3.575	11.741	47.884	.000**	.241	.490
	<i>Huynh-Feldt</i>	41.970	3.672	11.429	47.884	.000**	.241	.490
	<i>Lower-bound</i>	41.970	1.000	41.970	47.884	.000**	.241	.490

**Табела бр. 4.1.2**

*Тест на сферичност на варијансите*

<b>Mauchly's Test of Sphericity<sup>a</sup></b>							
Within Subjects Effect	Mauchly's W	Approx. Chi-Square	df	Sig.	Greenhouse-Geisser	Epsilon <sup>b</sup> Huynh-Feldt	Lower-bound
<i>Органи. култура</i>	.780	37.205	9	.000**	.894	.918	.250

Аритметичките средини и стандардните отстапувања за петте димензии (супскали) на Организациската култура се дадени во Табела бр. 4.1.3. Пресметаниот пост-хок тест, претставен во наредната Табела бр. 4.1.4, прецизно го лоцира степенот на статистичка значајност меѓу секој поединечен пар на просеци, во сите можни комбинации меѓу петте димензии на Организациската култура. Она што може да се види од овој табеларен преглед главно ги потврдува работите што се видливи и при примарниот увид, односно дека: (а) *Автономијата* е пониско вреднувана во споредба со сите други димензии на Организациската култура, освен во споредба со Ориентацијата кон човечки ресурси; (б) *Ориентацијата кон човечки ресурси* е пониско вреднувана во споредба со сите други димензии на Организациската култура, освен во споредба со Автономијата; (в) *Ориентацијата кон подобрување* е повисоко вреднувана во споредба со Автономијата и со



Ориентацијата кон човечки ресурси. Податоците, меѓутоа, откриваат и работи што не се така извесни на прв поглед, и што не е лесно да се детектираат без ваквите дополнителни пресметки. Една таква опсервација е дека (з) *Надворешната ориентација*, освен во споредба со Автономијата и со Ориентацијата кон човечки ресурси, е повисоко вреднувана и во споредба со Соработката меѓу одделенијата.

**Табела бр. 4.1.3**

АНОВА за повторени мерки: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА во училиштето – дескриптивни показатели

Descriptive Statistics		Mean	Std. Deviation	N
<i>Organizacijska kultura</i>	<i>Автономија</i>	3.2721	.68090	152
	<i>Надворешна ориентација</i>	3.8315	.65754	152
	<i>Соработка меѓу одделенијата</i>	3.7122	.82729	152
	<i>Ориентација кон човечки ресурси</i>	3.3246	.85575	152
	<i>Ориентација кон подобрување</i>	3.7681	.74145	152

**Табела бр. 4.1.4**

АНОВА за повторени мерки: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА во училиштето – пост-хок тест

		Pairwise Comparisons			95% Confidence Interval	
(I) орг_култура	(J) орг_култура	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. <sup>b</sup>	Lower Bound	Upper Bound
1	2	-.559*	.061	.000**	-.680	-.439
	3	-.440*	.061	.000**	-.561	-.320
	4	-.053	.057	.357	-.165	.060
	5	-.496*	.050	.000**	-.595	-.397
2	1	.559*	.061	.000**	.439	.680
	3	.119*	.049	.016*	.023	.216
	4	.507*	.058	.000**	.392	.622
	5	.063	.046	.171	-.028	.154
3	1	.440*	.061	.000**	.320	.561
	2	-.119*	.049	.016*	-.216	-.023
	4	.388*	.058	.000**	.274	.501
	5	-.056	.047	.240	-.150	.038
4	1	.053	.057	.357	-.060	.165
	2	-.507*	.058	.000**	-.622	-.392
	3	-.388*	.058	.000**	-.501	-.274

	5	-.443*	.047	.000**	-.536	-.351
5	1	.496*	.050	.000**	.397	.595
	2	-.063	.046	.171	-.154	.028
	3	.056	.047	.240	-.038	.150
	4	.443*	.047	.000**	.351	.536

#### 4.2.2. Организациска култура, демографска анализа

Во овој дел, ќе направиме обид за подлабок увид во искажаните мислења и проценки од страна на испитаниците за структурата на Организациската култура во нивните училишни средини, користејќи статистичко вкрстување на овие податоци со демографските обележја на испитаниците. Како што е веќе презентирано, во спроведената анкета собрани се податоци за полот, возраста, работното искуство во образованието и за степенот на образование на испитаниците.

Вкрстените податоци за половата припадност и изречените мислења и проценки за Организациската култура се презентирани во наредната Табела бр. 2.2.1а.

**Табела бр. 4.2.1а**

*ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА во училиштето и полова припадност*

	Descriptives				
	1) maski 2) zenski	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Автономија	1	45	3.3000	.76082	.11342
	2	107	3.2604	.64784	.06263
Надворешна ориентација	1	45	3.8744	.67509	.10064
	2	107	3.8135	.65239	.06307
Соработка меѓу одделенијата	1	45	3.7556	.92394	.13773
	2	107	3.6939	.78706	.07609
Ориентација кон човечки ресурси	1	45	3.4882	.99149	.14780
	2	107	3.2558	.78676	.07606
Ориентација кон подобрување	1	45	3.8833	.88645	.13214
	2	107	3.7196	.67004	.06478

Табеларните податоци индицираат склоност кај машките испитаници да искажуваат нешто повисоки просечни проценки во споредба со нивните колешки

од работа, што како стабилна тенденција се гледа кај сите пет димензии на Организациската култура. Разликите, меѓутоа, се чинат доста мали.

Статистичкиот т-тест за независни примероци презентираан во наредната Табела бр. 4.2.1б ќе покаже дали овие разлики се статистички доволно експлицитни.

**Табела бр. 4.2.1б**

*Т-тест за независни примероци: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА во училиштето и полова припадност*

	Levene's Test		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	95% Conf. Int.	
								Lower	Upper
Автономија	2.964	.087	.327	150	.744	.03963	.12134	-.20012	.27938
Надворешна ориентација	.272	.603	.521	150	.603	.06099	.11711	-.17041	.29239
Соработка меѓу одделенијата	.952	.331	.418	150	.676	.06163	.14739	-.22960	.35286
Ориентација кон човечки ресурси	2.344	.128	1.536	150	.127	.23243	.15137	-.06666	.53151
Ориентација кон подобрување	.865	.354	1.245	150	.215	.16371	.13150	-.09612	.42353

Сосема е јасно дека разликите не се доволно изразени и очигледно се далеку од статистичка значајност. Според тоа, *половата припадност не се појавува како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на вреднувањето на различните димензии на Организациската култура во нивните училишни средини.*

Следат податоците за возрастната категорија на испитаниците и изречените мислења и проценки за Организациската култура. Презентирани се во наредната Табела бр. 4.2.2а.

**Табела бр. 4.2.2а**

*ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА во училиштето и возраст*

Descriptives									
	Vozrast	N	Mean	Std. Dev.	Std. Er.	95% Conf. Int. For Mean		Min.	Max.
						Low. Bound	Upp. Bound		

Автономија	≤ 30	19	3.4047	.79454	.18228	3.0218	3.7877	1.67	4.67
	31-40	57	3.1696	.65909	.08730	2.9948	3.3445	2.00	4.33
	41-50	53	3.3268	.65598	.09011	3.1460	3.5076	2.00	4.83
	≥ 51	23	3.2904	.70202	.14638	2.9869	3.5940	2.17	4.67
	Total	152	3.2721	.68090	.05523	3.1630	3.3812	1.67	4.83
Надворешна ориентација	≤ 30	19	3.6495	.73228	.16800	3.2965	4.0024	2.33	4.67
	31-40	57	3.8661	.60960	.08074	3.7044	4.0279	2.33	5.00
	41-50	53	3.7987	.68667	.09432	3.6094	3.9879	2.00	5.00
	≥ 51	23	3.9717	.64305	.13409	3.6937	4.2498	2.00	5.00
	Total	152	3.8315	.65754	.05333	3.7261	3.9369	2.00	5.00
Соработка меѓу одделенијата	≤ 30	19	3.6974	.84811	.19457	3.2886	4.1061	2.25	5.00
	31-40	57	3.7807	.82520	.10930	3.5617	3.9997	1.00	5.00
	41-50	53	3.5991	.86927	.11940	3.3595	3.8387	1.50	5.00
	≥ 51	23	3.8152	.73166	.15256	3.4988	4.1316	1.75	4.75
	Total	152	3.7122	.82729	.06710	3.5796	3.8448	1.00	5.00
Ориентација кон човечки ресурси	≤ 30	19	3.4047	.94008	.21567	2.9516	3.8578	1.67	5.00
	31-40	57	3.2574	.86603	.11471	3.0276	3.4872	1.00	5.00
	41-50	53	3.3708	.85349	.11724	3.1355	3.6060	1.00	5.00
	≥ 51	23	3.3187	.80615	.16809	2.9701	3.6673	1.67	5.00
	Total	152	3.3246	.85575	.06941	3.1875	3.4617	1.00	5.00
Ориентација кон подобрување	≤ 30	19	3.9211	.53394	.12249	3.6637	4.1784	2.75	4.75
	31-40	57	3.6886	.83490	.11058	3.4671	3.9101	1.00	5.00
	41-50	53	3.7547	.77132	.10595	3.5421	3.9673	2.00	5.00
	≥ 51	23	3.8696	.55835	.11642	3.6281	4.1110	2.50	4.75
	Total	152	3.7681	.74145	.06014	3.6493	3.8869	1.00	5.00

Статистичкиот АНОВА тест презентираан во наредната Табела бр. 4.2.2б треба да покаже дали овие разлики се статистички значајни.

**Табела бр. 4.2.2б**

*АНОВА тест: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА во училиштето и возраст*

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Автономија	Between Groups	1.099	3	.366	.787	.503
	Within Groups	68.908	148	.466		
	Total	70.007	151			
Надворешна ориентација	Between Groups	1.207	3	.402	.930	.428
	Within Groups	64.079	148	.433		
	Total	65.286	151			
Соработка меѓу одделенијата	Between Groups	1.194	3	.398	.577	.631
	Within Groups	102.151	148	.690		
	Total	103.345	151			
	Between Groups	.493	3	.164	.221	.882

Ориентација кон човечки ресурси	Within Groups	110.085	148	.744		
	Total	110.578	151			
Ориентација кон подобрување	Between Groups	1.051	3	.350	.633	.595
	Within Groups	81.962	148	.554		
	Total	83.013	151			

Идентично како кај претходната пресметка за половата припадност, разликите меѓу четирите возрасни групи не се доволно изразени за статистичка верификација. Според тоа, *возраста не се појавува како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на вреднувањето на различните димензии на Организациската култура во нивните училишни средини.*

На ред е вкрстување на податоците за работниот стаж на испитаниците во образованието со изречените мислења и проценки за Организациската култура. Презентирани се во наредната Табела бр. 4.2.3а.

**Табела бр. 4.2.3а**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието**

Descriptives									
	Raboten staz vo obrazovaniето	N	Mean	Std. Dev.	Std. Er.	95% Conf. Int. For Mean		Min.	Max.
						Low. Bound	Upp. Bound		
Автономија	≤ 10	49	3.2759	.71502	.10215	3.0705	3.4813	1.67	4.67
	11-20	77	3.2035	.66849	.07618	3.0518	3.3552	2.00	4.83
	21-30	24	3.4654	.65682	.13407	3.1881	3.7428	2.17	4.67
	≥ 31	2	3.5000	.46669	.33000	-.6930	7.6930	3.17	3.83
	Total	152	3.2721	.68090	.05523	3.1630	3.3812	1.67	4.83
Надворешна ориентација	≤ 10	49	3.7692	.62729	.08961	3.5890	3.9494	2.00	5.00
	11-20	77	3.8792	.65527	.07467	3.7305	4.0279	2.33	5.00
	21-30	24	3.9167	.63177	.12896	3.6499	4.1834	2.33	5.00
	≥ 31	2	2.5000	.70711	.50000	-3.8531	8.8531	2.00	3.00
	Total	152	3.8315	.65754	.05333	3.7261	3.9369	2.00	5.00
Соработка меѓу одделенијата	≤ 10	49	3.6122	.85705	.12244	3.3661	3.8584	1.50	5.00
	11-20	77	3.7727	.82934	.09451	3.5845	3.9610	1.00	5.00
	21-30	24	3.8333	.67028	.13682	3.5503	4.1164	2.25	4.75
	≥ 31	2	2.3750	.88388	.62500	-5.5664	10.3164	1.75	3.00
	Total	152	3.7122	.82729	.06710	3.5796	3.8448	1.00	5.00
Ориентација кон човечки ресурси	≤ 10	49	3.3137	.88057	.12580	3.0607	3.5666	1.00	5.00
	11-20	77	3.2725	.85938	.09794	3.0774	3.4675	1.00	5.00
	21-30	24	3.5413	.80164	.16363	3.2027	3.8798	1.67	5.00
	≥ 31	2	3.0000	.94752	.67000	-5.5132	11.5132	2.33	3.67
	Total	152	3.3137	.88057	.12580	3.0607	3.5666	1.00	5.00

	<i>Total</i>	152	3.3246	.85575	.06941	3.1875	3.4617	1.00	5.00
<i>Ориентација кон подобрување</i>	$\leq 10$	49	3.8163	.71766	.10252	3.6102	4.0225	2.00	5.00
	11-20	77	3.7175	.78676	.08966	3.5390	3.8961	1.00	5.00
	21-30	24	3.8854	.62545	.12767	3.6213	4.1495	2.75	4.75
	$\geq 31$	2	3.1250	.88388	.62500	-4.8164	11.0664	2.50	3.75
	<i>Total</i>	152	3.7681	.74145	.06014	3.6493	3.8869	1.00	5.00

Статистичкиот АНОВА тест презентира во наредната Табела бр. 4.2.3б треба да покаже дали разликите меѓу четирите групи наставници, стратификувани според работното искуство, се статистички значајни.

**Табела бр. 4.2.3б**

*АНОВА тест: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието*

		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Автономија</i>	<i>Between Groups</i>	1.364	3	.455	.980	.404
	<i>Within Groups</i>	68.643	148	.464		
	<i>Total</i>	70.007	151			
<i>Надворешна ориентација</i>	<i>Between Groups</i>	4.085	3	1.362	3.293	.022*
	<i>Within Groups</i>	61.200	148	.414		
	<i>Total</i>	65.286	151			
<i>Соработка меѓу одделенијата</i>	<i>Between Groups</i>	4.700	3	1.567	2.351	.075
	<i>Within Groups</i>	98.645	148	.667		
	<i>Total</i>	103.345	151			
<i>Ориентација кон човечки ресурси</i>	<i>Between Groups</i>	1.552	3	.517	.702	.552
	<i>Within Groups</i>	109.026	148	.737		
	<i>Total</i>	110.578	151			
<i>Ориентација кон подобрување</i>	<i>Between Groups</i>	1.468	3	.489	.888	.449
	<i>Within Groups</i>	81.544	148	.551		
	<i>Total</i>	83.013	151			

Спроведениот АНОВА тест покажува дека работниот стаж би можел да се покаже како релевантен фактор кај резултатот од супскалата на Надворешна ориентација ( $F=3,293$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Увидот во дескриптивните податоци од претходната Табела бр. 2.2.3а покажува дека во прашање е забележливо понискиот просек кај најискусната група наставници (стаж во училиште од над 30 години), во споредба со другите три групи. Забележливо е дека во оваа група има само 2 испитаници, па ваквата тенденција (не доведувајќи ја во прашање измерената статистичка значајност) лесно би можела да се припише на случајност.

Заради попрецизна потврда на точната локација на измерената статистичка значајност, во рамките на АНОВА тестот спроведен е соодветен пост-хок тест (Scheffe).

**Табела бр. 4.2.3в**

*Scheffe Post Hoc Test (СЕГМЕНТ): ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА (Надворешна ориентација) во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието*

**Post Hoc Test (Scheffe) – Multiple Comparisons**

		Mean			95% Confidence Interval	
(I) Орг_култур	(J) Орг_култур	Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
<i>Nadvoresna organizacija</i>						
1	2	-.11004	.11751	.831	-.4424	.2223
	3	-.14748	.16022	.838	-.6006	.3056
	4	1.26918	.46389	.062	-.0427	2.5810
2	1	.11004	.11751	.831	-.2223	.4424
	3	-.03745	.15033	.996	-.4626	.3877
	4	<b>1.37922*</b>	.46057	<b>.033*</b>	.0767	2.6817
3	1	.14748	.16022	.838	-.3056	.6006
	2	.03745	.15033	.996	-.3877	.4626
	4	<b>1.41667*</b>	.47327	<b>.033*</b>	.0783	2.7551
4	1	-1.26918	.46389	.062	-2.5810	.0427
	2	<b>-1.37922*</b>	.46057	<b>.033*</b>	-2.6817	-.0767
	3	<b>-1.41667*</b>	.47327	<b>.033*</b>	-2.7551	-.0783

Пост-хок тестот, презентираан во претходната Табела бр. 4.2.3в, ја лоцира разликата меѓу најискусната (над 31 година стаж) и двете наредни групи (21-30 и 11-20 години стаж), но за малку не ја потврдува како значајна и разликата кон најмалку искусната група (стаж до 10 години). Во интерес на просторот, во овој табеларен приказ е даден само сегмент од целокупниот пост-хок протокол во SPSS, односно оној што се однесува на супскалата на Надворешна ориентација.

Според кажаното, во главни црти ниту *работниот стаж во образованието* не се појавува како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на вреднувањето на различните димензии на Организациската култура во нивните училишни средини. Сепак, постои можност за исклучоци.

Преостана уште статистичкото вкрстување на степенот на образование на наставниците и изречените мислења и проценки за Организациската култура во

нивните училишта. Дескриптивните податоци се презентирани во наредната Табела бр. 4.2.4а.

**Табела бр. 4.2.4а**  
ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА во училиштето и степен на образование

Descriptives									
	Stepen na obrazovanie	N	Mean	Std. Dev.	Std. Er.	95% Conf. Int. For Mean		Min.	Max.
						Low. Bound	Upp. Bound		
Автономија	VSS	105	3.2300	.64702	.06314	3.1048	3.3552	1.67	4.83
	Magister	39	3.4028	.79256	.12691	3.1459	3.6597	2.00	4.67
	doktor na nauki	8	3.1875	.49135	.17372	2.7767	3.5983	2.33	3.83
	Total	152	3.2721	.68090	.05523	3.1630	3.3812	1.67	4.83
Ндворешна ориентација	VSS	105	3.7910	.65573	.06399	3.6641	3.9179	2.00	5.00
	Magister	39	3.8464	.63844	.10223	3.6395	4.0534	2.00	5.00
	doktor na nauki	8	4.2913	.67675	.23927	3.7255	4.8570	3.00	5.00
	Total	152	3.8315	.65754	.05333	3.7261	3.9369	2.00	5.00
Соработка меѓу одделенијата	VSS	105	3.6571	.80283	.07835	3.5018	3.8125	1.00	5.00
	Magister	39	3.7692	.87619	.14030	3.4852	4.0533	1.50	5.00
	doktor na nauki	8	4.1563	.85500	.30229	3.4415	4.8710	2.75	5.00
	Total	152	3.7122	.82729	.06710	3.5796	3.8448	1.00	5.00
Ориентација кон човечки ресурси	VSS	105	3.2571	.86469	.08439	3.0898	3.4245	1.00	5.00
	Magister	39	3.4274	.88171	.14119	3.1416	3.7133	1.33	5.00
	doktor na nauki	8	3.7088	.41505	.14674	3.3618	4.0557	3.00	4.33
	Total	152	3.3246	.85575	.06941	3.1875	3.4617	1.00	5.00
Ориентација кон подобрување	VSS	105	3.7452	.77210	.07535	3.5958	3.8947	1.00	5.00
	Magister	39	3.7436	.70124	.11229	3.5163	3.9709	2.00	4.75
	doktor na nauki	8	4.1875	.34718	.12275	3.8972	4.4778	3.75	4.75
	Total	152	3.7681	.74145	.06014	3.6493	3.8869	1.00	5.00

Може да се забележи дека во просек, со растот на степенот на образование наставниците, во повисок степен ги вреднуваат повеќето димензии на Организациската култура. Следи статистички АНОВА тест што треба да ја тестира значајноста на оваа тенденција.

**Табела бр. 4.2.4б**  
АНОВА тест: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА во училиштето и степен на образование

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Автономија	Between Groups	.910	2	.455	.981	.377
	Within Groups	69.097	149	.464		
	Total	70.007	151			



Надворешна ориентација	<i>Between Groups</i>	1.872	2	.936	2.200	.114
	<i>Within Groups</i>	63.414	149	.426		
	<i>Total</i>	65.286	151			
Соработка меѓу одделенијата	<i>Between Groups</i>	2.023	2	1.011	1.487	.229
	<i>Within Groups</i>	101.322	149	.680		
	<i>Total</i>	103.345	151			
Ориентација кон човечки ресурси	<i>Between Groups</i>	2.071	2	1.035	1.422	.245
	<i>Within Groups</i>	108.508	149	.728		
	<i>Total</i>	110.578	151			
Ориентација кон подобрување	<i>Between Groups</i>	1.485	2	.743	1.357	.260
	<i>Within Groups</i>	81.527	149	.547		
	<i>Total</i>	83.013	151			

Идентично како со половата припадност и кај возраста, разликите меѓу испитаниците во степенот на образованието не се доволно изразени за статистичка верификација. Според тоа, ниту *степенот на едукација не се појавува како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на вреднувањето на различните димензии на Организациската култура во нивните училишни средини.*

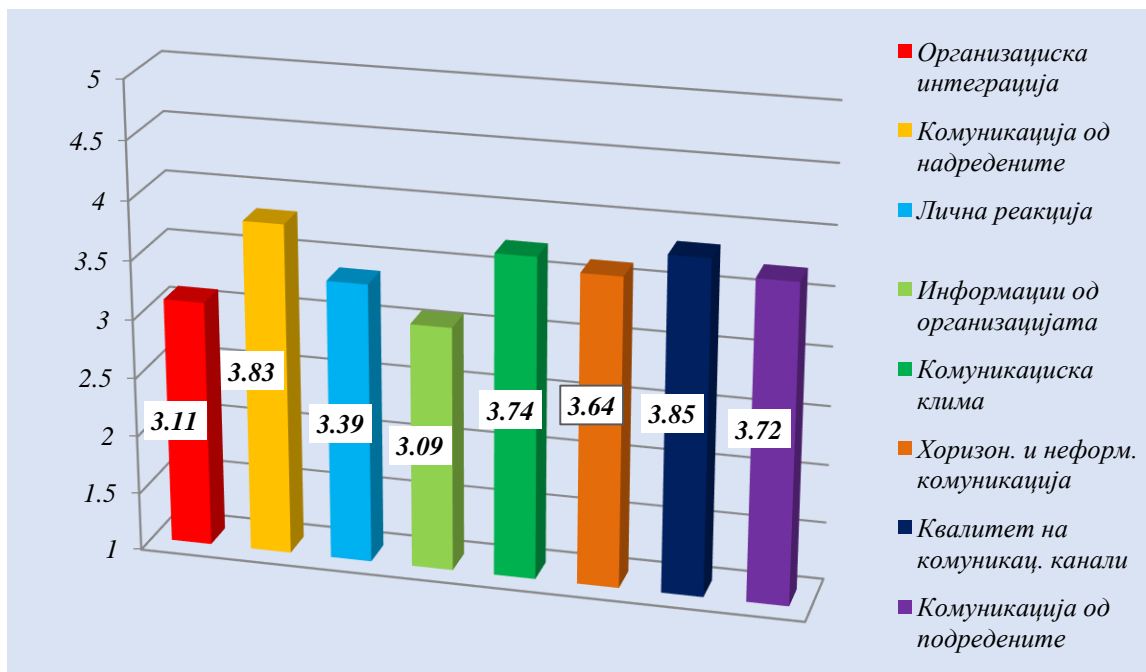
#### **4.2.3 Организациска комуникација, внатрешна анализа**

И во овој блок од анализите, искажаните мислења и проценки од страна на испитаниците (за структурата на Организациската комуникација) ќе бидат анализирани следејќи ја внатрешната организација на употребениот мерен инструмент, односно прашалникот. Во конкретниов случај, прашалникот е базиран врз осум автономни димензии на Организациската комуникација: (а) Организациска интеграција, (б) Комуникација од страна на надредените, (в) Лична реакција, (г) Информации од организацијата, (д) Комуникациска клима, (ѓ) Хоризонтална и неформална комуникација, (е) Квалитет на комуникациските канали, заклучно со (ж) Комуникација од страна на подредените. Осумте димензии т.е. супскали во прашалникот ќе бидат природен образец врз чијашто основа ќе бидат калкулирани претстојните анализи. Во нив, ќе се обидеме да понудиме компаративна анализа на мислењата и проценките на испитаниците на прашањата фокусирани кон наведените осум димензии на Организациската комуникација во нивните училишни средини.

За почеток, графички (Приказ бр. 4.6) ќе бидат презентирани просечните вредности на искажаните мислења и проценки, за сите осум димензии (секоја покриена со соодветна супскала во рамките на прашалникот), земено како аритметичка средина од опсегот 1-5 на понудената скала на проценка од Ликертов тип.

**Приказ бр. 4.6**

*Организациска комуникација во училиштето: осум димензии (просечни проценки)*



Графичкиот Приказ бр. 4.6 покажува дека испитаниците, генерално, и на овој прашалник покажуваат релативно воедначени мислења и проценки во врска со различните димензии, во овој случај, на Организациската комуникација. Разликата (опсегот) меѓу просеците на најниско и највисоко вреднуваната димензија е нешто поизразена во споредба со претходниот прашалник (Организациска култура) и изнесува 0,76. Во целина, може да се забележи дека димензиите на *Информации од организацијата* ( $m=3,09$ ) и на *Организациска интеграција* ( $m=3,11$ ) се видливо пониско вреднувани во споредба со останатите шест. Од спротивната страна, највисоко вреднувани се димензиите на *Квалитетот на комуникациските канали* ( $m=3,85$ ), *Комуникацијата од страна на надредените* ( $m=3,83$ ), *Комуникациската клима* ( $m=3,74$ ) и *Комуникацијата*

од страна на подредените ( $m=3,72$ ). Прашање на кое во оваа фаза задолжително треба да одговори е дали наведените разлики се доволно изразени за да бидат третираны како закономерни или пак се случајни? Заради одговор на ова прашање, следи тестирање на статистичката сигнификантност на посочените разлики во вреднувањето на осумте димензии на Организациската комуникација.

Како и во претходниот случај, атрибутите на вклучените варијабли (мерење во интервали, повеќекратни одговори по испитаник) сугерираат дека постапката на Анализа на варијанса за корелирани т.е. повторени мерки (АНОВА за повторени мерки) е природен и најсоодветен избор на статистичка процедура за тестирање на разликите меѓу просечните мерки кај осумте димензии на Организациската комуникација.

Пресметаната АНОВА за повторени мерки, повторно со применета Хуин-Фелтова (Huinh-Feldt) корекција (Табела бр. 4.3.1) покажува *статистички значајна разлика* ( $F=65,593$ ,  $df=5,578$ ,  $p<0,000$ ,  $Partial\ Eta=0,550$ ) меѓу осумте нивоа на независната варијабла т.е. меѓу просечните показатели на вреднувањето на осумте димензии на Организациската комуникација. Пресметаниот индекс Partial Eta (0,550) е мошне висок и како таков сугерира висока сила на ефектот (Cohen, 1988, според Leech et al., 2005), што дополнително потврдува дека посочените разлики во вреднувањето на осумте димензии на Организациската комуникација во овој примерок не се резултат на случајност. Како што беше елаборирано во претходниот блок анализи, посочената Хуин-Фелтова корекција е избрана во услови на проблематична сферичност на податоците, констатирана преку наменски статистички тест (Mauchly's Test of Sphericity, Табела бр. 4.3.2), даден дифолтно во СПСС протоколот кај АНОВА за повторени мерки. Како што беше елаборирано претходно, ако статистичкиот тест на сферичност е статистички сигнификантен, се смета дека една од појдовните претпоставки за пресметување на овој вид АНОВА е нарушена, при што доколку износот на индексот Epsilon е повисок од 0,75, во литературата се препорачува земање токму на Хуин-Фелтовата корекција за најмеродавна апроксимација (Leech et al., 2005).

#### **Табела бр. 4.3.1**

АНОВА за повторени мерки: ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА во училиштето – значајност на разликите меѓу осум димензии (просечни проценки)

**Tests of Within-Subjects Effects**

		Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Partial Eta
<b>Организациска комуникац</b>	<i>Sphericity Assumed</i>	103.461	7	14.780	65.593	.000**	.303	.550
	<i>Greenhouse-Geisser</i>	103.461	5.358	19.311	65.593	.000**	.303	.550
	<i>Huynh-Feldt</i>	103.461	5.578	18.549	65.593	.000**	.303	.550
	<i>Lower-bound</i>	103.461	1.000	103.461	65.593	.000**	.303	.550

**Табела бр. 4.3.2**

Тест на сферичност на варијансите

**Mauchly's Test of Sphericity<sup>a</sup>**

Within Subjects Effect	Mauchly's W	Approx. Chi-Square	Df	Sig.	Epsilon <sup>b</sup>		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Lower-bound
Орг. комуникац.	.350	155.664	27	.000**	.765	.797	.143

Аритметичките средини и стандардните отстапувања за осумте димензии (субскали) на Организациската комуникација се дадени во Табела бр. 4.3.3.

Пресметаниот пост-хок тест, претставен во наредната Табела бр. 4.3.4, прецизно го лоцира степенот на статистичка значајност меѓу секој поединечен пар на просеци, во сите можни комбинации меѓу осумте димензии на Организациската комуникација. Табеларниот преглед главно ги потврдува работите што се видливи и при примарниот увид, односно дека: (а) *Организациската интеграција* е пониско вреднувана во споредба со сите други димензии на Организациската комуникација, освен во споредба со Информациите од организацијата; (б) *Информациите од организацијата* е пониско вреднувана димензија во споредба со сите други, освен во споредба со Организациската интеграција; (в) *Квалитетот на комуникациските канали* е повисоко вреднувана во споредба со сите други димензии, освен во споредба со Комуникацијата од надредените; (г) *Комуникацијата од надредените* е повисоко вреднувана од сите други димензии, освен од Квалитетот на комуникациските канали и од Комуникациската клима. Во интерес на просторот, овде нема да бидат поединечно коментирани сите интерни

релации меѓу другите димензии на Организационската комуникација, но тие секако се претставени и достапни во рамките на комплетниот преглед во Табела бр. 4.3.4.

**Табела бр. 4.3.3**

АНОВА за повторени мерки: ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА во училиштето – дескриптивни показатели

Descriptive Statistics				
		Mean	Std. Deviation	N
Организациска комуникација	Organizaciska integracija	3.1053	.71352	152
	Komunikacija od nadredenite	3.8329	.81426	152
	Licna reakcija	3.3868	.69155	152
	Informacii od oganizacijata	3.0882	.83745	152
	Komunikaciska klima	3.7421	.67564	152
	Horiz.i neform. Komunikacija	3.6382	.62825	152
	Kvalitet na komunikac. Kanali	3.8465	.76431	152
	Komunikacija od podredenite	3.7246	.63825	152

**Табела бр. 4.3.4**

АНОВА за повторени мерки: ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА во училиштето – пост-хок тест

**Pairwise Comparisons**

(I)	(J)	Mean	Std. Error	Sig. <sup>b</sup>	95% Confidence Interval	
орг_комуникац.	орг_комуникац.	Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
1	2	-.728*	.062	.000**	-.850	-.605
	3	-.282*	.054	.000**	-.389	-.174
	4	.017	.054	.751	-.089	.124
	5	-.637*	.055	.000**	-.745	-.528
	6	-.533*	.055	.000**	-.642	-.424
	7	-.741*	.057	.000**	-.854	-.629
	8	-.619*	.055	.000**	-.727	-.511
	2	1	.728*	.062	.000**	.605
3		.446*	.057	.000**	.333	.559
4		.745*	.064	.000**	.619	.871
5		.091	.055	.099	-.017	.199
6		.195*	.061	.002**	.074	.315
7		-.014	.056	.810	-.125	.098
8		.108*	.053	.043*	.004	.213
3		1	.282*	.054	.000**	.174
	2	-.446*	.057	.000**	-.559	-.333
	4	.299*	.055	.000**	.190	.408
	5	-.355*	.049	.000**	-.452	-.259
	6	-.251*	.055	.000**	-.360	-.143

	7	<b>-.460*</b>	.059	<b>.000**</b>	-.577	-.343
	8	<b>-.338*</b>	.054	<b>.000**</b>	-.444	-.232
4	1	-.017	.054	.751	-.124	.089
	2	<b>-.745*</b>	.064	<b>.000**</b>	-.871	-.619
	3	<b>-.299*</b>	.055	<b>.000**</b>	-.408	-.190
	5	<b>-.654*</b>	.060	<b>.000**</b>	-.773	-.535
	6	<b>-.550*</b>	.066	<b>.000**</b>	-.680	-.420
	7	<b>-.758*</b>	.062	<b>.000**</b>	-.881	-.635
	8	<b>-.636*</b>	.064	<b>.000**</b>	-.763	-.509
5	1	<b>.637*</b>	.055	<b>.000**</b>	.528	.745
	2	-.091	.055	.099	-.199	.017
	3	<b>.355*</b>	.049	<b>.000**</b>	.259	.452
	4	<b>.654*</b>	.060	<b>.000**</b>	.535	.773
	6	<b>.104*</b>	.041	<b>.012*</b>	.023	.185
	7	<b>-.104*</b>	.039	<b>.009**</b>	-.182	-.027
	8	.017	.038	.643	-.057	.092
6	1	<b>.533*</b>	.055	<b>.000**</b>	.424	.642
	2	<b>-.195*</b>	.061	<b>.002**</b>	-.315	-.074
	3	<b>.251*</b>	.055	<b>.000**</b>	.143	.360
	4	<b>.550*</b>	.066	<b>.000**</b>	.420	.680
	5	<b>-.104*</b>	.041	<b>.012*</b>	-.185	-.023
	7	<b>-.208*</b>	.048	<b>.000**</b>	-.303	-.114
	8	<b>-.086*</b>	.040	<b>.031*</b>	-.165	-.008
7	1	<b>.741*</b>	.057	<b>.000**</b>	.629	.854
	2	.014	.056	.810	-.098	.125
	3	<b>.460*</b>	.059	<b>.000**</b>	.343	.577
	4	<b>.758*</b>	.062	<b>.000**</b>	.635	.881
	5	<b>.104*</b>	.039	<b>.009**</b>	.027	.182
	6	<b>.208*</b>	.048	<b>.000**</b>	.114	.303
	8	<b>.122*</b>	.041	<b>.003**</b>	.041	.203
8	1	<b>.619*</b>	.055	<b>.000**</b>	.511	.727
	2	<b>-.108*</b>	.053	<b>.043*</b>	-.213	-.004
	3	<b>.338*</b>	.054	<b>.000**</b>	.232	.444
	4	<b>.636*</b>	.064	<b>.000**</b>	.509	.763
	5	-.017	.038	.643	-.092	.057
	6	<b>.086*</b>	.040	<b>.031*</b>	.008	.165
	7	<b>-.122*</b>	.041	<b>.003**</b>	-.203	-.041

#### 4.2.4 Организациона комуникација, демографска анализа

Во овој сегмент од дескриптивните анализи ќе понудиме подлабок увид во искажаните мислења и проценки од страна на испитаниците за структурата на Организациона комуникација во нивните училишни средини. За таа цел, ќе биде спроведено статистичко вкрстување на овие податоци со податоците за

демографските обележја на испитаниците. За потсетување, во спроведената анкета собрани се податоци за полот, возраста, работното искуство во образованието, како и степенот на образование на испитаниците.

Вкрстените податоци за половата припадност на испитаните наставници и нивните мислења и проценки околу Организационската комуникација во нивните училишта се презентирани во наредната Табела бр. 4.4.1а.

**Табела бр. 4.4.1а**  
ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА во училиштето и полова припадност

	Descriptives				
	1) maski 2) zenski	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Организациска интеграција	1	45	3.1644	.81049	.12082
	2	107	3.0804	.67116	.06488
Комуникација од наредените	1	45	3.9733	.86718	.12927
	2	107	3.7738	.78768	.07615
Лична реакција	1	45	3.5333	.73113	.10899
	2	107	3.3252	.66816	.06459
Информации од организацијата	1	45	3.3111	.83400	.12433
	2	107	2.9944	.82483	.07974
Комуникациска клима	1	45	3.8311	.64520	.09618
	2	107	3.7047	.68754	.06647
Хоризонтална и неформална комуникација	1	45	3.7111	.64172	.09566
	2	107	3.6075	.62298	.06023
Квалитет на комуникациските канали	1	45	3.8889	.91010	.13567
	2	107	3.8287	.69804	.06748
Комуникација од наредените	1	45	3.7271	.72616	.10825
	2	107	3.7236	.60118	.05812

Како и кај претходниот прашалник (Организациска култура) и овде табеларните податоци индицираат стабилна склоност кај машките испитаници да искажуваат нешто повисоки просечни проценки во споредба со нивните колешки од работа, што како тенденција се гледа кај сите осум димензии на Организационската комуникација, без исклучок. Разликите на прв поглед не се големи, но кај неколку од димензиите не се занемарливи.

Статистичкиот т-тест за независни примероци, презентираан во наредната Табела бр. 4.4.1б и формално ќе покаже дали наведените разлики меѓу

наставниците од двата пола се доволно експлицитни за да бидат третирани како статистички значајни.

**Табела бр. 4.4.1б**

*T-тест за независни примероци: ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА во училиштето и полова припадност*

	<b>Independent Samples Test</b>								
	<i>Levene's Test</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>						
	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Mean Diff.</i>	<i>Std. Error Diff.</i>	<i>95% Conf. Int.</i>	
								<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
<i>Организациска интеграција</i>	2.968	.087	.662	150	.509	.08407	.12701	-.16689	.33503
<i>Комуникација од наредените</i>	.028	.867	1.383	150	.169	.19950	.14424	-.08550	.48450
<i>Лична реакција</i>	.722	.397	1.704	150	.090	.20810	.12210	-.03316	.44936
<i>Информации од организацијата</i>	.002	.961	<b>2.154</b>	150	<b>.033*</b>	.31672	.14703	.02620	.60724
<i>Комуникациска клима</i>	1.079	.301	1.054	150	.294	.12644	.12000	-.11067	.36355
<i>Хориз. и неформал. комуникација</i>	.019	.890	.928	150	.355	.10363	.11167	-.11702	.32429
<i>Квалитет на комуникац. Канали</i>	.687	.409	.442	150	.659	.06020	.13616	-.20884	.32924
<i>Комуникација од подредените</i>	.802	.372	.031	150	.975	.00356	.11378	-.22125	.22837

Табеларниот преглед идентификува една статистички сигнификантна разлика. Се работи за разликата меѓу женските и машките наставници на димензијата на Информации од организацијата ( $t=2,154$ ,  $df=150$ ,  $p<0,05$ ), која, како што беше кажано погоре, машкиот пол ја вреднува повисоко. Разликите меѓу двата пола на другите димензии не се доволно изразени за да бидат потврдени како статистички значајни. Сето ова севкупно значи дека *половата припадност може само инцидентно да се појави како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на вреднувањето на различните димензии на Организациската комуникација во нивните училишни средини.*

Следат податоците за возрастната категорија на испитаниците и изречените мислења и проценки за Организациската комуникација. Дескриптивниот дел е презентираан во наредната Табела бр. 4.4.2а.



**Табела бр. 4.4.2а**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА во училиштето и возраст**

**Descriptives**

	Vozrast	N	Mean	Std. Dev.	Std. Er.	95% Conf. Int. For Mean		Min.	Max.
						Low. Bound	Upp. Bound		
Организациска интеграција	≤ 30	19	3.0842	1.05054	.24101	2.5779	3.5906	1.40	5.00
	31-40	57	2.9579	.68111	.09022	2.7772	3.1386	1.00	5.00
	41-50	53	3.1245	.64953	.08922	2.9455	3.3036	1.80	5.00
	≥ 51	23	3.4435	.48601	.10134	3.2333	3.6536	2.20	4.00
	Total	152	3.1053	.71352	.05787	2.9909	3.2196	1.00	5.00
Комуникација од надредените	≤ 30	19	4.0316	.84133	.19301	3.6261	4.4371	1.60	4.80
	31-40	57	3.8140	.84250	.11159	3.5905	4.0376	1.00	5.00
	41-50	53	3.8377	.66107	.09080	3.6555	4.0199	2.00	5.00
	≥ 51	23	3.7043	1.03900	.21665	3.2550	4.1536	1.00	4.80
	Total	152	3.8329	.81426	.06605	3.7024	3.9634	1.00	5.00
Лична реакција	≤ 30	19	3.6842	.70021	.16064	3.3467	4.0217	2.00	4.60
	31-40	57	3.3789	.65540	.08681	3.2050	3.5528	1.40	4.40
	41-50	53	3.1849	.70694	.09711	2.9900	3.3798	1.80	5.00
	≥ 51	23	3.6261	.60993	.12718	3.3623	3.8898	2.60	4.80
	Total	152	3.3868	.69155	.05609	3.2760	3.4977	1.40	5.00
Информации од организацијата	≤ 30	19	3.0105	.93920	.21547	2.5578	3.4632	1.00	4.40
	31-40	57	2.9298	.85565	.11333	2.7028	3.1569	1.20	5.00
	41-50	53	3.1019	.76321	.10484	2.8915	3.3123	1.20	5.00
	≥ 51	23	3.5130	.76948	.16045	3.1803	3.8458	1.60	4.80
	Total	152	3.0882	.83745	.06793	2.9540	3.2224	1.00	5.00
Комуникациска клима	≤ 30	19	3.7579	.72289	.16584	3.4095	4.1063	2.40	4.80
	31-40	57	3.7053	.65586	.08687	3.5312	3.8793	1.80	5.00
	41-50	53	3.6830	.73321	.10071	3.4809	3.8851	1.80	5.00
	≥ 51	23	3.9565	.52900	.11030	3.7278	4.1853	2.80	5.00
	Total	152	3.7421	.67564	.05480	3.6338	3.8504	1.80	5.00
Хоризонтална и неформална комуникација	≤ 30	19	3.5921	.70322	.16133	3.2532	3.9310	2.00	4.75
	31-40	57	3.5877	.62588	.08290	3.4217	3.7538	1.50	5.00
	41-50	53	3.6462	.65493	.08996	3.4657	3.8267	1.75	4.75
	≥ 51	23	3.7826	.51293	.10695	3.5608	4.0044	2.25	5.00
	Total	152	3.6382	.62825	.05096	3.5375	3.7388	1.50	5.00
Квалитет на комуникациските канали	≤ 30	19	3.8253	.90513	.20765	3.3890	4.2615	2.00	5.00
	31-40	57	3.8074	.80663	.10684	3.5933	4.0214	1.00	5.00
	41-50	53	3.7983	.72915	.10016	3.5973	3.9993	2.00	5.00
	≥ 51	23	4.0722	.60262	.12565	3.8116	4.3328	2.00	5.00
	Total	152	3.8465	.76431	.06199	3.7240	3.9690	1.00	5.00
Комуникација од подредените	≤ 30	19	3.7521	.72995	.16746	3.4003	4.1039	2.29	4.71
	31-40	57	3.7444	.68345	.09053	3.5630	3.9257	1.00	5.00
	41-50	53	3.7058	.62137	.08535	3.5346	3.8771	2.14	4.86
	≥ 51	23	3.6961	.50509	.10532	3.4777	3.9145	2.57	4.86

Total	152	3.7246	.63825	.05177	3.6223	3.8269	1.00	5.00
-------	-----	--------	--------	--------	--------	--------	------	------

Статистичкиот АНОВА тест презентирани во наредната Табела бр. 4.4.2б треба да покаже дали овие разлики се статистички значајни.

**Табела бр. 4.4.2б**

*АНОВА тест: ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА во училиштето и возраст*

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Организациска интеграција	Between Groups	3.897	3	1.299	2.634	.052	
	Within Groups	72.979	148	.493			
	Total	76.876	151				
Комуникација од наредените	Between Groups	1.152	3	.384	.574	.633	
	Within Groups	98.964	148	.669			
	Total	100.116	151				
Лична реакција	Between Groups	5.161	3	1.720	3.797	.012*	
	Within Groups	67.052	148	.453			
	Total	72.214	151				
Информации од организацијата	Between Groups	5.706	3	1.902	2.809	.042*	
	Within Groups	100.193	148	.677			
	Total	105.899	151				
Комуникациска клима	Between Groups	1.325	3	.442	.967	.410	
	Within Groups	67.606	148	.457			
	Total	68.931	151				
Хоризонтална и неформална комуникација	Between Groups	.669	3	.223	.560	.642	
	Within Groups	58.930	148	.398			
	Total	59.599	151				
Квалитет на комуникациските канали	Between Groups	1.390	3	.463	.790	.501	
	Within Groups	86.819	148	.587			
	Total	88.209	151				
Комуникација од подредените	Between Groups	.074	3	.025	.059	.981	
	Within Groups	61.438	148	.415			
	Total	61.512	151				

Како што може да се види од табеларниот приказ, статистички значајни разлики меѓу четирите возрасни групи се евидентирани кај две од осум димензии: кај Личната реакција ( $F=1,720$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ) и кај Информациите од организацијата ( $F=1,902$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Увидот во дескриптивните податоци од претходната Табела бр. 4.4.2а покажува дека кај димензијата на Лична реакција во прашање е забележливо понискиот просек кај групата средовечни наставници (возраст 41-50 години), додека кај димензијата на Информации од организацијата

забележлив е повисокиот просек кај највозрасната група наставници (51 година и повеќе).

Заради попрецизна потврда на точната локација на измерената статистичка значајност, во рамките на АНОВА тестот спроведен е соодветен пост-хок тест (Scheffe).

**Табела бр. 4.4.2в**

*Scheffe Post Hoc Test (СЕГМЕНТ): ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА (Лична реакција и Информации од организацијата) во училиштето и возраст*

**Post Hoc Test (Scheffe) – Multiple Comparisons**

(I) Орг_комуника.	(J) Орг_комуника.	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound Upper Bound	
<i>Лична реакција</i>						
1	2	.30526	.17831	.405	-.1990	.8095
	3	<b>.49930*</b>	.17998	<b>.034*</b>	-.0097	1.0083
	4	.05812	.20867	.994	-.5320	.6482
2	1	-.30526	.17831	.405	-.8095	.1990
	3	.19404	.12844	.518	-.1692	.5573
	4	-.24714	.16627	.532	-.7173	.2231
3	1	<b>-.49930*</b>	.17998	<b>.034*</b>	-1.0083	.0097
	2	-.19404	.12844	.518	-.5573	.1692
	4	-.44118	.16807	.080	-.9165	.0341
4	1	-.05812	.20867	.994	-.6482	.5320
	2	.24714	.16627	.532	-.2231	.7173
	3	.44118	.16807	.080	-.0341	.9165
<i>Информации од организацијата</i>						
1	2	.08070	.21796	.987	-.5357	.6971
	3	-.09136	.22001	.982	-.7135	.5308
	4	-.50252	.25508	.279	-1.2239	.2188
2	1	-.08070	.21796	.987	-.6971	.5357
	3	-.17206	.15700	.753	-.6161	.2719
	4	<b>-.58322*</b>	.20325	<b>.045*</b>	-1.1580	-.0084
3	1	.09136	.22001	.982	-.5308	.7135
	2	.17206	.15700	.753	-.2719	.6161
	4	-.41116	.20544	.265	-.9921	.1698
4	1	.50252	.25508	.279	-.2188	1.2239
	2	<b>.58322*</b>	.20325	<b>.045*</b>	.0084	1.1580
	3	.41116	.20544	.265	-.1698	.9921

Кога во прашање е димензијата на Лична реакција, пост-хок тестот (презентиран во горната Табела бр. 4.4.2в) ја лоцира разликата меѓу најмладата (до

31 години) и средовечната група (41-50 години). Кај димензијата на Информации од организацијата, разликата е значајна меѓу највозрасната (51 година и повеќе) и групата помлади наставници (31-40 години). Во интерес на просторот и во овој табеларен приказ селективно се дадени само соодветните сегменти од целокупниот пост-хок протокол во SPSS.

Според кажаното, во главни црти, *возрасната припадност кај испитаните наставници би можела да биде фактор на разлики меѓу нив во поглед на вреднувањето на некои димензии на Организационата комуникација во нивните училишни средини.*

На ред е вкрстување на податоците за работниот стаж на испитаниците во образованието и изречените мислења и проценки за Организационата комуникација. Дескриптивните податоци се презентирани во наредната Табела бр. 4.4.3а.

**Табела бр. 4.4.3а**

*ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието*

<b>Descriptives</b>									
	<i>Raboten staz vo obrazovaniето</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Std. Er.</i>	<i>95% Conf. Int. For Mean</i>		<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
						<i>Low. Bound</i>	<i>Upp. Bound</i>		
<i>Организациска интеграција</i>	$\leq 10$	49	3.0694	.87612	.12516	2.8177	3.3210	1.40	5.00
	11-20	77	3.0545	.64042	.07298	2.9092	3.1999	1.00	5.00
	21-30	24	3.3500	.55717	.11373	3.1147	3.5853	2.00	4.00
	$\geq 31$	2	3.0000	.00000	.00000	3.0000	3.0000	3.00	3.00
	<i>Total</i>	152	3.1053	.71352	.05787	2.9909	3.2196	1.00	5.00
<i>Комуникација од надредените</i>	$\leq 10$	49	3.8245	.83928	.11990	3.5834	4.0656	1.60	5.00
	11-20	77	3.9039	.75506	.08605	3.7325	4.0753	1.00	5.00
	21-30	24	3.7583	.78680	.16061	3.4261	4.0906	1.20	4.80
	$\geq 31$	2	2.2000	1.69706	1.20000	-13.0474	17.4474	1.00	3.40
	<i>Total</i>	152	3.8329	.81426	.06605	3.7024	3.9634	1.00	5.00
<i>Лична реакција</i>	$\leq 10$	49	3.4367	.68151	.09736	3.2410	3.6325	2.00	4.60
	11-20	77	3.3714	.70091	.07988	3.2123	3.5305	1.40	5.00
	21-30	24	3.3417	.71864	.14669	3.0382	3.6451	1.80	4.80
	$\geq 31$	2	3.3000	.70711	.50000	-3.0531	9.6531	2.80	3.80
	<i>Total</i>	152	3.3868	.69155	.05609	3.2760	3.4977	1.40	5.00
<i>Информации од</i>	$\leq 10$	49	3.0612	.82986	.11855	2.8229	3.2996	1.00	5.00
	11-20	77	2.9896	.85279	.09718	2.7960	3.1832	1.20	4.80

организацијата	21-30	24	3.5000	.71990	.14695	3.1960	3.8040	1.60	5.00
	≥ 31	2	2.6000	.56569	.40000	-2.4825	7.6825	2.20	3.00
	Total	152	3.0882	.83745	.06793	2.9540	3.2224	1.00	5.00
Комуникациск а клима	≤ 10	49	3.7837	.62161	.08880	3.6051	3.9622	2.40	5.00
	11-20	77	3.7091	.72369	.08247	3.5448	3.8733	1.80	5.00
	21-30	24	3.8333	.61762	.12607	3.5725	4.0941	2.40	4.60
	≥ 31	2	2.9000	.14142	.10000	1.6294	4.1706	2.80	3.00
Хоризонтална и неформална комуникација	≤ 10	49	3.6582	.63675	.09096	3.4753	3.8411	2.00	5.00
	11-20	77	3.6331	.61850	.07048	3.4927	3.7735	1.50	4.75
	21-30	24	3.6354	.67959	.13872	3.3485	3.9224	2.00	5.00
	≥ 31	2	3.3750	.53033	.37500	-1.3898	8.1398	3.00	3.75
Квалитет на комуникациски те канали	≤ 10	49	3.8847	.75021	.10717	3.6692	4.1002	2.00	5.00
	11-20	77	3.8010	.80629	.09189	3.6180	3.9840	1.00	5.00
	21-30	24	4.0267	.53770	.10976	3.7996	4.2537	2.67	5.00
	≥ 31	2	2.5000	.70711	.50000	-3.8531	8.8531	2.00	3.00
Комуникација од подредените	≤ 10	49	3.8016	.62020	.08860	3.6235	3.9798	2.29	5.00
	11-20	77	3.7312	.65939	.07514	3.5815	3.8808	1.00	4.86
	21-30	24	3.5829	.61858	.12627	3.3217	3.8441	2.14	4.86
	≥ 31	2	3.2850	.20506	.14500	1.4426	5.1274	3.14	3.43
Total	152	3.7246	.63825	.05177	3.6223	3.8269	1.00	5.00	

Статистичкиот АНОВА т - тест презентира во наредната Табела бр. 4.4.3б треба да покаже дали разликите меѓу четирите групи наставници, стратификувани според работното искуство, се статистички значајни.

**Табела бр. 4.4.3б**

АНОВА тест: ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието

		ANOVA					
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
Организациска интеграција	Between Groups	1.721	3	.574	1.130	.339	
	Within Groups	75.155	148	.508			
	Total	76.876	151				
Комуникација од надредените	Between Groups	5.858	3	1.953	3.066	.030*	
	Within Groups	94.258	148	.637			
	Total	100.116	151				
Лична реакција	Between Groups	.204	3	.068	.140	.936	
	Within Groups	72.009	148	.487			
	Total	72.214	151				
	Between Groups	5.331	3	1.777	2.615	.053	

Информации од организацијата	Within Groups	100.568	148	.680		
	Total	105.899	151			
Комуникациска клима	Between Groups	1.787	3	.596	1.313	.273
	Within Groups	67.144	148	.454		
	Total	68.931	151			
Хоризонтална и неформална комуникација	Between Groups	.160	3	.053	.133	.940
	Within Groups	59.438	148	.402		
	Total	59.599	151			
Квалитет на комуникациските каналы	Between Groups	4.636	3	1.545	2.737	.046*
	Within Groups	83.573	148	.565		
	Total	88.209	151			
Комуникација од подредените	Between Groups	1.162	3	.387	.950	.418
	Within Groups	60.350	148	.408		
	Total	61.512	151			

Според пресметката што може да се види од табеларниот приказ, статистички значајни разлики меѓу четирите возрасни групи се евидентирани кај две од осумте димензии: Комуникацијата од надредените ( $F=1,953$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ) и Квалитетот на комуникациските канали ( $F=1,545$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Увидот во дескриптивните податоци од претходната Табела бр. 4.4.3а покажува дека во двата случаи се работи за забележливо низок просечен скор кај најискусната група (31 и повеќе години стаж), во споредба со другите три генерациски групи. Битно е при тоа да се напомене дека оваа група ја чинат само двајца испитаници, со што групниот скор станува можне волатилен и крајно сензитивен на поединечните скорови.

Заради попрецизна потврда на оваа опсервација т.е. на точната локација на измерената статистичка значајност, во рамките на АНОВА тестот спроведен е соодветен пост-хок тест (Scheffe).

**Табела бр. 4.4.3в**

*Scheffe Post Hoc Test (СЕММЕНТ): ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА (Комуникација од надредените и Квалитет на комуникациските канали) во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието*

**Post Hoc Test (Scheffe) – Multiple Comparisons**

(I)	(J)	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Орг_комуник.	Орг_комуник.	Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
<i>Komunikacija od nadredenite</i>						
1	2	-.07941	.14584	.961	-.4918	.3330

	3	.06616	.19883	.990	-.4961	.6284
	4	1.62449	.57570	.051	-.0036	3.2525
2	1	.07941	.14584	.961	-.3330	.4918
	3	.14556	.18657	.894	-.3820	.6732
	4	<b>1.70390*</b>	.57159	<b>.034*</b>	.0875	3.3203
3	1	-.06616	.19883	.990	-.6284	.4961
	2	-.14556	.18657	.894	-.6732	.3820
	4	1.55833	.58735	.075	-.1026	3.2193
4	1	-1.62449	.57570	.051	-3.2525	.0036
	2	<b>-1.70390*</b>	.57159	<b>.034*</b>	-3.3203	-.0875
	3	-1.55833	.58735	.075	-3.2193	.1026
<i>Квалитет на комуникациските канали</i>						
1	2	.08365	.13732	.946	-.3047	.4720
	3	-.14197	.18722	.902	-.6714	.3875
	4	1.38469	.54209	.093	-.1483	2.9177
2	1	-.08365	.13732	.946	-.4720	.3047
	3	-.22563	.17568	.649	-.7224	.2712
	4	1.30104	.53821	.124	-.2210	2.8231
3	1	.14197	.18722	.902	-.3875	.6714
	2	.22563	.17568	.649	-.2712	.7224
	4	<b>1.52667*</b>	.55306	<b>.049*</b>	-.0373	3.0907
4	1	-1.38469	.54209	.093	-2.9177	.1483
	2	-1.30104	.53821	.124	-2.8231	.2210
	3	<b>-1.52667*</b>	.55306	<b>.049*</b>	-3.0907	.0373

Пост-хок тестот, презентирани во горната Табела бр. 4.4.3в, открива дека кај димензијата на Комуникација од наредените разликата е лоцирана меѓу најјаксната (над 31 година стаж) и помладата од двете средно искусни групи (11-20 години стаж), при што за малку не е потврдена како статистички релевантна и разликата кон другите две групи. Кај димензијата на Квалитетот на комуникациските канали, разликата е лоцирана меѓу најјаксната група (над 31 година стаж) и групата зрели наставници (21-30 години стаж). Во интерес на просторот и во овој табеларен приказ селективно се дадени само двата соодветни сегменти од целокупниот пост-хок протокол во СПСС.

Ваквите резултати сугерираат дека, во главни црти, *работниот стаж (искуство) во образованието би можел да биде фактор на разлики кај испитаните наставници во поглед на нивното вреднување на одредени димензии на Организациската комуникација во матичните училишни средини.*



За овој сегмент од дескриптивните анализи, преостанува уште статистичкото вкрстување на степенот на образование на наставниците со изречените мислења и проценки за Организациската комуникација во нивните училишта. Дескриптивните податоци се презентирани во наредната Табела бр. 4.4.4а.

**Табела бр. 4.4.4а**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА во училиштето и степен на образование**

<b>Descriptives</b>									
	<i>Stepen na obrazovanie</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Std. Er.</i>	<i>95% Conf. Int. For Mean</i>			
						<i>Low. Bound</i>	<i>Upp. Bound</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
<i>Организациска интеграција</i>	<i>VSS</i>	105	3.0743	.69185	.06752	2.9404	3.2082	1.00	5.00
	<i>magister</i>	39	3.1487	.77285	.12376	2.8982	3.3992	1.60	4.60
	<i>doktor na nauki</i>	8	3.3000	.74833	.26458	2.6744	3.9256	2.20	4.60
	<i>Total</i>	152	3.1053	.71352	.05787	2.9909	3.2196	1.00	5.00
<i>Комуникација од надредените</i>	<i>VSS</i>	105	3.7352	.85777	.08371	3.5692	3.9012	1.00	5.00
	<i>magister</i>	39	4.0462	.66406	.10633	3.8309	4.2614	2.40	5.00
	<i>doktor na nauki</i>	8	4.0750	.71664	.25337	3.4759	4.6741	2.80	4.80
	<i>Total</i>	152	3.8329	.81426	.06605	3.7024	3.9634	1.00	5.00
<i>Лична реакција</i>	<i>VSS</i>	105	3.3181	.68258	.06661	3.1860	3.4502	1.40	5.00
	<i>magister</i>	39	3.5487	.69391	.11111	3.3238	3.7737	1.80	4.60
	<i>doktor na nauki</i>	8	3.5000	.74066	.26186	2.8808	4.1192	2.40	4.40
	<i>Total</i>	152	3.3868	.69155	.05609	3.2760	3.4977	1.40	5.00
<i>Информации од организацијата</i>	<i>VSS</i>	105	3.0495	.84069	.08204	2.8868	3.2122	1.00	5.00
	<i>magister</i>	39	3.1077	.82442	.13201	2.8404	3.3749	1.20	4.40
	<i>doktor na nauki</i>	8	3.5000	.84853	.30000	2.7906	4.2094	2.60	4.80
	<i>Total</i>	152	3.0882	.83745	.06793	2.9540	3.2224	1.00	5.00
<i>Комуникациска клима</i>	<i>VSS</i>	105	3.6876	.69333	.06766	3.5534	3.8218	1.80	5.00
	<i>magister</i>	39	3.7949	.61642	.09871	3.5951	3.9947	2.40	4.80
	<i>doktor na nauki</i>	8	4.2000	.58554	.20702	3.7105	4.6895	3.00	5.00
	<i>Total</i>	152	3.7421	.67564	.05480	3.6338	3.8504	1.80	5.00
<i>Хоризонтална и неформална комуникација</i>	<i>VSS</i>	105	3.5667	.63385	.06186	3.4440	3.6893	1.50	5.00
	<i>magister</i>	39	3.7692	.61874	.09908	3.5687	3.9698	2.00	5.00
	<i>doktor na nauki</i>	8	3.9375	.43814	.15490	3.5712	4.3038	3.00	4.50
	<i>Total</i>	152	3.6382	.62825	.05096	3.5375	3.7388	1.50	5.00
<i>Квалитет на комуникациските канали</i>	<i>VSS</i>	105	3.7746	.78241	.07636	3.6232	3.9260	1.00	5.00
	<i>magister</i>	39	3.9400	.70437	.11279	3.7117	4.1683	2.00	5.00
	<i>doktor na nauki</i>	8	4.3350	.64341	.22748	3.7971	4.8729	3.00	5.00
	<i>Total</i>	152	3.8465	.76431	.06199	3.7240	3.9690	1.00	5.00
<i>Комуникација од подредените</i>	<i>VSS</i>	105	3.6610	.66536	.06493	3.5323	3.7898	1.00	5.00
	<i>magister</i>	39	3.8210	.56373	.09027	3.6383	4.0038	2.29	4.86
	<i>doktor na nauki</i>	8	4.0888	.47021	.16624	3.6956	4.4819	3.43	4.71
	<i>Total</i>	152	3.7246	.63825	.05177	3.6223	3.8269	1.00	5.00



И овде може да се забележи веќе трендот (веќе коментиран во претходниот блок анализи, спроведени за Организациската култура) дека, во просек, со растот на степенот на образование наставниците во повисок степен ги вреднуваат повеќето димензии на Организациската комуникација. Следи статистички АНОВА тест што треба да ја тестира значајноста на оваа тенденција.

**Табела бр. 4.4.4б**

*АНОВА тест: ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА во училиштето и степен на образование*

		ANOVA				
		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Организациска интеграција</i>	<i>Between Groups</i>	.478	2	.239	.466	.628
	<i>Within Groups</i>	76.398	149	.513		
	<i>Total</i>	76.876	151			
<i>Комуникација од надредените</i>	<i>Between Groups</i>	3.244	2	1.622	2.495	.086
	<i>Within Groups</i>	96.872	149	.650		
	<i>Total</i>	100.116	151			
<i>Лична реакција</i>	<i>Between Groups</i>	1.621	2	.810	1.710	.184
	<i>Within Groups</i>	70.593	149	.474		
	<i>Total</i>	72.214	151			
<i>Информации од организацијата</i>	<i>Between Groups</i>	1.529	2	.764	1.091	.339
	<i>Within Groups</i>	104.370	149	.700		
	<i>Total</i>	105.899	151			
<i>Комуникациска клима</i>	<i>Between Groups</i>	2.098	2	1.049	2.338	.100
	<i>Within Groups</i>	66.833	149	.449		
	<i>Total</i>	68.931	151			
<i>Хоризонтална и неформална комуникација</i>	<i>Between Groups</i>	1.924	2	.962	2.485	.087
	<i>Within Groups</i>	57.675	149	.387		
	<i>Total</i>	59.599	151			
<i>Квалитет на комуникациските канали</i>	<i>Between Groups</i>	2.793	2	1.397	2.436	.091
	<i>Within Groups</i>	85.416	149	.573		
	<i>Total</i>	88.209	151			
<i>Комуникација од подредените</i>	<i>Between Groups</i>	1.848	2	.924	2.307	.103
	<i>Within Groups</i>	59.665	149	.400		
	<i>Total</i>	61.512	151			

Табеларниот преглед на оваа АНОВА не идентификува ниту една статистички сигнификантна разлика. Со други зборови, измерените разлики меѓу наставниците со различен образовен профил не се доволно изразени за да бидат потврдени како статистички значајни.

Според кажаното, во главни црти се чини дека *достигнатиот образовен степен тешко може да се третира како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на нивното вреднување на различните димензии на Организацицката комуникација во нивните училишни средини*. Сепак, постои можност за исклучоци.

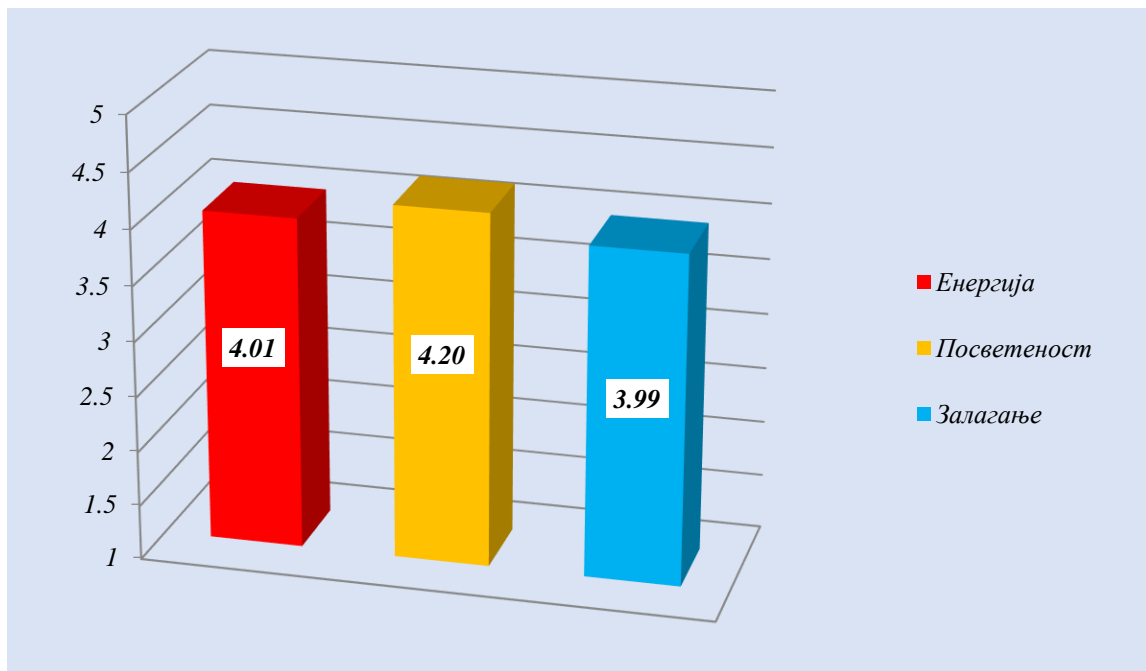
#### **4.2.1 Ангажираност, внатрешна анализа**

Во овој блок од анализите, ќе биде презентирана дескриптивна анализа на критериумската варијабла: Ангажираноста на вработените во организацијата. Секако, анализите и овде ќе ја следат внатрешната структура на употребениот мерен инструмент, односно прашалникот. Устројството на прашалникот, во конкретниов случај, е базирано врз три автономни димензии на Ангажираноста на вработените: (а) Енергичност, (б) Посветеност, и (в) Залагање (Апсорпција).

Како вовед, графички (Приказ бр. 4.7) ќе бидат презентирани просечните вредности на искажаните мислења и проценки, за трите димензии (секоја покриена со соодветна субскала во рамките на прашалникот), земени како аритметичка средина од опсегот 1-5 на понудената скала на проценка од Ликертов тип.

### Приказ бр. 4.7

Ангажираност во училиштето: три димензии (просечни проценки)



Презентираниот графички Приказ бр. 4.7 покажува дека испитаниците, генерално, и на овој прашалник покажуваат релативно изедначени мислења и проценки во врска со различните димензии на Ангажираноста во организацијата (разликата меѓу просеците на најниско и највисоко вреднуваната димензија изнесува само 0,21). Видливо е дека димензијата на *Посветеност* ( $m=4,20$ ), сепак, е нешто повисоко вреднувана во споредба со другите две, односно *Енергичноста* ( $m=4,01$ ), и *Залагањето* ( $m=3,99$ ). Споед востановениот редослед, следи тестирање на статистичката сигнификантност на посочените разлики во вреднувањето на овие три димензии на Ангажираноста во организацијата.

Како и при анализата на претходните два прашалника, постапката на Анализа на варијанса за корелирани т.е. повторени мерки (натаму во текстот: „АНОВА за повторени мерки“) и овде е природен избор на статистичка процедура за тестирање на разликите меѓу просечните мерки кај трите димензии (субскали на прашалникот) на Ангажираноста на работа.

Пресметаната АНОВА за повторени мерки (Табела бр. 4.5.1) покажува статистички значајна разлика ( $F=13,229$ ,  $df=2$ ,  $p<0,000$ ,  $Partial\ Eta=0,090$ ) меѓу трите нивоа на независната варијабла т.е. меѓу просечните показатели на вреднувањето на трите димензии на Ангажираноста во организацијата (училиштето). Пресметаниот индекс Partial Eta (0,090) за оваа пресметка, меѓутоа, е мошне низок, што сугерира ниска сила на ефектот (Cohen, 1988, според Leech et al., 2005). Ниската сила на ефектот, секако, не ја доведува во прашање статистичката значајност меѓу разликите во вреднувањето на трите димензии на Ангажираноста во овој примерок, меѓутоа ја проблематизира магнитудата на тестираната разлика т.е. нејзиниот потенцијал за генерализација на популациско ниво (Balow, 2017). За разлика од пресметките за претходните два прашалника, овде (Табела бр. 4.5.2) сферичноста на матрицата податоци е несигнификантна, што ја отстранува потребата да се користи некоја од апроксимациите (Хуин-Фелтовата корекција беше користена при двете претходните пресметки).

**Табела бр. 4.5.1**

*АНОВА за повторени мерки: АНГАЖИРАНОСТ во училиштето – значајност на разликите меѓу три димензии (просечни проценки)*

<b>Tests of Within-Subjects Effects</b>								
		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Partial Eta
<b>Ангажираност</b>	<i>Sphericity Assumed</i>	4.074	2	2.037	13.229	.000**	.081	.090
	<i>Greenhouse-Geisser</i>	4.074	1.958	2.081	13.229	.000**	.081	.090
	<i>Huynh-Feldt</i>	4.074	1.983	2.054	13.229	.000**	.081	.090
	<i>Lower-bound</i>	4.074	1.000	4.074	13.229	.000**	.081	.090

**Табела бр. 4.5.2**

*Тест на сферичност на варијансите*

<b>Mauchly's Test of Sphericity<sup>a</sup></b>							
Within Subjects Effect	Mauchly's W	Approx. Chi-Square	df	Sig.	Greenhouse-Geisser	Epsilon <sup>b</sup> Huynh-Feldt	Lower-bound
<i>Ангажираност</i>	.979	3.250	2	.197	.979	.992	.500

Аритметичките средини и стандардните отстапувања за трите димензии (супскали) на Ангажираноста се дадени во Табела бр. 4.5.3. Пресметаниот пост-хок

тест, претставен во наредната Табела бр. 4.5.4, прецизно ја лоцира статистички значајната разлика меѓу димензијата на Посветеност од една страна, и другите две димензии т.е. Енергичноста и Залагањето, на друга страна. Увидот во дескриптивните податоци (Табела бр. 4.5.3) покажува дека Посветеноста е повисоко вреднувана димензија на Ангажираноста во организацијата (училиштето), во споредба со другите две.

**Табела бр. 4.5.3**

*АНОВА за повторени мерки: АНГАЖИРАНОСТ во училиштето – дескриптивни показатели*

		Descriptive Statistics		
		Mean	Std. Deviation	N
Ангажираност	Energicnost	4.0105	.66543	152
	Posvetenost	4.1987	.72551	152
	Zalaganje	3.9878	.73800	152

**Табела бр. 4.5.4**

*АНОВА за повторени мерки: АНГАЖИРАНОСТ во училиштето – пост-хок тест*

Pairwise Comparisons						
(I)	(J)	Mean			95% Confidence Interval	
Ангажираност	Ангажираност	Difference (I-J)	Std. Error	Sig. <sup>b</sup>	Lower Bound	Upper Bound
1	2	-.188**	.042	.000**	-.272	-.105
	3	.023	.048	.636	-.072	.117
2	1	.188**	.042	.000**	.105	.272
	3	.211**	.045	.000**	.123	.299
3	1	-.023	.048	.636	-.117	.072
	2	-.211**	.045	.000**	-.299	-.123

#### 4.2.2 Ангажираност, демографска анализа

Комплетниот сет дескриптивни анализи во овој труд ќе го заокружине со подлабок увид во искажаните мислења и проценки од страна на испитаниците за структурата на Ангажираноста во нивните училишни средини, преку статистичко вкрстување на овие податоци со податоците за четирите демографски обележја на испитаниците (пол, возраст, работно искуство во образованието и степен на образование).

Вкрстените податоци за половата припадност и изречените мислења и проценки за Ангажираноста во училишната организација се презентирани во наредната Табела бр. 4.6.1а.

**Табела бр. 4.6.1а**

*АНГАЖИРАНОСТ во училиштето и полова припадност*

<b>Descriptives</b>					
	1) maski 2) zenski	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<i>Енергичност</i>	1	45	4.0756	.78773	.11743
	2	107	3.9832	.60882	.05886
<i>Посветеност</i>	1	45	4.0969	.88150	.13141
	2	107	4.2415	.64887	.06273
<i>Залагање</i>	1	45	3.9553	.85920	.12808
	2	107	4.0014	.68469	.06619

За разлика од двата претходни прашалника, овде отсуствува тенденцијата машките испитаници да искажуваат повисоки просечни проценки во споредба со нивните колешки од работа. Разликите, сеедно, се чинат доста мали.

Статистичкиот т-тест за независни примероци презентираан во наредната Табела бр. 4.6.1б ќе покаже дали овие разлики се статистички доволно експлицитни.

**Табела бр. 4.6.1б**

*Т-тест за независни примероци: АНГАЖИРАНОСТ во училиштето и полова припадност*

<b>Independent Samples Test</b>									
	<i>Levene's Test</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	95% Conf. Int.	
								Lower	Upper
<i>Енергичност</i>	1.657	.200	.780	150	.436	.09238	.11838	-.14154	.32629
<i>Посветеност</i>	.458	.500	-1.123	150	.263	-.14461	.12879	-.39909	.10988
<i>Залагање</i>	1.914	.169	-.350	150	.727	-.04607	.13151	-.30591	.21378

Сосема е јасно дека разликите не се доволно изразени и очигледно се далеку од статистичка значајност. Според тоа, *половата припадност не се појавува како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на нивното*

вреднување на различните димензии на Ангажираноста во нивните училишни средини.

Следат податоците за возрастната категорија на испитаниците и изречените мислења и проценки за Ангажираноста во организацијата. Презентирани се во наредната Табела бр. 4.6.2а.

**Табела бр. 4.6.2а**

*АНГАЖИРАНОСТ во училиштето и возраст*

<b>Descriptives</b>									
	<i>Vozrast</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Std. Er.</i>	<i>95% Conf. Int. For Mean</i>		<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
						<i>Low. Bound</i>	<i>Upp. Bound</i>		
<i>Енергичност</i>	<i>≤ 30</i>	19	3.9789	.72998	.16747	3.6271	4.3308	2.20	5.00
	<i>31-40</i>	57	3.9754	.74840	.09913	3.7769	4.1740	1.00	5.00
	<i>41-50</i>	53	4.0038	.54701	.07514	3.8530	4.1545	2.80	5.00
	<i>≥ 51</i>	23	4.1391	.66997	.13970	3.8494	4.4288	2.40	5.00
	<i>Total</i>	152	4.0105	.66543	.05397	3.9039	4.1172	1.00	5.00
<i>Посветеност</i>	<i>≤ 30</i>	19	4.1753	.86180	.19771	3.7599	4.5906	2.00	5.00
	<i>31-40</i>	57	4.1435	.87244	.11556	3.9120	4.3750	1.00	5.00
	<i>41-50</i>	53	4.2894	.42480	.05835	4.1723	4.4065	3.17	5.00
	<i>≥ 51</i>	23	4.1457	.78102	.16285	3.8079	4.4834	1.00	5.00
	<i>Total</i>	152	4.1987	.72551	.05885	4.0824	4.3150	1.00	5.00
<i>Залагање</i>	<i>≤ 30</i>	19	4.1147	.91739	.21046	3.6726	4.5569	2.00	5.00
	<i>31-40</i>	57	3.8912	.83192	.11019	3.6705	4.1120	1.00	5.00
	<i>41-50</i>	53	4.0440	.58857	.08085	3.8817	4.2062	2.33	5.00
	<i>≥ 51</i>	23	3.9926	.65076	.13569	3.7112	4.2740	2.50	5.00
	<i>Total</i>	152	3.9878	.73800	.05986	3.8695	4.1060	1.00	5.00

Статистичкиот АНОВА тест презентирани во наредната Табела бр. 4.6.2б треба да покаже дали овие разлики се статистички значајни.

**Табела бр. 4.6.2б**

*АНОВА тест: АНГАЖИРАНОСТА во училиштето и возраст*

<b>ANOVA</b>						
		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Енергичност</i>	<i>Between Groups</i>	.472	3	.157	.351	.789
	<i>Within Groups</i>	66.391	148	.449		
	<i>Total</i>	66.863	151			
<i>Посветеност</i>	<i>Between Groups</i>	.685	3	.228	.429	.733
	<i>Within Groups</i>	78.796	148	.532		

	<i>Total</i>	79.482	151			
<i>Залагање</i>	<i>Between Groups</i>	1.005	3	.335	.611	.609
	<i>Within Groups</i>	81.236	148	.549		
	<i>Total</i>	82.241	151			

Идентично како кај претходната пресметка за половата припадност, разликите меѓу четирите возрасни групи испитаници не се доволно изразени за статистичка верификација. Според тоа, *возраста не се појавува како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на нивното вреднување на различните димензии на Ангажираноста во нивните училишни средини.*

На ред е вкрстување на податоците за работниот стаж на испитаниците во образованието и изречените мислења и проценки за Ангажираноста во организацијата (училиштето). Презентирани се во наредната Табела бр. 4.6.3а.

**Табела бр. 4.6.3а**

*АНГАЖИРАНОСТ во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието*

		<b>Descriptives</b>							
		<i>Raboten staz vo obrazovaniето</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Std. Er.</i>	<i>95% Conf. Int. For Mean</i>		
						<i>Low. Bound</i>	<i>Upp. Bound</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
<i>Енергичност</i>	$\leq 10$	49	3.9592	.64159	.09166	3.7749	4.1435	2.00	5.00
	11-20	77	4.0364	.67957	.07744	3.8821	4.1906	1.00	5.00
	21-30	24	4.0583	.70397	.14370	3.7611	4.3556	2.40	5.00
	$\geq 31$	2	3.7000	.42426	.30000	-.1119	7.5119	3.40	4.00
	<i>Total</i>	152	4.0105	.66543	.05397	3.9039	4.1172	1.00	5.00
<i>Посветеност</i>	$\leq 10$	49	4.1667	.74087	.10584	3.9539	4.3795	2.00	5.00
	11-20	77	4.2406	.72101	.08217	4.0770	4.4043	1.00	5.00
	21-30	24	4.2708	.36381	.07426	4.1172	4.4245	3.83	5.00
	$\geq 31$	2	2.5000	2.12132	1.50000	-16.5593	21.5593	1.00	4.00
	<i>Total</i>	152	4.1987	.72551	.05885	4.0824	4.3150	1.00	5.00
<i>Залагање</i>	$\leq 10$	49	3.9557	.84575	.12082	3.7128	4.1986	1.17	5.00
	11-20	77	4.0083	.70725	.08060	3.8478	4.1688	1.00	5.00
	21-30	24	4.0625	.56572	.11548	3.8236	4.3014	2.83	5.00
	$\geq 31$	2	3.0850	.82731	.58500	-4.3481	10.5181	2.50	3.67
	<i>Total</i>	152	3.9878	.73800	.05986	3.8695	4.1060	1.00	5.00

Статистичкиот АНОВА тест презентирани во наредната Табела бр. 4.6.3б треба да покаже дали разликите меѓу четирите групи наставници, стратификувани според работното искуство, се статистички значајни.



**Табела бр. 4.6.3б**

*АНОВА тест: АНГАЖИРАНОСТ во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието*

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Енергичност	Between Groups	.428	3	.143	.318	.812
	Within Groups	66.435	148	.449		
	Total	66.863	151			
Посветеност	Between Groups	6.082	3	2.027	4.088	.008**
	Within Groups	73.400	148	.496		
	Total	79.482	151			
Залагање	Between Groups	1.847	3	.616	1.133	.338
	Within Groups	80.395	148	.543		
	Total	82.241	151			

Пресметката во спроведениот АНОВА тест покажува дека работниот стаж би можел да се покаже како релевантен фактор кај резултатот од димензијата т.е. супскалата на Посветеност ( $F=2,027$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Увидот во дескриптивните податоци од претходната Табела бр. 4.6.3а покажува дека во прашање е забележливо понискиот просек кај најискусната група наставници (стаж во училиште од над 30 години), во споредба со другите три групи. Забележливо е, меѓутоа, дека во оваа група се вклучени само 2 испитаници, па ваквата тенденција (не доведувајќи ја во прашање измерената статистичка значајност) лесно би можела да се припише на случајност.

Заради попрецизна потврда на точната локација на измерената статистичка значајност, во рамките на АНОВА тестот спроведен е соодветен пост-хок тест (Scheffe).

**Табела бр. 4.6.3в**

*Scheffe Post Hoc Test (СЕГМЕНТ): АНГАЖИРАНОСТ (Посветеност) во училиштето и работен стаж (искуство) во образованието*

Post Hoc Test (Scheffe) – Multiple Comparisons						
(I)	(J)	Mean			95% Confidence Interval	
Ангажираност	Ангажираност	Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
<i>Posvetenost</i>						
1	2	-.07391	.12869	.954	-.4379	.2900
	3	-.10410	.17546	.950	-.6003	.3921
	4	<b>1.66673*</b>	.50803	<b>.015*</b>	.2301	3.1034

2	1	.07391	.12869	.954	-.2900	.4379
	3	-.03018	.16464	.998	-.4958	.4354
	4	<b>1.74065*</b>	.50439	<b>.009**</b>	.3143	3.1670
3	1	.10410	.17546	.950	-.3921	.6003
	2	.03018	.16464	.998	-.4354	.4958
	4	<b>1.77083*</b>	.51830	<b>.010**</b>	.3051	3.2366
4	1	<b>-1.66673*</b>	.50803	<b>.015*</b>	-3.1034	-.2301
	2	<b>-1.74065*</b>	.50439	<b>.009**</b>	-3.1670	-.3143
	3	<b>-1.77083*</b>	.51830	<b>.010**</b>	-3.2366	-.3051

Пост-хок тестот, презентирани во горната Табела бр. 4.6.3в, и формално ја лоцира разликата меѓу најјаксусната (над 31 година стаж) од една и сите три други застапени возрасни групи, од друга страна. Веќе беше коментирано дека групата најјаксусни наставници значајно пониско од своите помлади колеги ја вреднува Посветеноста како димензија на Ангажираноста. И овде, во интерес на просторот, селективно е даден само сегмент од целокупниот пост-хок протокол во СПСС (субскалата на Посветеност).

Според кажаното, во главни црти *постојат минорни докази дека работниот стаж во образованието би можел да се појави како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на нивното вреднување на димензиите на Ангажираноста во нивните училишни средини*. Сепак, постои одредена можност за исклучоци.

Преостана уште статистичкото вкрстување на степенот на образование на наставниците и изречените мислења и проценки за Ангажираноста во нивните училишта. Дескриптивните податоци се презентирани во наредната Табела бр. 4.6.4а.

**Табела бр. 4.6.4а**  
*АНГАЖИРАНОСТ во училиштето и степен на образование*

Descriptives									
	Stepen na obrazovanie	N	Mean	Std. Dev.	Std. Er.	95% Conf. Int. For Mean			
						Low. Bound	Upp. Bound	Min.	Max.
Енергичноста	VSS	105	3.9048	.67488	.06586	3.7742	4.0354	1.00	5.00
	Magister	39	4.2205	.60488	.09686	4.0244	4.4166	2.80	5.00
	doktor na nauki	8	4.3750	.48329	.17087	3.9710	4.7790	3.80	5.00

	<i>Total</i>	152	4.0105	.66543	.05397	3.9039	4.1172	1.00	5.00
<i>Посветеност</i>	<i>VSS</i>	105	4.1002	.76397	.07456	3.9523	4.2480	1.00	5.00
	<i>Magister</i>	39	4.4105	.56960	.09121	4.2259	4.5952	2.83	5.00
	<i>doktor na nauki</i>	8	4.4588	.67008	.23691	3.8985	5.0190	3.17	5.00
	<i>Total</i>	152	4.1987	.72551	.05885	4.0824	4.3150	1.00	5.00
<i>Залагање</i>	<i>VSS</i>	105	3.9206	.69853	.06817	3.7854	4.0558	1.00	5.00
	<i>Magister</i>	39	4.0764	.83418	.13358	3.8060	4.3468	1.17	5.00
	<i>doktor na nauki</i>	8	4.4375	.61579	.21771	3.9227	4.9523	3.67	5.00
	<i>Total</i>	152	3.9878	.73800	.05986	3.8695	4.1060	1.00	5.00

И овде може да се забележи дека, во просек, со растот на степенот на образование наставниците повисоко ги вреднуваат сите три димензии на Ангажираноста. Следи статистички АНОВА тест што треба да ја тестира значајноста на оваа тенденција.

**Табела бр. 4.6.4б**

*АНОВА тест: АНГАЖИРАНОСТ во училиштето и степен на образование*

		<b>ANOVA</b>				
		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Енергичност</i>	<i>Between Groups</i>	3.957	2	1.978	4.686	.011*
	<i>Within Groups</i>	62.906	149	.422		
	<i>Total</i>	66.863	151			
<i>Посветеност</i>	<i>Between Groups</i>	3.310	2	1.655	3.237	.042*
	<i>Within Groups</i>	76.172	149	.511		
	<i>Total</i>	79.482	151			
<i>Залагање</i>	<i>Between Groups</i>	2.399	2	1.199	2.238	.110
	<i>Within Groups</i>	79.843	149	.536		
	<i>Total</i>	82.241	151			

Табеларниот преглед на оваа АНОВА идентификува две статистички сигнификантни разлики, и тоа кај димензиите на Енергичност ( $F=4,686$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ) и на Посветеност ( $F=3,237$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Разликите меѓу наставниците со различен образовен профил на преостанатата димензија на Залагање се во иста насока, но не се доволно изразени за да бидат потврдени како статистички значајни.

Заради попрецизна потврда на оваа опсервација т.е. прецизирање на точната локација на измерената статистичка значајност, во рамките на АНОВА тестот спроведен е соодветен пост-хок тест (Scheffe).

**Табела бр. 4.6.4в**

*Scheffe Post Hoc Test (СЕГМЕНТ): АНГАЖИРАНОСТ (Енергичност и Посветеност) во училиштето и степен на образование*

**Post Hoc Test (Scheffe) – Multiple Comparisons**

(I)	(J)	Mean			95% Confidence Interval	
Ангажираност	Ангажираност	Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
<i>Energicnost</i>						
1	2	<b>-.31575*</b>	.12185	<b>.037*</b>	-.6170	-.0145
	3	-.47024	.23832	.146	-1.0595	.1190
2	1	<b>.31575*</b>	.12185	<b>.037*</b>	.0145	.6170
	3	-.15449	.25219	.829	-.7780	.4691
3	1	.47024	.23832	.146	-.1190	1.0595
	2	.15449	.25219	.829	-.4691	.7780
<i>Posvetenost</i>						
1	2	<b>-.31032*</b>	.13408	<b>.042*</b>	-.6418	.0212
	3	-.35856	.26224	.395	-1.0070	.2899
2	1	<b>.31032*</b>	.13408	<b>.042*</b>	-.0212	.6418
	3	-.04824	.27751	.985	-.7344	.6379
3	1	.35856	.26224	.395	-.2899	1.0070
	2	.04824	.27751	.985	-.6379	.7344

Пост-хок тестот, презентирани во горната Табела бр. 4.6.4в, покажува дека наставниците со оформени магистерски студии статистички значајно повисоко ги вреднуваат двете посочени димензии на Ангажираноста, во споредба со своите колеги со ВСС. И овој табеларен приказ е само селекција од поширокиот пост-хок протокол во SPSS , во интерес на просторот.

Врз основа на ваквата пресметка, се чини дека има основа за тврдењето дека образовниот степен може да се третира како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на нивното вреднување на различните димензии на Ангажираноста во нивните училишни средини.

## ПОГЛАВЈЕ V - ИНФЕРЕНЦИЈАЛНА АНАЛИЗА

Во овој сегмент од обработката на податоците ќе биде спроведена серија статистички постапки, со цел тестирање на поставените истражувачки хипотези.

### 5.1. ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И АНГАЖИРАНОСТА (Хипотеза Х1)

Се однесува на влијанието што Организациската култура го има врз Ангажираноста на вработените, а претставена е преку биполарниот пар искази:

***Х1(0). Организациската култура нема значително влијание врз Ангажираноста на вработените, составена од димензиите на Енергичност, Посветеност и Залагање.***

***Х1(1). Организациската култура има значително влијание врз Ангажираноста на вработените, составена од димензиите на Енергичност, Посветеност и Залагање.***

Од вака формулираната главна истражувачка хипотеза, изведени се три помошни хипотези:

Хипотезата Х1.1 се однесува на релацијата меѓу Организациската култура и димензијата на Енергичност. Формулацијата гласи:

*Х1.1(0). Организациската култура нема значително влијание врз предвидувањето на Енергичноста на вработените, односно не влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

*Х1.1(1). Организациската култура има значително влијание врз предвидувањето на Енергичноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

Хипотезата Х1.2 се однесува на релацијата меѓу Организациската култура и димензијата на Посветеност. Формулацијата гласи:

*Х1.2(0). Организациската култура нема значително влијание врз предвидувањето на Посветеноста на вработените, односно не влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

*Х1.2(1). Организациската култура има значително влијание врз предвидувањето на Посветеноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

Хипотезата Х1.3 се однесува на релацијата меѓу Организациската култура и димензијата на Залагање. Формулацијата гласи:

*X1.3.(0). Организациската култура нема значително влијание врз предвидувањето на Залагањето на вработените, односно не влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

*X1.3.(1). Организациската култура има значително влијание врз предвидувањето на Залагањето на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

Во принцип, (а) истражувачкото прашање преточено во хипотеза и (б) типот на варијаблите кооптирани во матрицата на податоци, се две клучни детерминанти во изборот на соодветна статистичка стратегија за анализа на податоците (Leech et al., 2005). Во нашиот случај, се работи за (а) истражувачко прашање што алудира на категориите „поврзаност” и „предвидување”, што истражувачот природно го насочува кон некоја од корелативно-регресивните постапки, додека (б) интервалниот (scale) тип на податоците изборот дополнително го изострува во насока на линеарниот тип на корелации и/или регресии. Конечно, статусот на „сноп” (bundle) т.е. мултиплата природа на независната варијабла во нашиов случај го прецизно ја фокусира нашата селекција кон *Мултиплата линеарна регресија*, како природен избор за ваква констелација на варијабли и податоци.

Прелиминарен рутински чекор кај регресиите е остварување на начелен увид во интеркорелациската матрица кај независните варијабли, заради констатирање на степенот на можност од евентуална превисока колиенарност меѓу нив (Fields, 2013; Leech et al., 2005). Во нашиот случај (Табела бр. 5.1), примарниот увид сугерира дека интеркорелациите се исклучително високи (во опсег од 0,368 до 0,747, при што сите освен една се повисоки од 0,50) и без исклучок, статистички значајни ( $p < 0,000$ ), што по дефиниција навестува неприфатливо висока колиенарност.

**Табела бр. 5.1**

*ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА, димензии (интеркорелации)*

**Correlations**

		Автономија	Надво.ори ентација	Соработка меѓу одде.	Ориентац ија кон човеч. рес.	Ориентац ија кон подоб.
Автономија	Pearson Correlation	1	.368**	.517**	.605**	.626**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000

	<i>N</i>	152	152	152	152	152
<i>Надворешна ориентација</i>	<i>Pearson Correlation</i>		1	.693**	.578**	.676**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>			.000	.000	.000
	<i>N</i>		152	152	152	152
<i>Соработка меѓу одделенијата</i>	<i>Pearson Correlation</i>			1	.645**	.728**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>				.000	.000
	<i>N</i>			152	152	152
<i>Ориентација кон човечки ресурси</i>	<i>Pearson Correlation</i>				1	.747**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>					.000
	<i>N</i>				152	152
<i>Ориентација кон подобрување</i>	<i>Pearson Correlation</i>					1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>					
	<i>N</i>					152

\*\**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Ваквата околност генерално го дисквалификува како несоодветен рутинскиот, дифолтен “*Enter*” протокол („симултана“ регресија) што го нуди SPSS, затоа што истиот не е отпорен на споменатата колинеарност кај независните варијабли и веројатно ќе даде недоволно прецизни или дури и погрешни показатели, а што би можело толкувањата (идентификацијата на реално најдобрите предиктори од редот на независни варијабли, како и реалната магнитуда на нивната предиктивна сила) на истражувачот да ги одведе во погрешна насока. Како алтернатива, SPSS ја нуди ткн. „постепена“ или „чекор по чекор“ (слободен превод) т.е. “*Stepwise*” варијанта на Мултиплата линеарна регресија. Таа се базира врз неколку автоматски последователни „модели“ (пакети составени од една или од повеќе независни варијабли) што SPSS ги нуди врз база на автоматско сукцесивно кооптирање на една по една наредна независна варијабла во секој нареден модел (пакет), сè додека новододадените независни варијабли придонесуваат во вид на зголемен процент на објаснета варијанса кај критериумската (зависна) варијабла. За најдобар модел т.е. пакет истражувачот обично го зема последниот од понудените (бидејќи тој по дефиниција објаснува највисок процент од варијансата), кој воедно опфаќа и најголем број од предложените независни варијабли како компоненти на моделот. Независните варијабли што ќе останат надвор од понудените модели ги сметаме за нерелевантни предиктори на критериумската варијабла, без оглед што можеби (во нашиов случај тоа ќе биде сигурно така) поединечно високо корелираат со критериумската

варијабла. Попрецизно, ги сметаме за нерелевантни предиктори на критериумската варијабла не во апсолутна смисла (тогаш не би постоела корелација со критериумската варијабла), туку само ако се дадени во комбинација со другите независни варијабли од пакетот, кои математичкиот алгоритам на СПСС ги искалкулирал како поуспешни предиктори.

Се смета дека дури и „чекор по чекор“ (“Stepwise”) варијантата на Мултиплата линеарна регресија не може да ги отстрани сите проблеми со колинеарноста, доколку истата е изразито силна меѓу независните варијабли (Fields, 2013; Leech et al., 2005).

Следи статистичката пресметка на релациите меѓу (а) Организациската култура (земена како збирна независна варијабла, со симултана вклученост на сите пет нејзини автономни димензии) и (б) секоја од трите поединечни димензии на Ангажираноста на работа.

### **5.1.2. Организациската култура и димензијата на Енергичност (Хипотеза Х1.1)**

Прелиминарниот увид во поединечните коефициенти на корелација (Пирсон) даден во Табела бр. 3.1.1 покажува дека критериумската варијабла (Енергичност) мошне високо корелира со секоја поединечна независна варијабла, меѓу кои нешто повисока од другите е корелацијата со димензијата Ориентација кон подобрување ( $R=0,520$ ). Тоа значи дека, во принцип, која било од поединечните независни варијабли сама по себе би била солиден предиктор на критериумската варијабла (Енергичност). На пример, посочената димензија Ориентација кон подобрување, земена сама, би била предиктор со коефициент на детерминација од  $R^2=0,271$ , што значи дека самата може да објасни приближни 27% од варијансата во димензијата Енергичност.



**Табела бр. 5.1.1**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ЕНЕРГИЧНОСТ (Пирсонова корелација)**

**Correlations**

		Автономија	Надв. Ориентац ија	Соработка меѓу одд.	Ориентац ија кон чове.рес.	Ориентац ија кон под.
<i>Енергичност</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<b>.487**</b>	<b>.462**</b>	<b>.484**</b>	<b>.448**</b>	<b>.520**</b>
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.000	.000	.000	.000
	<i>N</i>	152	152	152	152	152

\*\**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Сепак, поединечните корелации со критериумската варијабла можат да бидат само појдовна ориентација и дескриптивен патоказ во служба на претстојната референтна статистичка процедура во тестирањето на нашата истражувачка Хипотеза Х1.1, односно споменатата *Мултипла линеарна регресија*.

Спроведената Мултипла линеарна регресија („постепена“ или “Stepwise” варијанта) продуцира три предложени модели (Табела бр. 5.1.1а). Како што може да се види од табеларниот приказ, првиот предложен модел (Модел 1) е базиран врз поединечната независна варијабла со поединечно највисока корелација со критериумската варијабла (што погоре веќе беше коментирано), односно врз Ориентацијата кон подобрување. Во вториот предложен модел (Модел 2) се придодава димензијата Автономија, така што овој модел се базира врз димензиите на Ориентација кон подобрување и на Автономија. Конечно, во третиот предложен модел (Модел 3) кон овие две димензии се придодава и трета – Надворешната ориентација, така што овој предиктивен модел го сочинуваат вкупно три димензии на Организациската култура: Ориентација кон подобрување, Автономија и Надворешна ориентација. Како најмеродавен и конечен, по правило, се зема последниот модел, бидејќи објаснува најголем процент од варијансата на критериумската варијабла. Во таа смисла, можеме да кажеме дека, во суштина, оваа постапка во нашиот случај понуди не три можни, туку „само еден“ модел (најдобриот од сите три, т.е. Модел 3), но *изграден низ три чекори*. Надвор од овој модел, аналогно, останаа димензиите Соработка меѓу одделенијата и Ориентација кон човечки ресурси.

**Табела бр. 5.1.1а**

ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ЕНЕРГИЧНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предложени предиктивни модели)

**Variables Entered/Removed (Stepwise method)**

MODEL	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ориентација кон подобрување	/	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
2	Автономија	/	
3	Надворешна ориентација	/	

a. Dependent Variable: Енергичност

Во наредната Табела бр. 5.1.1б преку коефициентите на мултипла корелација (R) и на детерминација (R<sup>2</sup>) покажана е предиктивната сила на сите три предложени модели. Моделот 3, очигледно, нуди најсилна предикција на зависната (критериумска) варијабла за овој примерок испитаници (R=0,585, R<sup>2</sup>=0,342), со вообичаена калкулација и за пошироката популација (R<sup>2</sup> Adjusted =0,329). Тоа значи дека Модел 3, со вклучени три независни варијабли (Ориентација кон подобрување, Автономија, и Надворешна ориентација), е способен да објасни респектабилни приближни 33% од варијансата во димензијата Енергичност. Синтаксот на СПСС во оваа точка очигледно застанал со додавањето на наредна независна варијабла т.е. формирање на евентуален Модел 4, затоа што таквиот чекор премалку би придонел кон натамошен раст на предиктивната сила на моделот (колоната R Square Change покажува дека секоја наредна вклучена независна варијабла осетно го спушта износот на новододадена предиктивна моќ).

**Табела бр. 5.1.1б**

ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ЕНЕРГИЧНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предиктивна сила на предложените модели)

**Model Summary (Stepwise method)**

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	.520 <sup>a</sup>	.271	.266	.57012	.271	55.711	1	150	.000
2	.560 <sup>b</sup>	.313	.304	.55513	.042	9.211	1	149	.003

3	.585 <sup>c</sup>	.342	.329	.54508	.029	6.545	1	148	.012
---	-------------------	------	------	--------	------	-------	---	-----	------

a. Predictors: (Constant), Ориентација кон подобрување

b. Predictors: (Constant), Ориентација кон подобрување, Автономија

c. Predictors: (Constant), Ориентација кон подобрување, Автономија, Надворешна ориентација.

Дека сите три предложени модели се успешни алатки за предикција на димензијата Енергичност, покажува наменскиот АНОВА тест (Табела бр. 5.1.1в). Со други зборови, во сите три случаи понудената комбинација од независни варијабли статистички значајно ќе придонесе во предвидувањето на димензијата Енергичност кај испитаниците.

**Табела бр. 5.1.1в**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ЕНЕРГИЧНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – помошна АНОВА: тестирање на значајноста на предиктивната сила на моделите)**

**ANOVA (Stepwise method)**

MODEL		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.108	1	18.108	55.711	.000**
	Residual	48.755	150	.325		
	Total	66.863	151			
2	Regression	20.946	2	10.473	33.986	.000**
	Residual	45.917	149	.308		
	Total	66.863	151			
3	Regression	22.891	3	7.630	25.682	.000**
	Residual	43.972	148	.297		
	Total	66.863	151			

a. Dependent Variable: Еенергичност,

b. Predictors: (Constant), Ориентација кон подобрување,

c. Predictors: (Constant), Ориентација кон подобрување, Автономија

d. Predictors: (Constant), Ориентација кон подобрување, Автономија, Надворешна ориентација

Финалниот сегмент од оваа регресивна анализа е претставен во Табелата бр. 5.1.1г. Погоре е веќе објаснето зошто како меродавен резултат, од трите понудени, ќе се смета последниот т.е. Модел 3. Овој модел сугерира финална регресивна равенка, која гласи:

$$\text{Енергичност} = 1,572 + 0,184 \times (\text{Ориентација кон подобрување}) + 0,286 \times (\text{Автономија}) + 0,233 (\text{Надворешна ориентација})$$

Равенката покажува дека: (а) скок од +1 во вредноста на поединечниот просек на димензијата на *Ориентацијата кон подобрување* ќе донесе скок од +0,184 во просекот на тој испитаник на димензијата на *Енергичност*; (б) скок од +1 кај димензијата на *Автономија* ќе резултира со скок од +0,286 кај *Енергичноста*, додека (в) скок од +1 кај *Надворешната ориентација* ќе предизвика скок од +0,233 кај *Енергичноста*.

**Табела бр. 5.1.1г**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ЕНЕРГИЧНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – коефициенти и колинеарност)**

**Coefficients (Stepwise method)**

MODEL		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.251	.240		9.367	.000		
	Ориентација кон подобрување	.467	.063	.520	7.464	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	1.965	.252		7.795	.000		
	Ориентација кон подобрување	.318	.078	.355	4.074	.000	.608	1.646
	Автономија	.258	.085	.264	3.035	.003	.608	1.646
3	(Constant)	1.572	.291		5.396	.000		
	Ориентација кон подобрување	.165	.097	.184	1.699	.091	.378	2.647
	Автономија	.279	.084	.286	3.325	.001	.602	1.661
	Надворешна ориентација	.235	.092	.233	2.558	.012	.538	1.860

a. Dependent Variable: Енергичност

Должни сме да кажеме дека презентираниот модел не е „совршен“, на што укажува формалната несигнификантност ( $Sig.=0,091$ ) на предиктивниот придонес на димензијата на Ориентација кон подобрување, земена како компонента во рамките на Модел 3, со субсеквентно невообичаено слаб Стандардизиран Бета

коэффициент ( $Beta=0,184$ ), видливо послаб од другите две компоненти (Табела бр. 5.1.1г). Очигледно, опсервируаниот проблем со исклучително високата колонеарност меѓу предложените независни варијабли се одразува врз математичкиот модел дури и при користење на варијантата „чекор по чекор“ кај регресивната процедура (во нашиот случај, дополнително потврдено и низ мошне ниската вредност на индексот  $Tolerance=0,378$ ). Сепак, синтаксот на SPSS го „пропушта“ Модел 3 како финален во процедурата, што без оглед на ваквите парцијални слабости значи дека не е доведена во прашање неговата математичка компрехензивност и, секако, експланаторната издржаност како предиктивен модел.

Финално, ваквиот резултат и формално дава аргументација за потврдување на помошната Хипотеза Х1.1(1). Тоа значи дека *Организациската култура има значително влијание врз предвидувањето на Енергичноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

### **5.1.3. Организациската култура и димензијата на Посветеност (Хипотеза Х1.2)**

Рутинскиот прелиминарен увид во поединечните коефициенти на корелација (Пирсон) даден во Табела бр. 5.1.2 покажува дека критериумската варијабла (Посветеност) мошне високо корелира со секоја поединечна независна варијабла, при што нешто пониски од другите се корелациите со димензијата на Автономија ( $R=0,398$ ) и димензијата на Ориентација кон човечки ресурси ( $R=0,325$ ). Со други зборови, било која од поединечните независни варијабли сама по себе би била солиден предиктор на критериумската варијабла (Посветеност). На пример, димензијата на Соработка меѓу одделенијата (има највисока поединечна корелација со зависната варијабла,  $R=0,477$ ), кога би била земена сама, би била предиктор со коефициент на детерминација од  $R^2=0,228$ , што значи дека самата може да објасни приближни 22% од варијансата во зависната варијабла т.е. димензијата на Посветеност.

**Табела бр. 5.1.2**

*ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ПОСВЕТЕНОСТ (Пирсонова корелација)*

**Correlations**

		Автономија	Надв. Ориетациј а	Соработка меѓу одд.	Ориетациј а кон чов. ресурси	Ориентац ија кон подобру.
<i>Посветеност</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<b>.398**</b>	<b>.452**</b>	<b>.477**</b>	<b>.325**</b>	<b>.447**</b>
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.000	.000	.000	.000
	<i>N</i>	152	152	152	152	152

\*\**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Спроведената Мултипла линеарна регресија („постепена“ или “Stepwise” варијанта) и во овој случај продуцира три предложени модели (Табела бр. 5.1.2а). Како што може да се види од табеларниот приказ, првиот предложен модел (Модел 1) е базиран врз поединечната независна варијабла со поединечно највисока корелација со критериумската варијабла (што погоре веќе беше коментирано). Во овој случај, тоа е димензијата на Соработка меѓу одделенијата. Во вториот предложен модел (Модел 2) се додава димензијата Автономија, така што овој модел се базира врз димензиите на Соработка меѓу одделенијата и на Автономија. Конечно, во третиот предложен модел (Модел 3) кон овие две димензии се додава и трета, т.е. Надворешната ориентација, така што овој предиктивен модел го сочинуваат вкупно три димензии на Организациската култура: Соработка меѓу одделенијата, Автономија и Надворешна ориентација. Надвор од овој модел, според тоа, остануваат димензиите на Ориентација кон човечки ресурси и Ориентација кон подобрување.

**Табела бр. 5.1.2а**

*ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ПОСВЕТЕНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предложени предиктивни модели)*

**Variables Entered/Removed (Stepwise method)**

MODEL	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Соработка меѓу одделен.	/	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Автономија	/	
3	Надворешна ориентација	/	

a. Dependent Variable: Посветеност

Во наредната Табела бр. 5.1.2б преку коефициентите на мултипла корелација (R) и на детерминација (R<sup>2</sup>) покажана е предиктивната сила на сите три предложени модели. Моделот 3 по дифолт нуди најсилна предикција на зависната варијабла (R=0,535, R<sup>2</sup>=0,286), со вообичаена калкулација и за пошироката популација (R<sup>2</sup> Adjusted =0,272). Тоа значи дека Модел 3, со вклучени три независни варијабли (Соработка меѓу одделенијата, Автономија, и Надворешна ориентација), е способен да објасни околу 27% од варијансата во димензијата Посветеност.

**Табела бр. 5.1.2б**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ПОСВЕТЕНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предиктивна сила на предложените модели)**

**Model Summary (Stepwise method)**

MODEL	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.477 <sup>a</sup>	.227	.266	.63996	.227	44.073	1	150	.000
2	.508 <sup>b</sup>	.258	.304	.62903	.031	6.257	1	149	.013
3	.535 <sup>c</sup>	.342	.286	.61924	.028	5.749	1	148	.018

a. Predictors: (Constant), Соработка меѓу одделенијата

b. Predictors: (Constant), Соработка меѓу одделенијата, Автономија

c. Predictors: (Constant), Соработка меѓу одделенијата, Автономија, Надворешна ориентација

И во овој случај, сите три предложени модели се успешни алатки за предикција на димензијата Посветеност. Тоа е резултатот од наменскиот АНОВА тест (Табела бр. 5.1.2в). Тоа значи дека во сите три случаи понудената комбинација од независни варијабли статистички значајно ќе придонесе во предвидувањето на димензијата на Посветеност.

**Табела бр. 5.1.2в**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ПОСВЕТЕНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – помошна АНОВА: тестирање на значајноста на предиктивната сила на моделите)**

**ANOVA (Stepwise method)**

MODEL		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.050	1	18.050	44.073	.000**
	Residual	61.432	150	.410		
	Total	79.482	151			
2	Regression	20.526	2	10.263	25.937	.000**
	Residual	58.956	149	.396		
	Total	79.482	151			
3	Regression	22.730	3	7.577	19.759	.000**
	Residual	56.751	148	.383		
	Total	79.482	151			

a. Dependent Variable: *Посветеност*

b. Predictors: (Constant), *Соработка меѓу одделенијата*

c. Predictors: (Constant), *Соработка меѓу одделенијата, Автономија*

d. Predictors: (Constant), *Соработка меѓу одделенијата, Автономија, Надворешна ориентација*

Финалниот сегмент од оваа регресивна анализа е претставен во Табелата бр. 5.1.2г. Референтниот Модел 3 сугерира финална регресивна равенка, која гласи:

$$\text{Посветеност} = 1,825 + 0,185 \times (\text{Соработка меѓу одделенијата}) + 0,217 \times (\text{Автономија}) + 0,255 (\text{Надворешна ориентација})$$

Равенката покажува дека: (а) скок од +1 во вредноста на поединечниот просек на димензијата на *Соработка меѓу одделенијата* ќе донесе скок од +0,185 во просекот на тој испитаник на димензијата на *Посветеност*; (б) скок од +1 кај димензијата на *Автономија* ќе резултира со скок од +0,217 кај *Посветеноста*, додека (в) скок од +1 кај *Надворешната ориентација* ќе предизвика скок од +0,255 кај *Посветеноста*.

**Табела бр. 5.1.2г**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ПОСВЕТЕНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – коефициенти и колинеарност)**

		Coefficients (Stepwise method)					Collinearity Statistics	
MODEL		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2.647	.239		11.059	.000		
	<i>Соработка меѓу одделен.</i>	.418	.063	.477	6.639	.000	1.000	1.000



2	(Constant)	2.276	.278		8.178	.000		
	Соработка меѓу одделен.	.324	.072	.370	4.485	.000	.732	1.366
	Автономија	.220	.088	.206	2.501	.013	.732	1.366
3	(Constant)	1.825	.332		5.496	.000		
	Соработка меѓу одделен.	.185	.092	.211	2.018	.045	.440	2.272
	Автономија	.217	.086	.203	2.505	.013	.732	1.366
	Надворешна ориентација	.255	.106	.231	2.398	.018	.520	1.924

a. Dependent Variable: Посветеност

Финално, ваквиот резултат и формално дава аргументација за потврдување на помошната Хипотеза Х1.2(1). Тоа значи дека *Организациската култура има значително влијание врз предвидувањето на Посветеноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

#### 5.1.4. Организациската култура и димензијата на Залагање (Хипотеза Х1.3)

Рутинскиот прелиминарен увид во поединечните коефициенти на корелација (Пирсон) даден во Табела бр. 5.1.3 покажува дека критериумската варијабла (Залагање, т.е. Апсорпција) доста високо корелира со секоја поединечна независна варијабла, но износите на корелација се сепак нешто пониски во споредба со оние кон претходните две критериумски варијабли (Енергичност и Посветеност). Во овој случај, забележливо пониска од другите е корелацијата со димензијата на Ориентација кон човечки ресурси ( $R=0,252$ ). Сепак, и понатаму сите поединечни корелации се статистички значајни, што значи дека било која од петте независни варијабли сама по себе би била корисен предиктор на критериумската варијабла (Залагање). На пример, димензијата на Соработка меѓу одделенијата (има највисока корелација со зависната варијабла,  $R=0,408$ ), кога би била земена сама, би била предиктор со коефициент на детерминација од  $R^2=0,166$ , што значи дека самата би можела да објасни некои 16-17% од варијансата во зависната варијабла т.е. димензијата на Посветеност, што секако не е многу, но не е ниту занемарливо.

**Табела бр. 5.1.3**

*ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ЗАЛАГАЊЕ (Пирсонова корелација)*

**Correlations**

		Автономија	Надв. Ориентац.	Соработка меѓу одд.	Ориентац ија кон чов. р.	Ориентац ија кон под.
Залагање (Apsorpcija)	Pearson Correlation	.384**	.317**	.408**	.252**	.333**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000
	N	152	152	152	152	152

\*\**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Спроведената Мултипла линеарна регресија („постепена“ или “Stepwise” варијанта) во овој случај продуцира само два предложени модели (Табела бр. 5.1.3а). Како што може да се види од табеларниот приказ, првиот предложен модел (Модел 1) е базиран врз поединечната независна варијабла со поединечно највисока корелација со критериумската варијабла: димензијата на Соработка меѓу одделенијата. Во вториот предложен модел (Модел 2) се придодава димензијата на Автономија, така што овој модел се базира врз димензиите на Соработка меѓу одделенијата и на Автономија. Надвор од овој модел, според тоа, остануваат димензиите на Надворешна ориентација, Ориентација кон човечки ресурси и Ориентација кон подобрување.

**Табела бр. 5.1.3а**

*ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ЗАЛАГАЊЕ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предложени предиктивни модели)*

**Variables Entered/Removed (Stepwise method)**

MODEL	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Соработка меѓу одделенијата	/	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Автономија	/	

*a. Dependent Variable: Залагање*

Во наредната Табела бр. 5.1.3б преку коефициентите на мултипла корелација (R) и на детерминација (R<sup>2</sup>) покажана е предиктивната сила на двата предложени модели. Моделот 2 нуди посилна предикција на зависната варијабла (R=0,455,

$R^2=0,207$ ), со вообичаена калкулација и за пошироката популација ( $R^2$  Adjusted =0,197). Тоа значи дека предложениот Модел 2, со вклучени две независни варијабли (Соработка меѓу одделенијата и Автономија), би бил способен да објасни приближно 20% од варијансата кај димензијата на Залагање.

**Табела бр. 5.1.3б**

ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ЗАЛАГАЊЕ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предиктивна сила на предложените модели)

**Model Summary (Stepwise method)**

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	.408 <sup>a</sup>	.166	.161	.67603	.166	29.953	1	150	.000
2	.455 <sup>b</sup>	.207	.197	.66141	.041	7.705	1	149	.006

a. Predictors: (Constant), Соработка меѓу одделенијата

b. Predictors: (Constant), Соработка меѓу одделенијата, Автономија

Двата предложени модели дефинитивно можат да бидат потенцијално корисни алатки за предикција на резултатот на испитаниците на димензијата Залагање, што е потврдено преку приложениот наменски АНОВА тест (Табела бр. 5.1.3в). Неговиот резултат потврдува дека во двата случаи понудените комбинации од независни варијабли статистички значајно ќе придонесат во предвидувањето на однесувањето на испитаниците кај димензијата на Залагање.

**Табела бр. 5.1.3в**

ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ЗАЛАГАЊЕ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – помошна АНОВА: тестирање на значајноста на предиктивната сила на моделите)

**ANOVA (Stepwise method)**

MODEL		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.689	1	13.689	29.953	.000**
	Residual	68.553	150	.457		
	Total	82.241	151			
2	Regression	17.060	2	8.530	19.498	.000**
	Residual	65.182	149	.437		
	Total	82.241	151			

a. Dependent Variable: Залагање

b. Predictors: (Constant), Соработка меѓу одделенијата

c. Predictors: (Constant), Соработка меѓу одделенијата, Автономија

Финалниот сегмент од оваа регресивна анализа е претставен во Табелата бр. 5.1.3г. Референтниот Модел 2 сугерира финална регресивна равенка, која гласи:

$$\text{Залагање} = 2,203 + 0,255 \times (\text{Соработка меѓу одделенијата}) + 0,256 \times (\text{Автономија})$$

Равенката покажува дека: (а) скок од +1 во вредноста на поединечниот просек на димензијата на *Соработка меѓу одделенијата* ќе донесе скок од +0,255 во просекот на тој испитаник на димензијата на *Залагање*, додека (б) скок од +1 кај *Автономијата* ќе предизвика скок од +0,256 кај *Залагањето*.

**Табела бр. 5.1.3г**

*ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА и ЗАЛАГАЊЕ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – коефициенти и колинеарност)*

**Coefficients (Stepwise method)**

MODEL		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.637	.253		10.427	.000		
	Соработка меѓу одделен.	.364	.066	.408	5.473	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	2.203	.293		7.529	.000		
	Соработка меѓу одделен.	.255	.076	.286	3.350	.001	.732	1.366
	Автономија	.256	.092	.237	2.776	.006	.732	1.366

a. Dependent Variable: Залагање

Финално, ваквиот резултат и формално дава аргументација за потврдување на помошната Хипотеза Х1.3(1). Тоа значи дека *Организациската култура има значително влијание врз предвидувањето на Залагањето на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

\*\*\*\*\*

Во целина, групацијата од пет независни варијабли, претставени во лицето на петте димензии на *Организациската култура*, несомнено може продуктивно да

се искористи за предикција на сите три димензии на Ангажираноста на овој примерок наставници во нивните училишни организации. Од приложените три парцијални анализи, секоја посветена на по една димензија на Ангажираноста во организацијата (Енергичност, Посветеност, Залагање), може да се види дека во рамките на „снопот“ од пет независни варијабли (димензии на Организационската култура), како *најдобар предиктор на Ангажираноста во целина се покажува димензијата на Автономија, која се јавува како составна компонента кај сите три референтни предиктивни модели.*

Секако, презентираниите пресметки и статистички потврдените парцијални хипотези даваат мошне силна аргументација за прифаќање на истражувачката Хипотеза Х1(1). Тоа значи дека *Организационската култура има значително влијание врз Ангажираноста на вработените, составена од димензиите на Енергичност, Посветеност и Залагање.*

#### **4.3 ОРГАНИЗАЦИОНСКАТА КОМУНИКАЦИЈА И АНГАЖИРАНОСТА (Хипотеза Х2)**

Се однесува на влијанието што Организационската комуникација го има врз Ангажираноста на вработените, а претставена е преку биполарниот пар искази:

***Х2(0). Организационската комуникација нема значително влијание врз Ангажираноста на вработените, составена од димензиите на Енергичност, Посветеност и Залагање.***

***Х2(1). Организационската комуникација има значително влијание врз Ангажираноста на вработените, составена од димензиите на Енергичност, Посветеност и Залагање.***

Од вака формулираната главна истражувачка хипотеза, изведени се три помошни хипотези:

Хипотезата Х2.1 се однесува на релацијата меѓу Организационската комуникација и димензијата на Енергичност. Формулацијата гласи:

***Х2.1(0). Организационската комуникација нема значително влијание врз предвидувањето на Енергичноста на вработените, односно не влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.***

*X2.1(1). Организациската комуникација има значително влијание врз предвидувањето на Енергичноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

Хипотезата X2.2 се однесува на релацијата меѓу Организациската комуникација и димензијата на Посветеност. Формулацијата гласи:

*X2.2(0). Организациската комуникација нема значително влијание врз предвидувањето на Посветеноста на вработените, односно не влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

*X2.2(1). Организациската комуникација има значително влијание врз предвидувањето на Посветеноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

Хипотезата X2.3 се однесува на релацијата меѓу Организациската комуникација и димензијата на Залагање. Формулацијата гласи:

*X2.3(0). Организациската комуникација нема значително влијание врз предвидувањето на Залагањето на вработените, односно не влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

*X2.3(1). Организациската комуникација има значително влијание врз предвидувањето на Залагањето на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

Типот на истражувачкото прашање, што алудира на категориите „поврзаност“ и „предвидување“, како и интервалниот (scale) тип на податоците, во комбинација со статусот на „сноп“ (bundle) т.е. мултиплата природа на независната варијабла, повторно го фокусира изборот на статистичка процедура кон *Мултиплата линеарна регресија*, како природно решение за ваква констелација на варијабли и податоци.

Начелниот увид во интеркорелациската матрица кај независните варијабли, заради констатирање на степенот на можност од евентуална превисока колиенарност меѓу нив (Табела бр. 5.1), сугерира дека интеркорелациите се исклучително високи (во опсег од 0,408 до 0,779, при што најголемиот дел се повисоки од 0,50) и, без исклучок, статистички значајни ( $p < 0,000$ ). Како што беше потенцирано во претходниот блок анализи, ваквата констелација по дефиниција

навестува неприфатливо високо ниво на колинеарност во пакетот независни варијабли.

**Табела бр. 5.1**  
ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА, димензии (интеркорелации)

		Correlations							
		Орг. интег.	Ком. надр.	Личн. реак.	Инфо од орг.	Ком. клима	Хор. и неф. к.	Квали. на к.к.	Ком. подр.
Организациска интеграција	Pearson R	1	.508**	.543**	.643**	.526**	.450**	.551**	.508**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152
Комуникација од надредените	Pearson R		1	.574**	.549**	.605**	.446**	.613**	.619**
	Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N		152	152	152	152	152	152	152
Лична реакција	Pearson R			1	.620**	.611**	.437**	.501**	.509**
	Sig. (2-tailed)				.000	.000	.000	.000	.000
	N			152	152	152	152	152	152
Информациите од организацијата	Pearson R				1	.534**	.408**	.543**	.449**
	Sig. (2-tailed)					.000	.000	.000	.000
	N				152	152	152	152	152
Комуникациска клима	Pearson R					1	.560**	.779**	.752**
	Sig. (2-tailed)						.000	.000	.000
	N					152	152	152	152
Хоризонтална и неформална комуникација	Pearson R						1	.583**	.593**
	Sig. (2-tailed)							.000	.000
	N						152	152	152
Квалитет на комуникац. Канали	Pearson R							1	.756**
	Sig. (2-tailed)								.000
	N							152	152
Комуникација од подредените	Pearson R								1
	Sig. (2-tailed)								
	N								152

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

За да се елиминираат или барем ублажат до поднесливо ниво последиците на колинеарноста, повторно ќе ја одбереме ткн. „чекор по чекор“ (“Stepwise”) варијанта на Мултиплата линеарна регресија, која во најголем дел ќе ги држи под контрола проблемите со колинеарноста во пакетот независни варијабли (Fields, 2013; Leech et al., 2005).

Следи статистичката пресметка на релациите меѓу (а) Организационската комуникација (земена како збирна независна варијабла, со симултана вклученост на сите осум нејзини автономни димензии) и (б) секоја од трите поединечни димензии на Ангажираноста на работа.

### 5.2.1. Организационската комуникација и димензијата на Енергичност (Хипотеза Х2.1)

Прелиминарниот увид во поединечните коефициенти на корелација (Пирсонов коефициент) даден во Табела бр. 5.2.1 покажува дека критериумската варијабла (Енергичност) мошне високо корелира со секоја поединечна независна варијабла. Највисоки се корелациите со димензиите на Комуникациската клима ( $R=0,618$ ) и Комуникацијата од страна на подредените ( $R=0,599$ ). Тоа значи дека, во принцип, и во овј случај било која од поединечните независни варијабли сама по себе би била солиден предиктор на критериумската варијабла (Енергичност). На пример, посочената димензија на Комуникациска клима, земена сама, би била предиктор со коефициент на детерминација од  $R^2=0,382$ , што значи дека самата може да објасни приближни 38% од варијансата во димензијата Енергичност.

**Табела бр. 5.2.1**

ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ЕНЕРГИЧНОСТ (Пирсонова корелација)

		Correlations							
		Орг. интег.	Ком. надр.	Лична реак.	Инфо од орг.	Ком. клима	Хор. и неф. к.	Квали. на к.к.	Ком. подр.
Енергичност	Pearson R	.471**	.462**	.371**	.374**	.618**	.387**	.573**	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Сепак, поединечните корелации со критериумската варијабла можат да бидат само појдовна ориентација и дескриптивен патоказ во служба на претстојната референтна статистичка процедура во тестирањето на нашата истражувачка Хипотеза Х2.1, односно споменатата *Мултипла линеарна регресија*.

Спроведената Мултипла линеарна регресија („постепена“ или “Stepwise” варијанта) продуцира три предложени модели (Табела бр. 5.2.1а). Како што може



да се види од табеларниот приказ, првиот предложен модел (Модел 1) е базиран врз поединечната независна варијабла со поединечно највисока корелација со критериумската варијабла (што погоре веќе беше коментирано), односно врз димензијата на Комуникациска клима. Во вториот предложен модел (Модел 2) се додава димензијата на Комуникација од подредените, така што овој модел се базира врз димензиите на Комуникациска клима и на Комуникација од подредените. Конечно, во третиот предложен модел (Модел 3) кон овие две димензии се додава и трета - димензијата на Организациска интеграција, така што овој предиктивен модел го сочинуваат вкупно три димензии на Организациската комуникација: Комуникациска клима, Комуникација од подредените и Организациска интеграција. Како најмеродавен и конечен, по правило, се зема последниот модел, бидејќи објаснува најголем процент од варијансата на критериумската варијабла. Надвор од овој модел, според тоа, останала пет димензии на Организациската комуникација: Комуникацијата од надредените, Личната реакција, Информациите од организацијата, Хоризонталната и неформална комуникација, заклучно со Квалитетот на комуникациските канали.

**Табела бр. 5.2.1а**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ЕНЕРГИЧНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предложени предиктивни модели)**

**Variables Entered/Removed (Stepwise method)**

<i>MODEL</i>	<i>Variables Entered</i>	<i>Variables Removed</i>	<i>Method</i>
1	Комуникациска клима	/	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Комуникација од подредените	/	
3	Организациска интеграција	/	

*a. Dependent Variable: Енергичноста*

Во наредната Табела бр. 5.2.1б преку коефициентите на мултипла корелација (R) и на детерминација (R<sup>2</sup>) покажана е предиктивната сила на сите три предложени модели. Моделот 3, очигледно, нуди најсилна предикција на зависната (критериумска) варијабла за овој примерок испитаници (R=0,664, R<sup>2</sup>=0,441), со

вообичаена калкулација и за пошироката популација ( $R^2$  Adjusted =0,430). Тоа значи дека Модел 3, со вклучени три независни варијабли (Комуникациска клима, Комуникација од подредените, и Организациска интеграција), е способен да објасни респектабилни приближни 44% од варијансата во димензијата Енергичност, што е навистина респектабилен износ, особено за варијабли и податоци од доменот на општествените науки.

**Табела бр. 5.2.1б**

ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ЕНЕРГИЧНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предиктивна сила на предложените модели)

**Model Summary (Stepwise method)**

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	.618 <sup>a</sup>	.382	.378	.52476	.382	92.812	1	150	.000
2	.651 <sup>b</sup>	.424	.416	.50859	.041	10.686	1	149	.001
3	.664 <sup>c</sup>	.441	.430	.50243	.018	4.667	1	148	.032

a. Predictors: (Constant), Комуникациска клима

b. Predictors: (Constant), Комуникациска клима, Комуникација од подредените

c. Predictors: (Constant), Комуникациска клима, Комуникација од подредените, Организац. интеграција

Дека сите три предложени модели се успешни алатки за предикција на димензијата Енергичност, покажува наменскиот АНОВА тест (Табела бр. 5.2.1в). Со други зборови, во сите три случаи понудената комбинација од независни варијабли статистички значајно ќе придонесе во предвидувањето на димензијата Енергичност кај испитаниците.

**Табела бр. 5.2.1в**

ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ЕНЕРГИЧНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – помошна АНОВА: тестирање на значајноста на предиктивната сила на моделите)

**ANOVA (Stepwise method)**

MODEL		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.558	1	25.558	92.812	.000**
	Residual	41.306	150	.275		
	Total	66.863	151			

2	<i>Regression</i>	28.322	2	14.161	54.746	.000**
	<i>Residual</i>	38.541	149	.259		
	<i>Total</i>	66.863	151			
3	<i>Regression</i>	29.502	3	9.834	38.957	.000**
	<i>Residual</i>	37.361	148	.252		
	<i>Total</i>	66.863	151			

a. *Dependent Variable: Енергичност*

b. *Predictors: (Constant), Комуникациска клима*

c. *Predictors: (Constant), Комуникациска клима, Комуникација од подредените*

d. *Predictors: (Constant), Комуникациска клима, Комуникација од подредените, Организациска интеграција*

Финалниот сегмент од оваа регресивна анализа е претставен во Табелата бр. 5.2.1г. Претходно веќе е дискутирано зошто како најмеродавен резултат, од трите понудени, се зема последниот – во овој случај, Модел 3. Овој модел сугерира финална регресивна равенка, која гласи:

$$\text{Енергичност} = 1,282 + 0,328 \times (\text{Комуникациска клима}) + 0,279 \times (\text{Комуникација од подредените}) + 0,149 (\text{Организациска интеграција})$$

Регресивната равенка покажува дека: (а) скок од +1 во вредноста на поединечниот просек на димензијата на *Комуникациската клима* ќе донесе скок од +0,328 во просекот на тој испитаник на димензијата на *Енергичност*; (б) скок од +1 кај димензијата на *Комуникација од страна на подредените* ќе резултира со скок од +0,279 кај *Енергичноста*, додека (в) скок од +1 кај *Организациската интеграција* ќе предизвика скок од +0,149 кај *Енергичноста*.

**Табела бр. 5.2.1г**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ЕНЕРГИЧНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – коефициенти и колинеарност)**

**Coefficients (Stepwise method)**

MODEL		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.732	.240		7.207	.000		
	Комуникациска клима	.609	.063	.618	9.634	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	1.389	.255		5.438	.000		

	Комуникациска клима	.380	.093	.386	4.092	.000	.434	2.302
	Комуникација од подрдените	.322	.098	.309	3.269	.001	.434	2.302
3	(Constant)	1.282	.257		4.987	.000		
	Комуникациска клима	.328	.095	.333	3.456	.001	.406	2.462
	Комуникација од подрдените	.279	.099	.267	2.810	.006	.417	2.398
	Организациска интеграција	.149	.069	.160	2.163	.032	.694	1.441

a. Dependent Variable: Енергичност

Ваквиот резултат и формално дава аргументација за потврдување на помошната Хипотеза Х2.1(1). Тоа значи дека *Организациската комуникација има значително влијание врз предвидувањето на Енергичноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

### 5.2.2. Организациската комуникација и димензијата на Посветеност (Хипотеза Х2.2)

Рутинскиот прелиминарен увид во поединечните коефициенти на корелација (Пирсон) даден во Табела бр. 5.2.2 покажува дека и оваа критериумската варијабла (Посветеност) мошне високо корелира со секоја поединечна независна варијабла. Од табеларниот предлед може да се види дека нешто пониски од другите се корелациите со димензијата на Информации од организацијата ( $R=0,357$ ) и димензијата на Лична реакција ( $R=0,306$ ). Без оглед на разликите во износот на корелацијата, сите тие се статистички значајни ( $p<0,000$ ), што значи било која од поединечните независни варијабли сама по себе би била солиден предиктор на критериумската варијабла (Посветеност). На пример, димензијата на Квалитет на комуникациските канали (има највисока корелација со зависната варијабла,  $R=0,646$ ), кога би била земена сама, би била предиктор со коефициент на детерминација од  $R^2=0,417$ , што значи дека самата може да објасни мошне респектабилни приближни 42% од варијансата во зависната варијабла т.е. димензијата на Посветеност.

**Табела бр. 5.2.2**

ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ПОСВЕТЕНОСТ (Пирсонова корелација)

		Correlations							
		Орг. интег.	Ком. надр.	Лична реак.	Инфо од орг.	Ком. клима	Хор. и неф. к.	Квали. на к.к.	Ком. подр.
Посветеност	Pearson R	.427**	.585**	.306**	.357**	.485**	.408**	.646**	.550**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152

\*\**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Спроведената Мултипла линеарна регресија („постепена“ или “Stepwise” варијанта) во овој случај продуцира два предложени модели (Табела бр. 5.2.2а). Како што може да се види од табеларниот приказ, првиот предложен модел (Модел 1) е базиран врз поединечната независна варијабла со поединечно највисока корелација со критериумската варијабла, односно димензијата на Квалитет на комуникациските канали. Во вториот предложен модел (Модел 2) се придодава димензијата на Комуникација од надредените, така што овој модел се базира врз димензиите на Квалитет на комуникациските канали и на Комуникација од надредените. Надвор, според тоа, остануваат димензиите на Организациска интеграција, Лична реакција, Информации од организацијата, Комуникациската клима, Хоризонталната и неформална комуникација, заклучно со Комуникацијата од подредените.

**Табела бр. 5.2.2а**

ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ПОСВЕТЕНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предложени предиктивни модели)

Variables Entered/Removed (Stepwise method)			
MODEL	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Квалитет на комуникациски те канали	/	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Комуникација од страна на надредените	/	

a. Dependent Variable: Посветеност

Во наредната Табела бр. 5.2.2б преку коефициентите на мултипла корелација (R) и на детерминација (R<sup>2</sup>) покажана е предиктивната сила на двата предложени

модели. Моделот 2 по дифолт нуди посилна предикција на зависната варијабла ( $R=0,689$ ,  $R^2=0,475$ ), со вообичаена калкулација и за пошироката популација ( $R^2$  Adjusted =0,468). Тоа значи дека Модел 2, со вклучени две независни варијабли (Квалитет на комуникациските канали и Комуникација од надредените), е способен да објасни мошне високи приближни 47-48% од варијансата во димензијата Посветеност.

**Табела бр. 5.2.2б**

ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ПОСВЕТЕНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предиктивна сила на предложените модели)

**Model Summary (Stepwise method)**

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	.646 <sup>a</sup>	.418	.414	.55541	.418	107.655	1	150	.000
2	.689 <sup>b</sup>	.475	.468	.52942	.057	16.089	1	149	.000

a. Predictors: (Constant), Квалитет на комуникациските канали

b. Predictors: (Constant), Квалитет на комуникациските канали, Комуникација од надредените

И во овој случај, двата предложени модели се успешни алатки за предикција на димензијата Посветеност. Тоа е резултатот од наменскиот АНОВА тест (Табела бр. 5.2.2в). Тоа значи дека во било кој од двата случаи понудената комбинација од независни варијабли статистички значајно ќе придонесе во предвидувањето на димензијата на Посветеност.

**Табела бр. 5.2.2в**

ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ПОСВЕТЕНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – помошна АНОВА: тестирање на значајноста на предиктивната сила на моделите)

**ANOVA (Stepwise method)**

MODEL		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.210	1	33.210	107.655	.000**
	Residual	46.272	150	.308		
	Total	79.482	151			
2	Regression	37.719	2	18.860	67.287	.000**
	Residual	41.762	149	.280		
	Total	79.482	151			

a. Dependent Variable: Посветеност

b. Predictors: (Constant), Квалитет на комуникациските канали

c. Predictors: (Constant), Квалитет на комуникациските канали,

Комуникација од надредените

Финалниот сегмент од оваа регресивна анализа е претставен во Табелата бр. 5.2.2г. Прифатениот Модел 2 сугерира финална регресивна равенка, која гласи:

$$\text{Посветеност} = 1,484 + 0,438 \times (\text{Квалитет на комуникациските канали}) + 0,269 \times (\text{Комуникација од надредените})$$

Равенката покажува дека: (а) скок од +1 во вредноста на поединечниот просек на димензијата на *Квалитет на комуникациските канали* ќе донесе скок од +0,438 во просекот на односниот испитаник на димензијата на *Посветеност*, додека (б) скок од +1 кај димензијата на *Комуникација од надредените* ќе резултира со скок од +0,269 кај *Посветеноста*.

**Табела бр. 5.2.2г**

ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ПОСВЕТЕНОСТ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – коефициенти и колинеарност)

**Coefficients (Stepwise method)**

MODEL		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.839	.232		7.928	.000		
	Квалитет на комун. канали	.614	.059	.646	10.376	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	1.484	.238		6.233	.000		
	Квалитет на комун. канали	.438	.071	.462	6.139	.000	.624	1.602
	Комуникација од надредените	.269	.067	.302	4.011	.000	.624	1.602

a. Dependent Variable: Посветеност

Финално, ваквиот резултат и формално дава аргументација за потврдување на помошната Хипотеза Х2.2(1). Тоа значи дека *Организациската комуникација* има значително влијание врз предвидувањето на *Посветеноста* на вработените, односно влијае врз нивната *Ангажираност* во организацијата.

### 4.2.3 Организациската комуникација и димензијата на Залагање (Хипотеза Х2.3)

Рутинскиот прелиминарен увид во поединечните коефициенти на корелација (Пирсон) даден во Табела бр. 5.2.3 покажува дека критериумската варијабла (Залагање, т.е. Апсорпција) релативно високо корелира со секоја поединечна независна варијабла, но износите на корелација се забележливо пониски во споредба со оние кон претходните две критериумски варијабли (Енергичност и Посветеност). Во овој случај, најниска е корелацијата со димензијата на Лична реакција ( $R=0,188$ ). Сепак, и понатаму сите поединечни корелации се статистички значајни, што значи дека било која од независните варијабли сама по себе би била корисен предиктор на критериумската варијабла (Залагање). На пример, димензијата на Квалитетот на комуникациските канали (има највисока корелација со зависната варијабла,  $R=0,486$ ), кога би била земена сама, би била предиктор со коефициент на детерминација од  $R^2=0,236$ , што значи дека самата би можела да објасни незанемарливи 23-24% од варијансата во зависната варијабла т.е. димензијата на Посветеност.

**Табела бр. 5.2.3**

ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ЗАЛАГАЊЕ (Пирсонова корелација)

		Correlations							
		Орг. интег.	Ком. надр.	Лична реак.	Инфо од орг.	Ком. клима	Хор. и неф. к.	Квали. на к.к.	Ком. подр.
Посветеност	Pearson R	.397**	.398**	.188**	.256**	.454**	.318**	.486**	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.001	.000	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Спроведената Мултипла линеарна регресија („постепена“ или “Stepwise” варијанта) повторно продуцира само два предложени модели (Табела бр. 5.2.3а). Како што може да се види од табеларниот приказ, првиот предложен модел (Модел 1) е базиран врз поединечната независна варијабла со поединечно највисока корелација со критериумската варијабла: димензијата на Квалитетот на комуникациските канали. Во вториот предложен модел (Модел 2) се придодава димензијата на Организациска интеграција, така што овој модел се базира врз димензиите на Квалитетот на комуникациските канали и на Организациска



интеграција. Надвор, според тоа, остануваат димензиите на Комуникација од наредените, Лична реакција, Информации од организацијата, Комуникациската клима, Хоризонталната и неформална комуникација, заклучно со Комуникацијата од подредените.

**Табела бр. 5.2.3а**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ЗАЛАГАЊЕ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предложени предиктивни модели)**

**Variables Entered/Removed (Stepwise method)**

MODEL	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Квалитет на комуникациски те канали	/	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Организациска интеграција	/	

a. Dependent Variable: Залагање

Во наредната Табела бр. 5.2.3б преку коефициентите на мултипла корелација (R) и на детерминација (R<sup>2</sup>) покажана е предиктивната сила на двата предложени модели. Моделот 2 нуди посилна предикција на зависната варијабла (R=0,510, R<sup>2</sup>=0,260), со вообичаена калкулација и за пошироката популација (R<sup>2</sup> Adjusted =0,250). Тоа значи дека предложениот Модел 2, со вклучени две независни варијабли (Квалитет на комуникациските канали и Организациска интеграција), би бил способен да објасни приближно 25% од варијансата кај димензијата на Залагање.

**Табела бр. 5.2.3б**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ЗАЛАГАЊЕ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – предиктивна сила на предложените модели)**

**Model Summary (Stepwise method)**

MODEL	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.486 <sup>a</sup>	.236	.231	.64707	.236	46.422	1	150	.000
2	.510 <sup>b</sup>	.260	.250	.63903	.024	4.799	1	149	.030

a. Predictors: (Constant), Квалитет на комуникациските канали

b. Predictors: (Constant), Квалитет на комуникациските канали , Организациска интеграција

И едниот и другиот предложен модел можат да бидат потенцијално корисни алатки за предикција на резултатот на испитаниците на димензијата Залагање, што е потврдено преку наменскиот АНОВА тест (Табела бр. 5.2.3в). Неговиот резултат потврдува дека во двата случаи понудените комбинации од независни варијабли статистички значајно ќе придонесат во предвидувањето на димензијата на Залагање.

**Табела бр. 5.2.3в**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ЗАЛАГАЊЕ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – помошна АНОВА: тестирање на значајноста на предиктивната сила на моделите)**

<b>ANOVA (Stepwise method)</b>						
<i>MODEL</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	19.437	1	19.437	46.422	<b>.000**</b>
	<i>Residual</i>	62.805	150	.419		
	<i>Total</i>	82.241	151			
2	<i>Regression</i>	21.396	2	10.698	26.198	<b>.000**</b>
	<i>Residual</i>	60.845	149	.408		
	<i>Total</i>	82.241	151			

a. Dependent Variable: Залагање

b. Predictors: (Constant), Квалитет на комуникациските канали

c. Predictors: (Constant), Квалитет на комуникациските канали, Организациска интеграција

Финалниот сегмент од оваа регресивна анализа е претставен во Табелата бр. 5.2.3г. Референтниот Модел 2 сугерира финална регресивна равенка, која гласи:

$$\text{Залагање} = 1,967 + 0,371 \times (\text{Квалитет на комуникациските канали}) + 0,191 \times (\text{Организациска интеграција})$$

Равенката покажува дека: (а) скок од +1 во вредноста на поединечниот просек на димензијата на *Квалитетот на комуникациските канали* ќе донесе скок од +0,371 во просекот на тој испитаник на димензијата на *Залагање*, додека (б) скок од +1 кај *Организациската интеграција* ќе предизвика скок од +0,191 кај *Залагањето*.

**Табела бр. 5.2.3г**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА и ЗАЛАГАЊЕ (Мултипла линеарна „чекор по чекор“ регресија – коефициенти и колинеарност)**

**Coefficients (Stepwise method)**

MODEL		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.182	.270		8,077	.000		
	Квалитет. на комун. канали	.469	.069	.486	6,813	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	1.967	.284		6,916	.000		
	Квалитет. на комун. канали	.371	.082	.384	4,549	.000	.696	1.436
	Организациска интеграција	.191	.087	.185	2,191	.030	.696	1.436

a. Dependent Variable: Залагање

Финално, ваквиот резултат и формално дава аргументација за потврдување на помошната Хипотеза Х2.3(1). Тоа значи дека *Организациската комуникација има значително влијание врз предвидувањето на Залагањето на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.*

\*\*\*\*\*

Во целина, групацијата од осум независни варијабли, претставени во лицето на осумте димензии на Организациската комуникација, несомнено може продуктивно да се искористи за предикција на сите три димензии на Ангажираноста на овој примерок наставници во нивните училишни организации. Од приложените три парцијални анализи, секоја посветена на по една димензија на Ангажираноста во организацијата (Енергичност, Посветеност, Залагање), може да се види дека во рамките на „снопот“ од осум независни варијабли (димензии на Организациската комуникација), како подобри предиктори на Ангажираноста од останатите се јавуваат димензиите на Организациската интеграција и на Квалитетот на комуникациските канали, кои како составни компоненти учествуваат во два од трите референтни предиктивни модели.

Секако, презентираниите пресметки и статистички потврдените парцијални хипотези даваат мошне силна аргументација за прифаќање на истражувачката Хипотеза  $H_2(1)$ . Тоа значи дека *Организациската комуникација има значително влијание врз Ангажираноста на вработените, составена од димензиите на Енергичност, Посветеност и Залагање.*

## ПОГЛАВЈЕ VI - ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

### 6.1 Заклучоци

Организациската култура којашто ги вклучува димензиите како што се автономијата, надворешната ориентација, соработката помеѓу одделенијата, ориентацијата кон човечките ресурси и ориентацијата кон подобрување, модел предложен од Wilderum и Vandenberg (2004), е тестирана на статистички начин, е анализирана и прилагодена за оваа студија.

- Студијата покажува дека испитаниците, генерално, покажуваат релативно изедначени мислења и проценки во врска со различните димензии на Организациската култура (разликата т.е. опсегот меѓу просеците на најниско и највисоко вреднуваната димензија изнесува 0,55). Сепак, видливо е дека димензиите на Автономија ( $m=3,27$ ) и на Ориентација кон човечките ресурси ( $m=3,32$ ) се нешто пониско вреднувани во споредба со останатите три, односно Надворешната ориентација ( $m=3,81$ ), Ориентацијата кон подобрување ( $m=3,77$ ) и Соработката меѓу одделенијата ( $m=3,71$ ).
- Пресметаната АНОВА за повторени мерки, со применета Хуин-Фелтова (Huinh-Feldt) корекција покажува статистички значајна разлика ( $F=47,884$ ,  $df=3,672$ ,  $p<0,000$ ,  $\text{Partial Eta}=0,490$ ) меѓу петте нивоа на независната варијабла т.е. меѓу просечните показатели на вреднувањето на петте димензии на Организациската култура. Пресметаниот индекс Partial Eta (0,490) е прилично висок, и како таков сугерира висока сила на ефектот, што дополнително потврдува дека посочените разлики во вреднувањето на петте димензии на Организациската култура во овој примерок не се резултат на случајност.
- Димензијата „Надворешна ориентација“ покажува релативно повисока вредност на индексот ( $m=3,81$ ), кој вклучува брза реакција кон надворешните случувања, идентификацијата на потребите и барањата на средните училишта, идентификацијата на потенцијалните нови методи и начини и растот на позиционирањето, е димензија која има најголемо влијание. Нивоата на ангажираност се зголемуваат кога вработените согледуваат дека организацијата на која припаѓаат има надворешна ориентација, соработка

помеѓу одделенијата, размена на информации и донесување на одлуките за решавање на проблемите преку соработка помеѓу одделенијата, фактор кој помага за подобро обликување на организациската култура и ги предодредува нивоата на ангажираност на вработените во секторот на јавното образование.

- Студијата покажа дека димензијата на Автономија има релативно пониска вредност на индексот ( $m=3,27$ ) во споредба со другите димензии. Концептите за слобода на дејствување надвор од правилата на организацијата, слобода за самостојно планирање на работата, слобода за донесување одлуки, се димензии кои влијаат во обликувањето на нивоата на организациската култура. Вработените може да бидат поангажирани доколку им се даде поголема автономија.
- Анализата на демографските параметри како половата припадност, возраста, работниот стаж, степенот на едукација не се појавува како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на вреднувањето на различните димензии на организациската култура во нивните училишни средини.

#### Организациската култура и димензијата на Енергичност (Хипотеза Х1.1)

- Прелиминарниот увид во поединечните коефициенти на корелација (Пирсон) покажува дека критериумската варијабла (Енергичност) мошне високо корелира со секоја поединечна независна варијабла, меѓу кои нешто повисока од другите е корелацијата со димензијата Ориентација кон подобрување ( $R=0,520$ ). Тоа значи дека, во принцип, која било од поединечните независни варијабли сама по себе би била солиден предиктор на критериумската варијабла (Енергичност). На пример, посочената димензија Ориентација кон подобрување, земена сама, би била показател со коефициент на детерминација од  $R^2=0,271$ , што значи дека самата може да објасни приближни 27% од варијансата во димензијата Енергичност.
- Од трите модели на статистичката анализа, моделот 3, очигледно, нуди најсилен показател на зависната (критериумска) варијабла за овој примерок испитаници ( $R=0,585$ ,  $R^2=0,342$ ), со вообичаена калкулација и за пошироката популација ( $R^2 \text{ Adjusted} =0,329$ ). Тоа значи дека Модел 3, со

вклучени три независни варијабли (Ориентација кон подобрување, Автономија и Надворешна ориентација), е способен да објасни значителни приближно 33% од варијансата во димензијата Енергичност.

- Референтниот Модел 3 сугерира финална регресивна равенка која гласи: Скок од +1 во вредноста на поединечниот просек на димензијата на Ориентацијата кон подобрување ќе донесе скок од +0,184 во просекот на тој испитаник на димензијата на Енергичност; (б) скок од +1 кај димензијата на Автономија ќе резултира со скок од +0,286 кај Енергичноста, додека (в) скок од +1 кај Надворешната ориентација ќе предизвика скок од +0,233 кај Енергичноста.
- Финално, ваквиот резултат и формално дава аргументи за потврдување на помошната Хипотеза Х1.1(1). Тоа значи дека Организациската култура има значително влијание врз предвидувањето на Енергичноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.

#### Организациската култура и димензијата на Посветеност (Хипотеза Х1.2)

- Рутинскиот прелиминарен увид во поединечните коефициенти на корелација (Пирсон) покажува дека критериумската варијабла (Посветеност) мошне високо корелира со секоја поединечна независна варијабла, при што нешто пониски од другите се корелациите со димензијата на Автономија ( $R=0,398$ ) и димензијата на Ориентација кон човечки ресурси ( $R=0,325$ ). Со други зборови, која било од поединечните независни варијабли сама по себе би била солиден показател на критериумската варијабла (Посветеност). На пример, димензијата на Соработка меѓу одделенијата (има највисока поединечна корелација со зависната варијабла,  $R=0,477$ ), кога би била земена сама, би била показател со коефициент на детерминација од  $R^2=0,228$ , што значи дека самата може да објасни приближни 22% од варијансата во зависната варијабла т.е. димензијата на Посветеност.
- Моделот 3 очекувано нуди најсилни показатели на зависната варијабла ( $R=0,535$ ,  $R^2=0,286$ ), со вообичаена калкулација и за пошироката популација ( $R^2 \text{ Adjusted } =0,272$ ). Тоа значи дека Модел 3, со вклучени три независни варијабли (Соработка меѓу одделенијата, Автономија и

Надворешна ориентација), е способен да објасни околу 27% од варијансата во димензијата Посветеност.

- Референтниот Модел 3 сугерира финална регресивна равенка, која гласи: Равенката покажува дека: (а) скок од +1 во вредноста на поединечниот просек на димензијата на Соработка меѓу одделенијата ќе донесе скок од +0,185 во просекот на тој испитаник на димензијата на Посветеност; (б) скок од +1 кај димензијата на Автономија ќе резултира со скок од +0,217 кај Посветеноста, додека (в) скок од +1 кај Надворешната ориентација ќе предизвика скок од +0,255 кај Посветеноста.
- Финално, ваквиот резултат и формално дава аргументи за потврдување на помошната Хипотеза Х1.2(1). Тоа значи дека Организациската култура има значително влијание врз предвидувањето на Посветеноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.

#### Организациската култура и димензијата на Залагање (Хипотеза Х1.3)

- Залагање, т.е. (Апсорпција) доста високо корелира со секоја поединечна независна варијабла, но износите на корелација се сепак нешто пониски во споредба со оние кон претходните две критериумски варијабли (Енергичност и Посветеност). Во овој случај, забележливо пониска од другите е корелацијата со димензијата на Ориентација кон човечки ресурси ( $R=0,252$ ). Сепак, и понатаму сите поединечни корелации се статистички значајни, што значи дека која било од петте независни варијабли сама по себе би била корисен показател на критериумската варијабла (Залагање). На пример, димензијата на Соработка меѓу одделенијата (има највисока корелација со зависната варијабла,  $R=0,408$ ), кога би била земена сама, би била показател со коефициент на детерминација од  $R^2=0,166$ , што значи дека самата би можела да објасни некои 16-17% од варијансата во зависната варијабла т.е. димензијата на Посветеност, што секако не е многу, но не е ниту занемарливо.
- Коефициентите на мултипла корелација ( $R$ ) и на детерминација ( $R^2$ ) покажана е предиктивната сила на двата предложени модели. Моделот 2 нуди посилен показател на зависната варијабла ( $R=0,455$ ,  $R^2=0,207$ ), со вообичаена калкулација и за пошироката популација ( $R^2 \text{ Adjusted} =0,197$ ).



Тоа значи дека предложениот Модел 2, со вклучени две независни варијабли (Соработка меѓу одделенијата и Автономија), би бил способен да објасни приближно 20% од варијансата кај димензијата на Залагање.

- Референтниот Модел 2 сугерира финална регресивна равенка, која гласи: Равенката покажува дека: (а) скок од +1 во вредноста на поединечниот просек на димензијата на Соработка меѓу одделенијата ќе донесе скок од +0,255 во просекот на тој испитаник на димензијата на Залагање, додека (б) скок од +1 кај Автономијата ќе предизвика скок од +0,256 кај Залагањето.
- Финално, ваквиот резултат и формално дава аргументи за потврдување на помошната Хипотеза Х1.3(1). Тоа значи дека Организациската култура има значително влијание врз предвидувањето на Залагањето на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.

Секако, презентираниите пресметки и статистички потврдените парцијални хипотези даваат мошне силни аргументи за прифаќање на истражувачката Хипотеза Х1(1). Тоа значи дека Организациската култура има значително влијание врз Ангажираноста на вработените, составена од димензиите на Енергичност, Посветеност и Залагање.

\*\*\*

Организациската комуникација која ги вклучува димензиите како што се организациската интеграција, комуникацијата на надредените, личната реакција, информациите од организацијата, комуникациската клима, хоризонталната и неформална комуникација, квалитетот на медиумите и комуникацијата на подредените, модел предложен од Downs&Clampitt (1988), е тестирана на емпириски начин, анализирана е и прилагодена на оваа студија. Димензиите на организациската комуникација, измерени во секторот на образованието, покажуваат:

- Разликата (опсегот) меѓу просеците на најниско и највисоко вреднуваната димензија е нешто поизразена во споредба со претходниот прашалник (Организациска култура) и изнесува 0,76. Во целина, може да се забележи дека димензиите на Информации од организацијата (3,09) и на Организациска интеграција (3,11) се видливо пониско вреднувани во споредба со останатите шест. Наспроти ова, највисоко вреднувани се

димензиите на Квалитетот на комуникациските канали (3,85), Комуникацијата од страна на надредените (3,83), Комуникациската клима (3,74) и Комуникацијата од страна на подредените (3,72).

- Пресметаната АНОВА за повторени мерки, повторно со применета Хуин-Фелтова (Huinh-Feldt) корекција покажува статистички значајна разлика ( $F=65,593$ ,  $df=5,578$ ,  $p<0,000$ ,  $\text{Partial Eta}=0,550$ ) меѓу осумте нивоа на независната варијабла т.е. меѓу просечните показатели на вреднувањето на осумте димензии на Организациската комуникација.
- Квалитетот на комуникациските канали. Оваа димензија се однесува на квалитетот на информациите споделени со вработените. Исто така, се занимава со каналите и медиумите кои се избрани заради подобрување на брзината, точноста и содржината на комуникацијата. Оваа димензија има повисока вредност на индексот Means од другите димензии. Тие сметаат дека раководителите во нивното училиште се внимателни при изборот на медиумскиот начин, училишните публикации, средбите и собирите се добро организирани, пишаните упатства и извештаите се јасни и концизни, односно ставовите кон комуникацијата се здрави. Тие сметаат дека надредените ги слушаат и се внимателни при решавањето на комуникациските канали.
- Студијата покажа дека димензијата Информации од организацијата има релативно пониски вредности на индексот Means во споредба со другите димензии. Оваа димензија го доловува степенот до кој на еден вработен му се даваат информации во врска со целите, позицијата на организацијата и стратегиите воопшто. Вработените во училиштата сметаат дека информациите во врска со политиките и целите на училиштето, информациите во врска со промените кои влијаат на училиштето, споделувањето на информациите во врска со финансиските податоци, успехите и неуспехите на училиштето и др., не е на потребното ниво. Вработените можат да бидат поангажирани доколку им се даваат повеќе информации за нивната организација.
- Дескриптивните анализи за организациската комуникација

Табеларниот преглед идентификува една статистички сигнификантна разлика. Се работи за разликата меѓу женските и машките наставници на димензијата на Информации од организацијата ( $t=2,154$ ,  $df=150$ ,  $p<0,05$ ), машкиот пол ја вреднува повисоко. Разликите меѓу двата пола на другите димензии не се доволно изразени за да бидат потврдени како статистички значајни. Ова севкупно значи дека половата припадност може само инцидентно да се појави како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на вреднувањето на различните димензии на Организациската комуникација во нивните училишни средини. Како што може да се види од табеларниот приказ, статистички значајни разлики меѓу четирите возрасни групи се евидентирани кај две од осум димензии: кај Личната реакција ( $F=1,720$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ) и кај Информациите од организацијата ( $F=1,902$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Увидот во дескриптивните податоци покажува дека кај димензијата на Лична реакција во прашање е забележливо понискиот просек кај групата средовечни наставници (возраст 41-50 години), додека кај димензијата на Информации од организацијата забележлив е повисокиот просек кај највозрасната група наставници (51 година и повеќе). Кога во прашање е димензијата на Лична реакција, пост-хок тестот ја лоцира разликата меѓу најмладата (до 31 години) и средовечната група (41-50 години). Кај димензијата на Информации од организацијата, разликата е значајна меѓу највозрасната (51 година и повеќе) и групата помлади наставници (31-40 години). Во интерес на просторот и во овој табеларен приказ селективно се дадени само соодветните сегменти од целокупниот пост-хок протокол во SPSS.

Според кажаното, во главни црти, возрасната припадност кај испитаните наставници би можела да биде фактор на разлики меѓу нив во поглед на вреднувањето на некои димензии на Организациската комуникација во нивните училишни средини.

Според пресметката за училиштето и работен стаж (искуство) во образованието, статистички значајни разлики меѓу четирите возрасни групи се евидентирани кај две од осумте димензии: Комуникацијата од

надредените ( $F=1,953$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ) и Квалитетот на комуникациските канали ( $F=1,545$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ).

Работниот стаж (искуство) во образованието би можел да биде фактор на разлики кај испитаните наставници во поглед на нивното вреднување на одредени димензии на Организациската комуникација во матичните училишни средини.

Достигнатиот образовен степен тешко може да се третира како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на нивното вреднување на различните димензии на Организациската комуникација во нивните училишни средини.

#### Организациската комуникација и димензијата на Енергичност

- Начелниот увид во интеркорелациската матрица кај независните варијабли, сугерира дека интеркорелациите се исклучително високи (во опсег од 0,408 до 0,779, при што најголемиот дел се повисоки од 0,50) и без исклучок, статистички значајни ( $p<0,000$ ).
- Прелиминарниот увид во поединечните коефициенти на корелација покажува дека критериумската варијабла (Енергичност) мошне високо корелира со секоја поединечна независна варијабла. Највисоки се корелациите со димензиите на Комуникациската клима ( $R=0,618$ ) и Комуникацијата од страна на подредените ( $R=0,599$ ). Посочената димензија на Комуникациска клима, земена сама, би била показател со коефициент на детерминација од  $R^2=0,382$ , што значи дека самата може да објасни приближно 38% од варијансата во димензијата Енергичност.
- Коефициентите на мултипла корелација ( $R$ ) и на детерминација ( $R^2$ ) покажана е предиктивната сила на сите три предложени модели. Моделот 3, очигледно, нуди најсилна показател на зависната (критериумска) варијабла за овој примерок испитаници ( $R=0,664$ ,  $R^2=0,441$ ), со вообичаена калкулација и за пошироката популација ( $R^2$  Adjusted = 0,430). Тоа значи дека Модел 3, со вклучени три независни варијабли (Комуникациска клима, Комуникација од подредените и Организациска интеграција), е способен да објасни значителни приближно 44% од варијансата во димензијата

Енергичност, што е навистина забележителен износ, особено за варијабли и податоци од доменот на општествените науки.

- Регресивната равенка покажува дека: (а) скок од +1 во вредноста на поединечниот просек на димензијата на Комуникациската клима ќе донесе скок од +0,328 во просекот на тој испитаник на димензијата на Енергичност; (б) скок од +1 кај димензијата на Комуникација од страна на подредените ќе резултира со скок од +0,279 кај Енергичноста, додека (в) скок од +1 кај Организациската интеграција ќе предизвика скок од +0,149 кај Енергичноста.
- Ваквиот резултат и формално дава аргументи за потврдување на помошната Хипотеза Х2.1(1). Тоа значи дека Организациската комуникација има значително влијание врз предвидувањето на Енергичноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата

#### Организациската комуникација и димензијата на Посветеност

- Рутинскиот прелиминарен увид во поединечните коефициенти на корелација (Пирсон) покажува дека и оваа критериумската варијабла (Посветеност) мошне високо корелира со секоја поединечна независна варијабла. Од табеларниот предлед може да се види дека нешто пониски од другите се корелациите со димензијата на Информации од организацијата ( $R=0,357$ ) и димензијата на Лична реакција ( $R=0,306$ ). Без оглед на разликите во износот на корелацијата, сите тие се статистички значајни ( $p<0,000$ ).
- Моделот 2 очекувано нуди посилен предикција на зависната варијабла ( $R=0,689$ ,  $R^2=0,475$ ), со вообичаена калкулација и за пошироката популација ( $R^2 \text{ Adjusted } =0,468$ ). Тоа значи дека Модел 2, со вклучени две независни варијабли (Квалитет на комуникациските канали и Комуникација од наредените), е способен да објасни мошне високи приближно 47-48% од варијансата во димензијата Посветеност.
- Равенката покажува дека: (а) скок од +1 во вредноста на поединечниот просек на димензијата на Квалитет на комуникациските канали ќе донесе скок од +0,438 во просекот на односниот испитаник на димензијата на Посветеност,

додека (б) скок од +1 кај димензијата на Комуникација од надредените ќе резултира со скок од +0,269 кај Посветеноста.

- Финално, ваквиот резултат и формално дава аргументи за потврдување на помошната Хипотеза Х2.2(1). Тоа значи дека Организациската комуникација има значително влијание врз предвидувањето на Посветеноста на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.

#### Организациската комуникација и димензијата на Залагање (Хипотеза Х2.3)

- Рутинскиот прелиминарен увид во поединечните коефициенти на корелација (Пирсон) покажува дека критериумската варијабла (Залагање, т.е. Апсорпција) релативно високо корелира со секоја поединечна независна варијабла, но износите на корелација се забележливо пониски во споредба со оние кон претходните две критериумски варијабли (Енергичност и Посветеност). Во овој случај, најниска е корелацијата со димензијата на Лична реакција ( $R=0,188$ ). Сепак и понатаму сите поединечни корелации се статистички значајни, што значи дека која било од независните варијабли сама по себе би била корисен показател на критериумската варијабла (Залагање).
- Моделот 2 нуди посилен показател на зависната варијабла ( $R=0,510$ ,  $R^2=0,260$ ), со вообичаена калкулација и за пошироката популација ( $R^2$  Adjusted =0,250). Тоа значи дека предложениот Модел 2, со вклучени две независни варијабли (Квалитет на комуникациските канали и Организациска интеграција), би бил способен да објасни приближно 25% од варијансата кај димензијата на Залагање.
- Равенката покажува дека: (а) скок од +1 во вредноста на поединечниот просек на димензијата на Квалитетот на комуникациските канали ќе донесе скок од +0,371 во просекот на тој испитаник на димензијата на Залагање, додека (б) скок од +1 кај Организациската интеграција ќе предизвика скок од +0,191 кај Залагањето.
- Финално, ваквиот резултат и формално дава аргументи за потврдување на помошната Хипотеза Х2.3(1). Тоа значи дека Организациската комуникација има значително влијание врз предвидувањето на Залагањето на вработените, односно влијае врз нивната Ангажираност во организацијата.

- Секако, презентираниите пресметки и статистички потврдените парцијални хипотези даваат мошне силни аргументи за прифаќање на истражувачката Хипотеза  $H_2(1)$ . Тоа значи дека Организациската комуникација има значително влијание врз Ангажираноста на вработените, составена од димензиите на Енергичност, Посветеност и Залагање.

\*\*\*

За мерење на ангажираноста на вработените е дизајниран делот со 17 прашања кои се поврзани со трите димензии на ангажирањето: Енергичноста, Посветеноста и Залагањето. Schaufeli и др. (2002) ја дефинира ангажираноста како „исполнување поврано со работата кое се карактеризира со енергија, посветеност и залагање.“

- Разликата меѓу просеците на најниско и највисоко вреднуваната димензија изнесува само 0,21. Видливо е дека димензијата на Посветеност (4,20), сепак, е нешто повисоко вреднувана во споредба со другите две, односно Енергичноста (4,01) и Залагањето (3,99).
- Пресметаната АНОВА за повторени мерки (Табела бр. 2.5.1) покажува статистички значајна разлика ( $F=13,229$ ,  $df=2$ ,  $p<0,000$ ,  $\text{Partial Eta}=0,090$ ) меѓу трите нивоа на независната варијабла т.е. меѓу просечните показатели на вреднувањето на трите димензии на Ангажираноста во организацијата (училиштето). Пресметаниот индекс  $\text{Partial Eta}$  (0,090) за оваа пресметка, меѓутоа, е мошне низок, што сугерира ниска сила на ефектот (Cohen, 1988, според Leech et al., 2005). Ниската сила на ефектот, секако, не ја доведува во прашање статистичката значајност меѓу разликите во вреднувањето на трите димензии на Ангажираноста во овој примерок, меѓутоа ја проблематизира магнитудата на тестираната разлика т.е. нејзиниот потенцијал за генерализација на популациско ниво (Baloë, 2017).
- Пресметаниот пост-хок тест, прецизно ја лоцира статистички значајната разлика меѓу димензијата на Посветеност од една страна, и другите две димензии т.е. Енергичноста и Залагањето, на друга страна. Увидот во дескриптивните податоци покажува дека Посветеноста е повисоко

- вреднувана димензија на Ангажираноста во организацијата (училиштето), во споредба со другите две.
- Димензијата на Посветеноста влијае повеќе на ангажираноста на вработените, додека Залагањето е димензија која помалку влијае на нивната ангажираност. Посветеноста на овие вработени главно се поврзува со важноста која тие ја перципираат за работата, колку гордо се чувствуваат што се дел од организацијата, колку се горди за работата што ја вршат. Посветеноста се смета за најважна димензија на ангажираноста на вработените во трите поделби на финансискиот сектор. - Работата има значење и се чувствува горд на работата што ја работиш, е највреднуваната димензија кај ангажираноста на вработените.
  - Залагањето е важна димензија на ангажираноста на вработените. Оваа димензија се однесува на концентрацијата и целосното внесување во работата, како и на тешкотијата при одвојувањето од неа. Со помош на овој елемент може доволно добро да се одреди дали вработениот е ангажиран во организацијата или не.

Ангажираноста, демографска анализа.

- Половата припадност и возраста не се појавува како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на нивното вреднување на различните димензии на Ангажираноста во нивните училишни средини.
- АНОВА тестот покажува дека работниот стаж би можел да се покаже како релевантен фактор кај резултатот од димензијата т.е. субскалата на Посветеност ( $F=2,027$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ), постојат минорни докази дека работниот стаж во образованието би можел да се појави како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на нивното вреднување на димензиите на Ангажираноста во нивните училишни средини.
- Табеларниот преглед на оваа АНОВА за степен на образование идентификува две статистички сигнификантни разлики и тоа кај димензиите на Енергичност ( $F=4,686$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ) и на Посветеност ( $F=3,237$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Разликите меѓу наставниците со различен образовен профил на преостанатата димензија на Залагање се во иста



насока, но не се доволно изразени за да бидат потврдени како статистички значајни.

- Образовниот степен може да се третира како фактор на разлики меѓу испитаните наставници во поглед на нивното вреднување на различните димензии на Ангажираноста во нивните училишни средини.

## 6.2 Препораки

- Јавните средни училишта кај коишто мерењето на ангажираноста на вработените не е дел од нивната практика, треба да го вклучат во нивните практики. Идентификувањето на секоја димензија на ангажираноста е важно. Заклучоците од студијата ја зајакнуваат оваа препорака.

- Организациската култура и организациската комуникација влијаат врз вработените така што ја зголемуваат нивната ангажираност во работата. Оваа препорака се однесува на фактот дека ако сакаме да ја зголемиме ангажираноста на вработените, треба да се фокусираме на организациската култура и комуникација.

- Нивото на Автономијата, како составен дел на организациската култура, треба да се подобри во организацијата. Автономијата се претставува со просек, која е најниска меѓу варијаблите на организациската култура. Димензијата „Автономија“, која се покажа како видливо несвојствена во организациската култура перципирана од страна на вработените во средните училишта, покажа дека вработените не се чувствуваат самостојни во врска со работата, и тука треба да се истакне фактот дека ова не е директно поврзано со независноста на вработените при донесување на одлуките, туку со фактот дека вработените често се чувствуваат „под притисок“ и работата им дава мала или никаква можност да користат лични иницијативи, а понекогаш управителите носат одлуки коишто влијаат на нив, без да побараат нивно мислење. Освен тоа, вработените се изјаснуваат дека врз нив се спроведува постојана контрола од управителите и дека постојано се чувствуваат како да се контролирани, а според нив ова влијае на нивната слобода и ангажираност во работата.

Поради горенаведените причини, менаџерите/директорите на училиштата треба да се фокусираат на зголемување на нивото на автономија (степенот на независност

во работата кај вработените), на пример: преку зголемена независност во начинот на концептуализирање на предавањата/вежбите, селекција на методите за изведување на предавањата/вежбите, автономија во начинот/методологијата за реализирање на оценувањето, слобода во составување на распоредите, избор на програми за доквалификација/дообучување, овозможувачка и развојна средина за преземање иницијативи/креативни, иновативни, проектни, дополнителни активности/секции и слично. Причините за ваквата состојба во јавните средни училишта на РСМ мислам дека се:

- **Лидерството и управувањето** (неповолно) **со средните училишта.** Управувањето во средните училишта не придонесува за постоење на димензијата на автономија и на организациска култура бидејќи, прво, управувањето е ограничено на она традиционалното, бирократското, потпирајќи се на функционалните правни надлежности, каде што се чини дека не е предвидено полето за иновации и слободата на работниците да дејствуваат и надвор од правилата, слободата сами да ја планираат својата работа, да спроведуваат одлуки според нивното гледиште.
- Второ, некои од директорите на средните училишта не го достигнуваат **соодветното професионално ниво** на оваа функција, што негативно влијае врз ефикасноста на институциите, повеќето од кои не се целосно опремени со професионални и помошни услуги (на пример, администратор за ИКТ, советници за кариера итн.). Постои недостаток од спроведување на стандардите за професионален и кариерен развој на директорите на училиштата и на стручните соработници во училиштата.
- **Планирањето и политиките.** Неповолно влијае недостатокот на политика или на јасни стратегии за постигнување на целите на ангажираноста на вработените преку организациската култура. Планирањето и политиките во средните училишта се насочени кон законските одредби, без да бидат расчленети во внатрешни училишни планови или политики. Доволно е да се повикаме на фактот дека Мисијата или Вредностите ориентираны кон ангажираноста на вработените не се рефлектираат во пишана форма во ниту еден документ.

За зголемување на автономијата треба да се развијат соодветни политики и механизми, како на пример:

✓ **Да им се дозволи на наставниците развој на индивидуални планови**

Наставните планови се преоптоварени и сè уште има застарени наставни програми кои не овозможуваат постојан когнитивен општествено-емоционален развој на учениците, не дозволуваат интегриран пристап на учење, не развиваат доволно општи и клучни компетенции, не го поддржуваат современиот пристап за развој на учењето и не ги одразуваат тековните општествени процеси.

✓ **Дозволување на наставниците да користат литература или книги кои тие ги сметаат за посоодветни**

Некои учебници се застарени и содржат стереотипи, предрасуди и стигматизации кај коишто недостигаат елементите на соживот, почитување на различностите, интегрирања и мултикултурализам и дополнително се усложнува со демотивирачкото законодавството за обработка и ревизија на учебниците. Развојот и збогатувањето на училишните текстови со дополнителна содржина е бавен и долготраен процес и не ги исполнува потребите на наставниот кадар во врска со најновите содржини во одредени области, што придонесува за застарен процес на учење.

✓ **Дозволување на наставниците да модифицираат која било од работните техники**

Наставникот да има слобода и право да ги менува и модифицира работните техники во текот на наставниот процес.

✓ **Директорите на училиштата треба да го постигнат соодветното професионално ниво на оваа функција, коешто има позитивно влијание врз ангажираноста на вработените во средните училишта, секој директор мора да биде целосно опремен со професионални и помошни услуги.**

Организациската комуникација има силно влијание врз ангажираноста на вработените, каде што главната улога и најголемото влијание ги има Квалитетот на

комуникациските канали. Оваа димензија се однесува на квалитетот на информациите што се споделуваат со вработените.

Димензиите Информации на организацијата и Организациска интеграција се димензии кои се сметаат за димензии што функционираат помалку од другите во однос на комуникацијата. Вработените во училиштата имаат потреба од информации во врска со политиките и целите на училиштето, од споделување информации во врска со финансиските податоци, успехите и неуспехите на училиштето. Раководителите (директорите) треба да работат на информациите кои вработените ги имаат за блиската средина, како и на информациите што им се пренесуваат на овие вработени во врска со напредокот, недостатоците или плановите за кариерата.

Подолу претставувам некои од препораките за избегнување на очигледните проблеми во врска со димензијата на организациската комуникација, односно информации за организацијата во јавните средни училишта во РСМ:

- ✓ Во јавните училишта треба да се подобрат постојните практики за комуникација поврзани со информациите за организацијата и тоа со промена на стратегиите и техниките во процесот на комуникација, создавајќи такви стратегии со коишто вработените ќе имаат повеќе информации за училиштето во кое работат.
- ✓ Од студијата што ние ја реализиравме се забележува дека јавните средни училишта треба да се обидат да го променат начинот на комуникација со вработените во однос на димензијата за информации за организацијата, бидејќи во повеќето случаи вработените се чувствуваа безвредни за организацијата и како последица на фактот што еден дел од организациските промени беа реализирани како резултат на законските измени. Добрата комуникација гарантира информациите да бидат на вистинското место во вистинско време, создавајќи можности за подобро прилагодување кон промените.
- ✓ Организациската комуникација укажува на повеќе начини како да се задржат вработените ангажирани во онаа работа која тие ја вршат. Иако не е потребно еден менаџер да ги научи сите теории на комуникација, имајќи

идеја за одредени теории создава предност за подобрување на ангажираноста во работата.

- ✓ Комуникација за основните информации во врска со училиштето, вработените и другите лични податоци, за работното место, за професионалните вештини, како и за други карактеристики на вработените.
- ✓ Публикации за создавање нови работни места и за промените во раководните структури.
- ✓ Создавање на онлајн библиотека - за сите книги, брошури и други информации важни за училиштето и вработените.
- ✓ Дизајнирање на работно-оперативни простории, така што просторното опкружување позитивно ќе влијае врз целата меѓусебна комуникација на вработените.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

House, et al., (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*. United Kingdom: Sage Publications.

Attridge, M. 2009; Encouraging employee engagement and preventing presenteeism: Best practices for employers. *Research Works*, 1(2), 1-12. Available from the Partnership for Workplace Mental Health, Washington, DC: American Psychiatric Foundation.

A. Chatman, J., & Cha, S. E. (2003). *Leading by Leveraging Culture*. University of California

Angela Sinckas (2005). Linking communication to engagement. *Strategic Communication Management*, Volume 9, Issue 3: April/May 2005. Melcrum Publishing, London, UK (2005).

Argenti (1996) *Management Communication Quarterly*, vol. 10, 1: pp. 73-97. , First Published Aug 1, 1996

Bakker, A. B. and Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). "The job demands–resources model: State of the art". *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-28.

Balow, C. (2017). The "effect size" in educational research: What is it and how to use it? *Illuminate Education*. Retrieved from [www.illuminateed.com/blog/2017/06/effect-size-educational-research-use/](http://www.illuminateed.com/blog/2017/06/effect-size-educational-research-use/)

Blessing White. (2006). *Employee Engagement Report 2006* BlessingWhite, Inc. Princeton, New Jersey. [Online] Available: [www.blessingwhite.com](http://www.blessingwhite.com) (November 15, 2008)

Blessing White. (2008). *The Employee Engagement Equation in India*. Presented by BlessingWhite and HR Anxi. [Online] Available: [www.blessingwhite.com](http://www.blessingwhite.com) (November 15, 2008)

Baumruk, R. (2004), "The missing link: the role of employee engagement in business success", *Workspan*, Vol. 47, pp. 48-52

Beer, M., Eisenbach, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change? *Harvard Business Review* , 158-166

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 687-732.

Clampitt, P. G. (1992). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *Journal of Business Communication*, 30 (1), 5-28.

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1992). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *Journal of Business Communication*, 30 (1), 5- 28.

Clampitt, P. G., & Girard, D. M. (Fall 1993). Communication satisfaction: A useful construct, *New Jersey Journal of Communication*, 1, (2), 84-102.

Clampitt, P and Downs, C.W. (1987) Communication Satisfaction: A Review of the literature. University of Kansas.

Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Management and Organizations*.

Clifton, James K. (2008). Engaging your employees: Six keys to understanding the new workplace. 2002 SHRM Foundation Thought Leaders Remarks. Society for Human Resource Management.

Coffman, 2000; Ellis и Sorensen, 2007; Towers Perrin Talent Report, 2003; Hewitt Associates, 2004; Heintzman и Marson, 2005; Coffman и Gonzalez-Molina, 2002).

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Business research methods* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.

Cohen G., and Higgins N. J. (2007). Employee Engagement: The secret of highly performing organizations. *Journal of Applied Human Capital Management*, Vol 1 Number 2007.

Chatman, J. A. (1989). "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit". *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

Chatman, J. A. (1991). "Matching people and organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms.

Cheney, G. (1999). *Values at work*. Ithaca, NY: ILR Press.

Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10, 201-212.

Dauber.D, Fink.G, Yolles.M, (2 12), "A Configuration Model of Organizational Culture", Sage Open.

DíAprix, R. M. (1984). Employee communication. In B. Cantor (Ed.), *Experts in action: Inside public relations* (pp. 102-110). New York: Longman.

De Ridder, J. (2003). Organisational Communication and Supportive Employees. *Resource Management Journal*, 13 (4).

Denison, D.R. (1990) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.

Development Dimensions International. (2005). (Predicting Employee Engagement MRKSRR12-1005 Development Dimensions International, Inc., MMV. [Online] Available: [www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com) (October 30, 2008).

Deci, E. L. (1985). *Intrinsic Motivation and self-determination in human behaviour*. New York City: Plenum.

Dernovsek D. (2008). Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line *Credit Union Magazine*, May 2008. Credit Union National Association, Inc.

Demerouti E., A.B. Bakker, F. Nachreiner and W.B. Schaufeli: 2001, 'The job demands – resources model of burnout', *Journal of Applied Psychology* 86, pp. 499–512.

Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11, 171-190.

Downs, C.W & Hazan, M.D (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.

Downs, C., Clampitt, P., & Pfeiffer, A. (1988). Communication and Organisational Outcomes. *The Handbook of Organizational Communication*, 171-210.

Ellis C. M., and Sorensen A. (2007). Assessing Employee Engagement: The Key to Improving Productivity. *Perspectives*, vol .15, Issue 1 The Segal Group, Inc.

Endres G. M., and Mancheno-Smoak L. (2008). The Human resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organizational Development Journal*, Spring 2008; 26, 1; ABI/ INFORM Global pg 69-78.

*Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*, Malden, MA: Wiley Blackwell.

Erickson, R. J. (2005). Why emotion work matters: Sex, gender, and the division of household labor. *Journal of marriage and family*, 67(2), 337-351.

Fernandez. C.P. (2007). Employee engagement. *Journal of Public Health Management and Practice*. [Online] Available: <http://find.galegroup.com>. (October 30, 2008).



Foerhrenbach, J., & Rosenberg, K. (1982). How Are We Doing? *Journal Communication Management* .

Foy, N. (1994). *Empowering People at Work*. Gower, Aldershot

Francis, D. (1989). *Organisational Communication*. Gower, Aldershot.

Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.

Greetz, C.: *The Interpretation of Culture*, Fontana Press, London, 1993., str. 8

Gronstedt, A. (2000). *The customer century: Lessons from world-class companies in integrated marketing communication*. New York, NY: Routledge.

Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?" *The European Psychologist*, 11, 119– 127.

Harter, J. K.; Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-79. Harvey (2010).

Hatch, A. S. (1964). *Improving Boss-Man and Man-Boss communication, Managers role in organizational communication*.

Hewitt Associates (2004). *Employee engagement higher at double-digit growth companies*. Research Brief. Hewitt Associates LLC.

Hite, S. 1987. *Women and love: A cultural revolution in progress*. New York: Knopf.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. CA: Thousand Oaks.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences. Internal differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.

House, Wright, & Aditya. (1997). *New Prespective on International Industry/Organization Psychology*. Nw House, Wright, & Aditya, *New Prespective on International Industry/Organization Psychology* (fv. 535-625). San Francisco: New Lexyter Press.

Human Resources. (2007). *Research: Employee engagement ROI-rules of engagement* [Online] Available: <http://global.factiva.com/ha/default.aspx>. (October 28, 2008).

Invernizzi, E. (2013). *La Poliedricita' Della Comunicazione Per Lo Sviluppo Dell'Impresa. Economia e Tecnica della Comunicazione Aziendale* , fv. 19-39.

Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), , 692-724.

Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations* .

Katz, D., & Kahn, E. L. (1978). *The Social Psychology of Organisations*. New York, NY: Wiley.

Kaye, B. & -E. (2003). Engaging talent. *Executive Excellence* .

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, 10, 302-314.

Kennan, W. R., & Hazleton, V. (2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. In C. Botan & V. Hazelton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 311-338). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 46-53.

Khandwalla, P.N.(1976).Organizational effectiveness . Survey on Indian Research. pp.97-216.

Kotter, J. P. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.

Larkin, T. J., & Larkin, S. (1994). *Communication Change - How to Win Employee Support for New Business Directions*. New York: McGraw Hill, Inc.

Lowenstein, M. (2006, February 14). The trust equation: Build employee relationship credibility, rapport and integrity to leverage customer advocacy. CRM Guru. Retrieved from [http:// customerthink.com/201/](http://customerthink.com/201/)

Luthans, F. and Avolio, B. J. 2009. The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.

Luthans, F. and Youssef, C. A. 2007. Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.

Luthans, F. (2002). *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill

Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). "The meaning of employee engagement". *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

Macey, W. S. (2009). *Employee Engagement Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage*. New York City: Wiley-Blackwell.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 76-83.

Malbašić, I., & Brčić, R. (2012). Organizational values in managerial communication. *Management* 17 (2), 99-118 Marketwire, 2012).

Maslach Christina, L. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology* , 498-512.

Maslach, C. S. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52 , 397-422.

May, D. R. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.77 , 11-37.

Marketwire. (2012). Social media intelligence: A new PR skill. Retrieved from [http://istrategyconference.com/uploads/files/Marketwire\\_Social\\_Media\\_Intelligencev3\\_2011-03-29.pdf](http://istrategyconference.com/uploads/files/Marketwire_Social_Media_Intelligencev3_2011-03-29.pdf).

McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw - Hill.

Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *European Journal of Marketing* , 5, 76-90.

Meyer, J. &. (2008). Employee Engagement From a Self-Determination Theory Perspective. *Industrial nad Organizational Psychology* , 60-62.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.

Meere M. (2005). High cost of disengaged employees Victoria: Swinburne University of Technology. [Online]  
Available:<http://www.swinburne.edu.au/corporate/industrysolutions/ee/reports/Employee%20Engagement%20in%20industry%20Breifing%20Paper%20Dec%202005%20.pdf>  
(October 30, 2008).

Macey, W. H.; Schneider, B.; Barbera, K.M. & Young, S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*, Malden, MA: Wiley Blackwell.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (a.d.). *Causes of Failures in Network Organisations*. Columbia Management Review .

Miroshnik, V.: Culture and international management, *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 7, 2002., str. 526

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33, 261-279.

Myers, M. T., & Myers, G. E. (1982). *Managing by Communication - An Organizational Approach*. New York: McGraw - Hill Book Company.

Muller, B. & Lee, J. (2002), "Leader Member Exchange and Communication-Satisfaction in different context" *The Journal of Business Communication*, Volume 39, Number 2, April 2002, pages 220-244.

Nelson, D. and Simmons, B. (2003), Eustress: An Elusive Construct, and Engaging Pursuit, in Pamela L. Perrewe and Daniel C. Ganster (ed.) *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies (Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 3)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.265-322.

O'Reilly, C. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 492-499.

Pelz, D. C. (1952). *Influence: A Key Effective Leadership in the First Line Supervisor. Personnel.*

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper Business.

Perrin T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report. [Online] Available: [http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=HRS/USA/2003/200309/Talent\\_2003.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=HRS/USA/2003/200309/Talent_2003.pdf) (October 30, 2008).

Pounsford, M. (2007). Using storytelling, conversation and coaching to engage. *Strategic Communication Management*, 11(3), 32-35.

Quirke, B. (2008). Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action. Burlington, VT: Gower.

Ramarajan, L. &. (2006). *What makes the job tough? The influence of organizational respect on burnout in the human services*. Philadelphia : PA: University of Pennsylvania.

Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement, Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal* , 617-635.

Richman, A. (2006). 'Everyone wants an engaged workforce how can you create it?' *Workspan* , fv.36-39.

Robinson, D. S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: IES.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement (Rep. No. 408). Brighton, UK: Institute for Employment Studies.

Robinsons Jr, G. R. (2004). Trends in availability of aggregate. *Mining Engineering*, 56(2), 17-24.

Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Saks, A. M. and Gruman, J. A. (2011). Manage employee engagement to manage performance. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(2), 204-207.

Saks, A. M. (2008). "The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water?". *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 40-43.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer royalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 12 17-1227.

Salanova, M. and Schaufeli, W. B. 2008. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.

Sarang, S. (2010). "*Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement*". K.J. Somaiya Institute of Management.

Sounders, M. Lewis, P. & Tornhill, A (2009). *Research methods for business students* (Sixth ed). England: Pearson Education Limited.

Seijts G. H., C. (2006). What engages employees the most, or the ten c's of employee engagement. *Ivey Business Journal Online* , 1-5.

Shorris, E. (1981). *Scenes from corporate life: The politics of middle management*. England: Penguin.

Smidts, A., Van Riel, C. B., & Pryun, A. T. (2000, Janar). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University.

Solomon Markos, 2010, стр. 92) . International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12; December 2010 .

Survey Design chapter revised July, 2006 that is provided as a service to the research community, copyright 2006, by Creative Research Systems (707) 765-1001, info@surveysystem.com.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), “The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92.

Schaufeli W. B., S. M. (2002). The Measurement of Engagement and Burn out: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1): , 71-92.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd edn. San Francisco: Jossey-Bass.

Shannon и Weaver, 1949: 95 socialization in public accounting firms”. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.

Tanur, J., et al . (1993). *Questions about questions: Inquiries into the cognitive bases of surveys*. New York: Sage.

Teng, C. I., Huang, K. W. and Tsai, I. L. 2007. Effects of personality on service quality in business transactions. *Service Industries Journal*, 27(7-8), 849-863.

TowersPerrin-ISR.(2006) . *Engaged Employees Help Boost the Bottom Line*. US: Towers Perrin-ISR.

Towers Perrin. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*. Stamford, CT: Author.

Towers Perrin. 2009. *Employee engagement underpins business transformation*, <[http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?country=gbr&webc=GBR/2008/200807/TP\\_ISR\\_July08.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?country=gbr&webc=GBR/2008/200807/TP_ISR_July08.pdf)>.bal-Workforce-Study>.

Truss, C. S. (2006). *Working Life*. London: CIPD.

Turner, 2003\Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46, 287-310.

Van den Berg, P. & Wilderom, P. (2004), Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures, *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 570 – 582.

Van der Post, W. Z. (1997). 'An instrument to measure organizational culture'. *South African Journal of Business Management* 28(4) , 147-168.

Vaijayanthi, P. P., Shreenivasan, K. A., & Prabhakaran, S. (2011). Employee Engagement predictors: A study at GE Power & Water. *International Journal Of Global Business*, 4(2), 60-72.

Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization, effective practice guidelines*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Wilderom, C.P.M., & Van den Berg, P.T. (1999). Firm culture and leadership as firm performance University, Center for Economic Research Indicators: A resource-based perspective. The Netherlands: Tilburg

William H. Macey, B. S. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Valtera Corporation.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12, 177.

Wilson, L. J. (1994). The return of Gemeinschaft: A theory of public relations and corporate community relations as relationship building. In A. F. Alkhafaji (Ed.), *Business research yearbook: Global business perspectives 1* (pp. 135-141). Lanham, MD: University Press of America.

Wright, D. K. (1995). The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*, 21, 181-198.

Wellins, R. & Concelman, J. (2005). "Creating a culture for engagement". *Workforce Performance Solutions* ([www.wpsmag.com](http://www.wpsmag.com)). Retrieved, October 2, 2008, from: [www.ddiworld.com/pdf/wps\\_engagement\\_ar.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/wps_engagement_ar.pdf).

Wilson, D. O. (1992). Diagonal Communication Links within Organisations. *The Journal of Business Communication* .

Witherspoon, P. D. (1997). *Communicating Leadership – An Organizational Perspective* . Boston:

Woodruffe, C. (2006, Janar). Employee Engagement - the real secret of winning over a crucial edge your rivals. *British Journal of Admin Management* .

Woodstock, M., & Francis, D. (1989). *Clarifying Organizational Values*. Aldershot: Gower Publishing.

Xin Ma/MacMillan, R. (1999). Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job. *Journal of Education Research* 93(1), 39-48.

Yang, B., K.E. Watkins, and V.J. Marsick. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation, *Human Resource Development Quarterly* 15, no. 1: 31–5.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. and Diehl, J.( 2009) . Beyond engagement: toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300-326.

СТРАТЕГИЈА за образованието за 2018-2025 година и Акциски план.- Скопје : Министерство за образование и наука на Република Северна Македонија; (2018).

Државниот завод за статистика (2012/2013 - 2018/2019).

PISA 2018 Worldwide Ranking – average score of mathematics, science and reading



## ПРИЛОГ бр. 1

Тестови на интерна конзистентност на скалите:

### ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА:

(1) АВТОНОМИЈА (ајтеми Б1, Б2, Б3, Б4, Б5, Б17)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.715	.710	6

(2) НАДВОРЕШНА ОРИЕНТАЦИЈА (ајтеми Б14, Б19, Б20)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.583	.583	3

(3) СОРАБОТКА МЕЃУ ОДДЕЛЕНИЈАТА (ајтеми Б10, Б11, Б12, Б13)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.872	.871	4

(4) ОРИЕНТАЦИЈА КОН ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ (ајтеми Б7, Б9, Б16)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.637	.654	3

(5) **ОРИЕНТАЦИЈА КОН ПОДОБРУВАЊЕ** (ајтеми Б6, Б8, Б15, Б18)

<b>Reliability Statistics</b>		
	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Items</i>	<i>N of Items</i>
.742	.744	4

**ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА:**

(1) **ОРГАНИЗАЦИСКА ИНТЕГРАЦИЈА** (ајтеми Ц1, Ц2, Ц3, Ц4, Ц5)

<b>Reliability Statistics</b>		
	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Items</i>	<i>N of Items</i>
.713	.723	5

(2) **КОМУНИКАЦИЈА ОД НАДРЕДЕНИТЕ** (ајтеми Ц6, Ц7, Ц8, Ц9, Ц10)

<b>Reliability Statistics</b>		
	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Items</i>	<i>N of Items</i>
.911	.910	5

(3) **ЛИЧНА РЕАКЦИЈА** (ајтеми Ц11, Ц12, Ц13, Ц14, Ц15)

<b>Reliability Statistics</b>		
	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Items</i>	<i>N of Items</i>
.753	.754	5

(4) **ИНФОРМАЦИИ ОД ОРГАНИЗАЦИЈАТА** (ајтеми Ц16, Ц17, Ц18, Ц19, Ц20)

<b>Reliability Statistics</b>		
-------------------------------	--	--

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.810	.810	5

(5) КОМУНИКАЦИСКА КЛИМА (ајтеми Ц21, Ц22, Ц23, Ц24, Ц25)

<b>Reliability Statistics</b>		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.802	.801	5

(6) ХОРИЗОНТАЛНА И НЕФОРМАЛНА КОМУНИКАЦИЈА (ајтеми Ц27, Ц28, Ц29, Ц30)

<b>Reliability Statistics</b>		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.760	.761	4

(7) КВАЛИТЕТ НА КОМУНИКАЦИСКИТЕ КАНАЛИ (ајтеми Ц31, Ц32, Ц33)

<b>Reliability Statistics</b>		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.801	.798	3

(8) КОМУНИКАЦИЈА ОД ПОДРЕДЕНИТЕ (ајтеми Ц34, Ц35, Ц36, Ц37, Ц38, Ц39, Ц40)

<b>Reliability Statistics</b>		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.860	.860	7

## АНГАЖИРАНОСТ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА:

(1) ЕНЕРГИЧНОСТ (ајтеми Д1, Д2, Д3, Д4, Д5)

Reliability Statistics		
	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
<i>Cronbach's Alpha</i>	.850	5

(2) ПОСВЕТЕНОСТ (ајтеми Д6, Д7, Д8, Д9, Д10, Д11)

Reliability Statistics		
	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
<i>Cronbach's Alpha</i>	.936	6

(3) ЗАЛАГАЊЕ (ајтеми Д12, Д13, Д14, Д15, Д16, Д17)

Reliability Statistics		
	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
<i>Cronbach's Alpha</i>	.878	6

## ПРИЛОГ бр.2

### Прашалник

#### Почитувани учесници во ова истражување

Целта на овој анкетен лист е да се истражува ангажирањето на вработените во нивните работни одговорности.

Истражувањето има за цел да го разбере влијанието што организираната култура на комуникација го има врз ангажирањето на вработените.

Истражувањето во врска со ангажирањето на вработените на работа е многу значајна академска студија и ние би биле многу среќни ако вие ни помогнете, со тоа што ќе бидете дел од ова истражување и со вашите одговори на овој прашалник.

Вашите одговори ќе бидат потполно доверливи и на овој начин ниедна лична информација нема да биде јавно објавена/споделена.

За да одговорите на овој прашалник, нема да ви одземеме повеќе од 5 минути од вашето драгоценото време.

Ве молиме, за секое прашање едноставно заокружете ја вредноста на алтернативата што го одразува вашето мислење.

**Ви благодарам за Вашата поддршка и помош,**

Со почит,

М-р Пакизе Билали

Докторант на Економски факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје.

### ПРАШАЛНИК

#### ДЕЛ А: ДЕМОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

##### A.1 Назив на училиште/работна организација

---

##### A.2 Пол

- 1 Машки
- 2 Женски

##### A.3 Возраст | \_\_\_\_ | години

##### A.4 Кое е највисокото ниво на вашето образование?

- 1 Средно образование
- 2 Високо образование
- 3 Магистратура
- 4 Докторат

**A.5 Колку години сте на работа во ова училиште? | \_\_\_\_\_ |** (наведете ги годините на работен стаж во организацијата)

**Дел Б - Организациска култура**

Ве молам да го изразите вашето мислење за следните изрази користејќи скала од 1 до 5 при што:

1 (Апсолутно не се согласувам); 2 (Не се согласувам); 3 (Ниту се согласувам, ниту не се согласувам); 4 (Се согласувам); 5 (Целосно се согласувам)

<b>Бр</b>	<b>Во училиштето каде сте вработени:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Постои слобода вработените да постапуваат и надвор од правилата во случаите кога тие сметаат дека можат да преземат таков чекор	1	2	3	4	5
2	Постои слобода вработените да ги спроведуваат одлуките од нивна гледна точка	1	2	3	4	5
3	Вработените имаат значајно одлучувачко влијание во работата	1	2	3	4	5
4	Вработените се слободни сами да ја планираат својата работа	1	2	3	4	5
5	На вработените им се дава можност да ги искажат своите мислења пред донесување на одлуките	1	2	3	4	5
6	Се обрнува внимание на идентификување на желбите и потребите на клиентите	1	2	3	4	5
7	Има соодветен третман и процедура наменета на нововработените	1	2	3	4	5
8	Се работи за да се подобрува состојбата во училиштето	1	2	3	4	5
9	Се обучуваат вработените	1	2	3	4	5
10	Постои соодветена соработка помеѓу единиците/одделениата	1	2	3	4	5
11	Има информативна служба помеѓу единиците/одделениата	1	2	3	4	5
12	Одделите се поддржуваат едни со други во решавањето на проблемите	1	2	3	4	5
13	Постои соодветна меѓусебна комуникација помеѓу директорот и заменик директорот	1	2	3	4	5
14	Евалуацијата на работата се зема многу сериозно	1	2	3	4	5
15	Вработените ги имаат потребните и неопходните информации за нивното работење	1	2	3	4	5
16	Изборот на нови вработени се врши со соодветно внимание	1	2	3	4	5
17	Вработените по свои начин ја следат/мониторират нивната работа што треба да ја вршат	1	2	3	4	5
18	Вработените бараат можности за подобрување на организацијата	1	2	3	4	5
19	Има иницијативи од страна на вработените за подобрување на работата	1	2	3	4	5
20	Училиштето има соработка и со другите училишта во градот	1	2	3	4	5

<b>Дел Ц - ОРГАНИЗАЦИОНА КОМУНИКАЦИЈА</b>						
Ве молам да го изразите вашето мислење за следните изрази користејќи скала од 1 до 5 при што: 1 (Апсолутно не се согласувам); 2 (Не се согласувам); 3 (Ниту се согласувам, ниту не се согласувам); 4 (Се согласувам); 5 (Целосно се согласувам)						
<b>Бр</b>	<b>Во училиштето каде сте вработени:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Оценувањето за напредокот на мојата работа ме прави познат и се споделува со мене	1	2	3	4	5
2	Податоците за вработените се споделуваат со мене	1	2	3	4	5
3	Информациите во врска со политиките и целите на училиштето каде што работам се споделуваат со мене	1	2	3	4	5
4	Информациите во врска со барањата на мојата работа се споделуваат со мене	1	2	3	4	5
5	Информациите во врска со придобивките и плаќањата се споделуваат со мене	1	2	3	4	5
6	Мојот претпоставен (директор) ме слуша и ми обрнува внимание	1	2	3	4	5
7	Претпоставениот (директорот) ми нуди поддршка и ме упатува кон решавање на проблемите кои ги имам на работа	1	2	3	4	5
8	Мојот претпоставен (директор) има доверба во мене	1	2	3	4	5
9	Мојот претпоставен (директор) е отворен за идеите коишто ги давам	1	2	3	4	5
10	Имам надзор во соодветна мера	1	2	3	4	5
11	Добивам информации за тоа како се споредува мојата работа со другите	1	2	3	4	5
12	Добивам информации за тоа како сум оценет од другите	1	2	3	4	5
13	Добивам feedback за моите напори на работа	1	2	3	4	5
14	Се ставаат на располагање извештаи за тоа како се управува со работните проблеми	1	2	3	4	5
15	Мојот претпоставен (директор) ги знае и ги разбира проблемите со кои се соочуваат подредените	1	2	3	4	5
16	Добивам информации за политиките и целите на училиштето	1	2	3	4	5
17	Ставени ми се на располагање и имам познавања за владините одлуки и политики кои имаат влијание врз училиштето во кое што работам	1	2	3	4	5
18	Ставени ми се на располагање информациите за промените во нашето училиште	1	2	3	4	5
19	Достапни се информации за финансиската состојба на училиштето	1	2	3	4	5

20	Ставени ми се на располагање информации за достигнувањата и/или неуспесите на училиштето	1	2	3	4	5
21	Училишната комуникација мотивира и стимулира ентузијазам за постигнување на целите	1	2	3	4	5
22	Членовите на моето училиште имаат големи комуникациски вештини	1	2	3	4	5
23	Комуникацијата во училиштето прави да се идентификувам или да се чувствувам како витален дел од него	1	2	3	4	5
24	Навреме ги добивам информациите кои ми се потешни за мојата работа	1	2	3	4	5
25	Конфликтите правилно се решаваат преку соодветни канали за комуникација	1	2	3	4	5
26	Хоризонталната комуникација со другите вработени е точна и функционира нормално	1	2	3	4	5
27	Комуникациските практики се предвидени да се вклопат и во итни случаи	1	2	3	4	5
28	Работната група од која сум јас дел е компактна	1	2	3	4	5
29	Неформалната комуникација е активна и точна	1	2	3	4	5
30	Публикациите, иновациите во моето училиште се интересни и неопходни	1	2	3	4	5
31	Нашите состаноци се добро организирани	1	2	3	4	5
32	Директивите и извештаите се јасни и концизни	1	2	3	4	5
33	Генерално, мислењето за квалитетот на комуникацијата во училиштето е позитивно, здраво	1	2	3	4	5
34	Во нашето училиште се комуницира во соодветна мера	1	2	3	4	5
35	Подредените навреме одговараат на комуникацијата од горе кон долу	1	2	3	4	5
36	Подредените ги предвидуваат моите потреби за информации	1	2	3	4	5
37	Немам преоптовареност во комуникацијата	1	2	3	4	5
38	Подредените се склони, отворени кон развој, сугестии и критики	1	2	3	4	5
39	Подредените чувствуваат дека треба да иницираат и да развиваат комуникација од долу кон горе	1	2	3	4	5



**Дел Д- АНГАЖИРАНОСТА НА РАБОТА**

Ве молам да го изразите вашето мислење за следните изрази користејќи скала од 1 до 5 при што:

1 (Апсолутно не се согласувам); 2 (Не се согласувам); 3 (Ниту се согласувам, ниту не се согласувам); 4 (Се согласувам); 5 (Целосно се согласувам)

<b>Бр</b>	<b>Во училиштето каде сте вработени:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Во мојата работа, се чувствувам преполн со енергија	1	2	3	4	5
2	Во мојата работа, се чувствувам силно и енергичен	1	2	3	4	5
3	Кога станувам наутро, со желба одам на работа	1	2	3	4	5
4	Можам да продолжам да работам долго време и долг период во текот на работниот ден	1	2	3	4	5
5	Во мојата работа сум многу свеж, умствено брзо се опоравувам	1	2	3	4	5
6	Во мојата работа сум многу упорен и кога работите не одат добро	1	2	3	4	5
7	Работата што ја правам е јасна и значајна	1	2	3	4	5
8	Ентузијаст сум за работата која ја работам	1	2	3	4	5
9	Работата која ја работам ме инспирира	1	2	3	4	5
10	Се гордеам со работата која ја работам	1	2	3	4	5
11	Работата што ја работам е предизвик за мене	1	2	3	4	5
12	Кога работам, времето лета	1	2	3	4	5
13	Кога работам, заборавам сè друго околу мене	1	2	3	4	5
14	Се чувствувам среќен кога работам поинтензивно	1	2	3	4	5
15	Се чувствувам потопен во мојата работа	1	2	3	4	5
16	Кога работам, работата целосно ме обзема	1	2	3	4	5
17	Тешко ми е да се одвојам од работата	1	2	3	4	5