



**Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје**

**Филозофски факултет – Скопје**



**Институт за Психологија**

**Карактеристики на работата и работна ангажираност  
кај вработени во секторот  
за информатички и комуникациски технологии:  
примена на моделот работни барања–ресурси**

**-Магистерски труд-**

**Менторка:**

**Доц. д-р Билјана Блажевска Стоилковска**

**Кандидатка:**

**Маја Казанџиева**

**Скопје, 2017 година**

## **БЛАГОДАРНОСТ**

*Ова истражување е посветено на сите прекрасни луѓе со кои имав можност да соработувам и да добијам неизмерна поддршка во текот на изработката на магистерскиот труд.*

*Би сакала особено да ѝ се заблагодарам на мојата менторка доц. д-р Билјана Блажевска Стоилковска, која секогаш беше достапна и со своето знаење, стручност и трпеливост ми помагаше и упатуваше низ целиот процес.*

*Голема благодарност би сакала да им изразам на членовите на рецензентската комисија проф. д-р Нина Кенинг и проф. д-р Елисавета Сарџовска, кои со своите сугестии и коментари придонесоа да го збогатам своето знаење.*

*Ја користам оваа можност да им се заблагодарам на сите учесници во истражувањето, вработени во секторот за информатички и комуникациски технологии, кои придонесоа ова истражување да се реализира.*

*Им заблагодарам на мојата колешка Александра Вучковска и колега Мартин Јанков, со чија поддршка можев полесно да реализирам делови од истражувањето.*

*Секако, огромна благодарност до моето семејство за дадената безрезервна поддршка во текот на целиот процес изминатите години. Моите родители Костантин и Станка, моите деца Матео и Макс, и мојот партнер Петер, кои постојано ме бодреа во текот на ова патување и ми дадоа дополнителна сила за овој труд да стане реалност.*

## СОДРЖИНА

|   |    |
|---|----|
| ВОВЕД.....  | 4  |
| ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....   | 8  |
| ТЕОРЕТСКА ПОЗАДИНА .....  | 8  |
| РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА.....   | 35 |
| ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ.....  | 46 |
| ВАРИЈАБЛИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО.....   | 47 |
| МЕТОД.....  | 49 |
| ИСПИТАНИЦИ.....   | 49 |
| МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ .....   | 50 |
| ПОСТАПКА.....   | 51 |
| РЕЗУЛТАТИ .....   | 52 |
| РЕЗУЛТАТИ ОД ДЕСКРИПТИВНА АНАЛИЗА.....                                    | 53 |
| РЕЗУЛТАТИ ОД МУЛТИПЛА ЛИНЕАРНА РЕГРЕСИВНА АНАЛИЗА.....                    | 54 |
| ДИСКУСИЈА .....   | 59 |
| ДИСКУСИЈА НА РЕЗУЛТАТИ ОД ДЕСКРИПТИВНА АНАЛИЗА.....                       | 60 |
| ДИСКУСИЈА НА РЕЗУЛТАТИ ОД РЕГРЕСИВНА АНАЛИЗА.....                         | 60 |
| ОГРАНИЧУВАЊА, НЕДОСТАТОЦИ И ПРЕДИЗВИЦИ ЗА ПОНАТАМОШНО<br>ИСТРАЖУВАЊЕ..... | 66 |
| ПРАКТИЧНИ ИМПЛИКАЦИИ НА НАОДИТЕ.....                                      | 68 |
| ЛИТЕРАТУРА.....   | 70 |
| РЕЗИМЕ.....   | 77 |
| ПРИЛОГ 1: ПРАШАЛНИК ЗА РАБОТНИ БАРАЊА И<br>РАБОТНИ РЕСУРСИ .....          | 78 |
| ПРИЛОГ 2: ПРАШАЛНИК ЗА РАБОТА И<br>ДОБРОСОСТОЈБА .....                    | 81 |

## ВОВЕД

Наметнувајќи се како еден од најдинамичните сектори во македонската економија, со стапка на раст од 47% во последните пет години (Invest in Macedonia, 2016), секторот на информатички и комуникациски технологии (ИКТ) во Македонија го забрзува темпото на развој на целокупната економија и станува движечка сила за раст, иновација и конкурентност.

ИКТ секторот во Македонија во последните години бележи континуиран раст, а расте и неговиот удел во вкупната национална економија. На крајот на 2013 година во ИКТ секторот има 1.446 активни претпријатија или 2,4% од вкупната вработена работна сила (Национална Краткорочна ИКТ стратегија, 2015), коишто придонеле 4,1% од вкупната додадена вредност во земјата.

Овие факти го менуваат македонскиот пазар на труд. Македонските организации од ИКТ секторот бараат нови таленти со цел да ги исполнат поставените стратегии за раст, а тоа им дава самодоверба на работниците за менување на работните места. Оттука, одржувањето на високо ниво на ангажирани работници станува особено важно за успехот на ИКТ организациите.

Истражувањата покажуваат дека ангажираните работници имаат тенденција да бидат задоволни со своите работни места, тие се повеќе посветени на организацијата и не планираат да ја напуштат организацијата (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007). Имајќи го во предвид високото ниво на флукуација на работната сила во ИКТ секторот во Македонија, следењето на нивото на ангажираност на работниците станува особено важно.

Добро дизајнираната работа може да придонесе за добросостојбата и ангажираноста на работниците (Bakker & Demerouti, 2013; Hackman & Oldham, 1980; Parker and Wall, 1998). Оттука и интересот на истражувачите со цел да откријат кои работни карактеристики допринесуваат за добросостојба и ангажираност на работниците, а кои пак влијаат на зголемување на стресот.

Терминот ангажираност (вклученост во работата) прв пат го употребува Kahn (1990) опишувајќи дека луѓето користат различни нивоа од себството –

физичко, когнитивно, емотивно – во работната перформанса. Ones, Viswesvaran & Schmidt (1993) го воведуваат овој термин во академската литература, дефинирајќи дека “работната ангажираност е модерна верзија на задоволството од работата, што во основа е инволвирање на работникот, негова приврзаност и задоволство од работата”. Книгата “Првиот ги крши сите правила” на авторите Buckingham & Coffman (1999) придонесува терминот работна ангажираност да стане популарен во корпоративниот свет. Во нивната книга терминот ангажираност случајно се споменува поврзувајќи се со лидерство и оттогаш терминот започнува да се популаризира, според Schaufeli (2013).

Организациите веруваат дека ангажираноста може да биде основа за повисока стапка на задржување на работниците, задоволство на клиентот и подобра финансиска перформанса (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Како што посочува Dave Ulrich во својата книга “Шампиони на човечки ресурси” - придонесот на вработените станува критично бизнис прашање, бидејќи во обидот да се произведуваат повеќе резултати со помало вложување од страна на вработените, компаниите немаат друг избор освен да се обидат да го вклучат не само телото, туку и умот и душата на секој вработен (Schaufeli, 2013). За организациите човечкиот капитал станува сè поважен, бидејќи сè мора да се направи со помалку луѓе. Луѓето стануваат позначајни отколку во минатото. Притоа, модерните организации имаат потреба од вработени коишто се способни и подготвени психички да инвестираат во своите работни места. Токму на ова се однесува работната ангажираност.

Студиите за работната ангажираност јасно ги покажуваат придобивките од ангажираната работна сила. Доколку подобро се разбере концептот ангажираност може да се развијат нови стратегии коишто ќе придонесат за зголемување на нивото на ангажираност на вработените. За организациите станува неопходно да го идентификуваат нивото на ангажираност и да имплементираат стратегии на однесување коишто ќе придонесат за целосна ангажираност (Seijts & Crim, 2006).

Концептот на работната ангажираност првично е развиен за да се опфати афективно-мотивациската состојба на вработените во однос на нивната работа (Schaufeli, 2013).

Со цел поттикнување на ангажираност на работниците, во литературата беа развиени неколку модели и теории (Gruman & Sack, 2011). Еден од нив е моделот работни барања – ресурси, ЈД-Р моделот (Job Demands–Resources, JD-R model), кој откако прв пат се појавува во академската литература станува многу популарен помеѓу истражувачите (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Моделот првично е претставен во 2001 година од Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001). Една година подоцна е публикувана првата студија за ангажираноста која ја користи скалата UWES - Utrecht Work Engagement Scale. Од тогаш до денес студиите за ангажираност го користат ЈД-Р моделот како теоретска рамка повеќе отколку било која друга теорија или модел (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002), според Hakanen & Roodt (2010).

Авторите Schaufeli & Taris (2014) посочуваат дека ЈД-Р моделот станува толку популарен што при пребарување на Google Scholar во септември 2013 на трудови кои дискутираат за ЈД-Р моделот (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) се цитира повеќе од 2400 пати. Има толку многу студии, нови предлози, како и неколку мета-анализи за ЈД-Р моделот (Crawford, LePine, & Rich, 2010; Halbesleben, 2010; Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011) што моделот полака созрева во теорија.

Разни истражувања обезбедуваат докази за релевантноста на ЈД-Р моделот во различни професии (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003; Bakker, Euwema, & Demerouti, 2004; Demerouti et al., 2001), вклучувајќи ги ИКТ работниците (Bakker et al., 2003). Соодветно на тоа, ЈД-Р моделот може да се примени во различни контексти, со интегрирање на широк спектар на потреби и ресурси без оглед на видот на професии (Salanova, Schaufeli & Bakker, 2006).

Според авторите Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens (2008), ЈД-Р моделот е развиен во обид да се надминат некои од ограничувањата коишто ги карактеризираат претходно истражуваните модели, како што се Двофакторската теорија на Herzberg, Моделот на работни карактеристики на Hackman и Моделот на контрола на побарувањата.

Во обид да се објасни кога вработените стануваат ангажирани (вклучени во работата) повеќе автори (Bakker, et al. 2003; Demerouti et al., 2001) ја примениле Теоријата на работни ресурси–барања (Bakker et al., 2003).

Позитивна поврзаност помеѓу работните ресурси и работната ангажираност е пронајдена во студиите на Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou (2007); Hakanen, Bakker & Schaufeli (2005); Schaufeli & Bakker (2004); Hakanen, Schaufeli & Ahola (2008) и Mauno, Kinnunen & Ruokolainen (2007).

Некои студии покажуваат дека работната ангажираност е позитивно поврзана со работната перформанса (in-role) како и со перформансата од дополнителната работа (extra-role) (Halbesleben & Wheeler, 2008; Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006), перформансата на деловните единици (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) и задоволството на клиентите (Salanova, Agut, & Peiro, 2005).

Емпириските наоди од повеќе студии во различни професии и од различни земји потврдуваат дека работните барања и недостатокот од ресурси се позитивно поврзани со професионалното согорување, а работните ресурси се позитивно поврзани со работната ангажираност (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard & Metzger, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004), според Bakker & Demerouti (2014).

Во последната декада особено порасна бројот на студии за ЈД-Р Моделот (Bakker & Demerouti, 2007). Моментално, ЈД-Р моделот е признаен како еден од водечките модели за работен стрес, заедно со моделот на Karasek (1979) за контрола на работните барања и Моделот на Siegrist (1996) за нерамнотежа помеѓу напорот и наградата (Schaufeli & Taris, 2014).

ЈД-Р моделот се користи за да се предвиди професионалното согорување (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008; Demerouti et al., 2001), организациската приврзаност, задоволството од работата (Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010) и работната ангажираност (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Hakanen et al., 2006).

Споменатите истражувања поттикнаа во ова истражување ЈД-Р моделот да се користи како рамка за да се предвиди работната ангажираност кај вработени во секторот на информатички и комуникациски технологии. Подетално, работните карактеристики, односно работните барања и работните ресурси се испитуваат како предикторски варијабли, додека пак работната ангажираност се посматра како критериумска варијаба.

Постојат повеќе причини за оправданоста на едно вака осмислено истражување. Пред сè, ЈД-Р моделот за прв пат се испитува во македонски

контекст, особено во услови кога на македонскиот пазар на труд се бележи висока флукуација на вработените во ИКТ секторот. Исто така, истражувањето би дало придонес во развојот на психологијата на труд во македонски контекст. Придонесот на истражувањето првенствено е во разбирањето на поврзаноста на истражувачките варијабли, а тоа понатаму би отворило можност и за практична примена во планирањето и креирањето на работата и работните места во организациите на начин којшто ќе има позитивно влијание врз работната перформанса и добросостојбата на вработените.

## **ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Од воведното разгледување на конструктите - работни ресурси, работни барања и ангажираност се издвојува главниот истражувачки проблем или проблемското прашање на ова истражување кое гласи:

*Дали работните ресурси подобро ја предвидуваат работната ангажираност кај вработените во секторот за информатички и комуникациски технологии отколку работните барања?*

## **ТЕОРЕТСКА ПОЗАДИНА**

Кратка историја на моделот работни барања - ресурси (ЈД-Р модел)

Податоци за моделот работни барања – ресурси (ЈД-Р модел) прв пат се објавени од страна на авторите Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) во обид да се разбере што му претходи на професионалното согорување. Како што наведуваат Schaufeli & Taris (2014) во својот текст “Критичен преглед на Моделот работни барања- ресурси: импликации за подобрување на работата и здравјето”, ЈД-Р моделот се надоврзува врз мета анализата на Lee & Ashforth (1996), во која осум "работни барања" и тринаесет "работни ресурси" се идентификувани како можни причини за професионалното согорување, како и врз



"структурниот модел на професионално согорување", кој е претставен во МВИ Прашалникот (Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

Во суштината на ЈД-Р моделот (Bakker 2003; Demerouti et al., 2001) лежи претпоставката дека секоја работа може да има свои специфични ризични фактори коишто се поврзани со работен стрес, и тие фактори може да се класифицираат во две општи категории - работни барања и работни ресурси (Demerouti et al., 2001).

Демерути и соработниците (Demerouti et al, 2001) ги дефинираат работните барања како "физички, социјални и организациски аспекти на работата, коишто бараат физички или ментален напор со што се поврзуваат со некоја физиолошка и психолошка цена. Пример за работни барања се зголемен опсег на работа, работен и временски притисок, емоционални барања при работа со клиент, негативни работни услови, меѓучовечки конфликти, работна несигурност, нејасна работна улога, конфликти поради работни улоги и преоптоварена работна улога. Авторите Jones & Fletcher (1996) ги дефинираат работните барања како "степен до кој околината содржи стимуланти кои бараат внимание и одговор". Schaufeli & Bakker (2004) ги дефинираат работните барања како "работите што треба да се направат".

Работните ресурси ги дефинираат како физички, социјални или организациски аспекти на работата коишто може да прават нешто од следните работи: 1. да се функционални во исполнување на поставените работни задачи, 2. да ги редуцираат работните барања и поврзаните психолошки и физиолошки цени, 3. да го стимулират личниот развој. Примери за работни ресурси се повратна информација (фидбек), работна контрола и социјална поддршка.

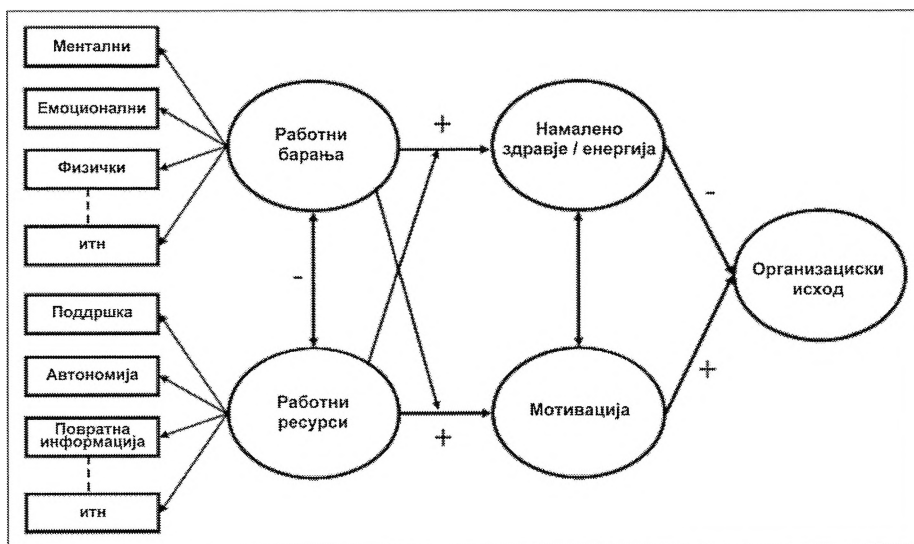
Работните ресурси може да бидат лоцирани на следните нивоа: организациско (пр. плата, кариерни можности, сигурност на работното место); меѓучовечки и социјални односи (пр. поддршка од претпоставен или колега); организација на работа (јасност на улога, учество во носење одлука); и задачи (пр. повратна информација за перформанса, разновидност на способности, автономија) (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).

Иако работните барања не се неопходно негативни, тие може да станат работни стресори, кога исполнувањето на задачите бара голем напор за да се

исполни очекуваното ниво на перформанса, доведувајќи до замор и професионално согорување (Schaufeli & Bakker, 2004)

Во основа ЈД-Р моделот има 4 претпоставки (Demerouti & Bakker, 2011). Како што веќе беше погоре посочено, првата претпоставка е дека секоја работа има специфични ризични фактори што се поврзани со стрес, којшто е поврзан со работата. Овие фактори може да бидат класифицирани во 2 категории (работни барања и работни ресурси). Со ова ЈД-Р моделот станува сеопфатен модел којшто може да се примени на различни професионални средини, без оглед на посебните работни барања и работни ресурси што се вклучени.

Втората претпоставка на ЈД-Р е мотивациска по природа, при што се претпоставува дека работните ресурси имаат мотивациски потенцијал и водат до висока работна ангажираност, ниско ниво на цинизам и одлични перформанси (Слика 1).



Слика 1. Два различни основни психолошки процеси играат улога во развој на стресор поврзан со работа и мотивација

Извор: Demerouti & Bakker (2011)

Како што укажуваат авторите Demerouti & Bakker (2011) работните ресурси може да играат интринзична мотивациска улога, бидејќи го поттикнуваат развојот

и учењето на вработените, или тие може да играат екстринзична мотивациска улога, бидејќи тие се инструменти во остварувањето на работните цели. Во некои истражувања се посочува дека работните ресурси ги исполнуваат основните човечки потреби (Deci & Ryan, 1985), како потребата за автономија (DeCharms, 1968) компетентноста (White, 1959) и поврзаноста (Baumeister & Leary, 1995), според Demerouti & Baker (2011). Соодветни повратни информации (на пр. фидбек) поттикнуваат учење, ја зголемуваат работната компетенција, а широчината на одлука и социјалната поддршка соодветно ја задоволуваат потребата за автономија и потребата за припадност (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008), според Baker & Demerouti (2011).

Работните ресурси може, исто така, да играат екстринзична мотивациска улога, бидејќи согласно моделот напор-обнова (Meijman & Mulder, 1998), работните средини кои нудат повеќе ресурси поттикнуваат подготвеност за посветеност на работникот со напор и способност за работната задача, со што работната задача би била успешно комплетирана, а работната цел постигната. Колеги што даваат поддршка и соодветна повратна информација ја зголемуваат веројатноста да се биде успешен во исполнување на работните цели. Било преку задоволување на основните потреби или преку исполнување на работните потреби, присуството од работни ресурси води кон ангажираност, додека пак нивното отсуство евоцира циничен однос кон работата.

Третата претпоставка на моделот е дека интеракцијата помеѓу работните барања и работните ресурси е важна за развој на стрес (strain) и мотивација. Работните ресурси може да го амортизираат влијанието од работните барања врз работниот стрес (strain), вклучително и професионалното согорување (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Bakker et al., 2003; Xanthopoulou et al., 2007), според Baker & Demerouti (2011).

Улогата на работните ресурси е конзистентна со Моделот на Karasek за контрола на работните барања (DCM; Karasek, 1998) и со Моделот на Siegrist за нерамнотежа меѓу напорот и наградата (ERIM; Siegrist, 1996). Со оглед дека моделот на Karasek констатира дека контролата (автономија) врз извршувањето на задачите може да го амортизира влијанието на работната прептовареност врз работниот стрес; и дека моделот на Siegrist констатира дека наградите може да ги

минимизираат несаканите ефекти од напорот, ЈД-Р моделот ги проширува овие ставови и констатира дека различни типови на работни барања и работни ресурси може да влијаат во пренагласување на работните стресори (strain). Кои работни барања и работни ресурси играат важна улога во некои организации и некои работни функции зависи од специфичните работни карактеристики.

Четвртата претпоставка на ЈД-Р моделот е дека работните ресурси особено влијаат на мотивацијата или работната ангажираност кога работните барања се високи (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou 2010; Hakanen, Bakker, & Demerouti, 2005, според Baker & Demerouti, 2011).

Два сета на работни услови може да водат кон два психолошки различни но поврзани процеси (Bakker & Demerouti, 2007). Од една страна, тоа е процесот на штета по здравјето, во којшто високите работни барања ги исцрпуваат менталните и физичките ресурси на работникот и тоа води кон професионално согорување и евентуално лошо здравје. Од друга страна, тоа е позитивниот мотивациски процес во кој работните ресурси стимулираат ангажираност и посветеност кон организацијата.

Конзистентно на ова, истражувањата ги откриваат главните ефекти од работните барања и работните ресурси врз професионалното согорување; работните барања се поврзуваат со професионалното согорување, а недостатокот на работни ресурси со неангажираност (Schaufeli & Taris, 2014).

Иако работните барања не се секогаш негативни, тие можат да се претворат во работни стресори, кога исполнувањето на овие барања бара висок напор, од којшто работникот не закрепнал адекватно (Meijman & Mulder, 1998).

Генерално, во ЈД-Р моделот, работните барања и работните ресурси се во негативна корелација, бидејќи високите работни барања може да превенираат мобилизација на работните ресурси (Bakker & Demerouti, 2007). Така, ЈД-Р моделот предлага дека високите работни барања и недостатокот од ресурси може да креира плодна почва за професионално согорување и последователно и ниска работна ангажираност (Schaufeli & Bakker, 2004). Од друга страна, високите работни ресурси комбинирани со високо или ниско ниво на работни барања може да резултираат со висока мотивација и ангажираност (Bakker & Demerouti, 2007).

## Претходно истражувани модели

Авторите Bakker & Demerouti (2012) инспирирани од теориите за дизајн на работа и работен стрес во својот текст под наслов “Теорија за работни ресурси – барања (JD-R)”, коешто го наведуваат како продолжување на првичниот JD-R модел (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) детално објаснуваат од кои претходни четири теории JD-R моделот ги комбинира принципите, објаснувајќи како работните барања и работните ресурси имаат уникатни и мултипликативни ефекти на работните стресори и мотивација.

1. Двофакторската теорија (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), предлага дека постојат два независни сета на околности коишто ги водат задоволството и мотивацијата на работникот, имено хигиенски фактори и мотивирачки фактори. Согласно оваа теорија, без мотиваторите (постигнување, признание, природа на работата, одговорност и напредување) работниците ја завршуваат својата работа, но со помош на мотиваторите, работниците го зголемуваат нивниот напор и го постигнуваат максимумот од она што се бара од нив.

Критиките на овој модел посочуваат дека доказите на моделот зависат од методот што се користи, и дека моделот има ограничувања во однос на предвидувањето на задоволството од работата (Ambrose & Kulik, 1999). Сепак, важен придонес на авторот на моделот е тоа што тој ја истакнува важноста од свесност за потенцијалот од збогатување на работното место; дека работните места може да бидат редизајнирани, збогатени со цел да се зголеми мотивацијата и задоволството од работа (Grant, Fried, Parker & Frese, 2010).

2. Моделот на работни карактеристики (Hackman & Oldham, 1976; 1980) ги истражува индивидуалните одговори на работните места (задоволство од работата, отсуство од работа поради болест, флукуација) како функција на работните карактеристики, модерирана од индивидуалните карактеристики (Roberts & Glick, 1981). Следните работни карактеристики се издвојуваат како основни: разновидност на вештини што се користат на работното место, значење на задачата (нејзино влијание врз задачата на друг), идентификување на задачата (можност да се заврши еден дел од работата), фидбек (збир од обезбедени

информации во врска со работната перформанса) и автономија (ниво до кое работата нуди значителна слобода, независност и дискреција во одредување на работното однесување насочено на исполнување на целите).

Мета-анализите покажуваат дека присуството на основните работни карактеристики, особено самостојност во работата, доведува до позитивни резултати кај вработените (Fried & Ferris, 1987; Parker & Wall, 1998). Емпириските докази за моделот се неконзистентни (Graen, Scandura, & Graen, 1986).

3. Модел на барања и на контрола. Основна хипотеза на Моделот (DCM; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) е дека притисокот ќе биде највисок во работа, којашто се карактеризира со комбинација на високи работни барања и ниска автономија во работењето. Уживање во задачата, учење и личен развој ќе бидат највисоки во работа, којашто се карактеризира со комбинација на високи работни барања и висока автономија.

Емпириските наоди за моделот не се конзистентни (De Lange, Taris, Kompier, Houtman & Bongers, 2003; Van der Doef & Maes, 1999). Многу студии не успеваат да произведат ефекти што се предлагаат со моделот DCM. При повторна анализа на 64 студии ревидирани од страна на Van der Doef & Maes (1999), Taris (2006) покажуваат дека единствено 9 од 90 тестови обезбедиле поддршка за ефектите од интеракција помеѓу потребата и контролата.

4. Модел за нерамнотежа помеѓу вложениот труд и наградите - ERI модел (Siegrist, 1996) ја нагласува наградата повеќе отколку контролната структура на работа. ERI моделот претпоставува дека стресот од работа е резултат на нерамнотежа помеѓу вложениот труд (екстринзични работни барања и интринзична мотивација за да се исполнат овие барања) и наградите (како плата, сигурност на работното место, кариера, можности за унапредување, безбедност на работното место и конзистентност на статус).

Основната претпоставка е дека недостатокот на реципроцитет помеѓу вложениот труд и наградите (односно висок напор / ниски услови за награда) ќе доведе до возбуда и стрес (теорија за еднаквост; Walster, Walster & Berscheid, 1978), која пак, може да доведе до кардиоваскуларни ризици и други реакции на стрес.

Освен горенаведените теории, друга теорија која може да даде некоја перспектива во однос на улогата на ресурсите во работната ангажираност е ВАВ (broaden and build) теоријата на Fredrikson (2000) за позитивните емоции. Оваа теорија претпоставува дека позитивните емоции кај луѓето ги прошируваат нивните моментални репертоари за мисла- акција и ги градат нивните трајни лични ресурси. Овие позитивни емоции ја поттикнуваат желбата за играње, правење обиди и експериментирање (според Nakanen & Roodt, 2010).

Главна, критиките за споменатите модели наведуваат четири работи (Bakker & Demerouti, 2012). Прво, секој модел еднострано посветува внимание или за работниот стрес или за работната мотивација. Второ, секој од моделите е релативно едноставен и не ги зема во предвид и перспективите на другите постоечки модели. Трето, секој од моделите е статичен: се претпоставува дека моделите со специфични променливи се одржливи во сите можни работни средини. Четврто, природата на работните места брзо се менува, а моделите за работен стрес или мотивација не ја земаат во предвидоваа нестабилност.

За разлика од претходно наведените модели, ЈД-Р моделот зема во предвид широк опсег работни барања и работни ресурси во предвидувањето на работната ангажираност, оттука и неговата широка применливост (Bakker & Demerouti, 2012).

Со оглед на тоа дека ЈД-Р моделот се вклопува во традицијата на DCM и на ERI моделот, исто така, ја задоволува потребата за специфичност со вклучување на различни видови на работни барања и работни ресурси, во зависност од професионалниот контекст на истражување (Bakker & Demerouti, 2007).

ЈД-Р моделот ги опфаќа и ги проширува двата модели и значително е повеќе флексибилен и ригорозен. Како што посочуваат Bakker & Demerouti (2006), во студијата на Van Veldhoven и сор. (2005) се прави споредба на моделот барање-контрола-поддршка со ЈД-Р моделот, користејќи податоци од 37291 вработени во холандски организации. Наодите покажуваат дека ЈД-Р моделот обезбедува најдобро приближување на односите меѓу работните карактеристики, здравјето и добросостојбата.

На сличен начин, студијата на Lewig & Dollard (2003) спроведена на вработени во колцентар во Австралија покажува дека ЈД-Р моделот изнесува повеќе варијанси во емотивната исцрпеност и работното задоволство отколку во DCM и на ERI моделот, според Bakker & Demerouti (2007).

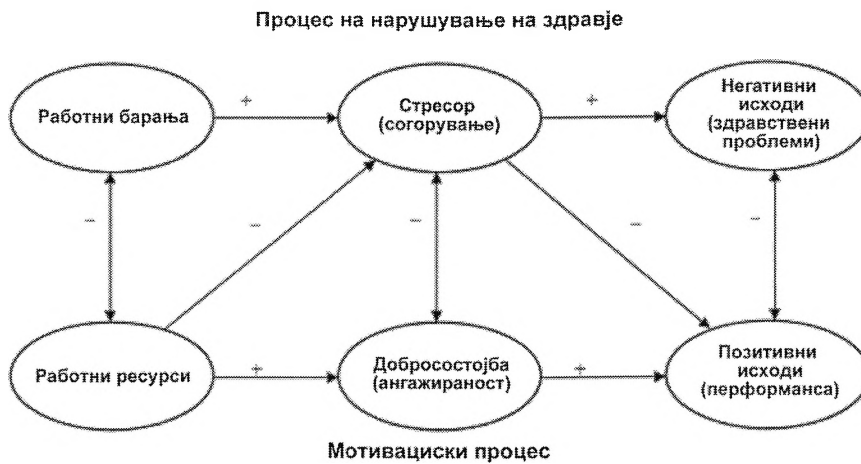
#### Развојни верзии на ЈД-Р моделот

Првичниот ЈД-Р модел на професионално согорување е модел којшто вклучува само четири базични компоненти - работни барања, работни ресурси, исцрпеност и неангажираност. Сепак, моделот вклучува различни работни услови коишто се различно релевантни во објаснувањето на професионалното согорување, во зависност од различните занимања. Како што покажуваат наодите, за да се избегне исцрпеноста на работниците, различни работни барања треба да бидат редуцирани или редизајнирани (Demerouti et al., 2001).

Првичниот ЈД-Р модел предлага два независни процеси за развој на професионално согорување. Од една страна, долгорочните исцрпувачки работни барања може да водат кон продолжена активираност и оптоварување, а тоа евентуално може да резултира со исцрпеност, којашто претставува енергетската компонента на професионалното согорување. Од друга страна, недостатокот од ресурси води кон повлечено однесување. Всушност, повлекувањето или намалената мотивација/неангажираност, којашто претставува мотивациска компонента на професионалното согорување, делува како стратегија за самозаштита со цел да не се губи повеќе енергија.

Три години подоцна, Schaufeli & Bakker (2004) презентираат ревидирана верзија на ЈД-Р моделот (Слика 2).





Извор: Schaufeli & Taris (2014)

#### Ревидирана верзија на ЈД-Р моделот

Во ревидираниот модел работната ангажираност оди во прилог на професионалното согорување, со што се смета дека професионалното согорување и работната ангажираност може да бидат медијатори во релацијата помеѓу работните барања и здравствените проблеми, како и во односот меѓу работните ресурси и намерата да се напушти работното место. Со ова, Schaufeli & Bakker (2004) даваат позитивен психолошки пресврт на моделот (Schaufeli & Taris, 2014).

Оваа верзија на ЈД-Р моделот не само што сака да ја објасни негативната психолошка состојба (т.е. професионалното согорување) туку сака да ја објасни и другата страна (ангажираноста). Работната ангажираност се однесува на позитивната, исполнувачка состојба на умот којашто се карактеризира со енергичност (високо ниво на енергија и ментална еластичност при работење), посветеност (се однесува на ентузијазам, предизвик и значење) и апсорпција (да се биде фокусиран и среќно задлабочен во својата работа).

Аналогно на првичниот ЈД-Р модел, ревидираниот модел претпоставува дека професионалното согорување резултира од високи работни барања и слаби

работни ресурси, освен што сега професионалното согорување се третира како унитарен наместо дводимензионален конструкт. Професионалното согорување се очекува да биде медијатор во поврзаноста помеѓу работните барања и здравјето и добросостојбата (барем делумно), низ постепено црпење на менталните ресурси (т.е. професионално согорување). Ова претставува енергетски или здравствен процес на ревидираниот ЈД-Р модел (Bauer & Hämmig, 2013, според Schaufeli & Taris, 2014). Ревидираниот модел ги нагласува мотивациските квалитети на работните ресурси.

Низ текот на годините, под влијанијата на позитивната психологија (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), ЈД-Р моделот се проширува во еден посеопфатен пристап којшто не се ограничува само на професионално согорување на работниците, туку исто така вклучува и работна ангажираност (Schaufeli & Bakker, 2004).

ЈД-Р моделот е единствен работен модел којшто специфично сугерира дека работните карактеристики може да влијаат на ангажираноста (Demerouti et al., 2001). Моделот вклучува аспекти на работата коишто може да водат кон стрес од работата (т.е. работни барања) и зголемување на ангажираноста (т.е. работни ресурси) (Tims & Bakker, 2013). Моделот посочува дека работните барања иницираат процес по штета на здравјето додека пак работните ресурси иницираат мотивациски процес (Tims & Bakker, 2013). Подетално, високи нивоа на работни барања може да ги исцрпат физичките и психолошките ресурси на работникот и тоа може да води кон зголемување на енергетските и здравствените проблеми. Спротивно на тоа, високите нивоа на работни ресурси се мотивирачки и може да водат кон ангажираност на работникот, однесување насочено кон исполнување на целите и кон добросостојба (Bakker & Demerouti, 2007).

Моделот не специфицира кои работни карактеристики најмногу би можеле да влијаат на исходите, а тоа го прави моделот флексибилен (Bakker & Demerouti, 2013). Така, ЈД-Р моделот зема во предвид широк опсег работни барања и работни ресурси во предвидувањето на работната ангажираност.

Дистинкција на работните барања е направена од авторите Le Pine & Podsakoff (2005) со цел да се прочисти неконзистентноста најдена во влијанието на

работните барања врз стресот од работа. Но, иако некои работни барања се поврзани со стресот од работа, некои се поврзани и со мотивацијата. Работните барања коишто се поврзани со мотивацијата се нарекуваат предизвикувачки работни барања, додека барањата кои се поврзани со стресот од работа се нарекуваат опструирачки работни барања (Cavanaugh, Boswell, Roehling, Boudreau, 2000), според Demerouti & Bakker (2011).

Примери за работни барања што опструираат се конфликти во работна улога, преоптоварување со работната улога и работна двосмисленост. Овие работни стресори се сметаат како "лоши". Стресорите се дефинираат како предизвикувачки кога потенцијално го промовираат личниот раст и достигнувањето на вработениот (Podsakoff et al., 2007), што покажува висока сличност со дефиницијата на работни ресурси, во ЈД-Р моделот. Примери за предизвикувачки работни стресори се високо ниво на обем на работа, временски притисок и одговорност (McCauley, Ruderman, Ohlott, & Margow, 1994), коишто претставуваат примери на работни барања во ЈД-Р моделот. Овие барања имаат потенцијал да се гледаат како исплатливи работни искуства и затоа се сметаат како "добри" стресори, според Demerouti & Bakker (2011).

Предизвикувачките работни барања ги стимулираат работниците да го развијат нивното знаење и вештини или да исполнат потешки цели (LePine et al., 2005), а опструирачките работни барања непотребно ги попречуваат личниот развој и исполнувањето на целите и затоа се поврзуваат со стрес и со професионално согорување (Tims, Bakker & Derks, 2013). Метаанализата спроведена од Crawford, LePine & Rich (2010) впрочем покажува дека предизвикувачките работни барања се позитивно - стресни.

ЈД-Р моделот претпоставува дека ресурсите играат важна улога во превенција од здравствени проблеми, но истовремено тие делуваат како претходници на мотивациски исходи како подобрена посветеност и приврзаност (Mostert, 2011). Тие постојано се вреднувани, бидејќи можат да ги заштитат другите ресурси, да стопираат загуба на ресурсите и да го подобруваат процесот од идно губење на ресурсите (Nakanen et al., 2011), според Rattrie & Kittler (2014).

Менаџментот може да влијае на работните барања и ресурси (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008, според Demerouti & Baker, 2011) и индиректно може да влијае на работната ангажираност и перформанса, но еднакво може да биде важно вработените да ги мобилизираат своите работни ресурси. Менаџерите често не се во можност да даваат повратни информации, а организациите кои се соочуваат со економски турбуленции може да постават други приоритети. Под такви услови може да биде особено важно вработените да ги мобилизираат своите работни ресурси и да покажат проактивно однесување.

Од индивидуално ниво до интегрирање на други нивоа на анализи

Авторите Demerouti & Bakker (2011) посочуваат дека главно истражувањата на ЈД-Р моделот се спроведувани на индивидуално ниво, иако постојат некои обиди да се интегрираат и други нивоа на анализи.

Првата студија за ЈД-Р моделот (Demerouti et al., 2001) ја тестира претпоставката на моделот на индивидуално ниво со користење на лични податоци, а на ниво на работните функции, со користење на оценки на набљудувач за работните ресурси и работните барања и средни скорови (на ниво на група) за професионално согорување. Оваа студија наоѓа слични односи и на индивидуално и на групно ниво. Индивидуалните скорови на работните барања и работните ресурси како и нивните исходи се користени за предвидување на тимските исходи како промет (Bakker, Van Emmerik, & Van Riet, 2008), но и дневен финансиски промет (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Откривање на сличностите и разликите во однос на перформансите на сите нивоа на анализа би можело да им овозможи на организациите да користат слични или различни стратегии за управување со перформансите на ниво на поединец, група и организација.

Студии врз основа на дневник

Во рамки на ЈД-Р моделот, некои автори започнуваат да спроведуваат студии врз основа на дневник испитувајќи ги предикторите на работната

ангажираност и професионалното согорување, со што добиваат одговори на прашањето кога вработениот се чувствува ангажиран, а кога исцрпен.

Simbula (2010) ја има спроведено првата студијаврз основа на дневник којашто ја тестира динамичната природа на ЈД-Р моделот во однос на мотивацијата на вработениот, како и во однос на оштетување на здравјето на вработениот, според Bakker & Demerouti (2011). Поточно, оваа студија испитува дали дневните флукуации на поддршката на колегите (т.е. работен ресурс) и дневната флукуација во конфликтот помеѓу професионален и семен живот (т.е. работно барање) го предвидуваат дневното работно задоволство и менталното здравје низ работната ангажираност и исцрпувањето. Тестирани се наставници во училиште (N=61) со пополнување на прашалници и со дневни анкети во период од пет работни денови. Конзистентно на предвидувањата на ЈД-Р моделот, резултатите покажуваат дека дневното ниво на работната ангажираност го посредува влијанието на поддршката на колегите врз дневното работно задоволство и дневното ментално здравје, со штостудијата потврдува дека претпоставките на ЈД-Р моделот се оддржливи на дневно ниво.

Работните барања ретко се посочуваат како потенцијални предиктори на работната ангажираност, но студијата врз основа на дневник на Bakker, van Emmerik, Geurts & Demerouti (2010) покажува наоди дека обемот на работа во текот на денот е во позитивна релација со дневната работна ангажираност во денови кога вработените се чувствуваат опоравени. Тие предлагаат дека обемот на работа во текот на денот дејствува како предизвикувачки стресор или барање. Согласно нивната студија, специфичните работни барања може да бидат различни во зависност од тоа дали се гледаат од краткорочна или од долгорочна перспектива. Па, дневните работни барања може да имаат позитивни ефекти врз состојби како што е работната ангажираност. Но сепак, на подолг рок тие би можеле да бидат штетни.

### Проширување на ЈД-Р моделот

Едно важно проширување на ЈД-Р моделот е вклучувањето на личните ресурси. Студијата на Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2007)

истражува како личните ресурси делуваат во релација со процесите на ЈД-Р моделот. Личните ресурси се аспекти на себството коишто се главно поврзани со еластичноста и се однесуваат на чувството на индивидуите за нивна способност да контролираат и делуваат успешно во нивната средина (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003), според Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2007).

Авторите во студијата вклучуваат типични лични ресурси (самоефикасност, организациски базирана самоверба и оптимизам) во предикција на професионално согорување и работна ангажираност. Сите три лични ресурси се признаени од Hobfoll (2002) како фундаментални компоненти на индивидуата за адаптација.

Трите лични ресурси (самоефикасност, организациски базирана самоверба, оптимизам) се концептуализираат како унитарен цврст конструкт којшто игра одлучувачка улога во функционирањето на работникот на работното место (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

Резултатите од анализите на авторите покажуваат дека личните ресурси не успеваат да го надоместат односот помеѓу работните барања и професионалното согорување, односно делумно го посредуваат односот помеѓу работните ресурси и работната ангажираност, укажувајќи дека работните ресурси го поттикнуваат развојот на лични ресурси.

Личните ресурси може да се концептуализираат како посредник или исход во ЈД-Р моделот, па така авторите посочуваат дека тие би можеле да имаат дури и покомплексна улога во модифицирање на влијанието на работната средина врз позитивни или негативни исходи.

#### Тестирање на ЈД-Р моделот

ЈД-Р моделот започнува да се тестира во Холандија, првично со вработени во центри за повици (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003), индустриски работници (Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003), работници од здравствени центри и работници на повисоки позиции (Schaufeli & Bakker, 2004) и притоа обезбедува силни наоди во однос на претпоставките на моделот.

Понатаму, моделот продолжува да се тестира и во други земји, други култури и на други работни позиции. Па така моделот е тестиран во Финска, на примерок од фински наставници (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006), Шпанија на примерок од повеќе сектори - едукација, услуги, физички работници, работници на повисоки позиции (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006), во Австралија со волонтери (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard, & Metzger, 2007), во Австрија на примерок од физички работници како и работници на високи позиции (Korunka, Kubicek, Schaufeli, & Hoonakker, 2009), во Кина на примерок од физички работници како и здравствени работници (Hu & Schaufeli, & Tarus, 2011), како и на испитаници кои имаат приватни фамилијарни бизниси (Hu & Schaufeli, 2011), во Швајцарија на примерок од вработени во средни претпријатија од различни сектори (Brauchli, Schaufeli, Jenny, Fullemann & Bauer, 2013).

Вкупно четириесет студии (64.5%) се спроведени во рамки на Европа, девет во Северна Америка, пет во Австралија, една во Азија и една во Африка (Rattrie & Kittler, 2014). Само три од студиите обезбедуваат меѓунационални споредби (Llorens et al, 2006; Salanova и Schaufeli, 2008; Van den Broeck et al., 2010), според Rattrie & Kittler (2014).

Меѓунационалните споредби се базирани врз податоци добиени од испитаници од Шпанија, Холандија и Белгија (Xanthopoulou et al., 2008; Sonnentag et al., 2010). За разлика од споредбата во рамки на Европа, ниту едно од истражувањата не нуди, на пример, споредување на САД и Европа, САД и Азија или Европа и Азија (Rattrie & Kittler, 2014).

## Работна ангажираност

Интересот за работната ангажираност на почетокот на 21-от век се поврзува со два развојни настани: (1) растечката важност на човечкиот капитал и психолошкото вклучување на работниците во работата и (2) зголемениот научен интерес за позитивните психолошки состојби (Schaufeli, 2013).

Ангажираноста станува популарен термин најпрво во бизнис заедницата, а подоцна и во академската заедница (Schaufeli & Bakker, 2004). Потеклото на зборот “работна ангажираност” не е сосема јасно, но најверојатно за прв пат е

употребен во 1990 година од Галуп организацијата (Buckingham & Coffman, 1999). Иако фразите “ангажираност на работниците” и “работна ангажираност” се употребуваат напоредно, авторите преферираат да го употребува вториот термин.

Schaufeli во неговиот текст “*Што е ангажираност*” (2013) дава увид во литературата за работната ангажираност. Како што посочува тој, во истражувањата за работната ангажираност постојат четири теоретски перспективи. Така, авторот Shuck (2011) базирајќи се на релевантна академска литература, 213 релевантни публикации, ги идентификува следните четири пристапи во дефинирањето на работната ангажираност:

-Пристап за задоволување на потребите каде личната ангажираност се дефинира како “искористување на преферираното себство во однесувањето на работникот при извршување на работните задачи (Kahn, 1990). Кога работникот се ангажира тој работи и се изразува физички, когнитивно, емотивно и ментално во неговата перформанса. Овој пристап иако е важен во теоретската литература за ангажираноста, сепак повремено се користи во емпириски истражувања (May, Gilson & Harter, 2004).

-Пристап во кој ангажираноста се гледа како спротивност на професионалното согорување (Leiter & Maslach, 2008). Maslach & Leiter (1997) гледаат на ангажираноста и професионалното согорување како на две крајни точки на еден континуум. Поконкретно, ангажираноста се карактеризира со енергија, вклученост и ефикасност, кои се сметаат за директни спротивности од трите димензии на професионалното согорување – исцрпеност, цинизам и недостатокот на соодветно исполнување. Работната ангажираност, во овој пристап се дефинира како: “позитивна, исполнувачка состојба на умот поврзана со работата којашто се карактеризира со енергичност, посветеност и понесеност” (Schaufeliet al., 2002). Овој пристап има значително влијание на академската литература.

Различно од оние работници кои искусиле професионално согорување, ангажираните работници имаат чувство на енергична и ефективна поврзаност со својата работа. Тие се гледаат себеси дека може да се носат со нивните работни барања (Schauffeli & Salanova, 2007). Повеќето академски истражувања кои го



користат овој пристап за ангажираноста ја користат UWES скалата со која се мери работната ангажираност. UWES е краток, валиден и веродостоен прашалник којшто на работната ангажираност гледа како комбинација на енергија, посветеност и апсорпција (Schaufeli, 2012), според Schaufeli (2013).

-Пристап задоволство - ангажираност. Овој пристап го опфаќа истражувањето на Организацијата Галуп. Согласно Галуп, "терминот работна ангажираност се однесува на вклученоста и задоволството на работникот, како и ентузијазмот за работа" (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Овој пристап има значително влијание на академската литература, бидејќи истражувањето на Галуп има воспоставено значајни врски помеѓу ангажираноста на работниците и бизнис исходите, како што се задоволство на клиенти, добивка, продуктивност и промет (Harter et al., 2002). Скалата на Галуп за ангажираноста ги мери предусловите на ангажираноста, во врска со прифатените работни ресурси, а не искусувањето на ангажираност во смисла на инволвираност, задоволство и ентузијазам.

Како што посочуваат авторите Buckingham & Coffman (1999), причината за тоа е дека скалата на Галуп е експлицитно дизајнирана од "практична гледна точка", а не од научна перспектива. Скалата Q12 е дизајнирана како алатка за подобрување на работните места, така што вработените би биле позадоволни (Harter et al., 2002).

-Мултидимензионален пристап. Овој пристап го опфаќа надополнувањето на дефиницијата на Kahn за работната ангажираност, каде што акцентот е на работната перформанса. Подетално Saks (2006) ја дефинира работната ангажираност како "различен и уникатен конструкт составен од три компонентни –когнитивна, емоционална и бихејвиорална компонента, коишто се поврзани со индивидуалната перформанса".

Иновативното надополнување од страна на Saks е во тоа што тој прави разлика помеѓу "работна ангажираност" (вршење на работната улога) и "организациска ангажираност" (вршење на улогата како член на организацијата). Овој пристап и покрај иновативното надополнување (посочената разлика помеѓу

работната и организациската ангажираност) речиси многу ретко се зема во предвид од страна на истражувачката заедница.

Овие четири пристапи истакнуваат различен аспект на ангажираноста: (1) нејзината поврзаност со улогата на перформансата; (2) нејзината позитивна природа во однос на добросостојбата наспроти професионалното согорување; (3) нејзиниот однос кон работните места; и (4) нејзиниот однос кон работата, како и кон организацијата (Schaufeli, 2013).

### Дефинирање на работната ангажираност

Постои разлика помеѓу дефинициите за ангажираноста во бизнис и академската заедница (Schauffeli, 2013). Во бизнис заедницата ангажираноста се дефинира како комбинација од следните три постоечки концепти: (1) работно задоволство (2) посветеност на организацијата и (3) дополнително работно однесување, во смисла да се изработи повеќе од она што стои во описот на работата (Schauffeli, 2013).

Во академската заедница, сумирајќи ги четирите пристапи, секоја дефиниција за ангажираноста потенцира различен аспект од овој конструкт (1) поврзаноста со улогата на перформансата; (2) позитивна природа во однос на добросостојбата наспроти професионалното согорување; (3) односот кон работните места; и (4) однос кон работата, како и кон организацијата (Schaufeli, 2013).

Многу истражувачи имаат потешкотии во разграничувањето на ангажираноста од другите слични конструкти. Така, најважната работа во дефинирањето на ангажираноста е “каде да се стави линијата”, односно кои елементи да се вклучат и кои елементи да се исклучат од дефиницијата за ангажираноста (Schaufeli, 2013).

Академските истражувачи ја дефинираат ангажираноста како уникатен концепт. Најмногу истражувачи се согласуваат дека ангажираноста вклучува

димензија енергија и димензија идентификација (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008).

Терминот ангажираност (вклученост во работата) прв пат го употребува Kahn (1990) опишувајќи дека луѓето користат различни нивоа од себството – физичко, когнитивно, емотивно – во работната перформанса. Со други зборови, ангажираните работници вложуваат многу напор во нивната работа, бидејќи се идентификуваат со неа (Schaufeli & Bakker, 2004).

Kahn (1990) го директенира концептот ангажираност од психолошкото присуство или искуството “да се биде целосно тука”, поточно состојба кога вработените “се поврзани, вклучени и фокусирани на нивната работна перформанса, според Schaufeli & Bakker (2004). Енергијата што ја чувствува вработениот при работењето се смета како манифестација на психолошко присуство. Ангажираноста претпоставува производство на позитивни исходи и на индивидуално ниво (личен раст и развој) како и на организациско ниво (квалитет на перформанса).

Малку подоцна авторот Rothbard (2001), кој е инспириран од работата на Kahn (1990, 1992) дава поразлична перспектива и ја дефинира ангажираноста како психолошко присуство во или фокус на работните активности (Rothbard & Patil, 2011). Надоврзувајќи се на дефиницијата на Kahn дека ангажираноста и психолошкото присуство вклучуваат да се биде внимателен и фокусиран на улогата, тој го елаборира овој концепт и предлага дека постојат две критични компоненти на ангажираноста – внимание и апсорпција. Вниманието се дефинира како когнитивна способност на поединецот и времето кое на поединецот му е потребно да се фокусира на улогата. Апсорпција се дефинира како интензитет на фокусот на поединецот и нивото до кое поединецот е понесен со улогата (Rothbard & Patil, 2011).

Maslach & Leiter (1997, 2008) ја дефинираат ангажираноста како спротивност на професионалното согорување; ангажираните работници имаат чувство на енергична и ефективна поврзаност со нивната работа. Согласно на тоа, ангажираноста се карактеризира со енергија, вклученост и професионална ефикасност- директна спротивност од трите основни димензии на согорувањето.

Авторите Macey & Schneider (2008) предлагаат дефиниција која вклучува повеќе елементи (1) ангажираност како особина, т.е. свесност, проактивна личност; (2) ангажираност како состојба, т.е. задоволство, вклученост; (3) ангажираност како однесување, т.е. дополнително однесување, проактивност, проширување на улогата.

Спротивно на претходната дефиниција, Schaufeli & Bakker (2010) предлагаат друга дефиниција, односно модел кој ја дефинира работната ангажираност како искусна психолошка состојба којашто го посредува влијанието на работните ресурси и личните ресурси врз организациските исходи. Овие автори го одделуваат искуството од работната ангажираност од нејзините воочени претходници и консеквенци, коишто се сметаат за различни одделни концепти.

Користејќи мета анализи, авторите Christian, Garza & Slaughter (2011), според Schaufeli (2013), во своето истражување тестираат модел сличен на моделот на Schaufeli & Bakker (2010). Тие вклучуваат дополнителни конструкти - работни ресурси (автономија, разновидност на задачи, значајност на задачи, повратна информација) и лични ресурси (свесност и позитивна емоција).

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker (2002) ја дефинираат работната ангажираност како “позитивна, исполнувачка состојба на умот која се карактеризира со енергичност, посветеност и понесеност.”

Работната ангажираност опфаќа како работниците ја доживуваат својата работа: нешто стимулирачко и енергично и нешто на кое што тие навистина сакаат да го посветат своето време и напор (компонента енергичност); како значајно извршување (компонента посветеност); и како нешто многу интересно на кое тие целосно се концентрирани (компонента понесеност) (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008).

Енергичност се однесува на високото ниво на енергија и желба на поединецот да посвети напор во неговата работа, како и упорност при соочување со пречки; посветеноста се однесува на вклученост на работникот во својата работа, како и искусување на чувство на важност, ентузијазам, инспирација, гордост и предизвик; понесеност се однесува на тоа да се биде целосно

концентриран и среќно обземен со својата работа, така што времето брзо поминува и работникот има потешкотии при одделување од својата работа (Schaufeli, et al., 2002). Така, енергичноста и посветеноста се сметаат за директна спротивност на исцрпеноста и цинизмот, дветекомпоненти на професионалното согорување (Schaufeli & Taris, 2005), според Schaufeli (2013).

Континуумот којшто се протега низ енергичноста и исцрпеноста се нарекува “енергија”, додека пак континуумот којшто се протега низ посветеноста и цинизмот се нарекува “идентификација” (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006). Работната ангажираност се карактеризира со високо ниво на енергија и силна идентификација со работата, додека пак професионалното согорување се карактеризира со спротивноста: ниско ниво на енергија и слаба идентификација со работата (Schaufeli & Bakker, 2004).

Rothbard & Patil (2011) ја дефинираат работната ангажираност како "психолошко присуство на работникот во улогата - или "да се биде таму". Тоа е фокус на вниманието на лицето, понесеност и негова расположлива енергија насочена кон исполнување на работните задачи".

Ангажираноста е поврзана значително и на значајни начини со ставовите поврзани со работата, однесувањето и намерите во однос на работата, здравјето на работникот и добросостојбата и особините на личноста (Schaufeli, 2013).

Личи дека споредена со слични, алтернативни концепти, ангажираноста е поврзана на уникатен начин со работните барања, работните ресурси и перформансата. Изгледа дека ангажираноста е одраз на вистинска и единствена психолошка состојба која вработените може да ја доживеат на работа (Schaufeli, 2013).

Во оваа студија, ја следиме концептуализацијата на работната ангажираност на Schaufeli & Bakker (2004) бидејќи е најдобро потврдена и најчесто користена во академската заедница (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008).

## Работна ангажираност и слични конструкти

Непостоењето на согласност околу дефинирањето на ангажираноста ја налага потребата од разгледување на сличните концепти. Круцијалното прашање што треба да се одговори е дали концептот на ангажираност, како што се дефинира во академската заедница, додава вредност врз традиционалните поврзани концепти (Schaufeli & Bakker, 2004).

Работната ангажираност се поврзува со слични конструкти како организациска посветеност, задоволство од работата и вклученост во работата, коишто влегуваат под широкиот чадор на состојбата работна ангажираност (Macey & Schneider, 2008, според Rothbard & Patil, 2011). Идзвојувањето на работната ангажираност од сличните конструкти е важно особено бидејќи тие може да бидат претходници или исходи на работната ангажираност (Rothbard & Patil, 2011). Според авторите May, Gilson & Harter (2004), ангажираноста може да биде претходник на вклученоста на работата, според Rothbard & Patil (2011).

Авторите Schaufeli & Bakker (2004) издвојуваат осум конструкти поврзани со ангажираноста, коишто се однесуваат или на однесувањата (пр.дополнително однесување во однос на улогата, лична иницијатива), или на верувањата (пр.организациска посветеност, вклученост во работата) или на афектите (задоволство во работата, позитивна афективност). Сите тие се сметаат за прототипични на работната ангажираност или се однесуваат на покомплексна психолошка состојба (flow, воркахолизам).

- *Дополнително однесување во однос на работата.* Ангажираноста не може да се дефинира само во рамки на дополнителен, волонтерски напор. Работникот може да покаже или да не покаже дополнително работно однесување, па така ова не може да се смета за конституитивен елемент од работната ангажираност (Schaufeli & Bakker, 2004).

- *Лична иницијатива.* Како специфично однесување (пр. проактивност, издржливост), личната иницијатива го надминува нормалното, очигледното во работата. Наместо да се однесува на квалитетот на однесувањето, личната

иницијатива се однесува на квалитетот на однесувањето на работникот. Па како таква се однесува на бихејвиоралната компонента (енергичност) на поширокиот концепт на работната ангажираност.

- *Вклученост во работата.* Дефиницијата на Lodahl & Kejner (1956) за овој конструкт е дека тоа е “степенот до кој работникот психолошки се идентификува со неговата работа, или важноста на работата во неговата целосна слика за себе. Вклученоста во работата како спротивност на цинизмоте тесно поврзана со ангажираноста, но не е еквивалентен на неа.

- *Организациска приврзаност.* Тоа е психолошка состојба на приврзаност и идентификација, но за разлика од вклученоста во работата, оваа состојба е обврзувачка сила помеѓу индивидуата и организацијата. Спротивно, работната ангажираност се однесува на тоа да се биде вклучен во работната улога или во самата работа. Така, ако ангажираноста се смета за еквивалент на работната посветеност, тогаш самиот поим ангажираност е излишен.

- *Задоволство од работата.* Се дефинира како “позитивна емоционална состојба која резултира од оценување на работата” (Locke, 1976). Спротивно на ангажираноста, којашто се однесува на расположението на работникот на работното место, задоволството од работата се однесува на емоцијата за или кон работата. Ангажираноста конотира активирање (пр. ентузијазам, подготвеност, возбуда), а задоволството од работата конотира заситување (пр. смиреност, спокојство, релаксација).

- *Позитивна афективност.* Ангажираноста може да се однесува на специфичната психолошка состојба којашто кореспондира со позитивна афективност, со што станува диспозициска особина што е независна од контекстот. Се очекува дека некои работници имаат повеќе диспозиции да бидат ангажирани отколку други.

- *Проток (Flow).* Според Csikszentmihalyi (1990), протокот е состојбана оптимално искуство што се карактеризира со фокусирано внимание, чист ум, согласност на ум и тело, лесна концентрација, целосна контрола, губење на времето и интринзично уживање. Значи да се биде целосно апсорбиран во

работата е сличен на протокот/flow. Протокот се однесува на краткотрајни искуства, додека пак апсорпцијата се однесува на подолготрајни и попродорни состојби на умот.

- *Зависност од работата (workaholism)*. Иако постои сличност меѓу зависноста од работата и ангажираноста, сепак на ангажираните работници им недостасува компулсивен набој што е карактеристичен на зависниците од работа. Ангажираните работници работат напорно, бидејќи работата им е предизвикувачка и забавна, а не бидејќи се водени од внатрешна нужност на кој не можат да одолеат.

Работната ангажираност концептуално се разликува од сличните конструкти и таа има додадена вредност во однос на горенаведените слични конструкти (Schaufeli & Bakker, 2004). Работната ангажираност дава посилен придонес како уникатен конструкт кој дава уникатна вредност (Halbesleben & Wheeler, 2008).

#### Теоретска рамка во проучувањето на ангажираноста

Не постои единствена теоретска рамка во проучувањето на работната ангажираност (Schaufeli, 2013). Разгледувајќи ја литературата на оваа тема, Schaufeli предлага четири пристапа:

- *Пристап на задоволување на потребите*. Пристапот претпоставува дека кога работата е предизвикувачка и значајна, социјалната средина на работното место е сигурна, човечките ресурси се на располагање, потребите за значајност, безбедност и достапност се задоволени и на тој начин може да се појави ангажираност.

- *Модел на работни барања-ресурси (JD-R модел)*. Особено научниците кои веруваат дека ангажираноста е антитеза на професионалното согорување го користат овој модел, бидејќи моделот ги концептуализира професионалното согорување и ангажираноста како два посебни конструкции што се интегрирани во еден општ концептуален модел. JD-R моделот претпоставува дека ангажирањето



го посредува односот помеѓу работата и личните ресурси од една страна и позитивните резултати од друга страна. Ова се нарекува мотивациски процес, но, исто така, се случува уште еден негативен процес, т.н. процес на нарушување на здравјето на работниците. Работните барања и ресурси имаат силно влијание со тек на времето врз професионалното согорување и ангажираноста на начин како што е предвидено од страна на ЈД-Р моделот. Тоа значи дека се пронајдени индикации за посредничката улога на ангажираноста и професионалното согорување во мотивацискиот процес како и во процесот на штета по здравјето.

- *Модел на афективна промена.* Овој модел има за цел да ја објасни динамичната природа на ангажираноста (Bledlow, Schmitt, Frese & Kühnel, 2011). Овој модел се базира на претпоставката дека и двете емоции-позитивна и негативна, имаат важни функции за ангажираноста. Динамичната игра од позитивни и негативни емоции влијаат на работата што создава ангажираност.

- *Теорија на социјална размена.* Оваа теорија тврди дека односите на работа се развиваат со тек на времето во доверба, лојалност и заедничка посветеност додека сите инволвирани страни се придржуваат на правилото на реципроцитет или возвраќање. На пример, кога вработените добиваат одредени средства од нивната организација (на пр. пристојна плата, признавање, можности за развој) тие се чувствуваат обврзани да одговорат на ист начин и да ѝ "возвратат" на организацијата. Согласно на тоа, Saks (2006) тврди дека еден од начините за некои поединци за да и' возвратат на нивната организација е тие да бидат ангажирани. Со други зборови, вработените ќе се ангажираат во различни степени и како одговор на средствата што ги добиваат од нивната организација.

И покрај тоа што се предложени различни теоретски пристапи за да се објаснат основните психолошки механизми кои се вклучени во ангажираноста, досега ЈД-Р моделот добива најголема емпириски поддршка. ЈД-Р моделот укажува на тоа дека работните и личните ресурси се комбинираат за ги стимулираат вработените и да се поттикне високо ниво на ангажираност.

## ЈД-Р моделот и работната ангажираност

Како што посочува Schaufeli (Schaufeli 2013), некои студии за работната ангажираност го користат ЈД-Р моделот како што се студиите на Bakker & Demerouti (2008) и на Schaufeli & Taris (2005). Особено научниците кои веруваат дека ангажираноста е антитеза на професионалното согорување користат ЈД-Р моделот, бидејќи тој ги концептуализира професионалното согорување и ангажираноста како две посебни конструкти коишто се интегрирани во еден општ концептуален модел (Schaufeli 2013).

Согласно ЈД-Р моделот, работните ресурси им даваат енергија на работниците, ја охрабруваат нивната издржливост и придонесуваат да се фокусираат на нивните сили. Или кажано различно, работните ресурси ја поттикнуваат ангажираноста во смисла на енергичност (енергија), посветеност (издржливост) и апсорпција (фокус). Исто така, ЈД-Р моделот претпоставува дека за возврат, ангажираноста произведува позитивни исходи како работна перформанса (Schaufeli, 2013).

Претходните истражувања убедливо покажуваат дека работните ресурси се најважните показатели на работната ангажираност, особено кога работните барања се високи (Bakker, Nakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Nakanen, Perhoniemi & Torppinen-Tanner, 2008). Работните ресурси може да се користат за да се справат со високите работни барања, за да се овозможи професионален раст и развој (Bakker & Demerouti, 2007). Работните ресурси, исто така, имаат позитивно влијание врз позитивните лични верувања, како *само-ефикасност*, *оптимизам* и *самодоверба*. Овие лични ресурси, пак, ја олеснуваат енергијата, посветеноста и понесеноста (Bakker, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Врз основа на нивниот мотивациски потенцијал, работните ресурси им помагаат на вработените да ги исполнат нивните работни цели. Така вработените коишто имаат пристап до многу работни ресурси имаат и подобра перформанса. Мета анализата на Christian, Garza, & Slaughter (2011) за односот помеѓу работната

ангажираност и задачата и контекстуалната перформанса дава резултати со поправени корелации на 0,39 и 0,43, според Bakker (2014).

Постои изобилство на емпириски докази за главната претпоставка на ЈД-Р моделот - присуство на мотивациски процес и процес на нарушување на здравјето. На пример, Schaufeli & Taris (2014) разгледуваат резултати од шестнаесет меѓусекторски студии од седум земји и заклучуваат дека во сите случаи се пронајдени посредувачки ефекти од ангажираноста и професионалното согорување, иако во четири случаи е проучувано делумно посредување. Тоа значи дека се случува индиректен ефект на работните барања и работните ресурси преку ангажираноста и професионалното согорување, исто така, се случува и директно влијание врз исходите. Тие пронаоѓаат во тринаесет случаи значајни поврзаности, особено меѓу лоши работни ресурси и професионално согорување (Schaufeli, 2013).

## РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Едно од највлијателните и први истражувања на тема ангажираност е спроведено од Kahn (1990). Авторот користи методи на набљудување и интервјуирање за да спроведе квалитативна студија за личната ангажираност меѓу 16 советници во камп и 16 членови на архитектонски фирми. Авторот во студијата за психолошките услови на личниот ангажман и повлекувањето, наоѓа дека неангажираните работници покажуваат нецелосна работна перформанса (Kahn, 1990). Студијата покажува дека работниците се повеќе ангажирани во ситуации, кои се психолошки позначајни, кои обезбедуваат психолошка сигурност и кога работниците се психолошки достапни.

Kahn покажува дека има три психолошки услови поврзани со ангажирање или неангажирање на работата: значајност, безбедност и достапност. Поточно, Kahn (1990) ја опишува состојбата на значајност како состојба во која работниците се чувствуваат вредно, корисно и дека тие прават разлика и се ценети за нивната работа. Безбедноста е опишана како една средина во која луѓето се чувствуваат способни да дејствуваат како што ќе биде нормално за поединецот, без да се има страв од негативни последици. Безбедноста се наоѓа во ситуации во кои

вработените веруваат дека тие нема да страдаат поради нивната ангажираност и каде што тие гледаат дека работната клима е отворена и поддржувачка. Достапноста ја дефинира како смисла на поседување на лична физичка, емоционална и психолошка помош со која може да се вклучат со своите работни задачи во секој даден момент.

Овој модел признава дека личните механизми за справување и факторите во животот надвор од работа може да влијаат на работната ангажираност. Kahn, исто така, заклучува дека луѓето имаат димензии на себството, кое преферираат да го користат и изразуваат во текот на извршување на некоја улога. Ако тие можат да ги поврзат нивните преферирани акции со психолошките услови што постојат во нивната работна средина и работни улоги, тие ќе може да се ангажираат во работата (Kahn, 1990).

Kahn (1992) во друга студија предлага дека високите нивоа на ангажираност водат до позитивни резултати кај поединци (на пр. квалитетот на работата на луѓето и нивните сопствени искуства при таа работа), како и до позитивни резултати на организациско ниво (на пр. раст и продуктивност на организациите).

May, Gilson & Harter (2004) спроведоа студија во голема агенција за осигурување на примерок од 213 работници и менаџери. Користејќи анкета со која се испитува перцепцијата на вработените за себе, нивната работа, претпоставени и соработници, авторите истражуваат зошто некои поединци се целосно ангажирани во нивната работа, додека други се отуѓени или целосно неангажирани. Резултатите од оваа студија потврдија дека ангажираноста се разликува од едноставното задоволство од работата. Тие се согласуваат дека ангажираноста всушност подразбира активно користење на емоции и однесувања во прилог на сознанија. Резултатите од студијата ги поддржуваат претходните сознанија на Kahn (1990), дека психолошката значајност и безбедноста се позитивно поврзани со вложувањето на вработениот во работните улоги. Дополнително, збогатувањето на работата и вклопеноста во работната улога се позитивно поврзани со психолошката значајност. Да се има поддршка од својот претпоставен и добри односи со колегите се поврзани со чувство на психолошка сигурност на работното место.

Harter, Schmidt & Hayes (2002) спроведуваат мета-анализа на студии на ангажираноста на работниците, коишто претходно биле спроведени од страна на Галуп Организацијата. Истражувачите ја испитуваат врската помеѓу задоволството на вработените-ангажираноста и бизнис резултатите од задоволството на клиентите, продуктивноста, профитот, прометот на вработениот и несреќите. Авторите истакнуваат дека една од основните елементи на ангажираноста на работниците е вистински квалитет од измерените концепти. Со други зборови, ангажираноста на работниците е поврзана со значајни бизнис резултати и многу од клучните прашања на ангажираноста се оние врз кои менаџерите може да имаат значително влијание.

Високо ниво на задоволство и ангажираност на работниците се позитивно поврзани со задоволството на клиентите, профитабилноста, продуктивноста и безбедноста. Во просек, деловните единици, кои имале вработени со високо ниво на ангажираност се од 1 до 4 проценти повеќе профитабилни (Harter et al., 2002).

Во 2006 година во една транснационална студија во која се анкетираат 14521 вработени во различни професии, и во која се користи извештај што мери работна ангажираност, истражувачите откриваат дека ангажираноста не е само спротивна на професионалното согорување, туку дека таа има свои карактеристики, како енергичност, посветеност и апсорпција. Истражувачите заклучиле дека ангажираноста е слична на професионалното согорување по тоа што е стабилна, неминлива состојба, којашто благо се зголемува со возраста. Дополнително, физичките работници се помалку ангажирани од менаџерите, обучувачите и полициските службеници. Истражувањето покажува дека ангажираноста систематски не се разликува меѓу половите (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

Bakker, Nakapen, Demerouti & Xanthopoulou (2007) во своето истражување спроведено на примерок од 805 фински наставници сакаат да ја испитаат улогата на расположивите средства за работа во ублажување на негативните ефекти од неприфатливо однесување на студентите во однос на ангажираноста на наставниците во нивната работа.

Резултатите покажуваат дека дисруптивното однесување на студентите е негативно поврзано со ангажираноста на наставниците, работните ресурси како што се поддршка од претпоставен, иновативност, благодарност и организациска

клима се важни фактори кои помагаат на наставниците да се справат со тешки студенти. Со други зборови, дури и кога ќе се соочат со тешки студенти, достапноста на работните ресурси може да го намали негативното влијание. Всушност, работните ресурси се покажуваат како најсилен показател за сите димензии на ангажираноста. Еден од најважните придонеси на оваа студија е откритието дека работните ресурси се особено важни за работниците коишто работат во особено стресни работни услови. Спротивно на тоа, работните ресурси може да се помалку важни за работниците коишто не се соочуваат со стресни работни услови (Bakker et al., 2007).

Студијата на Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli (2003) за работните барања и работните ресурси како предиктори на должината и фреквенцијата на отсуството од работа го користи ЈД-Р моделот за да се предвидат идните отсуства на работниците во организациите. Во истражувањето се вклучени 214 работници од прехранбена индустрија. Според овој модел, работните барања се главно одговорни за проблеми со здравјето кај работниците, додека работните ресурси доведуваат првенствено до зголемување на мотивацијата и приврзаност кон работата и организацијата. Резултатите од истражувањето покажаа дека работните барања се единствен предиктор на исцрпеноста и индиректно се предиктор на должината на отсуство од работа, а работните ресурси се единствен предиктор на приврзаноста кон организацијата.

Студијата на Bakker, Demerouti & Schaufeli (2003) спроведена на примерок од 477 вработени во центар за повици во холандска телекомуникациска компанија, истражува дали ЈД-Р моделот го предвидува отсуството од работа и намерата да се напушти работното место. Централната хипотеза е дека работните барања се најважни предиктори на отсуството од работа, преку нивната врска со здравствени проблеми (на пр. исцрпеност и повторувачки повреди / Repetitive Strain Injury—RSI), додека работните ресурси се најважниот предиктор за намерата да се напушти работното место, преку нивната поврзаност со вклученоста (на пр. организациска приврзаност и посветеност). Резултатите од анализите со структурно моделирање во голема мера ги поддржуваат овие два процеси. Во првиот процес воден од енергијата, работните барања (на пр. работа под притисок, компјутерски проблеми, емоционални барања и промени во задачите) се

најважните показатели на здравствени проблеми, кои, пак, се поврзани со отсуство заради болест (времетраење и долгорочно отсуство). Во вториот процес воден од мотивацијата, работните ресурси (на пр. социјална поддршка, обука, повратна информација/фидбек и контрола на време) се единствени предиктори на вклученоста која е во врска со намерите за напуштање на работата. Дополнително, работните ресурси имаат слаб негативен однос со здравствените проблеми и здравствените проблеми позитивно влијаат на намерата за напуштање на работата.

Студијата на Schaufeli & Bakker (2004) ја истражува поврзаноста на работните ресурси и работните барања со професионалното согорување и ангажираноста. Се тестира модел во кој согорувањето и ангажираноста имаат различни предиктори и различни можни последици. Се користи структурно моделирање за да може истовремено да се анализираат податоците од четири независни примероци, вкупно 1698 испитаници. Резултатите ја потврдуваат хипотезата и се покажува дека: (1) професионалното согорување и ангажираноста се негативно поврзани, споделувајќи помеѓу 10 проценти и 25 проценти од нивните варијанси, (2) професионалното согорување главно се предвидува со работните барања, но исто така и од недостатокот на работните ресурси, додека ангажираноста исклучиво се предвидува со достапните работни ресурси, (3) професионалното согорување е поврзано со здравствени проблеми, како и со намерата да се напушти работното место, додека ангажираноста е поврзана само со намерата да се напушти работното место, (4) професионалното согорување е посредник во односот помеѓу работните барања и здравствени проблеми, додека ангажираноста е посредник во односот помеѓу работните ресурси и намерата да се напушти работното место. Фактот дека професионалното согорување и ангажираноста покажуваат различни обрасци за можни причини и последици посочува дека е подобро да се користат различни стратегии за интервенција кога треба да се намали професионалното согорување или да се поттикне и зајакне ангажираноста на работниците.

Студијата на Bakker & Demerouti (2005) за тоа како стоматолозите се снаоѓаат со нивните работни барања и остануваат ангажирани, се фокусира на работните барања, работните ресурси и работната ангажираност на примерок од

1919 фински стоматолози вработени во јавниот сектор. Најпрво, врз основа на ЈД-Р моделот, се поставува хипотеза дека поврзаноста помеѓу работните барања (на пр. обемот на работата, физичката средина) и ангажираноста ќе биде послаба кога стоматолозите имаат многу работни ресурси (на пр. варијабилност во потребните професионални вештини, соработка со колеги). Подоцна, со користење на теоријата на зачувување на ресурсите, авторите поставуваат хипотеза дека работните реурси се повеќе од корист во оддржувањето на работната ангажираност во услови на високи работни барања. Нивната студија покажува дека работните ресурси се корисни во справување со високите работни барања во стоматологијата и им помагаат на стоматолози да останат ангажирани.

Лонгитудиналната студија (2 години) на Mauno, Kinnunen & Ruokolainen (2007) за работните барања и работните ресурси како предиктор на работната ангажираност го истражува искуството со работната ангажираност и нејзините претходници на примерок од 409 фински здравствени работници. Податоците биле собрани со прашалници во текот на 2003 година и во текот на 2005 година. Студијата покажува дека работната ангажираност (особено енергичноста и посветеноста) била почесто искусена меѓу учесниците, нејзиното просечно ниво не се менува низ периодот и работната ангажираност останува разумно стабилна во текот на двегодишниот период.

Во лонгитудиналната тригодишна студија на Hakanen, Schaufeli & Ahola (2008) се испитува дали професионалното согорување и работната ангажираност предизвикуваат симптоми на депресија и добросостојба на репрезентативен примерок од 3255 фински стоматолози. Се испитува дали личните ресурси и работните барања имаат дополнително влијание на двата процеса во подолг временски период. Студијата се фокусира на добросостојбата и здравјето во стоматологијата. Во седумгодишното следење на финските стоматолози резултатите ја поддржуваат хипотезата дека професионалното согорување и работната ангажираност предвидуваат симптоми на депресија и добросостојба со текот на времето. Според авторите, ова е трета лонгитудинална студија која покажува дека работната ангажираност може да има позитивни влијанија врз здравјето и добросостојбата.



Во истражувањето на Xanthopoulou, Bakker & Fischbach (2009), кое поаѓа од теоријата на зачувување ресурси, се поставува хипотеза дека работните ресурси, личните ресурси и работната ангажираност се реципроритетни во текот на времето. Примерокот од 163 работници е следен во период на 18 месеци. Резултатите од анализата на структурно моделирање покажуваат дека (T1) работните и личните ресурси се позитивно поврзани со T2 работната ангажираност. Дополнително, T1 работната ангажираност е позитивна поврзана со T2 со работните и личните ресурси. Резултатите ја поддржуваат претпоставката на теоријата на зачувување ресурси дека различни типови на ресурси и добросостојба прераснуваат во циклус којшто одредува колку ќе биде успешна адаптацијата на работникот во неговата работна средина.

Лонгитудиналната студија, спроведена од страна на Schaufeli, Bakker & Van Rhenen (2009), за тоа како промените на работните барања и ресурси ги предвидуваат професионалното согорување, работната ангажираноста и отсутствата, спроведена на примерок од 201 менаџери, го поддржува ЈД-Р моделот, којшто претпоставува нарушување на здравјето и на мотивацискиот процес. Резултатите покажуваат дека: (1) зголемувањето на работните барања (преоптоварување, емоционални барања и соодносот работа – дома) и намалување на работните ресурси (социјална помош, автономија, можности за учење и повратни информации) го предвидува професионалното согорување, (2) со зголемување на работните ресурси се предвидува работната ангажираност и (3) професионалното согорување (позитивно) и ангажираноста (негативно) го предвидуваат соодветно времетраењето на регистрираните болести, ("несаканото", отсуство) и фреквенцијата ("несаканото", отсуство). Почетната работна ангажираност предвидува зголемување на работните ресурси, коишто пак за возврат ја зголемуваат работната ангажираност (Schaufeli, et al., 2009).

Студијата на Hu, Q., Schaufeli & Taris (2013) ја испитува врската помеѓу работните барања и работните ресурси од една страна и добросостојбата од друга страна, на примерок од 625 физички работници и примерок од 1381 медицински сестри. Авторите претпоставуваат дека перцепцијата на еднаквоста ја посредува поврзаноста помеѓу работните барања и професионалното согорување, како и во поврзаноста помеѓу работните ресурси и професионалното согорување.

Еднаквоста, како што е замислено во теоријата на социјална размена, пред сè, се однесува на процесот на социјален или меѓучовечки однос во којшто соодносот на влогот (напорот) и исходот (придобивката) се споредува со соодносот кај другите. Резултатите покажуваат дека еднаквоста (equity) ја посредува поврзаноста на работните барања и работните ресурси со професионалното согорување и работната ангажираност помеѓу медицинските сестри. Сепак, посредувањето е само делумно потврдено кај физичките работници. Исто така, кај медицинските сестри еднаквоста (equity) е нелинеарно поврзана со професионалното согорување.

Студијата на De Braine & Roodt (2006) преку компаративна анализа ги истражува посветеноста и идентитетот базиран на работа, и можните разлики во ЈД-Р моделот како индикатор на целокупната ангажираност. Базирајќи се на литература за ЈД-Р моделот, авторите покажуваат дека овој модел може да се користи за да се предвиди идентитетот базиран на работа. Истражувањето е спроведено на репрезентативен примерок од 2429 вработени. Согласно наодите од истражувањето, ЈД-Р моделот објаснува дека е поголема варијансата во посветеноста отколку во ангажираноста. Студијата дава придонес во објаснувањето на разликите во идентитетот базиран на работа, каде работните ресурси се најсилен предиктор. Управувањето со работните ресурси и работните барања може да ги подобрат нивоата на идентификација како и ангажираноста.

Студијата на Sawang (2012) е спроведена на репрезентативен примерок од 307 технички и ИТ менаџери, кои одговараат на онлајн анкета. Со мултипла регресија се испитуваат линеарните и криволиниски односи меѓу варијаблите. Истражувањето го разгледува односот помеѓу работните барања и работната ангажираност и дали социјалната поддршка го модерира овој однос. Резултатите ја поддржуваат применливоста на квадратниот ефект на работните барања врз ангажираноста на работниците. Сепак, само поддршката од претпоставенот, а не и поддршката од колегите, го модерираат односот помеѓу работните барања и ангажираноста. Придонесот на студијата е што дава увид во квадратниот ефект на работните барања врз работната ангажираност. Наодите имаат значајни импликации за менаџерите во креирањето на оптимални работни барања коишто ја зголемуваат ангажираноста на работниците.

Студија на Lo Presti & Nonnis (2014) ги тестира основните претпоставки на ЈД-Р моделот на примерок од 751 италијански работници. Авторите претпоставуваат дека работните барањата (на пр. обемот на работа) и работните ресурси (на пр. автономија, соработници и поддршка од супервизор) различно го предвидуваат притисокот (strain) и работната ангажираност, додека личните ресурси (на пр. професионална самоефикасност) ја посредуваат врската помеѓу работните ресурси и работната ангажираност. Наодите покажуваат дека обемот на работа е позитивно поврзан со притисокот (strain), додека работните ресурси се позитивно поврзани со професионалната самоефикасност и работната ангажираност, а негативно со притисокот (strain). Исто така, самоефикасноста не ја посредува врската помеѓу работните ресурси и работната ангажираност. Во согласност со ЈД-Р моделот, хипотезите во истражувањето се потврдени, исклучок е само дека професионалната самоефикасност не е поврзана со работната ангажираност.

Студијата на Bakker, Emmerik & Van Riet (2008) го користи ЈД-Р моделот за да испита како карактеристиките на работата и професионалното согорување (исцрпеноста и цинизмот) придонесуваат да се објасни варијансата во тимската перформанса. Централната претпоставка во моделот е дека работните карактеристики поттикнуваат два различни психолошки процеси. Во првиот процес, работните барања водат до постојано психолошко преоптоварување и на долг рок до професионално согорување. Во вториот процес, недостатокот на работни ресурси доведува до цинизам. Во ова истражување овие два процеси се користат да се предвиди тимската перформанса на примерок од 176 вработени во агенција за привремени вработувања.

Резултатите од истражувањето не ја поддржуваат хипотезата дека професионалното согорување го посредува односот помеѓу работните барања и перформансата, но потврдува дека цинизмот го посредува односот помеѓу работните ресурси и перформансата, укажувајќи дека работните услови влијаат на перформансата особено преку атитудиналната компонента на професионалното согорување.

Студијата на Baker, Demerouti, de Boer & Schaufeli (2001) спроведена на примерок од 214 вработени во холандска компанија за производство на храна го

користи ЈД-Р моделот за предвидување на идното регистрирано отсуство од работа на вработените. Моделот се користи за да се испита како работните барања и работните ресурси влијаат на времетраењето и зачестеното отсуство меѓу вработените, преку поврзаноста со варијаблите професионално согорување и организациска посветеност. Врз основа на овој модел, авторите претпоставуваат дека работната средина влијае на однесувањето на вработените на два различни начини. Според овој модел, работните барања главно се одговорни за нарушување на здравјето, а работните ресурси водат првично кон зголемување на мотивацијата и приврзување на организација.

Во согласност со хипотезите изведени од ЈД-Р моделот како и литературата за отсуство од работа, резултатите од структурните анализи покажуваат дека работните барања се единствени предиктори на професионалното согорување (на пр. исцрпеност и цинизам) и индиректно на траењето на отсуството, додека пак работните ресурси се единствени предиктори на организациската посветеност и индиректно на отсуството. Овие наоди имаат импликации за поединецот и организациски интервенции во насока на намалување на отсуствата на вработените.

Студијата на Kinnunen, Feldt, Siltaloppi & Sonnentag (2011) го проширува оригиналниот ЈД-Р модел, земајќи го во предвид закрепнувањето, како важен механизам за медијација помеѓу работните карактеристики и добросостојбата / нарушеното здравје. Спроведена на примерок од 527 вработени од различни работни места, студијата испитува дали искуствата на закрепнување, односно стратегиите за промовирање на закрепнување, може да имаат посредничка улога во ЈД-Р моделот. Се тестираат основните претпоставки на ЈД-Р моделот во контекст на закрепнувањето, кој е важен механизам за медијација, фокусирајќи се на главните ефекти на работните карактеристики на добросостојбата и нарушеното здравје.

Резултатите покажуваат дека психолошката деташираност целосно ги посредува ефектите од работните барања врз заморот од работа и совршеноста (mastery), а делумно ги посредува ефектите од работните ресурси врз работната ангажираност. Резултатите од истражувањето покажуваат дека закрепнувањето има медијаторска улога во ЈД-Р моделот.

Во истражувањето на Nakanen, Bakker & Schaufeli (2006), спроведено на примерок од 2038 фински наставници се користи како основа предлогот дека постојат два паралелни процеси поврзани со добросостојбата на наставниците, енергетски процес (на пр. работни барања, професионално согорување, нарушено здравје) и мотивациски процес (на пр. работни ресурси, ангажираност и организациска посветеност). Исто така, се претпоставуваат и некои крос-врски меѓу двата процеси. Резултатите го потврдија постоењето на двата процеси, иако енергетскиот процес се чини дека е повеќе познат. Поконкретно, (1) професионалното согорување го посредува ефектот од високите работни барања врз нарушеното здравје, (2) Работната ангажираност ги посредува ефектите на работните ресурси врз организациската посветеност, и (3) професионалното согорување ги посредува ефектите од недостатокот на ресурси врз слабата ангажираност. Стабилноста на наодите е потенцирана со фактот дека тие се добиени во една половина од испитаниците (со користење на случаен избор) и се крос-потврдени во другата половина од испитаниците.

Во истражувањето на Van Emmerik, Bakker & Euwema (2009), авторите поаѓаат од ЈД-Р моделот и го испитуваат односот помеѓу работните барања и ресурси од една страна, и проценката на вработените за организациските промени, од друга страна. Истражувањето се спроведува на 818 вработени на шест факултети од еден холандски универзитет. Податоците се анализираат со помош на повеќеслојни анализи. За работните барања, резултатите покажуваат дека емоционалните барања, но не и обемот на работа, се негативно поврзани со поповолните оценки за организациските промени. Во однос на работните ресурси, резултатите покажуваат дека поддршката од претпоставениот, контрола на работата, како и можностите за професионален развој се поврзани со поповолни оценки за организациските промени. Покрај тоа, контрола на работата и поддршката од претпоставен го ублажува негативниот однос помеѓу емоционалните барања и поповолните оценки за организациските промени.

Во истражувањето на Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs (2003), спроведено на примерок од 3092 вработени во 4 различни организации за згрижување, се тестира ЈД-Р моделот, со главни хипотези дека професионалното согорување се развива кога одредени работни барања се високи и кога работните

ресурси се лимитирани, бидејќи некои негативни работни услови водат кон губење на енергијата и ја намалуваат мотивацијата како и можностите за учење. Наодите даваат силни докази за ЈД-Р моделот, подетално резултатите покажуваат дека работните барања се примарно и позитивно поврзани со компонентата исцрпеност од варијаблата професионално согорување, додека работните ресурси се примарно негативно поврзани со цинизмот и позитивно со професионалната ефикасност.

## ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ

Како што беше претходно споменато, иако не постои единствена теоретска рамка во проучувањето на работната ангажираност, сепак голем број на учници во своите истражувања на работната ангажираност го користат ЈД-Р моделот (Schaufeli, 2013).

ЈД-Р моделот е единствен работен модел кој што специфично сугерира дека работните карактеристики (работните барања и работните ресурси) може да влијаат на ангажираноста (Demerouti et al., 2001).

Истражувањата убедливо покажуваат дека работните ресурси се најважни показатели на работната ангажираност, особено кога работните барања се високи (Bakker, Nakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Nakanen, Perhoniemi & Torppinen-Tanner, 2008).

Работните ресурси може да се користат за да се справат со високите работни барања, за да се овозможи професионален раст и развој (Bakker & Demerouti, 2007).

По обработката на теоретската позадина на трите истражувани конструкти (работни барања, работни ресурси, работна ангажираност), како и наведените релевантни истражувања коишто ја испитувале нивната поврзаност, може попрецизно да се одвои еден претпоставен одговор на претходно поставеното проблемско прашање, односно една истражувачка хипотеза којашто ќе биде испитувана во понатамошната обработка:

Хипотеза: *Работните ресурси (контрола на работа, јасност на задачи, односи со колеги и можности за учење) подобро ја предвидуваат работната ангажираност кај вработените во секторот за информатички и комуникациски технологии отколку работните барања (работна оптовареност, ментална оптовареност и емоционална оптовареност).*

## **ВАРИЈАБЛИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО**

### *Работни барања*

Работните барања се физички, психолошки, социолошки или организациски карактеристики на работата, коишто бараат соодветна физичка и/или психолошка сила од еден работник и кои може да резултираат со психолошка и/или физиолошка цена (Носкеу, 1997).

Од листата на работни барања во којашто се вбројуваат обем на работа, физичка преоптовареност, временски притисок, контакт со клиенти, физичка средина, работа во смени, проблеми поврзани со реорганизација на организацијата, нејасна работна улога, преоптоварена работна улога, разновидност во работата, за потребите на истражувањето се вклучени следните три работни барања: а) *работна оптовареност*, б) *емотивна оптовареност* и в) *ментална оптовареност*.

### *Работни ресурси*

Bakker & Demerouti (2007) ги дефинираат работните ресурси како физички, психолошки, социјални или организациски карактеристики на работата, кои се функционални во постигнувањето на работните цели, ги намалуваат работните барања и се поврзуваат со психолошката и физиолошката цена, стимулираат личен раст, учење и развој.

Hackman & Oldham (1976) посочуваат дека работните ресурси може да бидат лоцирани на организациско ниво (плата, можности за кариера, работна сигурност), на интерперсонално ниво (поддршка од колега или претпоставен,

атмосфера во тим), на ниво на организираност на работата (јасност на задачи, вклученост на работникот во носење одлуки) и на ниво на задача (повратна информација за перформанса, разновидност на задачи, вредност на задача, вид на задача, автономија).

Од листата работни ресурси, во којашто се вбројуваат автономија, социјална поддршка, повратна информација од претпоставен, награди, вклученост на работникот во носење одлуки, работна сигурност, однос со претпоставениот, проблеми со работата, проблеми во работните задачи, комуникација, можности за кариерен развој, во истражувањето ќе бидат вклучени следните четири работни ресурси, идентификувани како важни за зголемување на работната ангажираност или други позитивни резултати: а) *контрола на работа*, б) *јасност на задачи*, в) *однос со колеги* и г) *можности за учење*.

### *Работна ангажираност*

Иако емпириските истражувања за ангажираноста се релативно нови (Schaufeli, et al., 2009), постојат докази во корист на тро-факторната структура на различни примероци како работници од областа на туризмот (Grau, Llorens, Burriel, Salanova & Agut, 2004), наставници во основно образование (Llorens, Garcia, Salanova & Cifre, 2003) и технолошки работници (Salanova et al. 2002b). Од идентификуваните три димензии, единствено енергичноста и посветеноста се сметаат како “основата на ангажираноста”, (Llorens et al., 2003; Salanova et al. 2003). Третата димензија не е научно прифатена како компонента на ангажираноста.

*Енергичноста* се карактеризира со високо ниво на енергија и ментална еластичност; желба да се инвестира во својата работа и опстојување при тешкотии. *Посветеноста* се доживува кога работникот има ентузијазам, чувствува инспирација и предизвик додека ја врши својата работа; се перцепира како чувство на значење, ентузијазам, инспирација, гордост и предизвик во работата. *Апсорпција* се карактеризира со тоа што работникот е целосно концентриран и среќно понесен од својата работа, при што времето минува брзо и работникот има тешкотии кога се одвојува од работата (Bakker & Demerouti, 2008).



Оттука, во овој труд ќе бидат вклучени а) *енергичноста* и б) *посветеноста* како одделни варијабли.

Значи, во истражувањето се вклучени девет (9) варијабли – *работна оптовареност, емотивна оптовареност, ментална оптовареност, контрола на работа, јасност на задачи, односи со колеги, можности за учење и енергичност и посветеност.*

## МЕТОД

### ИСПИТАНИЦИ

Предметна популација во ова истражување се работници од секторот за информатички и комуникациски технологии. Според тоа, достапната популација во истражувањето беа работници вработени во работни организации од ИКТ секторот. Примерокот користен во истражувањето беше пригоден и беше формиран од работници вработени во дваесет организации од ИКТ секторот на територија на град Скопје.

Во примерокот беа вклучени 162 испитаници, од кои 111 испитаници се изјасниле дека се од машки пол, а 51 испитаници од женски пол. Од вкупниот број испитаници, 117 испитаници се на возраст од 25 до 35 години, 24 испитаници се на возраст од 35 до 45 години и 21 испитаник е на возраст под 25 години. Од вкупниот број испитаници, 21 испитаник е со завршено средно образование, а 141 испитаници се со високо образование. Во истражувањето беа опфатени следните работни места: програмери, веб дизајнери и специјалисти за информатички и комуникациски технологии.

**Табела 1.** Структура на примерок од аспект на возраст и пол

| Возраст<br>(фреквенции) | Пол( фреквенции) |      | вкупно |
|-------------------------|------------------|------|--------|
|                         | мажи             | Жени |        |
| 35 -45 години           | 15               | 9    | 24     |
| 25- 35 години           | 81               | 36   | 117    |
| под 25 години           | 15               | 6    | 21     |
| Вкупно                  | 111              | 51   | 162    |

## МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ

Во ова истражување беа користени два инструменти за мерење на трите истражувани варијабли и тоа:

1. *Прашалник за работни барања и работни ресурси* (Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work - QEEW; Van Veldhoven, De Jonge, Broersen, Kompier, & Meijman, 2002; Zheng, Hu, Xu, & He, 2010) даден во Прилог 1. Прашалникот се состои од 31 ајтеми, од кои 12 ајтеми се однесуваат на карактеристиките на работата, а 19 на работните ресурси.

Испитаниците на 5 степен скала од Ликертов тип одговараа колку често се чувствуваат на опишаниот начин во врска со нивната работа, при што (1) значи "никогаш ", а (5) "секогаш ". Повисок добиен скор означува поголема изразеност на работните барања и работните ресурси.

Повеќе истражувања покажуваат валидност на скалата (De Croon et al., 2004; Sluiter, De Croon, Meijman, & Frings-Dresen, 2003; van Veldhoven & Broersen, 2003; van Veldhoven et al., 2002).

Авторите Veldhoven & Broersen (2003) ја тестирале скалата на примерок од 68775 испитаници во период од 1996–2000 година. Добиениот коефициент на релијабилност (Кронбах алфа) е конзистентен и се движи помеѓу 0.81 и 0.92. За целиот примерок од 68775 испитаници алфа коефициент е 0.88.

Кромбах алфа коефициентот на релијабилност, пресметан на податоците од ова истражување за работните барања изнесува 0.85, а за работните ресурси изнесува 0.84, или подетално 0.79 за работна оптовареност, 0.75 за емоционална оптовареност, 0.78 за ментална оптовареност, 0.73 за контрола на работа, 0.72 за јасност на задачи, 0.41 за односи со колеги и 0.81 за можности за учење.

Во согласност со потребите на ова истражување прашалникот е преведен од англиски на македонски јазик и е направена адаптација на тврдењата (Прилог 1).

*2. Прашалник за работа и добросостојба.* Прашалникот за работа и добросостојба е адаптирана верзија на The Utrecht Work Engagement Scale (UWES, Schaufeli & Bakker, 2003), даден до Прилог 2. Прашалникот содржи девет ајтеми, од кои 5 ајтеми ја мерат енергичноста и 4 ајтеми ја мерат посветеноста. Од испитаниците се бараше да искажуваат како се чувствуваат на работното место на 6-степен скала од Ликертов тип, од "никогаш" (0) до "секогаш"(6). Високите скорови на двете димензии означуваат висока работна ангажираност.

Вредностите на релијабилноста на кратката верзија на инструментот UWES се движат од 0.89 до 0.97 (Schaufeli & Bakker, 2003). Подетално, низ различни истражувања вредноста на алфа коефициент за енергичноста се движи помеѓу 0.75 до 0.91, додека пак вредноста на алфа коефициент за посветеноста се движи помеѓу 0.83 до 0.93 (Schaufeli & Bakker, 2003).

Кромбах алфа коефициентот на релијабилност, пресметан на податоците од ова истражување, за енергичноста изнесува 0.84, а за посветеноста изнесува 0.87.

Во согласност со потребите на ова истражување прашалникот е преведен од англиски на македонски јазик и е направена адаптација на тврдењата (Прилог 2).

## ПОСТАПКА

Задавањето на инструментите беше вршено во два наврата во периодот од јануари до март 2015 година. Прашалниците беа достапни на веб страна којашто беше креирана за потребите на истражувањето.

На испитаниците им беше објаснето дека ќе пополнуваат два инструменти обележувајќи го својот степен на согласување со тврдењата во нив при тоа

напоменувајќи им дека одговарањето е анонимно и доброволно и дека нема точни и неточни одговори.

По внесувањето на добиените сирови податоци тие понатаму беа статистички обработени со статистички софтверски пакет. Добиените податоци беа претставени преку дескриптивните статистики: аритметичка средина, стандардно отстапување и опсег.

За тестирање на поставената хипотеза беше применета мултипла линеарна регресивна анализа.

## РЕЗУЛТАТИ

### РЕЗУЛТАТИ ОД ДЕСКРИПТИВНАТА АНАЛИЗА

Пред да се започне со инференцијалните статистички анализи, направена е дескриптивна анализа со цел да се разгледа секоја истражувачка варијабла поединечно преку соодветните мерки на централна тенденција и на варијабилност.

Во Табела 2. прикажани се вредностите на дескриптивните статистики за варијаблата *работни барања*. Со оглед на тоа што *работни барања* е претставена преку варијаблите - *работна оптовареност*, *ментална оптовареност*, *емоционална оптовареност*, во Табела 1 се прикажани дескриптивните статистики и за овие варијабли.

**Табела 2.** Дескриптивни статистики за варијаблата *работни барања*

|                          | N   | Мин. | Макс. | M    | SD   |
|--------------------------|-----|------|-------|------|------|
| Работна оптовареност     | 162 | 1,50 | 4,74  | 3,05 | 0,64 |
| Ментална оптовареност    | 162 | 2,00 | 5,00  | 4,16 | 0,58 |
| Емоционална оптовареност | 162 | 1,00 | 4,00  | 2,14 | 0,67 |
| Работни барања           | 162 | 1,75 | 4,58  | 3,12 | 0,50 |

Може да се забележи дека највисок скор има варијаблата *ментална оптовареност* ( $M=4,16$ ) а со помал скор се варијаблите *работна оптовареност* ( $M=3,05$ ) и *емоционална оптовареност* ( $M= 2,14$ ).

Аритметичката средина за *работни барања* е 3,12. Врз основа на вредностите на стандардното отстапување можеме да заклучиме дека не се работи за прилично дисперзиран распоред на добиените скорови.

Во Табела 3. прикажани се вредностите на дескриптивните статистики за *работни ресурси*, односно на варијаблите – *контрола на работа*, *јасност на задачи*, *однос со колеги* и *можности за учење*.

**Табела 3.** Дескриптивни статистики за варијаблата работни ресурси

|                    | N   | Мин. | Макс. | M    | SD   |
|--------------------|-----|------|-------|------|------|
| Контрола на работа | 162 | 2,60 | 5,00  | 4,06 | 0,53 |
| Јасност на задачи  | 162 | 2,00 | 5,00  | 4,23 | 0,56 |
| Однос со колеги    | 162 | 2,17 | 4,50  | 3,83 | 0,37 |
| Можности за учење  | 162 | 1,75 | 5,00  | 3,89 | 0,72 |
| Работни ресурси    | 162 | 2,90 | 4,79  | 4,00 | 0,40 |

Може да се забележи дека највисок скор има варијаблата *јасност на задачи* ( $M=4,23$ ), а помал скор варијаблите *контрола на работа* ( $M=4,06$ ), *можности за учење* ( $M=3,89$ ) и *однос со колеги* ( $M= 3,83$ ).

Аритметичката средина за *работни ресурси* е 4,00. Врз основа на вредностите на стандардното отстапување можеме да заклучиме дека не се работи за прилично дисперзиран распоред на добиените скорови.

Во Табела 4. прикажани се вредностите на дескриптивните статистики за варијаблата *работна ангажираност*. Со оглед на тоа што *работната ангажираност* е претставена преку две димензии – *посветеност* и *енергичност*, прикажани се дескриптивните статистики и за овие димензии третирали како две одделни варијабли.

**Табела 4.** Дескриптивни статистици за варијаблата работна ангажираност

|                      | N   | Мин. | Макс. | М    | SD   |
|----------------------|-----|------|-------|------|------|
| Посветеност          | 162 | 2,00 | 7,00  | 5,48 | 1,05 |
| Енергичност          | 162 | 2,00 | 7,00  | 4,87 | 0,99 |
| Работна ангажираност | 162 | 2,00 | 7,00  | 5,17 | 0,95 |

Може да се забележи дека повисок скор има варијаблата *посветеност* ( $M=5,48$ ), а помал скор варијаблата *енергичност* ( $M=4,87$ ).

Аритметичката средина за *работна ангажираност* е 5,17. Врз основа на вредностите на стандардното отстапување можеме да заклучиме дека не се работи за прилично дисперзиран распоред на добиените скорови.

## РЕЗУЛТАТИ ОД ПРИМЕНЕТАТА МУЛТИПЛА ЛИНЕАРНА РЕГРЕСИВНА АНАЛИЗА

Користена е хиерархиска мултипла линеарна регресивна анализа, при што во првиот чекор/блок се внесени варијаблите што претставуваат работни барања, додека во вториот чекор се внесени варијаблите што се дефинирани како работни ресурси.

Во овој случај, се анализираше придонесот на двете независни варијабли – варијаблата *работни барања* претставени преку *работна оптовареност*, *ментална оптовареност* и *емоционална оптовареност* и варијаблата *работни ресурси* претставени преку *контрола на работа*, *јасност на задачи*, *однос со колеги* и *можност за учење* во предикацијата на двете димензии на *работната ангажираност* и тоа посебно за *посветеноста*, посебно за *енергичноста*.

Пред да биде спроведена регресивната анализа, беше направена проверка на предусловите за нејзино спроведување, односно беше направена проверка на мултиколинерноста помеѓу предикторските варијабли, како и анализа на резидуалите. Толеранцијата на предикторските варијабли и факторот на инфлација на варијансата како показатели на колинеарноста се доби дека се во прифатливи граници (Табела 6 и Табела 8). Исто така, резидуалите (разликата помеѓу добиените и предвидените вредности на критериумските варијабли) имаа нормална дистрибуција.

Откако се покажа дека предусловите се задоволени, беше применета хиерархиска мултипла линеарна регресија за тестирање на поставената хипотеза.

Во однос на *посветеноста* како прва димензија на *работната ангажираност*, со помош на регресивна анализа се анализираше придонесот на *работните барања* и *работните ресурси* во предикција на *посветеноста*, односно колкав дел од критериумската варијабла *посветеност* може да се објасни преку предикторските варијабли *работна оптовареност*, *ментална оптовареност*, *емоционална оптовареност* како *работни барања* и преку *контрола на работа*, *јасност на задачи*, *односи со колеги*, *можности за учење* како *работни ресурси*.

**Табела 5.** Резултати од хиерархиска регресивна анализа: предиктори-работни ресурси и работни барања ; критериум – посветеност (N=162)

|  | R     | R <sup>2</sup> | Дотерано R | SE – проценка | Статистики на промената   |              |     |     |       |
|--|-------|----------------|------------|---------------|---------------------------|--------------|-----|-----|-------|
|  |       |                |            |               | Промена на R <sup>2</sup> | Промена на F | Df1 | Df2 | P     |
| Модел 1:<br>Работна оптовареност<br>Ментална оптовареност<br>Емотивна оптовареност   | 0,442 | 0,195          | 0,180      | 0,95          | 0,195                     | 12,781       | 3   | 158 | 0,000 |
| Модел 2:<br>Работна оптовареност<br>Ментална оптовареност<br>Емотивна оптовареност<br>Контрола на работа<br>Јасност на задачи<br>Односи со колеги<br>Можности за учење | 0,740 | 0,548          | 0,527      | 0,72          | 0,353                     | 30,033       | 4   | 154 | 0,000 |

Како што покажуваат резултатите во Табела 5, *работните барања* предвидуваат значајни 19,5% ( $F(3, 158)=12,78, p<0,001$ ), од варијансата на *посветеноста*. Кога во моделот ќе се додаде и вториот блок на варијабли, односно *работните ресурси*, се забележува дека 54,8 % ( $F(7, 154)= 26,66, p<0,001$ ) од варијансата во *посветеноста* е детерминирана од двете групи варијабли. Придонесот само на *работните ресурси* во предвидувањето на варијансата во варијаблата *посветеност* изнесува 35,3% ( $F(4,154)= 30,03, p<0,001$ ).

**Табела 6.** Регресивни коефициенти: предиктори- работни ресурси и работни барања; критериум- посветеност (N=162)

| Модел                    | Нестандардиз. Коэф. |       | Стандард. Коэф. | Т      | Sig.  | Колинеарност |        |       |       |
|--------------------------|---------------------|-------|-----------------|--------|-------|--------------|--------|-------|-------|
|                          | В                   | SE    | Beta            |        |       | Парц.        | Сем.   | Тол.  | VIF   |
| 1 (Константа)            | 4,187               | 0,556 |                 | 7,533  | 0,000 |              |        |       |       |
| Работна оптовареност     | -0,164              | 0,144 | -0,101          | -1,138 | 0,257 | -0,090       | -0,081 | 0,643 | 1,556 |
| Ментална оптовареност    | 0,715               | 0,144 | 0,399           | 4,978  | 0,000 | 0,368        | 0,355  | 0,792 | 1,262 |
| Емоционална оптовареност | -0,552              | 0,135 | -0,354          | -4,084 | 0,000 | -0,309       | -0,291 | 0,678 | 1,475 |
| 2 (Константа)            | -0,906              | 0,815 |                 | -1,111 | 0,269 |              |        |       |       |
| Работна оптовареност     | 0,031               | 0,114 | 0,019           | 0,276  | 0,783 | 0,022        | 0,015  | 0,594 | 1,685 |
| Ментална оптовареност    | 0,270               | 0,118 | 0,151           | 2,283  | 0,024 | 0,181        | 0,124  | 0,675 | 1,483 |
| Емоционална оптовареност | -0,253              | 0,110 | -0,162          | -2,292 | 0,023 | -0,182       | -0,124 | 0,585 | 1,711 |
| Контрола на работа       | 0,318               | 0,135 | 0,161           | 2,349  | 0,020 | 0,186        | 0,127  | 0,628 | 1,593 |
| Јасност на задачи        | 0,174               | 0,123 | 0,093           | 1,418  | 0,158 | 0,114        | 0,077  | 0,687 | 1,456 |
| Однос со колеги          | 0,255               | 0,183 | 0,090           | 1,393  | 0,165 | 0,112        | 0,075  | 0,706 | 1,417 |
| Можности за учење        | 0,696               | 0,091 | 0,481           | 7,663  | 0,000 | 0,525        | 0,415  | 0,744 | 1,345 |

При анализата на индивидуалниот придонес на секоја варијабла во Модел 1 се забележува дека *менталната оптовареност* е значаен и најсилен предиктор на *посветеноста* ( $\beta=0,399$ ;  $p<0,01$ ), како и варијаблата *емоционална оптовареност* ( $\beta=-0,354$ ;  $p<0,01$ ). Тоа значи дека со зголемување на *менталната оптовареност* и со намалување на *емоционалната оптовареност*, *посветеноста* на испитаните вработени е поголема. Варијаблата *работна оптовареност* не се покажа како значајна во предикцијата на *посветеноста*.

При анализа на варијаблите од моделот 2, односно кога се внесуваат сите варијабли *работни ресурси* и *работни барања*, резултатите покажуваат дека варијаблата *можност за учење* има највисок и најзначаен индивидуален придонес



во предикација на *посветеноста* ( $\beta=0,481$ ;  $p<0,01$ ), односно дека кога можностите за учење се поголеми, значајно се зголемува и посветеноста кон работата. Други варијабли кои имаат значаен индивидуален придонес во предикцијата на *посветеноста* се варијаблите *емоционална оптовареност* ( $\beta=-0,162$ ;  $p<0,01$ ), *контрола на работа* ( $\beta=0,161$ ;  $p<0,05$ ) и *ментална оптовареност* ( $\beta=0,151$ ;  $p<0,05$ ). Попрецизно, вработените со пониска емоционална оптовареност, со поголема контрола на работата и со поизразена ментална оптовареност соопштуваат посилна посветеност кон работата. Останатите варијабли во Моделот 2 немаат значаен индивидуален придонес во предикција на *посветеноста*.

Што се однесува на *енергичноста*, како втора димензија на работната ангажираност, со помош на регресивна анализа се анализираше придонесот на *работните барања* и *работните ресурси* во предикција на *енергичноста*, односно колкав дел од критериумската варијабла *енергичност*, може да се објасни преку предкторските варијабли *работните ресурси* и *работните барања*.

**Табела 7.** Резултати од хиерархиска регресивна анализа: предиктори-работни ресурси и работни барања ; критериум – енергичност (N=162)

|  | R     | R2    | Дотерано R | SE –проценка | Статистики на промената |              |     |     |       |
|--|-------|-------|------------|--------------|-------------------------|--------------|-----|-----|-------|
|  |       |       |            |              | Промена на R2           | Промена на F | Df1 | Df2 | p     |
| Модел 1:<br>Работна оптовареност<br>Ментална оптовареност<br>Емотивна оптовареност   | 0,332 | 0,110 | 0,093      | 0,95         | 0,110                   | 6,504        | 3   | 158 | 0,000 |
| Модел 2:<br>Работна оптовареност<br>Ментална оптовареност<br>Емотивна оптовареност<br>Контрола на работа<br>Јасност на задачи<br>Односи со колеги<br>Можности за учење | 0,591 | 0,349 | 0,320      | 0,82         | 0,239                   | 14,149       | 4   | 154 | 0,000 |

Од добиените резултати се покажа дека *работните барања* предвидуваат значајни 11,0% ( $F(3, 158)=6,50$ ,  $p<0,001$ ), од варијансата на *енергичноста*. Кога во моделот ќе се додаде и вториот блок на варијабли, односно *работните ресурси*, се

забележува дека 34,9 % ( $F(7,154)=11,80, p<0,001$ ) од варијансата во енергичноста е детерминирана од двете групи варијабли. Придонесот само на работните ресурси во предвидувањето на варијансата во варијаблата енергичност изнесува 23,9% ( $F(4, 154)=14,15, p<0,001$ ).

Во продолжение се дадени статистиците на предикторските варијабли коишто влегуваат во регресивната равенка и од кои всушност таа се дефинира, како и вредностите на Бета пондерите коишто го покажуваат поединечниот придонес на секој предиктор во предвидувањето на критериумските варијабли.

**Табела 8.** Регресивни коефициенти: предиктори- работни ресурси и работни барања; критериум- енергичност (N=162)

| Модел                    | Нестандардиз. Коеф. |       | Стандар д. Коеф. | T      | Sig.  | Колинеарност |        | Тол.  | VIF   |
|--------------------------|---------------------|-------|------------------|--------|-------|--------------|--------|-------|-------|
|                          | B                   | SE    | Beta             |        |       | Парц.        | Сем.   |       |       |
| 1 (Константа)            | 4,188               | 0,555 |                  | 7,542  | 0,000 |              |        |       |       |
| Работна оптовареност     | -0,299              | 0,144 | -0,194           | -2,073 | 0,040 | -0,163       | -0,156 | 0,643 | 1,556 |
| Ментална оптовареност    | 0,518               | 0,143 | 0,305            | 3,613  | 0,000 | 0,276        | 0,271  | 0,792 | 1,262 |
| Емоционална оптовареност | -0,265              | 0,135 | -0,179           | -1,965 | 0,051 | -0,154       | -0,147 | 0,678 | 1,475 |
| 2 (Константа)            | -0,242              | 0,930 |                  | -0,260 | 0,795 |              |        |       |       |
| Работна оптовареност     | -0,142              | 0,130 | -0,092           | -1,091 | 0,277 | -0,088       | -0,071 | 0,594 | 1,483 |
| Ментална оптовареност    | 0,183               | 0,135 | 0,108            | 1,362  | 0,175 | 0,109        | 0,089  | 0,675 | 1,483 |
| Емоционална оптовареност | -0,026              | 0,126 | -0,017           | -0,202 | 0,840 | -0,016       | -0,013 | 0,585 | 1,711 |
| Контрола на работа       | 0,309               | 0,154 | 0,165            | 2,007  | 0,046 | 0,160        | 0,130  | 0,628 | 1,593 |
| Јасност на задачи        | 0,046               | 0,140 | 0,026            | 0,329  | 0,743 | 0,027        | 0,021  | 0,687 | 1,456 |
| Однос со колеги          | 0,375               | 0,209 | 0,139            | 1,799  | 0,074 | 0,143        | 0,117  | 0,706 | 1,417 |
| Можности за учење        | 0,499               | 0,104 | 0,364            | 4,824  | 0,000 | 0,362        | 0,314  | 0,744 | 1,345 |

При анализата на индивидуалниот придонес на секоја варијабла во однос на варијаблата *енергичност*, во Модел 1 се забележува дека *менталната оптовареност* е најзначаен и најсилен предиктор на *енергичноста* ( $\beta=0,305$ ;  $p<0,05$ ). Другите две варијабли, исто така, имаат значаен удел во предикцијата на *енергичноста*, и тоа *работна оптовареност* ( $\beta=-0,194$ ;  $p<0,05$ ) и *емоционална оптовареност* ( $\beta=-0,179$ ;  $p<0,05$ ). Тоа значи дека со зголемување на *менталната оптовареност* и со намалување на *работната оптовареност* и *емоционалната оптовареност*, *енергичноста* на испитаните вработени е поголема.

При анализа на варијаблите од моделот 2, резултатите покажуваат дека варијаблата *можност за учење* има најзначаен индивидуален придонес во предикација на *енергичноста* ( $\beta=0,364$ ;  $p<0,01$ ). Исто така, варијаблата *контрола на работа* има понизок, но сепак значаен индивидуален придонес во предикција на *енергичноста* ( $\beta=0,165$ ;  $p<0,05$ ). Резултатите покажуваат дека кога можностите за учење на работното место се поголеми и кога вработените имаат поголема контрола на работата, тогаш и ќе ги извршуваат работните задачи со поизразна енергичност. Ниту една друга варијабла нема значаен индивидуален придонес во предикција на *енергичноста* во Моделот 2.

## ДИСКУСИЈА

Во делот на дискусија ќе бидат интерпретирани добиените резултати низ призма на постоечките теоретски сознанија и наодите од релевантните истражувања. Во продолжение ќе бидат продискутирани и ограничувањата и недостатоците на спроведеното истражување, како и можните предизвици за идно истражување, слично на спроведеното. Исто така, ќе биде укажано и на можните практични импликации на добиените наоди.

## ДИСКУСИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ДЕСКРИПТИВНАТА АНАЛИЗА

Од дескриптивната анализа на резултатите на трите истражувачки варијабли изведени се неколку заклучоци кои подолу ќе бидат накратко претставени.

Во однос на варијаблата работни барања, односно *работна оптовареност*, *ментална оптовареност* и *емоционална оптовареност*, при анализа на дескриптивните статистики може да се забележи дека највисоко е изразена *менталната оптовареност*.

Во однос на варијаблата работни ресурси, односно *контрола на работа*, *јасност на задачи*, *однос со колеги* и *можности за учење*, при анализа на дескриптивните статистики, може да се забележи дека испитаниците во ова истражување највисоко ја оценуваат *јасноста на задачите*.

Што се однесува на варијаблата *работна ангажираност*, односно *посветеност* и *енергичност*, при анализата на дескриптивните статистики, може да се забележи дека повисока е оценета *посветеноста*.

Заради ниската релијабилност, добиените наоди треба да се разгледаат со голема внимателност.

## ДИСКУСИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД РЕГРЕСИВНАТА АНАЛИЗА

Примарна цел на истражувањето беше да се покаже дека карактеристиките на работата - работните ресурси и работните барања ја предвидуваат работната ангажираност, но и дека работните ресурси се посилни предиктори од работните барања. ЈД-Р моделот се користеше како теоретска рамка при истражувањето. Добиените резултати делумно ја потврдија поставената хипотеза која гласеше - работните ресурси (*контрола на работа*, *јасност на задачи*, *односи со колеги* и *можности за учење*) подобро ја предвидуваат работната ангажираност кај вработените во секторот за информатички и комуникациски технологии отколку

работните барања (*работна оптовареност, ментална оптовареност и емоционална оптовареност*).

Имено, наодите од истражувањето, потврдија дека за *посветеноста, можностите за учење* како ресурс на работата се значаен и најсилен предиктор. Друг работен ресурс значаен за *посветеноста* е и *контрола на работата*. Работните барања *емоционална оптовареност* и *ментална оптовареност*, исто така, покажаа дека имаат значаен, но помал индивидуален придонес во предикција на *посветеноста* во споредба со работните ресурси.

Во однос на *енергичноста*, од работните ресурси најзначаен и најсилен предиктор се *можности за учење*, а ресурсот *контрола на работа* е со понизок но со значаен индивидуален придонес за *енергичноста*.

Работните ресурси, согласно претходните истражувања и литература на оваа тема, водат до повисока работна ангажираност (Schaufeli & Bakker, 2004). Емпириските докази од повеќе студии во различни професии и различни земји потврдуваат дека работните барања и недостатокот на работни ресурси се позитивно поврзани со согорувањето, а работните ресурси се позитивно поврзани со работната ангажираност (Hu, Schaufeli & Taris, 2011; Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard & Metzger, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008; Nakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Koyuncu, Burke & Fiksenbaum, 2006; Simbula, Guglielmi & Schaufeli, 2011). Резултатите од ова истражување делумно се во линија со посочените студии.

Во истражувањето работниот ресурс *можности за учење* се покажа дека има највисок индивидуален придонес во објаснувањето на *посветеноста* и *енергичноста* кај вработените во ИКТ секторот во Македонија, кои се во линија со наодите од претходни студии (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007).

Имајќи во предвид дека се работи за професии коишто бараат постојано учење на нови технологии од страна на вработените, потребата за ваков ресурс како *можности за учење* е неопходна за секоја работна средина која сака попродуктивни работници. Истражувањата спроведени меѓу оваа популација покажуваат дека техничките способности се рангираат како најважни квалификации за работниците од ИКТ индустријата (SMMRI, 2009).

Од друга страна, вработените учејќи нови вештини и стекнувајќи нови способности ги зголемуваат можностите за вработување и ги намалуваат ризиците да бидат отпуштени од работните места. Зголемувањето на можностите за вработување не само што го намалува ризикот од невработеност, туку ја зголемува можноста за наоѓање подобра работа во други ИКТ организации, коишто нудат дополнителни можности за учење и развој, а тоа ја зголемува работната ангажираност кај вработените (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010)

Можностите за учење во ИКТ организациите може да бидат обезбедени низ најразлични форми: формални обуки на вработените, обуки на работното место со конкретни теми, вклученост во интерни специфични проекти, коучинг/вежбање, менторство, збогатување на работата и слично.

ИКТ индустријата во Македонија е еден од клучните фактори за раст на макроекономската конкурентност на земјата (Национална ИКТ стратегија, 2015), со што грижата за добросостојбата на работниците и зголемувањето на нивото на ангажираност и продуктивност се наметнува уште повеќе. Така, менаџерите за човечки ресурси со цел да ја оддржат работната сила ангажирана и продуктивна би можеле своите програми да ги базираат на воспоставување добар систем за управување со перформанса низ поставување на јасни цели, давање повратни информации, коучинг за ефективност на перформанса, евалуација на перформанса и препознавање на постигнувањата на работниците.

Работниот ресурс *контрола на работа* се покажа дека има малку понизок но значителен индивидуален придонес во објаснувањето на *посветеноста* и *енергичноста*. Студиите на (Nakanen et al., 2006; Llorens et al., 2006; Mauno et al., 2007) покажуваат дека *контрола на работа* заедно со други работни ресурси се позитивно поврзани со работната ангажираност на вработените.

Согласно добиените резултатите, би можеле да кажеме дека зголемувањето на работните ресурси на работното место (поконкретно, *можности за учење и контрола на работа*) ќе ја зголеми работната ангажираност на вработените во ИКТ организациите. Работните организации коишто ќе овозможат доволно работни ресурси, односно ќе им овозможат на вработените од ИКТ секторот да имаат подобри можности за учење и да ги подобрат своите вештини и

способности, како и да имаат повисока контрола на работата ќе може да имаат поангажирани вработени.

Во согласност со моделот на Meijman & Mulder (1998) - Effort Recovery Model, работните ресурси, исто така може да играат улога на екстринзична мотивација преку работната средина којашто нуди многу ресурси и ја поттикнува желбата на вработениот да се посвети и да ја исполни работната задача. Работните ресурси како поддршка и добри односи со колеги, повратна информација, можности за учење, јасност на задачи, контрола на работа и сл. ја зголемуваат веројатноста кај вработените да бидат успешни во исполнување на работните цели, било преку задоволување на основните потреби или преку исполнување на работните потреби.

Некои истражувачи тврдат дека ЈД-Р моделот не ја зема во предвид важната разлика помеѓу различните видови настани во врска со начинот на кој тие имаат тенденција да бидат оценети од страна на вработените (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000; Муја & Appelbaum, 2012, според Hu, Schaufeli & Taris, 2013). На пример, ако поединецот смета дека неговите работни ресурси се доволни за да ги исполни работните барања во ситуацијата, ситуацијата е оценета како предизвик кој може да доведе до идно зголемување (на пр. зголемена самоверба, учење). Спротивно на тоа, ако работните ресурси се оценети како недоволни, ситуацијата е оценета како закана, бидејќи тоа може да доведе до идно губење, односно слаба самоверба (Hu, Schaufeli & Taris, 2013).

Доколку се земе во предвид овој факт, се наметнува потребата дополнително да се утврди перцепцијата на вработените во ИКТ секторот за нивните работни ресурси, дали истите се сметаат за предизвик или за закана. Одговорот на ова прашања би можело да се добие со дополнително спроведување на квалитативна студија меѓу ИКТ вработените со што би се добил детален увид за работните ресурси специфични за овој работен профил.

Што се однесува до улогата на *работните барања* во работната ангажираност, резултатите покажаа дека тие се значајно поврзани со работната ангажираност на учесниците во истражувањето, односно *менталната оптовареност* и *емоционалната оптовареност* се покажаа како значаен предиктор на *посветеноста*.

Овие резултати се во согласност со некои претходни истражувања (Fourie et al., 2008; Nakanen et al., 2008; De Braine & Roodt, 2006) во коишто резултатите покажуваат дека работните барања се слабо поврзани со работната ангажираност. Како што посочуваат авторите De Braine & Roodt (2006), овие наоди не се неочекувани во ситуации каде се има изобилство на работни ресурси (Bakker & Demerouti, 2007). Вработените кои имаат многу работни ресурси на располагање може да се справат подобро со нивните секојдневни работни барања (Bakker & Demerouti, 2014). Ова може да претставува објаснување на наодите во ова истражување – веројатно, пристапот до повеќе ресурси, односно извршување работа којашто обезбедува поширок спектар на ресурси е причина за обратно пропорционалната поврзаност на емоционалните и работните барањата и ангажираноста на испитаните вработени во ИКТ секторот. Но, менталните барања се релативно моќен предиктор на посветеноста во работата. Всушност, кај нив менталните барања се поттик за посветеност во работењето, но од друга страна, емоционалните барања доведуваат до намалување на посветеноста. Кога се работи за енергичноста, работните барања немаат значаен придонес во нејзиното предвидување кога истовремено се анализираат и работните ресурси.

Како што беше претходно споменато, вкупниот број вработени во ИКТ секторот во Македонија е околу 16000 лица, кој воедно претставува 2,4 % од вкупниот број вработени во земјава. Бројот на новоотворени ИТ компании во Македонија расте (Национална ИКТ стратегија, 2015) и се отвораат можности за нови работни места со што се забележува и флукуација на работниот кадар.

Поради високата флукуација на работниот кадар, работните организации се повеќе се трудат да покажат грижа за добросостојбата на своите вработени и да им обезбедат доволно работни ресурси. Всушност, претходните истражувања на ЈД-Р моделот јасно укажуваат на тоа дека работните барања и ресурси имаат интеракција и имаат повеќекратно влијание врз добросостојбата на вработените (Bakker & Demerouti, 2014).

Сепак, обезбедувањето на доволен број на работни ресурси не мора да значи дека ќе води до повисока работна ангажираност кај вработените во ИКТ секторот. Премногу работни ресурси може да води и до негативно влијание врз добросостојбата на вработените како и до согорување. Wang (1987) тврди дека



работните ресурси (автономија, социјална поддршка и повратни информации) може да делуваат како витамини и да имаат нелинеарен ефект врз добросостојбата. Исто како и преголема доза на витамини може да доведат до токсична концентрација во телото и лошо здравје, преголема доза на работни ресурси може доведе до согорување и влошување на добросостојбата на вработените. Многу висок степен на автономија во работата е потенцијално штетно за добросостојбата на вработените, бидејќи тоа подразбира несигурност, потешкотии во процесот на донесување одлуки, како и висока одговорност на работното место (Warr, 1987). Постојат истражувања за криволинискиот однос помеѓу работните ресурси и добросостојбата на вработените (De Jonge & Schaufeli, 1998; Warr, 1990), според Bakker, Demerouti & Euwema (2005).

ЈД-Р моделот зема во предвид широк опсег работни барања и работни ресурси во предвидувањето на работната ангажираност без да специфицира кои работни карактеристики најмногу би можеле да влијаат на исходите, со што истиот станува флексибилен модел (Bakker & Demerouti, 2013). Но самата дефиниција и разграничувањето помеѓу работните ресурси и работните барања би можела да се рedefинира, како што и посочуваат некои автори (Schaufeli & Taris, 2014).

До сега во литературата најчесто работните барања се земаат како негативни, додека ресурсите се земаат како позитивни конструкти; но понекогаш барањата може да бидат предизвикувачки, а ресурсите може да бидат заканувачки, како што покажува спроведената метаанализата на Crawford et al. (2015).

Тука се отвора прашањето дали работници од ИКТ сектор во Македонија ги искусуваат работните барања примарно како мотивирачки или како заканувачки? Што значат работните барања како *ментална оптовареност* и *емоционална оптовареност* за работниците од ИКТ секторот?

Денес, генерално работата, особено работата на ИКТ работниците, е насочена на клиентот и е ориентирана кон информациска технологија (Merllie & Paoli, 2001, според van Vegchel et al. 2004). Промените во природата на работата водат кон промена и на работните барања кај ИКТ работниците, со што емоционалните, менталните и психолошките барања се зголемуваат.

Голем процент од македонските ИКТ компании главен прилив на парични средства обезбедуваат од аутсорсинг услугите, со што концептот на емоционални

барања изгледа доста важен, бидејќи вработените често имаат директен контакт со клиентите. Емоционалните барања се важни за работа во која е вклучена интеракција со клиент (Ybema & Smulders, 2001), според van Vegchel et al. (2004).

Повеќе студии покажуваат дека релацијата помеѓу емоционалните барања и добросостојбата кај вработените се модерира со социјална поддршка (Ybema & Smulders, 2001) како и со *контрола на работата* (de Jonge et al., 1999, 2000; Soderfeldt et al., 1997) според van Vegchel et al. (2004).

Од друга страна, за да се програмира софтвер, неопходно е висока концентрација, прецизност, задлабоченост при решавање на проблеми, со што нивото на менталната оптовареност кај работниците од ИКТ секторот се зголемува.

Согласно претходно кажаното, може да претпоставиме дека високите работни барања (*ментална оптовареност* и *емоционална оптовареност*) кај вработените во ИКТ секторот, комбинирани со високи работни ресурси (*можности за учење, контрола на работа*) може да резултираат со висока работна ангажираност кај вработените.

## ОГРАНИЧУВАЊА, НЕДОСТАТОЦИ И ПРЕДИЗВИЦИ ЗА ПОНАТАМОШНО ИСТРАЖУВАЊЕ

Оваа студија има неколку ограничувања, иако истражувањето дава практични придонеси за менаџерите на човечки ресурси како и теоретски придонес на психологијата на труд преку пионерско тестирање на ЈД-Р моделот кај македонските работници од ИКТ секторот. Докажаниот значаен однос на варијаблите во ова истражување, како и некои размисли и наоди од литературата, поттикнаа идеи за наредни истражувања на слични теми.

Едно ограничување е користењето на пригоден примерок, којшто е тесно определен во однос на возраста и полот. Примерокот беше одредена група на вработени, односно поединци кои работат во македонски ИКТ организации. Во иднина би било корисно да се вклучи помалку ограничен примерок кој би опфатил испитаници од други работни професии и организации, како и од

различни возрасни групи, со цел да се подобри моќта на генерализација на наодите. Очекуваме дека присуството на некои споредни интеракциски ефекти не мора неопходно да се разликува поради различната работна професија, но релевантните работни барања и ресурси може да бидат различни. Сепак, специфичните работни барања и работни ресурси коишто се користат во ова истражување имаат цврста основа во литературата и не треба да се занемарат во идните истражувања.

Истражувањето е ограничено на три работни барања и четири работни ресурси. Идните истражувања би можеле да вклучат повеќе работни барања и ресурси во ИКТ контекст со што би се испитало дали можеби некоја од варијаблите се поставува како модератор или медијатор, како и да се испита каква е нивната релација со ангажираноста. Така, автономијата можеби може да помогне во справувањето со работните барања, затоа што вработените може да одлучат за себе кога и како да одговорат на нивните барања; исто така, социјалната поддршка и квалитетните односи со претпоставените може да го ублажи влијанието на работните барања во однос на согорувањето, бидејќи вработените добиле инструментална помош и емоционална поддршка. Спротивно на тоа, повратните информации може да им помогнат на вработените, бидејќи ги обезбедува со информации неопходни за одржување на перформансите како и зачувување на нивното здравје (Baker, Demerouti & Euwema, 2005).

Во истражувањето не беа вклучени личните ресурси, коишто согласно некои теоретски гледишта, доколку се комбинираат со високо или ниско ниво на работни барања може да резултираат со висока мотивација и ангажираност (Bakker & Demerouti, 2007). Со вклучување на оваа варијабла во ЈД-Р моделот би можеле да се разјаснат подобро врските меѓу вклучените варијабли. Вклучувањето на личните ресурси во моделот би можело да биде на повеќе начини – како медијатори, модератори, “трети варијабли”, претходници на работните барања и работните ресурси, или како комбинација на претходно посоченото.

Хипотезата беше делумно потврдена, не сите избрани работни ресурси се покажаа дека имаат значаен придонес во влијанието врз работната ангажираност. Едно од објаснувањата за ова би можело да биде релативно променливото ниво на

ангажираност на вработените во текот на денот. Согласно некои истражувања релацијата помеѓу работните карактеристики, психолошките состојби и исходите се менуваат со тек на времето, како и дека постојат флукуации на дневно ниво на работните ресурси (Xanthopoulou et al., 2009). Sonnentag (2003) прва се спротивстави на мислењето дека ангажираноста се однесува на постојана продорна афективно-когнитивна состојба (Schaufeli et al., 2002) и предлага работната ангажираност да не се гледа само како трајно искуство. Наместо тоа, таа тврди и покажа дека нивото на работната ангажираност може да се разликува во рамки на ист работник од ден на ден, како одговор на конкретни ситуации и лични услови (Sonnentag et al., 2010). Така, секојдневната работна ангажираност се воведува како комплементарна на трајната работна ангажираност. Идни истражувања би можеле да испитуваат дали работната ангажираност е повисока кога работните ресурси се достапни, споредено со денови кога работниците имаат на располагање помалку работни ресурси.

Во истражувањето беше земен во предвид само мотивацискиот процес. Во иднина би било корисно да се вклучат и двата процеси заедно, и мотивацискиот и процесот на нарушување на здравјето, и заедно да се испитуваат.

ЈД-Р моделот се вклопува во традицијата на DCM и на ERI моделот, исто така, ја задоволува потребата за специфичност со вклучување на различни видови на работни барања и работни ресурси, во зависност од професионални контекст на истражување (Bakker & Demerouti, 2007). За да може навистина да се зборува за флексибилен модел, сегашните наоди треба да се повторат и во други студии со користење на различни групи на работни барања и работни ресурси. Во идните студии би можело да се открие кои се специфичните работни барања и работни ресурси за ИКТ секторот.

#### ПРАКТИЧНИ ИМПЛИКАЦИИ НА НАОДИТЕ

Целта на ова истражување е, пред сè, да даде теоретски придонес за психолошката научна област во Македонија, особено за психологијата на труд. Исто така, пионерското воведување на ЈД-Р моделот со варијаблите работни

ресурси и работни барања во македонски контекст, покрај теоретските импликации, има доста практични потенцијали.

Наодите од истражувањето имаат практични импликации со оглед на тоа што ЈД-Р моделот е рамка која може да се користи во организациите за да се подобри мотивацијата и здравјето на работниците, додека истовремено може да подобри различни организациски исходи (Schaufeli & Taris, 2014).

Менаџментот на организациите би можел да го користи ЈД-Р моделот како алатка за управување со човечките ресурси за подобрување на добросостојбата и перформансата на вработените (Bakker & Demerouti, 2007; Nakanen et al., 2008).

Организациите со цел да ја зголемат мотивацијата на вработените може да им обезбедат соодветни работни ресурси низ дизајнирање на работните барања на тој начин што со завршување на работните задачи вработените би биле ангажирани. Менаџментот на организациите би можел да влијае врз работните барања и ресурси со што индиректно ќе влијае на работната ангажираност и работната перформанса (Bakker & Demerouti, 2014).

Во иднина по примерот на авторите Bakker, Demerouti & Euwema (2005) би можело менаџерите за човечки ресурси во македонските организации да развијат интернет апликација базирана на ЈД-Р моделот со што вработените коишто ќе го пополнат прашалникот би добивале повратна онлајн информација за нивните најважни работни ресурси и работни барања. На тој начин би се дало придонес во одржување на високо ниво на ангажираноста и добросостојбата на вработените.

## ЛИТЕРАТУРА

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2013). Burnout and Work Engagement: JD-R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour* 1, 389-411.

Bakker A.B. & Demerouti E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309 – 328.

Bakker A.B, Demerouti E., De Boer E.& Schaufeli W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.

Bakker, A.B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.

Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2003). The socially induced burnout model. In S.P. Shohov (Ed.), *Advances in Psychology Research*, 25, 13-30.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home-care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16 –38.

Bakker A.B, Demerouti E. & Verbeke W. (2004). Using the Job Demands Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.

Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99 , 274-284.

Bakker A.B. & Leiter M.P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and practice*. Hove, East Sussex: Psychology Press.

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. (2008). Work engagement: The emergence of a new concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.

Bakker, A.B., Van Emmerik, H., Van Riet, P., (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21, 1–16.

Bakker, A.B., Van Veldhoven, M.J.P.M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16.

Bakker A.B. & Xanthopoulou D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (14),2760-2779.

Crawford, E.R., LePine, J.A. & Rich B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95 (5): 834-848.

Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(2).

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001).The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

De Braine, R., & Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 11.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. &Lloret, S. (2006).Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal Journal of Vocational Behavior*, 68, 65–174.

Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2010). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. Bo S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, (1), 417–453. Washington, DC: American Psychological Association.

Gruman, J.A. & Saks, A.M. (2011).Performance management and employeeengagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123–136.

Gubman, E. (2004). From engagement to passion for work:The search for the missingperson. *Human Resource Planning*, 27(3), 42-46.

Hakanen J.J., Bakker A.B. & Demerouti E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479–487.

Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Jokisaari, M. (2011). A 35-year follow-up study on burnout among Finnish employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 345–360.

Hakanen, J.J., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2006). Burnout and engagement among teachers. *Journal of Psychology*, 43, 495-513.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Hakanen, J.J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict the engagement: Analysing a conceptual model. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (eds.). *Work engagement: a handbook of essential theory and practice*. Hove, East Sussex: Psychology Press.

Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241.

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and practice* (pp. 102-117). London and New York: Psychology Press.

Halbesleben, J.R.B. & Wheeler, A.R. (2008). The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave. *Work & Stress*, 22, 242-256.

Hall, G.B., Dollard, M.F., Winefield, A.H., Dormann, C. & Bakker, A.B. (2013): *Psychosocial safety climate buffers effects of job demands on depression and positive organizational behaviors*, *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 26:4, 355-377.

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(2), 268-279.



Hockey, G.J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: a cognitive–energetic framework. *Biological Psychology*, 45, 73–93.

Hu, Q., Schaufeli W.B.&Taris, T.W. (2013). Does equity mediate the effects of job demands and job resources on work outcomes? An extension of the job demands-resources model, *Career Development International*, 18, 357 – 376.

Invest in Macedonia. Information and Communications Technology Sector in the Republic of Macedonia. Преземано од <http://www.investinmacedonia.com> на дата 20.12. 2016.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M.& Sonnentag, S. (2011). Job demands–resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1, 1–28.

Koyuncu, M., Burke, R. J. & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences, *Equal Opportunities International*, 25, 299 – 310.

Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 224-225.

Lo Presti, A., & Nonnis, M. (2014). Testing the Job Demands-Resources Model: Evidence from a sample of Italian Employees. *TPM*, 21(1), 89-101.

Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

Maslach C., Jackson, S.E. & Leiter M.P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498 –512.

Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.

May, R.D, Gilson, R.L. & Harter, L.M. (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.

Министерство за информатичко општество и администрација (2015). *Национална Краткорочна ИКТ стратегија 2016-2017*.

Nahrgang, J.D, Morgeson, F.P. & Hofman, D.A. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1):71-94.

Ones, D.S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F.L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78,679-703.

Parker, S. K., & Wall, T. 1998. *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. London: Sage.

Rattrie, L.& Kittle, M. (2014) The Job Demands-Resources model and the international work context: A systematic review, *Journal of Global Mobility: the Home of Expatriate Management Research*, 2 (3), 260-279.

Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2010). Being there: Work engagement and positive organizational scholarship. In G. Spreitzer & K. Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (59–69). Oxford: Oxford University Press.

Sacks, M.A.(2006).Antecedents and consequence of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21, 606-619.

Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*. 90(6),1217–1227.

Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A.B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). New York: Psychology Press.

Sawang, S. (2012). Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: The moderating role of social support? *International Journal of Manpower*, 33(2), 178-186.

Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane(Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test manual*. Utrecht University: Department of Psychology.

Schaufeli, W.B. & Bakker A.B. (2006).The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study.*Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Schaufeli, W.B., Bakker A.B. & Salanova, M. (2006).The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire:A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

Schaufeli, W.B., Bakker A.B. & Van Rhenen W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.

Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M.& Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.

Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W.B. & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. Bauer & O. Hamming (Eds). *Bridging occupational, organizational and public health*, 43-68, Dordrecht: Springer.

Schaufeli, W.B., Taris, T., & Bakker, A.B. (2006). Dr. Jeckyll or Mr. Hyde: On the Differences between work engagement and workaholism. In R. Burke (Ed.), *Workaholism in organizations*.

Seitjs, G. & Crim, D. (2006). *What Engages Employees The Most or The Then C'S of Employee Engagement*. Ivey Publishing. Превземено од <http://iveybusinessjournal.com> на дата 20.12.2016

SMMRI Skopje (2009). *Work Force Demand Survey for the ICT Industry in Macedonia*. Превземено од <http://www.masit.org.mk> на дата 20.12.2016

Sonnentag, S., Demerouti, E., Mojza, E. J. & Bakker, A.B. (2010). Reciprocal Relations Between Recovery and Work Engagement: The Moderating Role of Job Stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842– 853.

Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230 –240.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte H. & Lensa, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294

Van Emmerik, I.J.K., Bakker, A.B. & Euwema, M.C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*, 14(6), 594-613.

Van Vegchel, N., de Jonge, J., Soderfeldt, M., Dormann, C. and Schaufeli, W. (2004). Quantitative Versus Emotional Demands Among Swedish Human Service Employees: Moderating Effects of Job Control and Social Support. *International Journal of Stress Management*, 11 (1), 21–40.

Xanthopoulou D., Arnold B. Bakker, Demerouti E. & Schaufeli, W.B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121–141.

Xanthopoulou D., Arnold B. Bakker, Demerouti E. & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.

## РЕЗИМЕ

Моделот работни барања-ресурси (ЈД-Р) беше користен како теоретска рамка за да се предвиди работната ангажираност кај вработени во секторот на информатички и комуникациски технологии. Подетално, работните карактеристики, односно работните барања (*работна оптовареност, ментална оптовареност и емоционална оптовареност*) и работните ресурси (*контрола на работа, јасност на задачи, односи со колеги и можности за учење*) беа посматрани како предикторски варијабли, додека пак работната ангажираност (*посветеност и енергичност*) беше посматрана како критериумска варијабла. Беа поставена хипотеза дека работните ресурси подобро ја предвидуваат работната ангажираност отколку работните барања кај вработените во секторот за информатички и комуникациски технологии.

Податоците беа добиени од вработени ( $n = 162$ ) во македонски компании од секторот за информатички и комуникациски технологии на работни позиции: програмери, веб дизајнери и специјалисти за информатички и комуникациски технологии. За тестирање на поставената хипотеза беше применета мултипла линеарна регресивна анализа. Наодите од истражувањето делумно ја потврдија поставената хипотеза, не сите избрани работни ресурси се покажаа дека имаат значаен придонес во влијанието врз работната ангажираност. Поточно, се потврди дека *можностите за учење, емоционалната оптовареност, контрола на работата и менталната оптовареност* имаат значаен индивидуален придонес во предикација на *посветеноста*, додека пак *можностите за учење и контрола на работата* покажаа дека имаат значаен индивидуален придонес во предикација на *енергичноста*.

ЈД-Р моделот беше за прв пат тестиран во македонски контекст на вработени во секторот на информатички и комуникациски технологии. Во идните студии би можело сегашните наоди да се повторат и во други студии со тестирање на испитаници од компании од други сектори, како и со користење на различни групи на работни барања и работни ресурси.

**Клучни зборови:** работни барања-работни ресурси (ЈД-Р модел), работна ангажираност.

## Прилог 1: Прашалник за работни барања и работни ресурси

Следните прашања се однесуваат на карактеристиките на работата. Ве молиме внимателно прочитајте го секое прашање. Со заокружување на еден од броевите од 1 до 5 означете колку често сте се чувствувале на опишаниот начин во врска со вашата работа.

Доколку **никогаш** не се чувствувате така заокружете 1;

Доколку **ретко** се чувствувате така заокружете 2;

Доколку **понекогаш** се чувствувате така заокружете 3;

Доколку **често** се чувствувате така заокружете 4;

Доколку **секогаш** се чувствувате така заокружете 5.

|   |
|---|
| 1. Дали имаш премногу работа?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш   |
| 2. Дали треба да работиш напорно за да ја завршиш работата?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш             |
| 3. Дали работиш под притисок ?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш  |
| 4. Дали треба да брзаш додека работиш ?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                                 |
| 5. Дали работата ти бара да вложуваш многу емоции?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                      |
| 6. Дали на работата се соочуваш со работи што ти влијаат лично?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш         |
| 7. Дали чувствуваш дека некој те загрозува на работа?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                   |
| 8. Дали додека работиш се соочуваш со ситуации коишто те вознемируваат?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш |
| 9. Дали работата бара многу концентрација?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                              |
| 10. Дали работата бара многу прецизност?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                                |

|   |
|---|
| 11. Дали треба да внимаваш на многу работи истовремено?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                           |
| 12. Дали работата бара постојано да мислиш?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                                       |
| 13. Дали имаш слобода во извршување на работните активности?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                      |
| 14. Дали можеш да учествуваш во планирање на работните активности?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                |
| 15. Дали можеш да учествуваш во носење одлука кога нешто треба да се заврши?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш      |
| 16. Дали ги решаваш проблемите што произлегуваат од работењето?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                   |
| 17. Можеш ли да ја организираш твојата работа сам/а?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                              |
| 18. Дали знаеш точно што другите очекуваат од тебе во работењето?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                 |
| 19. Дали знаеш точно за што си одговорен при извршување на работните задачи?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш      |
| 20. Дали знаеш точно што твојот претпоставен мисли за твојата работна ефикасност?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш |
| 21. Дали ти е јасно кои се твоите работни задачи?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                                 |
| 22. Дали знаеш што можеш да очекуваш од колегите во твојот оддел?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                 |
| 23. Може ли да сметаш на помош од колегите кога имаш потешкотии во работата?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш      |
| 24. Дали имаш конфликти со колеги?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш  |
| 25. Дали чувствуваеш дека си ценет од твоите колеги?<br>(1)никогаш (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) секогаш                              |
| 26. Дали твоите колеги се однесуваат пријателски кон тебе?  |

|   | <b>(1)никогаш</b> | <b>(2) ретко</b> | <b>(3) понекогаш</b> | <b>(4) често</b> | <b>(5) секогаш</b> |
|---|-------------------|------------------|----------------------|------------------|--------------------|
| 27. Дали постои добра атмосфера меѓу тебе и колегите?   | <b>(1)никогаш</b> | <b>(2) ретко</b> | <b>(3) понекогаш</b> | <b>(4) често</b> | <b>(5) секогаш</b> |
| 28. Дали учиш нови работи при работењето?   | <b>(1)никогаш</b> | <b>(2) ретко</b> | <b>(3) понекогаш</b> | <b>(4) често</b> | <b>(5) секогаш</b> |
| 29. Дали работата ти нуди можност за личен раст и развој?                                     | <b>(1)никогаш</b> | <b>(2) ретко</b> | <b>(3) понекогаш</b> | <b>(4) често</b> | <b>(5) секогаш</b> |
| 30. Дали работата ти дава чувство дека можеш да постигнеш нешто?                              | <b>(1)никогаш</b> | <b>(2) ретко</b> | <b>(3) понекогаш</b> | <b>(4) често</b> | <b>(5) секогаш</b> |
| 31. Дали твојата работа ти нуди можност за независност и превземање на самостојни активности? | <b>(1)никогаш</b> | <b>(2) ретко</b> | <b>(3) понекогаш</b> | <b>(4) често</b> | <b>(5) секогаш</b> |



## Прилог 2: Прашалник за работа и добросостојба

Следните 9 прашања се однесуваат на тоа како се чувствувате на работното место.

Ве молиме внимателно прочитајте го секое прашање и одлучете дали некогаш сте се чувствувале така во врска со вашата работа.

Доколку **никогаш** не се чувствувате така заокружете 0;

Доколку **скоро никогаш** не сте се чувствувате така заокружете 1;

Доколку **ретко** се чувствувате така заокружете 2;

Доколку **понекогаш** се чувствувате така заокружете 3;

Доколку **често** се чувствувате така заокружете 4;

Доколку **многу често** се чувствувате така заокружете 5;

Доколку **секогаш** се чувствувате така заокружете 6;

Со заокружување на еден од броевите од 0 до 6 означете колку често сте се чувствувале на опишаниот начин во врска со вашата работа.

1. На работа сум преполн/а на со енергија.

**(0) никогаш (1) ретко (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) многу често (6) секогаш**

2. На работа сум силен/на и енергичен/на.

**(0) никогаш (1) ретко (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) многу често (6) секогаш**

3. Со ентузијазам и' приоѓам на мојата работа.

**(0) никогаш (1) ретко (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) многу често (6) секогаш**

4. Наоѓам инспирација во мојата работа.

**(0) никогаш (1) ретко (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) многу често (6) секогаш**

5. Кога ќе станам наутро, ми се оди на работа.

**(0) никогаш (1) ретко (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) многу често (6) секогаш**

6. Среќен/на сум кога работам многу.

**(0) никогаш (1) ретко (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) многу често (6) секогаш**

7. Се гордеам со мојата работа.

**(0) никогаш (1) ретко (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) многу често (6) секогаш**

8. Целосно сум обземен/а од мојата работа.

**(0) никогаш (1) ретко (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) многу често (6) секогаш**

9. Кога работам мојата работа ме понесува.

**(0) никогаш (1) ретко (2) ретко (3) понекогаш (4) често (5) многу често (6) секогаш**