



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Студиска програма
за II циклус на студии

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИ
ДЕЈНОСТИ

МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ И ОРГАНИЗАЦИСКА ПРИВРЗАНОСТ НА
ВРАБОТЕНИТЕ ВО ТЕЛЕВИЗИСКИТЕ МЕДИУМИ

Магистерски труд

Кандидат:

Наталија Стојанова

Индекс 5337/20

Ментор:

проф. д-р Виолета Арнаудова

Скопје, 2024

Содржина

Резиме	3
Вовед	5
Проблем	9
I. Теоретска заднина	10
1. МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА.....	10
2. ОРГАНИЗАЦИСКА ПРИВРЗАНОСТ	26
3. СПЕЦИФИЧНОСТИ НА РАБОТАТА НА МЕДИУМСКИТЕ РАБОТНИЦИ	31
4. Релевантни истражувања	51
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	55
1. Цел и карактер на истражувањето	56
2. Задачи на истражувањето	56
3. Хипотези на истражувањето.....	57
4. Варијабли на истражувањето	58
5. Методи, техники и инструменти	59
6. Популација и примерок.....	60
7. Статистичка обработка на податоците.....	60
8. Организација и тек на истражувањето	61
9. РЕЗУЛТАТИ	61
10. ДИСКУСИЈА	74
Користена литература.....	89
ПРИЛОЗИ	95

МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ И ОРГАНИЗАЦИСКА ПРИВРЗАНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ТЕЛЕВИЗИСКИТЕ МЕДИУМИ

Резиме

Трудот ја проучува улогата на меѓучовечките односи за организациската приврзаност на медиумските работници. Меѓучовечките односи беа изучувани низ призмата на три аспекти на овој процес: ангажираност, кохезивност и поддршка од претпоставениот.

Спроведено е емпириско истражување во кое се вклучени медиумски работници вработени во телевизиски медиуми лоцирани на територијата на градот Скопје. Истражувањето имаше цел да ја утврди поврзаноста меѓу меѓучовечките односи и организациската приврзаност; какви се меѓучовечките односи на медиумските работници и каква е нивната организациска приврзаност ако се имаат предвид некои карактеристики на примерокот, како: полот, возраста, нивото на образование, должината на работното искуство во областа на новинарството и работната позиција.

Резултатите покажуваат дека медиумските работници се приврзани кон организацијата во која работат во моментот на истражувањето. Но, исто така, добиените резултати потврдуваат дека со зголемување на ангажираноста со работа се намалува приврзаноста кон организацијата. Од друга страна, кохезивноста, поддршката од претпоставениот и индексот на меѓучовечките односи, според резултатите, не се значајно поврзани со приврзаноста на организацијата.

Клучни зборови: *меѓучовечки односи, организациска приврзаност, работна кохезија, медиумски работници, поддршка од претпоставен*

INTERPERSONAL RELATIONS AND ORGANIZATIONAL ATTACHMENT OF EMPLOYEES IN TELEVISION MEDIA

Abstract

The paper studies the role of interpersonal relationships on the organizational commitment of media workers. Interpersonal relationships were studied through the prism of three aspects of this process: engagement, cohesiveness, and support from the superior.

Empirical research was conducted which included media workers employed in television media located in the territory of the city of Skopje. The research aimed to determine the relationship between interpersonal relationships and organizational commitment; what are the interpersonal relations of the media workers and what is their organizational attachment if some characteristics of the sample are taken into account, such as: gender, age, level of education, length of work experience in the field of journalism, and work position.

The results show that media workers are attached to the organization in which they work at the time of the survey. However, the obtained results also confirm that increasing work engagement decreases attachment to the organization. On the other hand, cohesiveness, supervisor support, and the index of interpersonal relations, according to the results, are not significantly related to organizational commitment.

Keywords: *interpersonal relationships, organizational commitment, work cohesion, media workers, support from superior*

Вовед

Денес е најкорисна личност на светот оној човек што знае како да се согласува со другите луѓе. Меѓучовечките односи се најважното знаење во широката образовна програма на живеењето.

Stanley C. Allyn

Однесувањето на луѓето во односите потсетува на однесувањето на ежовите што настојуваат да се загреат во ладните зимски ноќи. Ладно им е, се стискаат еден покрај друг, но, колку повеќе се стискаат, со своите остри боцки си задаваат повеќе бол едни на други. Поради болката мора да се оддалечуваат, но повторно се приближуваат поради ладното, и така во недоглед.

A. Schopenhauer

Меѓучовечките односи во организацијата понекогаш потсетуваат на однесувањето на ежовите во зима. Луѓето мораат да работат заедно, но меѓучовечките односи им нанесуваат бол. Истражувањата за работните вредности покажуваат дека на повеќето луѓе односите меѓу колегите им се поважни од напредувањето или платата, па често се вели дека е поважно со кого работиш отколку што работиш. Зошто меѓучовечките односи во организацијата се важни?

Денешната работа станува многу комплексна за да може да ја извршува едно лице. Потребни ни се други лица за сложени проекти, потребни ни се нивното знаење, компетенции и мотивација, често сме само дел од еден процес и не можеме својата работа да ја вршиме квалитетно доколку тоа не го направат и другите. На работа поминуваме половина, а и повеќе од своето време и практично не е можно тоа време да го поминуваме сами. Еден мозок не може сите одлуки да ги донесува сам. Потребни ни се луѓе за дискусија, за проверка на нашите претпоставки, за давање стручно мислење или идеи и слично. Потребни ни се луѓе што ќе ја ценат нашата работа или ќе ни укажат на грешките и

повремено ќе нè мотивираат кога ќе подзастанеме. Потребни ни се лица во нашата близина што навистина ќе нè ценат. Потребни ни се добри колеги што ќе ни бидат поддршка или помош во кризни ситуации.

Честопати размислуваме како би ни било ако во момент на одлука на работа имаме до нас човек што правилно ќе нè насочи во одлуката што треба да ја донесеме. Но, исто така, колкупати досега сме кажале дека полесно би ни било да работиме сами. Дали ова е така или не секако дека зависи од индивидуата, но работејќи во една организација се среќаваме со луѓе што се секојдневно околу нас, без разлика на нашите односи со нив.

Лошите интерперсонални односи во организацијата имаат многу забележлив финансиски ефект врз организацијата. Лошите меѓучовечки односи во организацијата носат поголема штета од лошите работни одлуки. Покрај финансиската штета, лошите меѓучовечки односи имаат голем број други негативни последици за организацијата: губење на работното време, зголемување на боледувањата, отсуство од работа и напуштање на организацијата.

Многупати досега сме биле во различни ситуации во кои односите во организацијата се на различно „ниво“. Колегите со кои ја делиме канцеларијата или работниот простор се дел од нашето секојдневје и долг период од денот го поминуваме заедно. Какво ќе биде расположението, каква ќе биде работната атмосфера зависи од интерперсоналните односи меѓу вработените во организацијата.

Врз основа на наодите од релевантни емпириски истражувања се претпоставува дека постои реципроцитет меѓу интерперсоналните односи во организацијата и квалитетот во работата. Оваа меѓузависност може да биде условена од повеќе фактори, но во актуелното истражување фокусот е ставен на: степенот на заинтересираност на медиумските работници за работата и работните задачи што треба да се извршат, како и за нивниот квалитет (ангажираност со работа); единството меѓу вработените и нивната мотивираност

(кохезивноста), како и степенот на поддршка и разбирање од страна на претпоставениот (поддршка од претпоставен). Имајќи ги предвид оваа специфика во социјалните релации на вработените во медиумите од една страна, а од друга страна можните последици на социјалните релации во однос на флукутирањето од работната организација, во фокусот на истражувањето ќе ја ставиме и организациската приврзаност на медиумските работници. Поврзаноста на двете истражувачки варијабли ќе биде направена така што ќе се земат предвид аспектите што ги определуваат овие конструкти, како и специфичните демографски карактеристики на медиумските работници вклучени во примерокот.

На глобално ниво, новинарството претрпува големи промени, кои бараат многу поголеми технолошки знаења и вештини од новинарите, а таквата ситуација бара исклучителна способност за приспособување на вработените во медиумите, без разлика на тоа каде живеат. Иако многу показатели покажуваат дека новинарството во нашиот регион е една од професиите со најлоши услови за работа, често се чини дека самите новинари не прават многу за да ја сменат својата позиција. Неефективните синдикати не прават доволно за да ја подобрат моменталната состојба, а новинарите, водени од сопствените интереси и од стравот да не ја загубат работата, ретко се солидаризираат со колегите. Ако постоеше солидарност и подготвеност да се вклучат, лошите договори и ниските плати, како и нерешените напади врз новинарите, немаше да бидат толку страшни. Многу често новинарите се етикетирани како пропартиски и поради политиките на уредништвата се соочуваат со непријатни ситуации, непријатни коментари на нивна сметка и навреди, без да се погледне основата на проблемот/ситуацијата. Работата на новинарите во телевизиските куќи е хиерархиски организирана, секој новинар има свој претпоставен – уредник. Условите во медиумите зависат од тоа каква е организацијата во однос на големината (помала или поголема), во однос на сопственоста (државна или приватна) и сл.

Меѓучовечките односи се многу актуелна тема за вработените, без оглед на спецификите на организациите. Во секојдневјето се сретнуваме со различни

примери за успехот или неуспехот на организацијата, без да се земат предвид кохезијата меѓу вработените, нивната ангажираност и поддршката што во сето тоа ја имаат од своите претпоставени. Колку навистина вработените се трудат за својата работа, за резултатите што треба да ги постигнат во компанијата каде што работат, да придонесат за поголеми успеси, да го дадат максимумот во поглед на својата работа и можностите да го направат тоа?! Нераскинливо поврзано со поставеното прашање е прашањето за приврзаноста кон организацијата како услов за вложување максимални напори во извршување на задачите или пак причина за напуштање на организацијата.

Дали вработените ќе го дадат максимумот во работата придонесувајќи за успешна работа и за пријатна работна средина или ќе чекаат другите да го направат тоа, зависи од самите вработени. Кога сите би го дале својот максимум во работата без оглед на околностите и на добивките од тоа, тогаш сите би биле среќни и задоволни од својата работа. Но, дали сме сведоци на таква слика? За една организација да биде успешна, секој од вработените треба да си постави цел, а во истата таа цел да ги смести и успехот на организацијата и колегијалноста.

Успехот на секоја организација треба да претставува мотив за вработениот да продолжи во одредена насока во работата. Исто така, организацијата е таа што треба да придонесе вработениот да има желба и мотивација за ефикасно и продуктивно да работи и да ги остварува своите цели создавајќи добри меѓучовечки односи, овозможувајќи услови за ангажирање во работните задачи и обезбедување поддршка од своите претпоставени. Со обезбедување на овие услови во организацијата се очекува и организациската приврзаност на вработените да се зголемува.

Обезбедувањето услови за работа е она што треба секој поединец да се труди да го има или да дозволи другите да го имаат во зависност од работната позиција.

Фокусот на овој магистерски труд е насочен кон проучување на улогата на меѓучовечките односи на медиумските работници за нивната приврзаност кон

организацијата, односно медиумот во кој се вработени, ако се имаат предвид одредени нивни карактеристики.

Проблем

Во магистерскиот труд се проучуваат димензиите на социјалната или работната клима што ги сочинуваат интерперсоналните фактори. Со процената на овие димензии се одредуваат степенот на ангажираност со работа, кохезивноста меѓу соработниците и поддршката од претпоставениот, кои резултираат со индекс на меѓучовечки (работни) односи. Интересот е фокусиран и на приврзаноста на вработените кон работната организација. Оттаму е дефиниран и истражувачкиот проблем:

Дали постои поврзаност на меѓучовечките односи меѓу вработените медиумски работници со нивната приврзаност кон организацијата и каква е таа поврзаност од аспект на карактеристиките на примерокот (полот, возраста, нивото на образование, должината на работното искуство во областа на новинарството и работната позиција)?

I. Теоретска заднина

1. МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

„Надвор од нуклеарното семејство, вработувањето е она што им обезбедува на повеќето луѓе социјален контекст и покажува во секојдневното искуство дека 'ниту една [личност] не е остров сам по себе' и дека целите на колективитетот ги надминуваат целите на поединецот.“
Jahoda

Начинот на функционирањето на организацијата, нејзината структура, нејзиниот развој значително зависат од лицата што ја сочинуваат, нивната мотивираност и задоволство од работата, можностите на вработените за приспособување на условите за работа и слично. Сè почести се истражувањата што се поврзани со психолошките проблеми на работното место и факторите што влијаат врз продуктивноста на вработените и врз работната организација, интеракцијата и заемните односи меѓу вработените, работата и условите за работа во работната организација.

Првите проучувања на меѓучовечките (интерперсоналните) односи се занимавале со проучување на интеракцијата меѓу луѓето. Предмет на проучување во нив се односите во малите групи (работна група, семејство, група на пријатели), односите меѓу припадници на различни политички партии и религии, членови на различни организации. Од овие проучувања било откриено дека односите во малите групи и однесувањето на членовите на тие групи зависат од пошироката општествена средина. Така, климата во работната група ја отсликува климата на работната организација.

Меѓучовечките односи се составен дел на социјалната клима во една работна организација. Звонаревиќ (Zvonarevic, 1976) социјалната клима ја

дефинира како состојба на психосоцијалните односи на припадниците на социјалната група и нивните односи кон групата во целина.

Социјалната клима е чест предмет на интерес на истражувачите бидејќи искуствата покажуваат дека таа е битен фактор што има влијание врз однесувањето на вработените во секоја работна организација, како и врз продуктивноста и ефикасноста на организацијата. Голем број истражувања кај нас и во светот покажале дека постои поврзаност меѓу социјалната клима и ставовите на вработените во работните организации.

Големо значење за степенот на задоволството од работата и задржувањето во неа има перцепцијата на социјалната клима на работното место. Социјалната клима различно се перципира во различни организации, но разлики постојат и во иста организација од страна на различни вработени.

Според Moos (1994; според Сарџоска, 1997), климата ја сочинуваат три групи фактори: интерперсонални, персонални и структурални. Овие три групи фактори ги сочинуваат димензиите на работната средина и нивната меѓусебна интеракција го определува профилот на социјалната клима. Профилот може да биде поволен, неповолен, просечен, што зависи од тимскиот и од индивидуалниот пристап на вработените. Поволната социјална клима има позитивно влијание врз нивното задоволство од работата, моралот и ефикасноста на вработените во работната средина и најпосле врз приврзаноста и задржувањето на вработените во организацијата.

Меѓучовечките односи може да бидат различни. Најгрубо би можеле да ги поделиме во две групи: добри и лоши. Отпосле ваквите групи се делат на многу поголем број, но, накратко кажано, пак ќе го добијат истиот назив „добро“ или „лошо“. Тие можат да бидат пријатни, инспиративни, мотивирачки, позитивни, но исто така можат да бидат и непријатни, непосакувани, демотивирачки односи, односи поткрепени со фрустрации, гнев, омраза, завист и сл.

Колку и да не сакаме, не можеме да поминеме без да забележиме какви се односите во една организација. Нив најчесто можеме да ги видиме само ако сме

дел од нив. Многупати се вели дека не е важна средината во која работиме ако сме задоволни од финансискиот дел или задоволството што ни го пружа работата. Дали навистина е така?! Да си го поставиме прашањето: „Како ќе ти биде секој ден опкружен со луѓе што те гледаат со омраза или со завист, а како ќе ти биде денот опкружен со позитивна и со пријатна работна хармонија?“

Многу често љубомората се јавува како еден од главните проблеми со кои се соочуваат колегите во една организација, а уште повеќе кога некои од нив се пофалени за дадена идеја или пак за завршена работа. Но, голем и истакнат проблем е кога дел од колегите се фаворизирани од претпоставените и тогаш најчесто велиме дека што и да направиме, не ни вреди. Затоа, за да имаме успешна, пријатна работна атмосфера, а овде секако треба да стои и успехот на организацијата, најважни се меѓучовечките односи во организацијата, кои треба да бидат проследени со истите атрибути како и работното опкружување.

Сето тоа може да резултира и со појава на стрес, чие присуство не оди во полза ниту на вработениот ниту на организацијата. Сè почесто во сите организации стресот станува голем проблем. Секојдневно вработените во која било организација се изложени на одреден стрес. Без разлика која и да е причината, стресот зема голем замав во поново време. Животот на еден вработен е исполнет со препреки, ситуации во кои понекогаш е тешко да се дојде до решение, одлуки, разговори, комуникации со колегите, сето тоа може да биде причина за стрес на работното место. Затоа, горенапишаното дека меѓучовечките односи во една организација се најважен дел останува.

Меѓучовечките односи се составен дел на социјалната клима во една работна организација. За да можеме да ја дефинираме социјалната клима, најпрво би ја определиле организацијата како поим. Организацијата е формална група на луѓе врзани со една или повеќе цели. За да може збир луѓе да претставуваат организација, меѓу нив мора да постои поделба на трудот во извршувањето на заедничките активности и секој член дел од работата да ја извршува според утврдени правила. Се состои од луѓе, средства, правила на дејствување, како и контроли во извршувањето на некои активности.

Современиот начин на живот му наметнува на човекот контакти со организацијата. Постојано е во контакт со разни организации, работни, културни, образовни, здравствени, верски, политички, забавни. Организациите се рамка во која секој поединец, нивен член, ги остварува своите визии и цели. Може да се каже и дека самата личност се создава со дејството на социјалната средина на дадена биолошка основа, создавајќи општ модел на однесување што е единствен за поединецот. Етимолошкото значење на зборот „организација“ носи одредена особеност на групи. Алтернативно значење на овој поим е организацијата како тип на група, обично бројна група. Терминот организација се користи за означување структурирана формална група што се состои од една или повеќе групи луѓе обединети со цел да работат заедно за да задоволат одредени потреби и интереси, кои можат да бидат лични, групни и организациски.

Социјалната клима се однесува на психосоцијалните односи на членовите на социјалната група и нивните односи кон групата во целина. Војановиќ (1988) социјалната клима ја дефинира како моларен поим преку кој се изразени содржината и интензитетот на доминантните вредности, норми, ставови, однесувања и емоции на членовите на социјалниот систем, кој може да се мери преку перцепциите на системот од страна на неговите членови или преку објективни мерки.

Постојат голем број обиди за дефинирање на социјалната клима, но тие се разликуваат и не успеваат целосно да го објаснат феноменот социјална клима. Cambell, Dunnette, Lawler and Weick (1970; според Војановиќ, 1988), како најчести индикатори на социјалната клима ги наведуваат: автономијата на поединецот, структурата што му е наметната на поединецот, ориентацијата, соработката.

Поединецот како дел од организацијата сам по себе не може да постигне многу затоа што, ако една организација може да опстане со еден човек, тогаш ќе постои ли зборот организација? Ќе биде ли поединецот толку успешен? Тој како што може да напредува во една организација, најпрво придонесувајќи за својот

успех и кариера, но истовремено и за самата организација, не би можел да го направи тоа без поддршката на своите.

Секој поединец, вработен, треба да биде ориентиран кон подобрување на условите и кон успешноста на организацијата во која работи. Ако вработените како поединци се ориентирани кон организацијата, тогаш ќе има резултати и напредок.

Постои ли организација, институција без соработка на вработените? Каква би била нивната работа ако не се довршува започнатото? Би имало ли напредок? Или, уште поважно, би имало ли добра тимска работа? Многу прашања што можеме да си ги поставиме гледајќи ги различните организации, а на кои можеме да дадеме многу едноставен одговор со кој многу од тие прашања ќе бидат одговорени. Ако нема соработка меѓу надредените, ако нема соработка меѓу вработените, ако нема соработка меѓу надредените и подредените, тогаш ништо од гореспоменатото нема да биде реализирано.

Argyris (1958) се смета за првиот што ја дефинирал социјалната клима, низ призма на формалните организациски политики, потребите на вработените, нивните вредности и личности. Според Argil (1975; според Vojanovic, 1988), односите во групите се резултат на карактеристиките на личностите што се членови на групите, додека односите на ниво на организација во голема мера зависат и од структурата на организацијата. Меѓучовечките односи во организацијата не се само производ на интеракцијата на личностите и потребата на организацијата туку се и карактеристики на социјалната клима (Vojanovic, 1988). Forehand & Gilmer (1964) ја дефинирале климата во организацијата како карактеристики што ја прават организацијата различна од другите и влијаат врз однесувањето на поединците во организацијата.

Социјалната клима како важен фактор од работењето е карактеристика што придонесува за работната атмосфера.

Меѓучовечките односи се клучни за развој на кариерата и за успехот на организацијата. Тим од позитивни работници што хармонично работат ја будат професионалната мотивација и достигнуваат високи работни успеси.

Работната атмосфера најпрво зависи од нас самите бидејќи понекогаш сами си ја правиме, т.е. придонесуваме кон ситуацијата. Не можеме секогаш другите да ги обвинуваме, не можеме секогаш да велиме дека другите се виновни за нашите пропусти или пак за нашите грешки. Со нашето однесување во организацијата во која припаѓаме придонесуваме за успешноста или, за жал, неуспешноста.

Меѓучовечките односи се клучни за развој на кариерата и за успех на организацијата. Каква би била нашата кариера зависи од нашите колеги, нашите односи кон организацијата и односите на организацијата кон нас. Не постои организација во која нема натпревар меѓу колегите, сè додека натпреварот меѓу нив е во „нормални граници“, ќе биде корисен за вработените, но и самата организација ќе има корист од тоа. Под нормални граници се подразбира границата до која вработените се натпреваруваат за доброто на сите, гледајќи во поглед на индивидуалните, но и групните успеси.

Ако земеме пример од некоја организација каде што работат повеќе вработени и доколку тие работат помагајќи си еден на друг, вршејќи работа за доброто на организацијата, придонесувајќи за успехот на организацијата и слично, тогаш работната атмосфера ќе биде позитивна и полна со успеси. Дури и да има неуспех или некои проблеми со кои ќе се сретнат вработените и организацијата (што е многу веројатно да се случи затоа што никаде не „оди“ работата без ниту еден проблем), ако се решаваат заеднички, ќе се надминат тие ситуации и ќе се продолжи со работата.

Социјалната клима ја сочинуваат три групи социјални фактори (Moos, 1994, според Сарџоска, 1999): интерперсонални, персонални и структурални.

Интерперсоналните фактори ги вклучуваат следниве димензии на работната средина:

- ангажираност со работа;
- кохезивност меѓу соработниците;
- поддршка од страна на претпоставениот.

Овие групи фактори ги сочинуваат димензиите на работната средина и нивната меѓусебна интеракција го определува индексот на меѓучовечки (работни) односи. Ангажираноста, кохезијата меѓу соработниците и поддршката од претпоставениот се предуслов за создавање плодна, продуктивна, креативна средина, доволно флексибилна, приспособлива на новонастанати услови. Тие можат да бидат услов и за стресна работна средина доколку се неизбалансиран и се провлекуваат во подолг временски период од неколку месеци.

Стресот денес се смета за една од најважните причини за многу работни, организациски и лични проблеми. Стресот предизвикува многу проблеми и во работењето: намалување на индивидуалната флексибилност, но влијае и врз организациската флексибилност, ја намалува способноста за работа и сл. Стресот, всушност, претставува реакција на некоја ситуација, акција, притисок предизвикан од некоја стресна ситуација што му се има случено на поединецот.

Односите во организацијата може да бидат пријатни, посакувани, креативни, но исто така може да бидат и извор на незадоволство, фрустрации, тензии. Меѓучовечките односи може да се разгледуваат од индивидуален аспект и од аспект на организацијата. Индивидуалната перспектива е различна за секој поединец и зависи од тоа како тој самиот ги цени постојните меѓучовечки односи. Од гледна точка на организацијата, сепак, тоа би било еден агрегат од индивидуалните мислења на вработените.

Пријатните, посакуваните, креативните, позитивните односи ќе резултираат со плод во работата, т.е. со заеднички успех меѓу колегите, а со тоа уште поголем успех за организацијата. Додека, пак, непријатните односи, односите полни со фрустрации, тензии, нервози ќе резултираат со негативен исход, најлошо можно сценарио ќе биде пад на организацијата и непостигнување на посакуваната цел.

Ангажираноста со работа се однесува на степенот на заинтересираност, предаденост, вклученост во работата, одговорност на вработените кон нивните работни места и работата што ја извршуваат (Moos, 1994, според Сарџовска, 1999). Ангажираноста е тесно поврзана со мотивираноста на вработените. Поведувачкиот аспект на мотивацијата ги поттикнува вработените да се ангажираат на своето работно место. Мотивираните лица се чувствуваат обврзани да ја остварат поставената цел во однос на работата, додека тоа не е случај со немотвираните. Мотивацијата има насочувачки аспект, да постигне одредена цел, која треба да се постигне преку ангажираност во определено работно однесување.

Интересот за мотивацијата на вработените е мошне стар проблем, но систематското размислување за овој проблем се појавило дури по 1930 година. Знаењето што го поседува работникот веќе не е проблем, туку само неговата мотивација за работа и примената на тоа знаење на работното место. Според Lončarević, Mašić, Đorđević (2007), постојат неколку главни причини зошто интересот за мотивацијата како незаменлив дел од деловната култура е толку силно изразен, имено:

- ги подобрува креативноста, ефикасноста и продуктивноста;
- го зајакнува квалитетот на работниот живот во организациите;
- растат конкурентните способности на деловниот субјект.

Поволната изразеност на ангажираноста во работната организација придонесува за позитивни резултати во успешното функционирање на организацијата. Ако вработениот е доволно ангажиран, тогаш тој се труди добро да ја заврши работата, од што може да се заклучи дека неговата мотивација е висока (Николоски, 2005). Но, успехот во функционирањето на организацијата не се должи само на мотивацијата, потребно е да се имаат соодветни способности, знаења, вештини, искуство. Високото ниво на мотивација може да компензира одреден недостиг на способност, но не може да го замени целосно (Николоски, 2005). Работникот се ангажира да постигне одредена цел и да ја

намали внатрешната состојба на нерамнотежа. Доколку работното однесување има резултати, работникот е поблиску до реализирање на поставените цели.

Организацијата има моќ да создаде адекватни услови за да ги ангажира работниците, а од нивната свест зависи колку ќе се посветат на работата. Ангажираноста на работникот е неопходна стратегија за висока конкурентност. Ако има конкуренција, вработените ќе работат повеќе, односно ќе го дадат својот максимум и ќе биде доволно за голема успешност.

Кохезивноста меѓу соработниците најчесто се одредува како привлечност на организацијата за нејзините вработени, како единство на вработените во однос на разни прашања, како степен на координација на напорите што ги вложуваат вработените во извршувањето на задачите или како степен на мотивираност на работниците во извршувањето на задачите (Рот, 1988). Кохезивната група е одлична за исполнување на целите бидејќи работниците подеднакво работат и се наградени за успешната работа, но, во случај да потфрли некој од групата, се јавува остракизам (протерување од групата) како казна за неусогласувањето со групата. Кохезивноста на групата има тенденција да се зголеми доколку се работи за заеднички непријател, односно конкурентска организација.

Благосостојбата на работа не е само мода, нејзините придобивки се реални. Развивањето на тимскиот дух во вашата компанија ја зголемува стапката на задоволство на вашите вработени, кои уживаат да доаѓаат во канцеларија. Секој од нас би сакал да работи со најдобриот тим во работата, т.е. секој од нас треба да придонесе за нашиот тим да биде најдобар.

Cartwright (според Рот, 1988) направил преглед на изворите и ефектите на кохезивноста, меѓу кои е можно заемно дејствување. Според овој автор, постојат четири групи фактори што претставуваат извори на кохезивноста:

- мотивите на членовите на групата, потребите да се задоволат со членство во групата, на пример потребата за признание, за сигурност и сл.;
- карактеристики на групата – цели, начинот на дејствување, углед и сл.;

- очекувања на членовите и процена дека тие очекувања можат да се остварат со нивното членство;
- споредување на задоволството во групата со процена на користа од членување во друга група од ист вид.

Неколку карактеристики на кохезивноста ги искажуваат нејзината важност и значење. Мотивацијата вработените ја добиваат од успешната соработка, позитивната тимска работа, разбирањето од страна на менаџерите, пофалбите или критиките што ги добиваат и, се разбира, заслужената плата.

Според Koonz и Weihrich (1998), процесните теории за мотивација ги предупредуваат менаџерите за важноста на перцепциите и на ставовите, особено перцепцијата за фер третман и правичноста на наградувачката работа како важни фактори што влијаат врз работата и врз работната мотивација. Некои од инструкциите предложени на менаџерите преку процесните теории за мотивација, според Koonz, Weihrich (1998), се:

- менаџерите треба јасно да ги аргументираат своите одлуки;
- на вработените треба да им се даде повратна информација за нивната работа;
- ја нагласуваат потребата од истражување на мислењата, перцепциите и задоволството на луѓето, за да можат менаџерите да ги видат и да ги разберат гледиштата на „другата страна“;
- им дава инструкции на менаџерите да ги следат слабите сигнали за незадоволство со цел да се отстранат причините;
- се однесуваат на индивидуалните разлики и на индивидуализиран пристап;
- укажуваат на важноста од одредување и дизајнирање задачи што можат најдобро да го искористат и да го развијат потенцијалот на вработениот;
- јасно поставување стандарди – воспоставување јасна врска меѓу успешното извршување на задачите и посакуваните награди;
- го анализира системот на наградување од аспект на правичност.

Според Јанкијевиќ (2006), мотивацијата на вработените се објаснува како резултат на три опишани фактори: очекувањето дека напорот што некој го вложува во однесувањето ќе доведе до резултати од прв ред (перформанси), инструменталноста на првиот – резултати од редослед, односно процена на веројатноста дека тие ќе доведат до резултати од втор ред и валентности, или преференции, до резултати од втор ред. Јанкијевиќ (2006) укажува дека мотивацијата на вработените зависи од три типа односи:

- Напор–перформанси (резултат од прв ред). Овој однос е определен од очекувањата на работникот, односно неговата перцепција дека, доколку вложи доволно труд, ќе постигне одредени перформанси (пречекорување на нормата).
- Перформанси–награди (резултат од втор ред). Овој однос е определен од инструменталноста на резултатите, односно перцепцијата на работникот дека резултатите од прв ред ќе доведат до резултати од втор ред (ако ја надмине нормата, ќе добие бонус).
- Награди–лични цели на вработениот. Овој однос е регулиран со валентноста на наградите, односно нивото на предност што вработениот го има за одредена награда. Оваа валентност зависи од степенот на согласност меѓу личните цели и интереси на вработениот и самите награди. Така, бонусот ќе има висока валентност за работникот во производството доколку тој ја сака паричната награда повеќе од другите.

Кохезивноста меѓу соработниците, според Картрајт, води до следните ефекти:

- Силата на групата да ги задржи членовите – групата што има поголема кохезивност има и поголема поврзаност;
- Моќта на групата да влијае врз членовите – во кохезивната група полесно се формираат групните норми, се прифаќаат групните цели, полесно се донесуваат одлуки и сл.;

- Учеството на членовите во извршувањето на задачите – во кохезивните групи поподготвено се прифаќаат обврските, постои поголема интеракција и подготвеност за извршување на обврските;
- Чувство на сигурност во кохезивната група – помалку незадоволни и анксиозни членови, односно членови што имаат поголема самодоверба и сигурност.

Поддршката од претпоставениот се однесува на степенот на поддршка, поттик на заемна соработка, дружење и разбирање од страна на претпоставениот (Moos, 1994; според Сарџовска, 1999).

Во однос на начинот на раководење, постојат три стила на раководење: автократски, демократски и либерален.

Автократскиот начин на раководење е насочен на работната ефикасност и на почетокот дава подобри резултати, но во подолг период членовите се незадоволни од работната клима, што понатаму влијае врз продуктивноста. Автократскиот раководител ги уверува другите дека без него постоењето на организацијата се доведува во нестабилна позиција. Целата комуникација, меѓучовечките односи во работната организација се под надзор и контрола на автократскиот раководител, при што групата работници остануваат без никаква автономност. Ова доведува до нестабилни меѓучовечки односи, како и до поделба на една група во која максимално го поддржуваат автократскиот раководител.

Никој од нас не би сакал да работи со претпоставен карактеризиран со автократски начин на раководење. Вработените не се задоволни кога се под постојан надзор и надгледување, притоа тоа е од страна на раководител што со своето присуство шири негативна енергија меѓу вработените.

Автократскиот менаџер сам донесува одлуки, користи принуда како средство за обликување на однесувањето и врши влијание користејќи формален авторитет. Способностите за приспособување се ограничени, што го прави овој стил исклучително нефлексибилен. Се користи во мали компании, каде што

основачот е и сопственик, кој ги креира стратегијата, структурата и моделите на однесување. Може да биде ефективен и во поголемите организации во кризни ситуации.

Позитивни аспекти:

- не бара посебни материјални трошоци;
- ви овозможува брзо да воспоставите интеракција меѓу вработените и одделенијата.

Негативни аспекти:

- ја потиснува иницијативата;
- бара гломазен систем за следење на работата на персоналот;
- го зголемува степенот на бирократија.

Како резултат на тоа, задоволството на вработените од нивните активности се намалува и нивната зависност од менаџерот се зголемува. Долготрајната употреба на овој стил на управување доведува до значително намалување на ефикасноста на компанијата. Вработените не се чувствуваат слободно да ги изразат своите идеи, мислења и ставови во врска со одредена тема поврзана со работата.

Кај демократскиот начин на раководење се присутни подобри меѓусебни односи, членовите учествуваат во процесот на одлучување. Urís (1967, според Војановиќ, 1988) укажал дека раководителот не мора да биде ориентиран само на еден стил на раководење, туку треба да ги користи трите стила во зависност од личните особини на членовите на групата, ситуацијата, проблемот и видот на групата. Спротивно од автократскиот начин на раководење е демократскиот, при чие водство, каде што постои отворена комуникација меѓу работниците и претпоставениот, се градат здрави меѓучовечки односи и групата нема причина да се распадне. Задоволството е поттикнато кај работниците бидејќи се земени предвид нивните размислувања при донесувањето одлуки од страна на водството. Демократскиот тип лидер ја следи работата и навремено обезбедува

повратна информација, нуди можни решенија за решавање на проблемите. Ваквиот тип раководење е неопходен во средина што е многу динамична, која бара голема флексибилност и структурата на работата е таква постојано да трпи промени. Работниците што учествуваат во процесот на работење се чувствуваат приврзано за проектите и повеќе се грижат за нивното остварување, како и за крајниот резултат.

Кај демократскиот начин на раководење одлучувањето е партиципативно и децентрализирано. Тоа значи дека постои доверба во подредените и дека тие се повеќе вклучени во решавање на проблемите, во креирањето нови решенија и во донесувањето одлуки. Исто така, генералниот директор се откажува од дел од моќта во корист на пониски раководители и специјалисти за одредени проблеми. Овој стил на управување обезбедува флексибилност на системот и е карактеристичен за големите и за средните компании (Uris, 1967; според Bojanovic, 1988).

Позитивни аспекти:

- стимулира креативна активност;
- го намалува незадоволството на вработените од донесените одлуки бидејќи тие се носат заеднички;
- ја зголемува мотивацијата за работа;
- ги подобрува психолошката клима во компанијата и задоволството од сработеното.

Негативни аспекти:

- нема строга централизирана контрола;
- одговорноста за спроведување може да се префрли на долг временски период;
- процесот на одлучување и неговото спроведување се одложува.

Либералниот менаџер е тип на менаџер што најмалку ја употребува власта и на вработените им дозволува висок степен на независност во нивното

дејствување. Либералните менаџери им дозволуваат на подредените сами да си ги поставуваат задачите и да ги решаваат самостојно. Нивната менаџерска улога е само да им помагаат на подредените во реализацијата на задолженијата, да им даваат информации и да им обезбедат предуслови за работа.

Кај либералниот начин на раководење се дозволени целосна вклученост, доверба и целосна слобода во одлучувањето за сите вработени. Се користи во мали и големи компании што се структурирани по тимови, а во кои членовите на тимот се високообразовани луѓе со софистицирано знаење. Лидерот овде е само прв меѓу еднаквите (Uris, 1967; според Vojanovic, 1988).

Главни карактеристики на либералниот начин на раководење:

- Овој стил на управување може да се користи со висококвалификувани вработени и со ниско ниво на менаџерска обука.
- На подредените им се дава целосна слобода, што може да доведе до анархија.

Многу тешко е да се потенцира и да се каже кој стил на раководење е подобар или најдобар затоа што тоа зависи од дадената ситуација.

Според Georgoroulos и Mann (1967), секој раководител треба да поседува стручни вештини и способности, вештини за меѓучовечки односи и вештини за управување. Овие вештини ќе му помогнат да придонесе кон ефикасно функционирање на работната организација и да одговори на барањата што ги поставува неговата улога како организатор и реализатор на работата и на работната политика, но и како двигател на вработените како група.

Секоја организација има свои цели и со нивна помош сака и се стреми да постигне висока профитабилност. Но, за тоа да биде возможно, најпрво е потребно да се утврдат начините за постигнување на овие цели. Човечкиот капитал се смета за најважен ресурс на секоја модерна организација, па затоа е многу важно да се знае како да се мотивираат вработените да можат да постигнат високи и квалитетни резултати и да придонесат за остварување на деловните цели на организацијата. Клучната улога во сето тоа мора да ја има

менаџерот, кој мора да има способност да креира визија и стратегија, способност да управува со конфликти и моќ да преговара.

Улогата на менаџерот е многу поголема отколку што некои ја замислуваат. Тој може да придонесе вработените да се чувствуваат прифатени, а со тоа ќе ја вршат работата употребувајќи ја својата способност.

Значајна е и поделбата на раководење насочено кон задачата и раководење насочено кон вработените. Раководителот што го применува раководењето кон задачата покажува тенденција да се насочи кон стручната страна на работата. Дава детални упатства за начинот на извршувањето на работата, при што не им остава доволно слобода на подредените во извршувањето на задачите или во самоодлучувањето.

Раководителот што е насочен кон вработените настојува да ја зголеми мотивацијата за работа. Заинтересиран е за вработените и за нивните лични проблеми и подготвен е да им помогне. Настојува да се одржи единството во групата, ги елиминира напнатоста и конфликтите меѓу вработените (Bojanovic, 1988).

Лошите меѓучовечки односи влијаат врз резултатите на организацијата и можат да ѝ нанесат поголема штета на организацијата. Покрај зголемувањето на боледувањата и на отсуствата, губењето на работното време, тие имаат и многу силно влијание врз целокупниот резултат на организацијата.

Штетата ќе биде согледана преку недовршувањето на работата навреме, неисполнувањето на работните обврски, задоцнување на роковите предвидени да се заврши работата, губење на работните можности и сл.

Добрата организациска клима и пријатната работна атмосфера влијаат врз општото задоволство на вработените, што резултира со поголема продуктивност и ефикасност на организацијата. Теоретски, тоа влијае врз организациските и психолошките процеси како што се комуникацијата, решавањето проблеми, одлучувањето, управувањето со конфликти, учењето и мотивацијата, а со тоа директно или индиректно влијае врз ефикасноста и

продуктивноста на организацијата, нејзината иновативност и задоволство од работата и други ставови на вработените кон работата (Bogdanović, 2009).

Пријателски расположените соработници си помагаат меѓусебно повеќе од оние што имаат поставено ригидни односи на работа. Кога работата станува покомплексна и колаборативна, во компании каде што работниците работат тимски, се зголемува конкурентноста (Gooleman, 1998).

Човечкиот потенцијал ја претставува основата за успех на организациите, па оттаму и императивот дека организациите мора да посветат максимално внимание кон него доколку сакаат да ѝ обезбедат успех на организацијата. Луѓето можат да бидат клучна организациска компонента кога имаат специфични вештини или се иновативни на начин што конкурентите не ќе можат да го копираат. Како активност што управува со овој капитал, управувањето со човечки ресурси станува клучна компетентност во многу организации, односно единствена способност што создава висока вредност и ја разликува организацијата од нејзината конкуренција. Тоа се постигнува со привлекување, но и задржување вработени со уникатни професионални и технички способности, со инвестирање во образованието и развојот на сите вработени и наградување на начин што ги одржува и ги прави конкурентни со нивните колеги во други организации (Bahtijarević-Šiber, 2014).

2. ОРГАНИЗАЦИСКА ПРИВРЗАНОСТ

Организациската приврзаност, наједноставно кажано, се однесува на нивото на ангажираност и посветеност на вработените кон нивните индивидуални работни места и кон организацијата. Ги опишува различните причини зошто професионалците остануваат кај работодавецот наместо да бараат можности на друго место. Концептот на приврзаност, првпат бил воведен во литературата во 1960 година од страна на Becker (1960) и бил објаснет како „еден механизам што произведува конзистентно човечко однесување”. Grusky

(1966) е еден од првите автори што ја дефинирал организациската приврзаност, како „јачината на врската меѓу вработениот и организацијата“.

Задоволството од работата, преокупираноста со работата и лојалноста кон организацијата се меѓусебно поврзани ставови кон работата, кои се класифицирани меѓу најчесто испитуваните конструкти. Првиот се однесува за општиот афективен однос на работниците кон работата и кон целокупната работна ситуација (Šverko, 1991), вториот за степен до кој поединецот психолошки се идентификува со својата работа (Lodahl и Keiner, 1965), а третиот став за релативната сила на преокупацијата и идентификацијата на поединецот со работната организација (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Човечкиот потенцијал е оној на кој организациите мора да посветат максимално внимание и време доколку сакаат да го постигнат успехот на организацијата. Луѓето можат да бидат организациска основна компетентност кога имаат специфични вештини или се иновативни на начин што конкурентите не можат да го копираат. Како активност што управува со овој капитал, управувањето со човечките ресурси исто така станува клучна компетентност во многу организации, односно единствена способност што создава висока вредност и ја разликува организацијата од нејзината конкуренција. Тоа се обезбедува со привлекување и задржување на вработените со уникатни професионални и технички способности, инвестирање во образованието и во развојот на сите вработени и со наградување на начин што ги одржува конкурентни во однос на нивните колеги во другите организации (Bahtijarević-Šiber, 2014, 10).

Организацијата во поширока смисла ја опфаќа областа на природни феномени што не се создадени од човекот и културниот свет како резултат на човековата активност. Во потесна смисла, таа го вклучува само оној дел од областа што се однесува на човекот и на неговата култура, а најтесната област се однесува на културните активности на човекот за економски живот (Čingula, Šehanović i Žugaj, 1999).

Според Meyer и Allen (1991), приврзаноста кон организацијата се состои од афективна приврзаност, нормативна приврзаност и долготрајна/континуирана приврзаност.

Афективната приврзаност се однесува на позитивната емоционална приврзаност на членот на организацијата кон организацијата. Мејер и Ален ја нарекуваат афективната компонента и „желба-компонента“ на организациската приврзаност. Вработениот што е афективно посветен на организацијата се идентификува со целите на организацијата и изразува желба да остане член на организацијата. Ваквата приврзаност е поврзана со низа демографски карактеристики, како на пример: возраста, полот, образованието. Мејер и Ален го базираат овој концепт врз концептот што го предлагаат Mowday, Porter & Steer (1979).

Нормативната приврзаност кон организацијата се однесува на чувството на обврска што лицето го има кон тоа да остане член на организацијата. Ваквото чувство може да биде резултат на низа фактори, на пример фактот дека организацијата посветила ресурси на тоа да го обучи лицето, па тоа доведува до морална обврска да се остане во организацијата. Нормативната приврзаност е висока кај организации што ја вреднуваат лојалноста и систематично ги наградуваат своите вработени. Нормативната приврзаност е исто така висока и кај организации во кои работодавецот активно се грижи за добросостојбата на своите вработени. Високото ниво на работно задоволство овозможува организацијата да не губи вработени.

Долготрајната/континуираната приврзаност се заснова на анализа на односот меѓу вложувањето и добивката од организацијата. Оваа анализа ја прави секој вработен во однос на тоа да се остане или да се замине од одредена организација. Па така, доколку одреден член на организацијата заклучи дека добивките од заминувањето ќе бидат поголеми, тогаш ќе замине од организацијата, а доколку го заклучи спротивното, ќе остане. Но, добивките и загубите од членството во

организација не се доволни за да се заклучи дали да се остане или да се замине, туку се земаат предвид и други алтернативни членства, нарушувањето на личните врски и атрактивноста на сегашната наспроти идната организација.

Концептот на организациска приврзаност е сложен и мултидимензионален концепт и различни автори ја дефинираат организациската приврзаност на различни начини. Изјавата на Corser (1998, според Bolat & Bolat, 2008) за концептот ја истакнува оваа сложеност. Според наведениот автор, организациската приврзаност се однесува на сложено чувство на лојалност што вклучува силно верување на вработените во целите на организацијата и во нивната интеграција со системот на вредности на организацијата. Организациската приврзаност може да се дефинира како желба на вработените да останат во организацијата, нивна приврзаност кон целите и кон вредностите на организацијата.

Постојат неколку фактори што можат да влијаат врз нивото на приврзаност на вработените кон организацијата, како што се:

Задоволство од работното место – кое најчесто се доживува доколку работните места се безбедни и пријатни професионални средини, а вработените веруваат дека менаџментот ги зема предвид нивните потреби. Процената на задоволството од работата е карактеристика на работните и емоционалните искуства. Задоволните работници даваат самопожртвувана проценка за работата, врз основа на своите перцепции и емоционални искуства. Задоволството е, всушност, збир на ставови за одредени делови од работата. Вработените можат да бидат задоволни со некои аспекти на работата, а истовремено да бидат незадоволни од другите аспекти.

Правична компензација – може да ги мотивира вработените да останат приврзани кон својот работодавец. Соодветната компензација често прави вработените да чувствуваат дека се почитувани и ценети. Менаџментот на човечки ресурси е за луѓето на работа, како поединци и

како група, и неопходно е да им помогне на вработените целосно да го развијат својот потенцијал.

Стилот на лидерство на менаџментот – давањето повеќе одговорности на поединците и барањето од вработените да придонесуваат се ефективни стратегии што лидерите можат да ги користат за да ја зголемат посветеноста на вработените. За успех се неопходни различни знаења и вештини, компетенции, претприемачки дух, креативност и иновации. Од соодветниот избор на кадар и делегирањето овластувања во голема мера може да зависат понатамошната судбина и деловниот успех на компанијата во сè поконкурентна средина (Bulatović & Jokić, 2017).

Стабилност на работата – компаниите што нудат поголема стабилност на работните места често имаат повеќе посветени вработени. Стабилноста на работната сила на компанијата има голем број предности за здравјето на компанијата, за работниците, за клиентите, за снабдувачите, за инвеститорите, за индустријата и за економијата во целина. Ако работната сила е стабилна, раководството може да ја инвестира својата енергија во напредувањето на компанијата. Со стабилна работна сила вработените се опкружени со соработници што ги знаат своите работни места, се познаваат меѓусебно и знаат која е заедничката цел на компанијата (Bratton & Gold, 1999).

Доколку организацијата сака повисоки нивоа на посветеност од вработените, многу е значајна комуникација меѓу менаџментот и работната сила. Благодарение на познавањето на деловната комуникација, денес е јасно дека организациите постојат поради успешната човечка комуникација, уште повеќе, комуникацијата во организациите, во однос на нивното успешно одржување и функционирање, се споредува со важноста на гравитацијата за одржување и функционирање, на планетите и ѕвездите во вселената (Perinić, 2008).

За организацијата да има позитивна клима, вработените да се чувствуваат приврзани кон организацијата во која работат, треба да има добри и позитивни меѓучовечки односи.

3. СПЕЦИФИЧНОСТИ НА РАБОТАТА НА МЕДИУМСКИТЕ РАБОТНИЦИ

Медиумските работници може да се дефинираат и како истражувачи. Главна задача им е да истражат, т.е. да откријат вест што како производ за понатамошна употреба ќе се доработи од нивна страна. Новинарите се тие што информираат за настани или факти и мора да бидат точни, брзи и непристрасни. Тие функционираат по системот на превртена пирамида или, како што би можеле едноставно да кажеме, почнуваат од најважните и продолжуваат да се движат до помалку важните настани или факти.

За секоја вест, настан, факт што треба да го кажат, новинарите треба да се погрижат да не бидат преземени од друг, да внесат нови информативни податоци во пренесувањето на веста.

Циркулацијата на информации во светот, која поради дигиталната револуција стана толку брза, им наметна на новинарите, новинарските агенции, телевизиите, да го променат начинот на работа. Без комуникација не може да постои ниту едно општество, ниту пак без комуникација можат да се конституираат и да се одржуваат општествените структури. Поради тоа, новинарите, без разлика дали се вработени во телевизиски медиуми, радио, интернет-страници, треба да бидат запознаени со предизвиците што ги носи општеството. Да се трудат секој ден да ја подобруваат својата комуникација, која ќе им помогне во набавувањето информации, откривање вести и сл.

Секој новинар, медиумски работник, кога пишува некоја вест, треба да ги спроведе правилата што треба да ги почитува. Историчарите и теоретичарите во едно се согласни, а тоа е правилото на пишување на веста. Една вест треба да биде објавена според правилото 5W. Врз основа на правилото на Цицерон за добро раскажување, кое е дефинирано како: quis – кој, cur – зошто, ubi – каде, quando – кога, quemadmodum – како, quibus adminiculis – со кои средства, даден е пример за петте основни прашања, односно ова правило е основа за правилото 5W+N, со кое треба да биде структуриран секој текст.

Правилото 5W+N се состои од шест елементи според кои се прикажува, се пишува и се објавува некоја вест:

Кој (Who) – означува кому му се случило нешто или кој на кого му направил нешто;

Што (What) – означува што се случило или пак што ќе се случи;

Каде (Where) – означува каде се случил настанот;

Кога (When) – означува кога се случил настанот или веста што е напишана;

Зошто (Why) – покажува зошто се случило тоа, што е причината за тоа;

Како (How) – означува и покажува како се случило тоа.

Слободата на медиумите е важна алатка за изразување и за соопштување различни мислења, ставови. Нивната слобода се смета како важен предуслов за демократска комуникација со граѓаните, кои се нивна публика, т.е. слушатели и гледачи. Но, се разбира дека и слободата на говор треба да има свои граници; новинарите треба да бидат свесни за своите права, но уште посвесни треба да бидат за своите обврски. Многу важен сегмент од нивната работа е почитувањето на другиот во пренесувањето на информациите, треба да знаат дека нивниот говор треба да биде во рамнотежа со човековите права.

Поради горенаведените сегменти од медиумската работа, доаѓа до ситуација во која се јавува проблем како да се најде рамнотежа меѓу новинарите, кои треба да имаат слобода на говор, но во исто време личните податоци, идентитетот на поединците или толпата народ да бидат заштитени.

Според Милош Марко, новинарскиот жанр може да се означи како писмено, звучно или сликовито соопштување политички, актуелни, општествено значајни, нови и повторно востановени, документирано титуларни или идејни изрази (Marko, 1972)

Глобализацијата како своевиден феномен на денешнината забрзано се проширува во секоја од општествените области, при што најизразена е во економијата, културата, медиумите и во комуникациите. Од ова можеме да видиме дека медиумите, а со тоа и медиумските работни, подлежат на промените што се случуваат во општеството. Медиумските работници, доколку сакаат да бидат вистинските што ќе можат да допрат до јавноста, до публиката, тогаш мора да бидат во тек со општествените промени и напредувања.

Гледачите, слушателите сакаат вести, приказни, настани што им носат дополнителна вредност, информации што не можат да ги најдат на друго место. Информациите што новинарите би им ги дале треба да бидат веродостојни, а можат да се однесуваат на секоја тема од општествениот живот што ја засега јавноста. Затоа, новинарите, медиумските работници, треба да ги прикажуваат информациите веродостојни и непристрасни, со цел да ја придобијат јавноста.

Според Андревски, новинарството е процес на постојано претворање материјал, содржини во комуникациски, комуникабилни пораки за мноштво луѓе, претворање идеи во организациски облици (пишувани текстови, изговорени реченици, насликани ситуации) погодни за пренесување преку средствата за масовно комуницирање и приемливи и примани од неброен број луѓе.

Новинарството е дух во движење, авантура на идејата, рационално водена со дозволени уметнички средства, но и со нивна ограничена употребност. Како

авантура на духот, логично, новинарството не е скаменето, не е шематизирано. Истовремено е и разиграно и строго, повеќе е креативно отколку рутинско, има услови секогаш да биде инвенција, инвентивно, секогаш ново, возбудиливо, неизвесно. На моменти заличува дека животот се претворил во новинарство. Навистина, новинарството е дел од животот, самото е живот, трпи влијание од него, но и видливо влијае врз неговите тек, обележја, квалитет (Андревски, 1994).

Медиумските работници може да се поделат според нивните работни ангажмани, т.е. според нивната работна позиција на: новинар, репортер, режисер, монтажер, снимател, водител, презентер, уредник, продуцент, медиумски техничар и др.

- *Работата на медиумскиот менаџер* – оваа специјалност опфаќа стратегиско и оперативно управување и имплементација на активности поврзани со концепцијата, дизајнот, создавањето, развојот и производството на медиуми – видео, аудио, графика, мултимедија и други форми на дигитални медиуми – за разновидна публика, вклучително и внатрешни и надворешни фактори.
- *Медиумските продуценти* планираат, организираат и администрираат продукција на филм, телевизија, радиопрограми, дигитални или социјални медиуми, театар, музика, фестивали или други медиумски содржини. Тие обезбедуваат лидерска и административна поддршка и се одговорни за оркестрирање на креативниот придонес на другите во производството на содржина.
- *ТВ (телевизиски) водител* понекогаш е познат и како ТВ-емитувач. Тие се појавуваат на нашите екрани и воведуваат, водат или се кодомаќини на телевизиски програми. Нивната работа исто така вклучува воведување и интервјуирање гости во нивните емисии, презентирање информации и известување за настани.
- *Асистентите за телевизиска продукција* го подготвуваат студиото за продукции во живо или сесии за снимање. Ова вклучува подготовка на

публиката во студиото, доколку е присутна, и давање инструкции за тоа како да реагираат за време на шоуто.

- *Новинарите* што пишуваат – планираат, координираат и ревидираат материјали за објавување во книги, весници или периодични списанија или на интернет-локации. Тие ги разгледуваат идеите за приказни и одлучуваат кој материјал најмногу ќе им се допадне на читателите. За време на процесот на прегледување, уредниците нудат коментари за подобрување на производот и предлагаат наслови и поднаслови.

Секој медиумски работник треба да ја извршува својата работа за непречена работа на телевизиската кука.

Новинарството е професија што бара соодветно образование. Една личност, за да биде добар новинар, треба да ги научи стандардите и принципите на работа во оваа професија. Една држава, за да овозможи слобода на медиумите и атмосфера во која оваа професија ќе биде популарна, најпрвин треба да овозможи образовен процес што ќе произведува стручен кадар, кадар што ќе ги знае своите права и обврски. Новинарот во многу ситуации во својата кариера ќе биде на раскрсница помеѓу славата и принципите и помеѓу правилата и ексклузивноста. Во ниту еден случај новинарот не треба да ја премине границата што опфаќа етика во новинарството.

Новинарите треба да бидат седма сила во општеството, кои со својата професионалност, истражувачки дух, ќе бидат постојан надзор на функционирањето на системот и на користењето на јавните добра. Новинарството е професија што во Македонија, за жал, е деградирана, злоупотребена и искористена од повеќе режими. Денес во голем број случаи сведочиме за непрофесионалност и пристрасност. Затоа, новинарите треба да бидат секогаш подготвени меѓусебно да се поддржуваат, но и критикуваат.

Новинарството е професија што бара силно движење и синдикална организираност, организација што ќе биде вистински глас и заштитник на новинарите. Ако ги погледнеме статистиките, јасно ќе видиме дека секоја година во домашните и во странските извештаи забележуваме притисоци,

навреди, па дури и напади врз новинари. Самото тоа ни кажува дека новинарот е личност што треба да биде подготвена дека за својата работа понекогаш ќе мора да трпи и навреди, омаловажувања, па дури и напади. Целата таа ситуација е неминовно поврзана со стресот, како секојдневје во оваа работа.

Повеќе истражувања потврдуваат дека новинарите секојдневно поминуваат низ стресни ситуации при својата работа. Европско истражување од 2019 година, кое опфаќаше 700 медиумски куќи, потврди дека голем проблем кај новинарството се и огромниот број хонорарни ангажирања. Самото тоа значи дека новинарот, освен што ќе треба да се грижи за начинот на својата работа, ќе треба да биде подготвен и самиот да води битка за своите законски права, кои на големо се прекршуваат. Новинарските куќи, со цел да заштедат средства и да вработат што е можно помалку луѓе, своите новинари ги задолжуваат да известуваат, да истражуваат во различни области. Затоа, новинарот треба постојано да биде подготвен да вложува во своето знаење и да се надградува од секоја област.

Во борбата за што поголем профит на куќата, новинарите често се случува да бидат и продуценти и организатори, а во најголем број случаи и монтажери. И покрај сè поголемиот број обврски, истражувањата на Синдикатот покажуваат дека повеќе од половина од новинарите се далеку од просечната плата, а само некои 5 % од нив ја поминуваат. Истото истражување покажува дека кај повеќе од 10 % од вработените во медиумскиот сектор платите доцнат и до три месеци, а повеќе од 70 % од новинарите се незадоволни од своите примања. Самото тоа покажува дека новинарите треба да бидат подготвени да работат повеќе, а да заработуваат далеку од нормалните примања.

Многу често новинарите се задолжени да следат различни настани, да подготвуваат стории во краток временски период, што од нив ќе бара брзина, прекумерна работа и непроспиени ноќи. Затоа, новинарот е работник што ретко кога има работно време, а многу често работата мора да ја носи и дома. Со тоа новинарите треба да бидат подготвени да жртвуваат дел од приватниот живот за

извршување на обврските и треба да бидат способни да ги менаџираат стресот и работата во своите односи надвор од работата.

Во држава во која системот повеќе пати потфрлил или ги разочарал граѓаните, новинарите често се последниот спас за луѓето. Па, новинарите треба да бидат подготвени да одвојат време за луѓето по улица, да бидат трпеливи и да ги сослушаат луѓето. Тоа често ќе значи дека некоја прошетка, кафе-пауза, лесно може да им се претвори во примања поплаки од граѓаните и нова обврска што треба да ја сработат. Телевизиските куќи често опфаќаат и кодекс на облекување, па некои новинари треба да се воздржуваат од тетоважи, пирсинг, подолга коса или брада, или поинаку кажано, својот имиџ да го приспособат според телевизиските правила.

Уредниците и продуцентите, освен што треба да внимаваат на професионалноста на нивната работа и новинарите, треба постојано да ги следат рејтинзите и да анализираат што гледачите најмногу ги интересира. Па, многу често таа работа бара и статистичка анализа на содржините и дали и која информација подобро ќе помине.

Медиумските работници, овде во овој случај водителите, во зависност од емисијата/шоуто што ја/го водат, многу често имаат задача да отвораат линии на кои се јавуваат гледачи. Па, освен дискусија, често се и нивни психолози и последна надеж за решавање на некој проблем. Во забавните програми, пак, за поголема популарност и гледаност, често треба да бидат вешти во пеењето, готвењето, играњето, во зависност што се бара.

Реализаторите на програмата треба да бидат доволно иновативни и сконцентрирани секој разговор да го збогатуваат со соодветни содржини што одговараат на темата и да бидат тимски играчи што идеите на водителите, уредниците и новинарите ќе ги претворат во слика. Медиумските работници, накратко кажано, треба да знаат да работат работи на многу свои колеги, а да примаат плата само за една работа.

Преглед на моделите за напуштање на организацијата

Степенот на напуштање на организацијата, односно флукуацијата, го покажува бројот на вработени што од различни причини ја напуштаат организацијата. Напуштањето на организацијата се дефинира како престанување на членството на вработениот во организацијата (Polsky, 1999), што може да биде резултат од иницијативата на самиот вработен – како волево напуштање на организацијата (раскинување на работниот однос од страна на вработениот, пензионирање), така и од страна на работодавецот – како неволево напуштање на организацијата (давање отказ на вработеното лице, отпуштање на вработените што се технолошки вишок и сл.). Во одредени случаи, вработените заминуваат од организацијата без оглед на својата волја и на волјата на работодавецот.

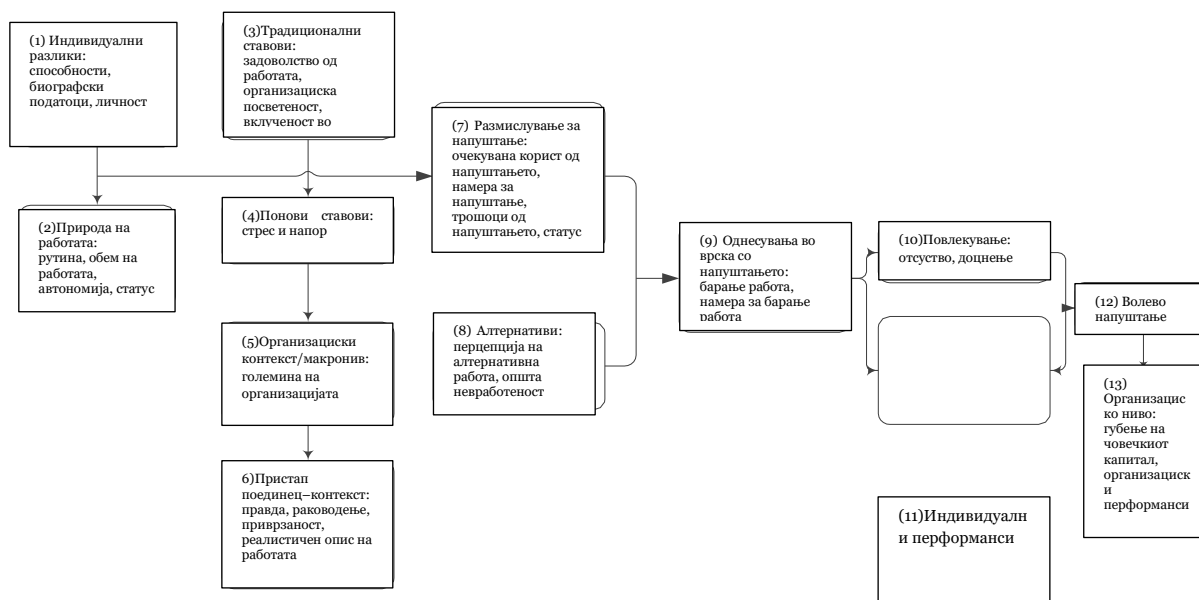
Заинтересираноста на теоретичарите и на практичарите за проучување на флукуацијата на вработените произлегува од сознанието дека се работи за многу значаен и потенцијално скап феномен. Тема што последните неколку децении го окупира вниманието на голем број аналитичари претставува обидот да се одговори на прашањето што влијае врз одлуката на вработениот да го напушти своето досегашно работно место (Hom et al., 1992; Griffeth et al., 2000). И покрај отсуството на единствен одговор, организациите и организациските теоретичари се загрижени во поглед на разбирањето на причините за волево/неволево разбирање на причината за напуштање на организацијата бидејќи секоја форма на напуштање со себе повлекува значајни трошоци што го оптоваруваат севкупното организациско работење. Кога вработените ќе донесат одлука по своја волја да ја напуштат организацијата, нејзината вкупна ефикасност се намалува од повеќе причини, кои, меѓу другото, вклучуваат губење на знаењето и на вештините на вработените што си заминуваат, односно зголемување на трошоците за регрутирање, селектирање и обучување нови.

Во литературата потенцијалните причини (предиктори) за волево напуштање на организацијата главно се категоризираат во три основни групи (Allen et al., 2010): (1) демографски фактори (лични карактеристики на вработените и фактори поврзани со работата); (2) лични ставови на

вработените, кои ги вклучуваат посветеноста кон организацијата и задоволството од работа; (3) организациски услови, како што се праведноста во исплатата и перципираната организациска поддршка. Подолу се претставени моделите на флукуација на вработените што се развиени до средината на деведесеттите години од минатиот век во кои традиционалните ставови на вработените се претставени како најважни причини за останување, односно за заминување од организацијата.

Истражувања за флукуацијата на вработените до средината на 80-тите години

До средината на 80-тите години од минатиот век се развиени неколку клучни модели што претставувале основа за сите следни истражувања на флукуацијата на вработените. Нивниот придонес накратко е опишан подолу (графикон 1).



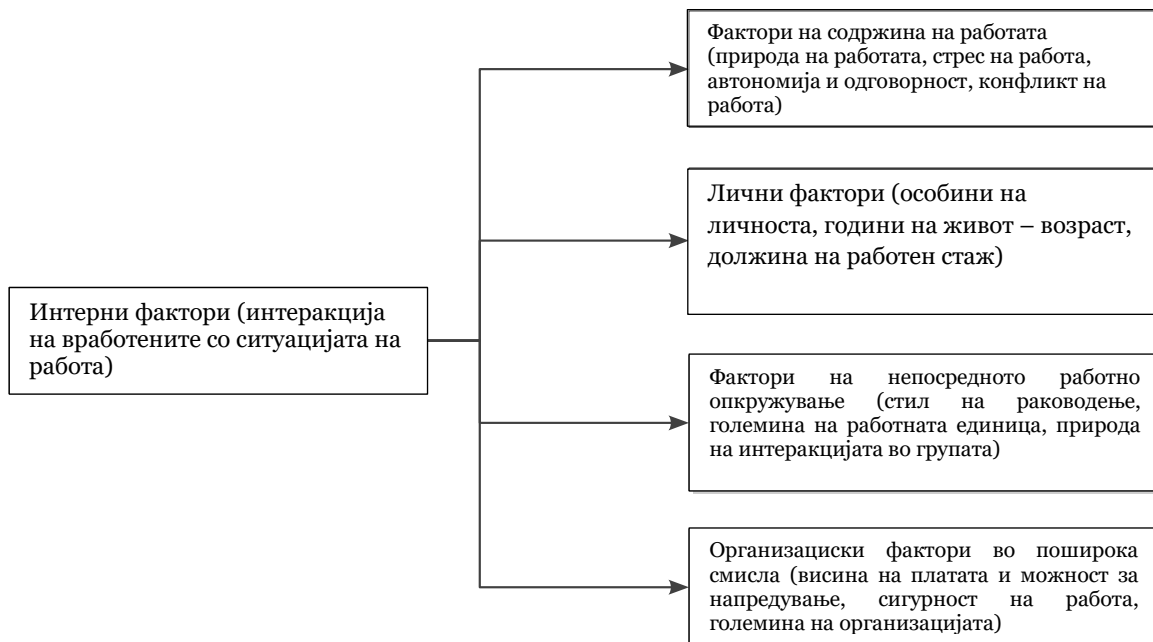
Слика 1: Истражувања за флукуација на вработените до средината на осумдесеттите години

Извор: Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management annals*, 2(1), 231-274.

Во своето познато дело „Организација“, March и Simon (1958) откриле дека одлуката на вработените за заминување од организацијата е предизвикана од два фактора: перцепцијата за пожелност на напуштањето и леснотијата за напуштање на организацијата, докажувајќи дека разликите во способностите и во карактеристиките на вработените влијаат врз перципираната леснотија, а задоволството од работата врз перципираната пожелност за напуштање на организацијата. Според овој модел, вработените најпрво ја разгледуваат можноста за напуштање на работата во рамките на организацијата, а потоа следува вистинско заминување од неа.

Одреден број автори истакнуваат дека некои ограничувања ја спречуваат примената на Мартовиот и Симоновиот модел за опишување на процесот на напуштање на организацијата. Моделот претставува само статичен, а не процедурален приказ на флукуацијата на вработените. Исто така, не вклучува значајни променливи што влијаат врз процесот на напуштање на работата, како што се стресот или различни форми на организациска приврзаност (Allen & Shannock, 2012). Поради неможноста да се разбере поврзаноста на моделите со организациската посветеност, многу повеќе докази се во прилог на некористење на моделите за опишување на процесите низ кои поминуваат вработените што имаат намера да ја напуштат сегашната работа.

Една и пол деценија подоцна, Porter и Steers (1973) развиле модел за флукуација во кој вработените донесуваат одлука за заминување од организацијата врз основа на исполнетост на почетните очекувања што се рефлектираат на степенот на нивното задоволство (графикон 2). Неусогласеноста на очекувањата со перципираната работна реалност создава непријатно искуство, кое неминовно води низ подготвеноста на вработените да ја напуштат сегашната работа. Наместо дотогашните преокупации со стапката на флукуација, почнува период на преиспитување на идејата за тоа кој од вработените изразува подготвеност за давање отказ ако се има во вид дека заминувањето на стручниот кадар во голема мера може да ѝ донесе штета на организацијата.



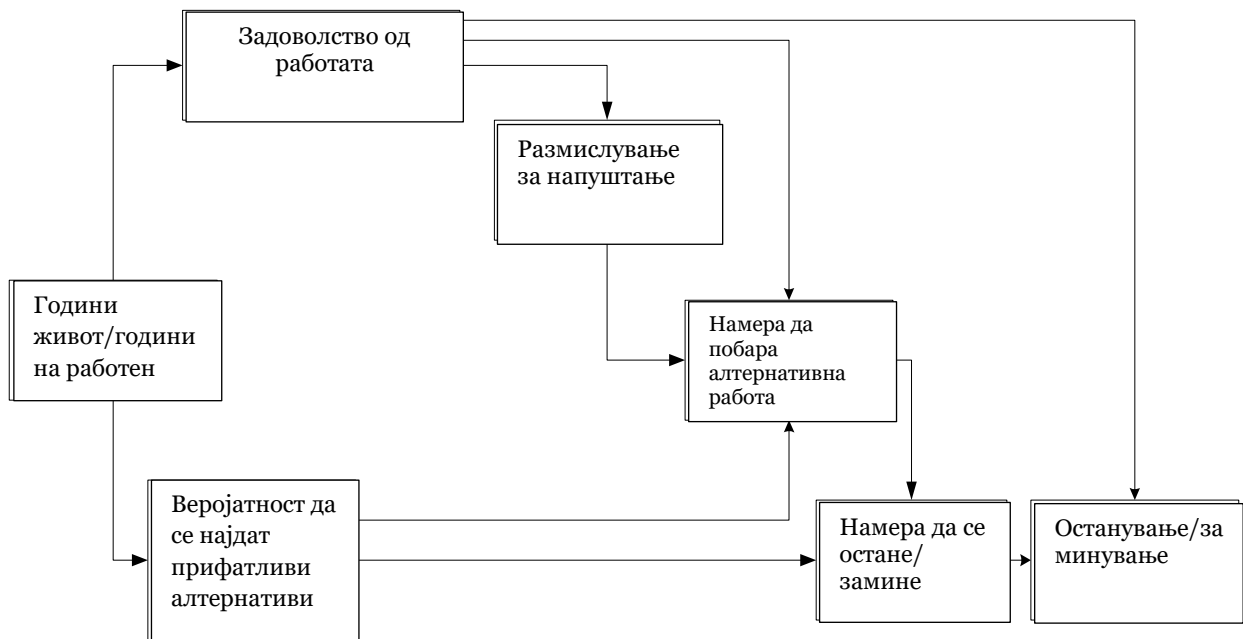
Слика 2: Интерни фактори за напуштање на организацијата

Извор: Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151-176.

Во однос на претходните модели, кои главно биле фокусирани само на еден мотиватор за напуштање на организацијата, Mobley (1977) го идентификува сеопфатниот процес на флукуација со серија чекори што вработените ги преземаат пред да ја напуштат организацијата. Се претпоставува дека поединецот рано донесува одлука за напуштање на организацијата доколку не е задоволен со сегашната работа, при што психолошките и перцептивните механизми на размислување посредуваат меѓу задоволството и напуштањето на организацијата. Конкретно, предложена е врска меѓу процената на сегашната работа и нејзиното напуштање во причинско-последичен однос: евалуација на сегашната работа → незадоволство од работата → размислување за напуштање на работата → проценка на очекуваната корист од потрагата по алтернативно вработување и трошоци од напуштање на работата → намера да се бараат алтернативни работни ангажмани → барање алтернативни ангажмани →

споредување на алтернативните ангажмани со сегашната работа → намера да се даде отказ / да се остане → отказ/останување во организацијата.

Mobley и неговите колеги (1979), со тестирање на моделите на флукуација на вработените преку илустрација на когнитивните и афективните настани што ѝ претходат на одлуката на вработениот да ја напушти организацијата, ја откриле намерата за останување или за заминување од организацијата како завршен когнитивен чекор во процесот на донесување конечна одлука. Намерата за напуштање е завршна фаза во процесот на вистинското напуштање на работата. Авторите всушност докажале дека задоволството од работата има само индиректно влијание врз вистинското заминување од организацијата, а дека тоа го прави исклучиво со посредство на намерата за такво однесување. Неколку години подоцна, во својот револуционерен модел, Mobley и соработниците понудиле (1979) долг список на дистални причини со кои се објаснуваат причините за напуштање на работата од страна на вработените (на пример, незадоволство од работата како последица од несоодветни карактеристики на работата, пожелни карактеристики на алтернативни работни ангажмани итн.). Така е воведен концептот за евалуација на субјективно очекуваната корисност од сегашната и од алтернативната работа, која, здружена со задоволството од работата, ги предвидува барањето за алтернативни вработувања и намерата за заминување од сегашната организација. Во согласност со теоријата на очекување, која била централна тема на овој модел, авторите ја застапувале тезата дека вработените ќе одлучат да останат во организацијата и покрај лошите позиции на кои се моментално распоредени доколку проценат дека постои можност во иднина да им се оствари некоја позитивна корист (на пример, можност за напредување, пожелно преместување на друго работно место). Истовремено, вработените можат да ја напуштат наизглед солидната работа доколку ја проценат можноста за остварување на поголема корисност при друго вработување (Mobley et al., 1979).



Слика 3: Поедноставен приказ на посредните врски во процесот на напуштање на работата

Извор: Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493- 522.

Во своите сеопфатни структурни модели Price и Mueller (1981) идентификувале широк спектар на егзогени поттикнувачи за напуштање на организацијата што се поврзани со работното место (интеграција, плата) и пазарот на трудот (работните услови), како и опкружувањето на вработените, како на пример семејната одговорност. Опкружувањето претставува ограничување во намерата да се остане во организацијата што произлегува од околностите што не се поврзани со работата. Едно такво ограничување е достапноста на алтернативните работни ангажмани, што е во директен позитивен однос со намерата за напуштање. Со други зборови, зголемените можности за алтернативно вработување водат до поизразени намери за напуштање на работата. Вработените ги проценуваат трошоците, ризиците и користа од алтернативните работни ангажмани и, доколку ги препознаат, тоа може да создаде поголемо незадоволство од работата, а со тоа и повод за

напуштање на моменталното работно место. Друга варијабла од опкружувањето е семејната одговорност како обврска на вработените кон сродниците што живеат во локалната заедница, со што се намалува намерата за напуштање на работата.

Поради фокусираноста на содржината, а не на процесот на флукуација, во моделот посебно се нагласува улогата на надворешните влијанија наместо ставовите на вработените за волево напуштање на организацијата, со што се најавува новата ера во која подоцна преку социјалните сигнали, социјалните мрежи и вкоренетоста во организацијата и во заедницата ќе се проучува нивното влијание врз флукуацијата на вработените.

Критикувајќи ги претходните модели на флукуација на вработените, Steers и Mowday (1981) формулирале посложен процес на волево напуштање на работата: (а) со додавање нови елементи (перформанси, други ставови на вработените за работата и за организацијата); (б) со идентификација на потенцијални посредници (на пример, причини надвор од работата и успех во барањето работа); (в) со толкување на алтернативните начини за управување со незадоволството од работа заедно со заминувањето од организацијата (на пример, промена на ситуацијата, други начини на повлекување од работата или когнитивно преиспитување на работата од прифатлива перспектива); (г) со истакнување на повратна информација (на пример, незадоволството може да поттикне кон подобрување на работата и секој успех во тоа ги подобрува ставовите на вработените); и (д) со идентификување на повеќе насоки за напуштање на работата (на пример, некои вработени ќе ја напуштат организацијата без претходно барање нова работа, за разлика од други, кои ќе го следат конвенционалниот пат, кој подразбира заминување од организацијата откако ќе најдат алтернативно вработување).

Најпосле, Нот и сор. (1984) понудиле модификација на оригиналниот Моблиев модел, кој го објаснува однесувањето на вработениот кога ќе почне да размислува за давање отказ и ја оценува очекуваната корисност од напуштањето

на организацијата. Според овој модел, вработените или ќе почнат да трагаат по нова работа споредувајќи ги сите расположливи алтернативи или веднаш ќе дадат отказ. Меѓутоа, неуспехот во пронаоѓањето прифатливи алтернативи може да води до намера на вработениот да прекине со барање или да остане на сегашната работа, односно да го одложи давањето отказ сè додека не најде ново вработување.

Помалку конвенционална теорија за флукуација на вработените, позната како модел на катастрофа, предложиле Sheridan и Abelson (1983), според кои одлуката за давање отказ е последица од исклучително мала промена во степенот на задоволство или во нивото на стрес на вработениот. Во ситуација кога вработениот чувствува некое внатрешно незадоволство со работата или организацијата, а сè уште сериозно не размислува за давање отказ, тогаш и безначаен проблем, конфликт или некое друго непријатно искуство на работа може да биде повод за донесување одлука за напуштање на организацијата.

Авторите на моделот веруваат дека напуштањето на работата го контролираат факторот на поделба (напнатост на работа) и факторот на привлекување (организациска посветеност), при што првиот се однесува на три вида различни улоги: *конфликти*, *двосмисленост* и *прецизност*. Улогата на конфликтите се дефинира како постоење јаз помеѓу задоволството на надворешните и внатрешните корисници на производите или услугите и способностите на вработените да ги испорачаат. Улогата на двосмисленоста се изразува преку несигурноста на вработените во поглед на начинот на кој ја извршуваат работата, оценувањата на нивната работа или наградувањата, додека улогата на прецизноста се согледува во јасната перцепција на очекувањата од страна на претпоставените. Организациската посветеност (фактор на привлекување) ја одразува групната кохезија, блискоста и соработката меѓу вработените, која, и покрај незадоволството со одредени аспекти од работата, може да иницира намера кај вработените за напуштање на работата.

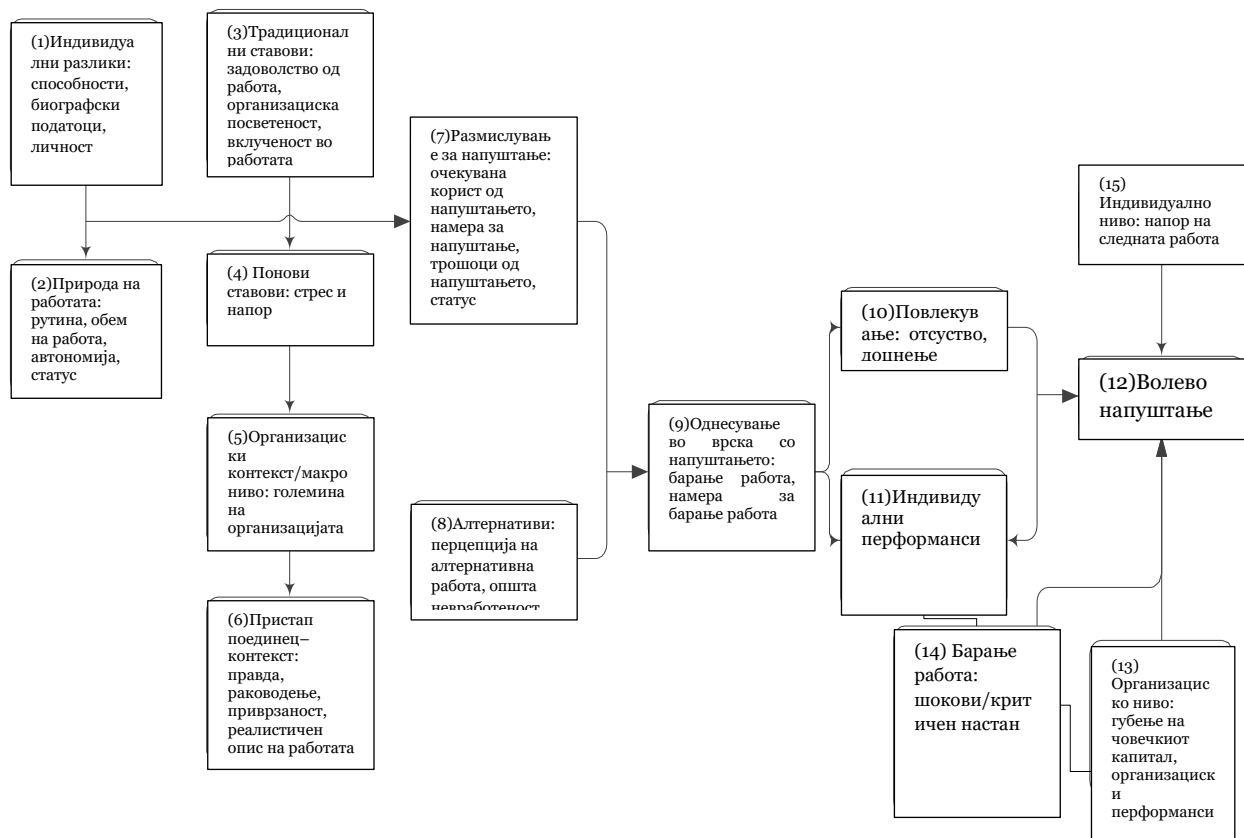
Во текот на овој временски период се правени напори во правец на идентификување на последиците од напуштање на организацијата, кои се фокусирани пред сè на зголемување на трошоците и на намалување на организациските перформанси. Посебно внимание е посветено на емпириското потврдување на негативниот однос меѓу индивидуалните перформанси и напуштањето на организацијата.

Заклучоци што можат да се изведат од моделот за волева флукуација на индивидуално ниво на анализа се (Bogićević Milikić, 2010): (а) важен фактор за донесување одлука за напуштање на организацијата е дали лицето има понуда за друга работа или не; (б) некои вработени однапред планираат да ја напуштат организацијата и се однесуваат потполно во согласност со својот план; (в) некои вработени имаат план да ја напуштат организацијата, но тие планови се зависни од некои неизвесни идни настани; (г) некои вработени импулсивно донесуваат одлука за напуштање на организацијата, па процесот на одлучување е исклучително краток. Треба да се додаде дека потрагата на поединецот за алтернативно вработување е резултат од неговото незадоволство од работата, при што процесите на преведување на незадоволството во потрага по алтернативно вработување и давање отказ на сегашната работа може да се опишат како рационални, систематични и наредени.

Истражување на флукуацијата на вработените до средината на 90-тите години

Додека постарите модели за флукуацијата главно биле фокусирани на традиционалните ставови на вработените кон работата и кон организацијата (задоволство од работата и организациска посветеност), вклучувајќи ги индивидуалните разлики меѓу нив и природата на самата работа, подоцнежните истражувања се карактеризираат со ориентација кон контекстуални варијабли и други, главно негативни лични состојби, како што се исцрпеност и стрес. Токму фокусот на варијабли од организациско и групно ниво на анализа (освен индивидуалното) претставува значаен придонес на сите модели од овој период.

На слика 4 е претставен прегледот на основните варијабли што се разгледувани во текот на овој период.



Слика 4: Истражувања на флукуацијата на вработените до средината на деведесеттите години

Извор: Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management annals*, 2(1), 231-274.

Покрај зголеменото внимание во разгледување на контекстуалните варијабли на макрониво на анализа, како што се организациската култура и системите на заработувачка, до средината на 90-тите години од минатиот век моделите за флукуација на вработените биле насочени и на вклучување поголем број варијабли што се однесуваат на односот на вработените со својата околина (организацијата, надредените, соработниците), како што се, меѓу

другите, усогласеност на поединецот со организацијата, менторство и социјални мрежи.

Наместо традиционалните ставови на вработените кон работата и кон организацијата, во моделите карактеристични за овој временски период се инкорпорирани понови и примарно поврзани со стресот, добросостојбата и несигурноста. Крајот на овој временски период остана забележан по воведувањето нова теорија што се базира на процесот на флукуација на вработените. За да дадат одговор на прашањето зошто вработените остануваат во организацијата, Lee i Mitchell (1994) развиваат модел што е вкоренет како алтернатива на традиционалните модели за флукуација на вработените. Вкоренетоста во работата претставува широк збир на влијанија врз одлуката на вработените да останат во организацијата, кои вклучуваат фактори што се надвор од работата (на пример, приврзаност кон семејството и кон заедницата) и фактори поврзани со работата (на пример, односи со колегите, усогласеност на вештините со барањата на работата). Почетната идеја за развој на теоријата потекнува од општите заклучоци што се добиени врз основа на тестирање на развиените модели на флукуација на вработените добиени врз основа на тестирање на развиениот модел за флукуација на вработените, според кои многумина што ја напуштиле организацијата: а) главно биле задоволни со својата работа, б) не барале алтернативно вработување пред да заминат, в) давале отказ поради некој страшен настан што немал никаква врска со работата. Резултатите од иницијалната студија покажале дека вкоренетоста во организацијата може многу подобро да предвиди, и тоа не само преку самата намера за волево напуштање, туку и реално заминување од организацијата, за разлика од задоволството од работа, организациската посветеност и барањето на алтернативна работа.

Моделот на вкоренетост е конципиран на база на три димензии: вклопување, поврзаност и жртвување. Вклопувањето се дефинира како перципирано ниво на совпаѓање на вработениот со организацијата и со поширокото опкружување. Со други зборови, вработениот оценува во која мера неговите лични вредности, цели во кариерата и планови за иднината во поголем

дел се вклопуваат во корпоративната култура и барањата на непосредното работно место (знаења, способности и вештини) со претпоставката дека поголемото вклопување продуцира чувство на поврзаност на вработените со организацијата во професионален и личен поглед. Вториот клучен аспект за вкоренетост се однесува на линковите дефинирани како број на формални или неформални врски со помош на кои вработените формираат социјални, психолошки и финансиски мрежи (пријатели на работа и надвор од неа, групи, заедници и физичко опкружување). Поврзаноста на вработениот со организацијата се остварува со поголем број воспоставени врски. Третата димензија од моделот (жртвување) се однесува на перцепцијата на материјалните или психолошките трошоци што можат да настанат како резултат на прекин на врската на вработениот со организацијата и/или со заедницата кога ќе одлучи волево да ја напушти сегашната работа. Напуштањето на организацијата може да предизвика губиток од лична природа како контакт со пријателите, учествување на актуелни проекти или привилегии, но и други како што се стабилност на работата и можности за напредување.

Идејата за вкоренетост во работата во теориска смисла произлегла со намера да се објаснат психолошките и другите причини поради кои вработените одлучуваат да останат во организацијата во која ја извршуваат работата. Во таа смисла, авторите во своите трудови препознаваат поголема моќ на вкоренетоста во работата при предвидување на волево напуштање на организацијата од онаа што ја остваруваат со задоволството од работата и организациската посветеност и, второ, волево напуштање на работата и отсуствувањето од работа се под најголемо влијание на факторот на вкоренетост и не се непосредно врзани со работата што вработениот ја извршува.

Во својот интересен труд за влијанието на социјализацијата на волево напуштање на организацијата Allen (2006) докажал дека вкоренетоста во работата меѓу новите вработени може успешно да се спроведе со избор на соодветни стратегии за социјализација, со што се спречува нивното брзо заминување од организацијата. Интересно е исто така да се спомене обемот

истражување што е засновано на интегрирање на елементите од моделот на вкоренетост во работата и развиениот модел на флукуација на вработените. Емпириските податоци добиени во испитувањето на преку стотина вработени покажуваат дека најголемо ниво на вкоренетост во работата е забележано кај вработените што остануваат во организацијата, нешто пониско ниво кај вработените што ја напуштиле организацијата поради некој доживеан шок, додека најниско ниво е откриено кај вработените кај кои заминувањето од организацијата не било иницирано од шок. Резултатите покажуваат дека вкоренетоста во работата може да одигра значајна улога во поглед на ублажување на ефектите на шокот на донесувањето одлука за заминување од организацијата.

Интересен пристап во истражување на флукуацијата на вработените понудил Hulin (1991) развивајќи модел на интеграција на адаптацијата и повлекувањето, кој е замислен како хевристичка рамка настаната со сумирање на емпириските резултати и новите хипотези. Моделот тргнува од претпоставката дека општото незадоволство со работата или со некој аспект од работата активира низа бихевиорални и когнитивни фактори што водат до адаптивни однесувања. Психолошките и бихевиоралните аспекти на повлекување од работа се само дел од сеопфатен сет на адаптивни однесувања, кои исто така вклучуваат промена во однесувањето и напор да се зголемат резултатите од работата. Реалното напуштање на работата е само подгрупа на повлекувањето, кое истовремено инкорпорира и алтернативни постапки, како што е доцнењето, отсутствувањето од работа и пензионирањето. Hulin (1991) тврди дека сите однесувања на повлекување од работа се неминовно поврзани, поради што повлекувањето треба да се набљудува како општ конструкт што опфаќа различни бихевиорални форми. Авторот ја отфрла идејата дека однесувањето како заминување од организацијата и доцнењето треба да се испитуваат одделно, што е во спротивност со повеќето емпириски студии за напуштање на организациите што биле спроведени дотогаш.

Најпосле, многу истражувачи се занимавале и со истражување на последиците од флукуацијата на индивидуално ниво на анализа како што е напорот на следната работа, но и на организациско ниво како поголема стапка на флукуација меѓу вработените што останале во организацијата.

4. Релевантни истражувања

Меѓу најчесто испитуваните конструкти во подрачјето на психологијата на трудот и организацијата се сродните и меѓусебно поврзани ставови кон работата што се извршува: задоволството од работата, посветеноста на работата и приврзаноста кон организацијата. Задоволството од работата се однесува на општиот афективен однос на вработените кон работата и кон целокупната работна ситуација (Šverko, 1991). Посветеноста на работата се однесува на степенот во кој поединецот се идентификува со својата работа (Lodahl i Kejner, 1965), а приврзаноста кон организацијата се однесува на релативната јачина на преокупацијата и идентификацијата на поединецот со работната организација (Mowday, Steers i Porter, 1979).

Изразениот и континуиран интерес за наведените ставови се темели на претпоставката дека тие влијаат врз мотивацијата на вработените, а со тоа посредно и врз многу исходи што се значајни за организацијата. Тргувајќи од таа претпоставка се спроведени голем број истражувања чија цел била да се утврди поврзаноста на задоволството од работата, посветеноста на работата и приврзаноста кон организацијата ако се имаат предвид различни форми на работно однесување и работна успешност. Резултатите од тие истражувања се прикажани и евалуирани во некои постари прегледни трудови (Brayfield и Crockett, 1955; Locke, 1976; Rabinowitz и Hull, 1977; Vroom, 1964), а во последно време и во некои многу значајни метаанализи (Brown, 1996; Cooper-Hakim и Viswesvaran, 2005; Iaffaldano i Muchinsky, 1985; Judge, Thoresen, Bono и Patton, 2001; Mathieu и Zajac, 1990). Метаанализите ја потврдиле важноста на ставовите кон работата во предвидувањето на одделни форми на работно однесување, но истовремено предупредиле и на голем варијабилитет на емпириски утврдените

корелации и на потребата за натамошни истражувања за да се разјасни улогата на некои медијатори на нивните меѓусебни врски (Brown, 1996; Judge и sor. 2001; Mathieu и Zajac, 1990).

Во едно истражување спроведено во Турција на примерок од 125 здравствени работници (Karaman et al., 2020), истражувана е поврзаноста на перцепцијата на организациската приврзаност со психичката добросостојба. Покрај тоа, во студијата, тестирано е дали постои значајна разлика во организациската приврзаност и психичката добросостојба на здравствените работници што се разликуваат во социодемографските карактеристики. Најдено е дека организациската приврзаност е статистички значајно и позитивно поврзана со психичката добросостојба. Кога биле земен предвид димензиите на организациската приврзаност, утврдено е дека континуираната приврзаност има статистички значаен и позитивен ефект врз добросостојбата, додека афективната и нормативната приврзаност немале значаен ефект врз психичката добросостојба.

Во истражување насловено „Еволуција и промени во новинарските професии“ во Франција, спроведено од Националниот синдикат на новинари (SNJ) и канцеларијата за евалуација и превенција од професионални ризици „Технологија“ се чини дека новинарството веќе не е атрактивна професија. Студијата ја анализира еволуцијата на новинарството во Франција од 2010 година и констатирала дека 34 % од испитаниците новинари рекле дека ја сакаат професијата. Истражувањето утврдило три главни трендови во медиумскиот сектор: • променливи модели за начинот на кој публиката ги троши информациите, • традиционалниот економски модел е доведен во прашање, • разликата меѓу професионалните и граѓанските новинари станува нејасна во општество каде што новите информатички технологии му дозволуваат секому да произведува и да шири информации.

Истражувањето се фокусира на благосостојбата на новинарите, при што биле испитани 1 135 новинари за начинот на кој ги гледаат промените што влијаат врз нивното работење и како тие излегуваат накрај со тие промени.

Едно истражување спроведено во неколку организации во североисточна БиХ за потребите на магистерски труд (Аџановиќ, 2011) имало цел да ги испита методите и техниките на мотивација, влијанието на мотиваторите врз организациската култура, да ја утврди причинско-последичната врска на организациската култура, организациското однесување и конфликтите во организацијата. Многу важни за толкување на резултатите и за докажување одредени хипотези се: социјалните фактори, односот со претпоставените, внатрешните фактори и факторите во врска со можностите за учење и развој. Наодите од ова истражување покажуваат дека сите фактори што влијаат врз мотивацијата на вработениот директно влијаат и врз неговото однесување. Немотивираниот вработен нема да го даде својот максимум, нема да се стреми целосно да се посвети на развојот на своите работни вештини, комуникација во согласност со правилата, нормите и принципите на организацијата. Овој труд имаше цел преку различни фактори што влијаат врз организациското однесување да укаже на можностите за подобрување на целокупниот имиџ на организацијата и за доведување на нивото на однесување и организациска клима во области што одговараат на работната средина за исполнување на целите.

Истражувањето што го спровела Ефтоска-Мирческа (2019) имало цел да ја проучи организациската култура, стиловите на лидерство и посветеноста на вработените во државните институции, да утврди каков однос постои меѓу нив и каква е улогата на организациската култура како и стилот на лидерство за посветеноста на вработените во државните институции. Во делот за организациската приврзаност резултатите коишто се добиени укажуваат на тоа дека просечниот испитаник е задоволен што е вработен во организацијата, чувствува лојалност кон неа, но и дека има придобивки од тоа што работи во таа работна организација.

Во Јужна Африка се спроведени голем број студии за нивоата на ангажираност и (во помала мера) за приврзаноста на училишните едукатори, како и на вработените во институции за високо образование (Goetzee & Rothmann, 2005). Резултатите од спроведените студии покажуваат дека

работниот ангажман може да се гледа како концепт што е поврзан со среќата, таа среќа е претходник на позитивните организациски резултати, и дека работниот ангажман е претходник на организациската приврзаност.

Едно истражување спроведено во централниот дел на САД во 2013 година од страна на Dartough е спроведено на намерен примерок на вработени во три издавачки куќи. За да контролира различни култури на компанијата, истражувачот сакал да проучува 19 весници во сопственост на различни медиумски корпорации. Ова му овозможило на истражувачот да ги набљудува надзорните практики во различни компании. По изборот на три медиумски компании, биле разгледани весниците на тие компании. Во редакцијата генерално има повеќе известувачи отколку уредници, па затоа треба да учествуваат повеќе новинари за да може да се разбере разновидноста на односите. Вкупно биле интервјуирани шест уредници и 14 известувачи. Оваа студија ги разгледува односите меѓу уредниците и известувачите, посакуваното ниво на вклученост на уредникот во работата на репортерот, како известувачите и уредниците ја дефинираат продуктивноста и дали нивните односи влијаат врз продуктивноста. Очекувано било односите меѓу новинарите и уредниците да имаат ефект врз продуктивноста на новинарите во редакцијата. Наодите го поддржуваат ова иако односите драматично се разликуваат – од професионални до пријателски, и иако перцепциите за врската не се секогаш реципрочни.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Редакциската структура наликува на пирамида. На дното од пирамидата се известувачите, над нив редакторите и лекторите, нешто повисоко се уредниците на рубриките, заменикот и помошникот на главниот уредник, а на врвот е главниот уредник (Malovic, 2005, 377-382). Во вака поставените хиерархиски односи се креираат социјални односи што треба да бидат усогласени со целите на медиумот и со задачите делегирани од претпоставените. Главниот уредник ги определува новинарските стандарди на редакцијата. Од него зависи дали новинарите можат да ја развијат својата креативност и со иновативни решенија да придонесат за квалитетот на медиумот, или пак ќе ги спречи ограничувајќи ја нивната слобода. Всушност, главниот уредник мора да има разбирање за тимската работа, да ги поттикнува соработниците на соработка, а мора да има и добри организациски способности (Malovic, 2005, 385).

Сложеноста на задачите ја наметнува потребата од хоризонтална и вертикална соработка меѓу вработените, односно градење меѓучовечки односи што се одразуваат врз квалитетот во извршувањето на работните задачи, како и поголема кохезивност на вработените и соодветно на тоа и приврзаност кон организацијата. *Предмет на истражување* во магистерскиот труд се меѓучовечките односи и организациската приврзаност на медиумските работници кон организацијата во која се вработени при што се имаат предвид некои нивни карактеристики.

1. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е да се утврди поврзаноста на меѓучовечките односи за организациската приврзаност на медиумските работници. Предвид ќе бидат земени сите аспекти на варијаблата меѓучовечки односи, организациската приврзаност и карактеристиките на вработените медиумски работници во врска со полот, возраста, нивото на образование, работното искуство во организацијата и видот на работното место.

Истражувањето има квантитативен карактер бидејќи податоците што ќе се добијат од примената на истражувачките техники ќе послужат за статистичка обработка соодветно на поставениот проблем, цели, задачи и истражувачки хипотези.

2. Задачи на истражувањето

Истражувањето има задача:

- да утврди каква е поврзаноста на различни аспекти од меѓучовечките односи (ангажираност со работа, кохезивност меѓу соработниците и поддршка од претпоставениот) на медиумските работници со медиумот за кој ги реализираат работните задачи;
- да утврди дали постојат разлики во меѓучовечките односи на медиумските работници ако се имаат предвид полот, возраста, нивото на образование, работното искуство во организацијата и видот на работното место; и
- да утврди дали постојат разлики во организациската приврзаност на медиумските работници ако се имаат предвид полот, возраста, нивото на образование, работното искуство во организацијата и видот на работното место.

3. Хипотези на истражувањето

Според теоретската рамка и голем број истражувања на темата, хипотезите на ова истражување се:

Хипотеза 1. Со подобрување на перцепцијата на медиумските работници за меѓучовечките односи во организацијата, се зголемува нивната организациска приврзаност кон медиумот во кој се вработени.

Хипотеза 1.1. Со зголемување на ангажираноста со работа се зголемува организациската приврзаност на медиумските работници за медиумот во кој се вработени.

Хипотеза 1.2. Со зголемување на кохезивноста меѓу соработниците се зголемува организациската приврзаност на медиумските работници за медиумот во кој се вработени.

Хипотеза 1.3. Со зголемување на поддршката од претпоставениот се зголемува организациската приврзаност на медиумските работници за медиумот во кој се вработени.

Хипотеза 1.4. Со зголемување на индексот на меѓучовечките односи во организацијата се зголемува организациската приврзаност на медиумските работници за медиумот во кој се вработени.

Хипотеза 2. Медиумските работници со различен пол, возраст, ниво на образование и работно искуство во организацијата се разликуваат во индексот на меѓучовечките односи.

Хипотеза 3. Медиумските работници со различен пол, возраст, ниво на образование и работно искуство во организацијата се разликуваат во својата организациска приврзаност.

4. Варијабли на истражувањето

Варијаблата **меѓучовечки односи** е сложен конструкт што го сочинуваат:

Ангажираност со работата – се однесува на степенот на заинтересираност и одговорност на вработените кон своите работни места;

Кохезивност меѓу соработниците – се однесува на пријателско расположение кон другите и давање заемна поддршка;

Поддршка од претпоставениот – се однесува на поддршка на раководството и поттик кон заемна соработка;

Индекс на меѓучовечки односи – се однесува на нивото на ангажираност со работа, кохезивност меѓу соработниците и поддршка од претпоставениот.

Варијаблата **организациска приврзаност** се однесува на посветеноста на вработените кон работните организации, односно на идентификација на поединецот и вклученост во одредена организација. Таа се карактеризира со најмалку 3 поврзани фактори: (1) силна верба и прифаќање на целите и на вредностите на организацијата, (2) подготвеност да се вложи значителен напор во име на организацијата и (3) силна желба за одржување на членството во организацијата.

Релеванти варијабли во ова истражување се:

Полот, возраста, нивото на образование, работното искуство во организацијата и видот на работното место.

5. Методи, техники и инструменти

За потребите на ова истражување се добиени податоци за демографските карактеристики на испитаниците, податоци за меѓучовечките односи меѓу вработените и за нивната организациска приврзаност.

Прашалник за меѓучовечките односи

Прашалникот за мерење на меѓучовечките односи вклучува три потскали од WES-R скалата за процена на работната средина чиј автор е Moos (1994). Оваа скала е адаптирана и приспособена на македонски јазик од Сарџоска (1997, 389-401). Потскалите се однесуваат на три димензии:

- *ангажираност со работа;*
- *кохезивност меѓу соработниците;*
- *поддршка од претпоставениот.*

Врз основа на одговорите на овие димензии се определува степенот на заинтересираност и одговорност на вработените кон своите работни места: *ангажираност со работата* – пријателското расположение кон другите и давањето заемна поддршка (*кохезивност меѓу соработниците*), како и поддршката на раководството и поттик кон заемна соработка (*поддршка од претпоставениот*) (во прилог).

Секоја од овие потскали содржи по девет искази на кои се одговара со точно/неточно. Резултатот се добива со сумирање на соодветните точни или неточни одговори за секоја потскала. Некои од тврдењата се инверзни. Минималниот теориски скор на секоја од овие скали е 0, а максималниот 9. Повисок скор на секоја од трите потскали/димензии на социјалната клима означува поголем степен на присуство на таа димензија. Како збир од трите димензии се утврдува **индексот на меѓучовечките односи**, кој е показател за **работната поддршка во работната организација**. Минималниот скор изнесува 0, а максималниот 27.

Прашалник за организациска приврзаност

За мерење на организациската приврзаност е применет прашалник за организациска приврзаност – OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), изработен од Mowday, Steers & Porter (1979). Прашалникот содржи 15 изјави што ги изразуваат чувствата на вработените за организацијата во која работат. На Ликертова скала со седум степени (1 – „воопшто не се согласувам“ до 7 – „целосно се согласувам“) се добиваат информации за организациската приврзаност (во прилог). Теориските скорови се движат од 15 до 105. При оценувањето, некои од изјавите се оценуваат инверзно. Повисокиот резултат постигнат на прашалникот укажува на поголема организациска приврзаност.

6. Популација и примерок

Популација на истражувањето – медиумски работници што работат во повеќе телевизиски куќи во нашата земја.

Испитаниците за ова истражување се избрани по случаен избор, се пристапи до уредниците од телевизиските медиуми и им беше презентирano истражувањето. Анкетните прашалници по случаен избор беа поделени на новинарите што работат во тие телевизиски куќи. Вкупниот број медиумски работници вклучени во истражувањето изнесува 103.

7. Статистичка обработка на податоците

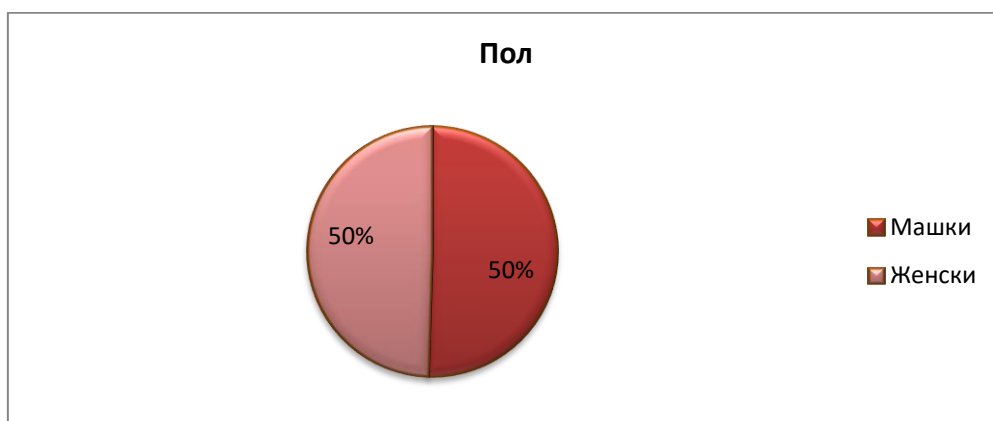
Податоците добиени по оценувањето на одговорите се обработени на дескриптивно ниво, а потоа се применети соодветни статистички постапки за тестирање на поставените истражувачки хипотези.

8. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето е спроведено по пат на физичко прибирање на податоците, со почитување на анонимноста при анкетаирањето. Теренското собирање на податоците беше спроведено во месеците мај-октомври 2022 година на вработени од телевизиските медиуми на територијата на град Скопје. На испитаниците им беа потребни по дваесетина минути да одговорат на прашањата од двата прашалника. Прашалниците беа дистрибуирани во печатена форма и доставени до испитаниците и беа одговорени од 103 испитаници. Им беше нагласено дека ова истражување е доброволно и дека истражувањето ќе се користи само за изработка на магистерски труд. Во секој од прашалниците имаше дадено вовед со инструкции за начинот на пополнување на прашалникот.

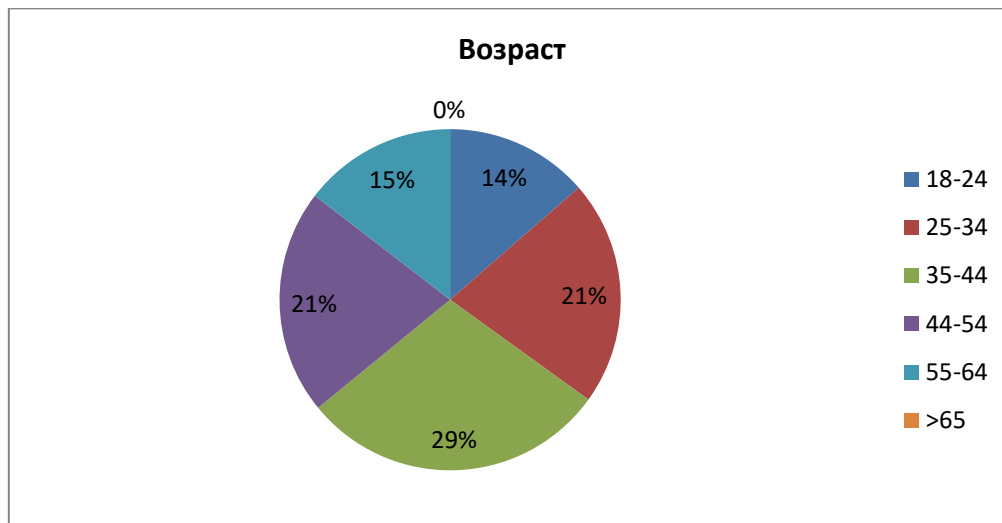
9. РЕЗУЛТАТИ

Пред да бидат соопштени резултатите што се добиени за двете истражувачки варијабли: меѓучовечки односи и приврзаност за организацијата, ќе бидат прикажани карактеристиките на примерокот на вработените што учествуваа во истражувањето.



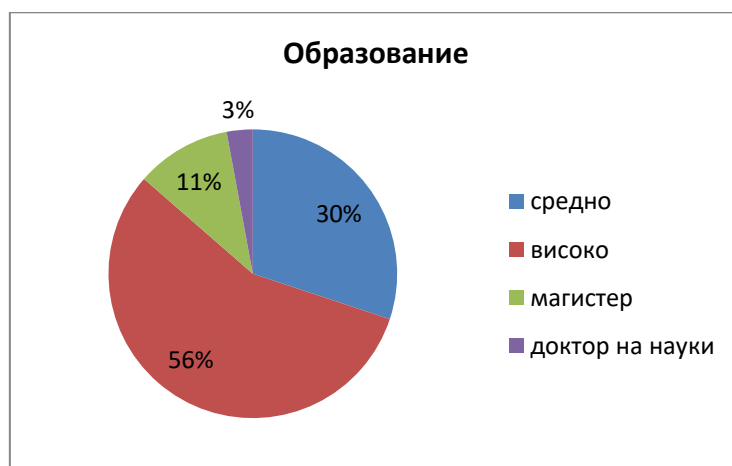
Графикон 1: Структура на примерокот според полот на испитаниците

Според податоците во графикон 1 е очигледно дека во подеднаков процент во примерокот се застапени испитаници од машки (50 %, односно 52) и женски пол (50 %, односно 51).



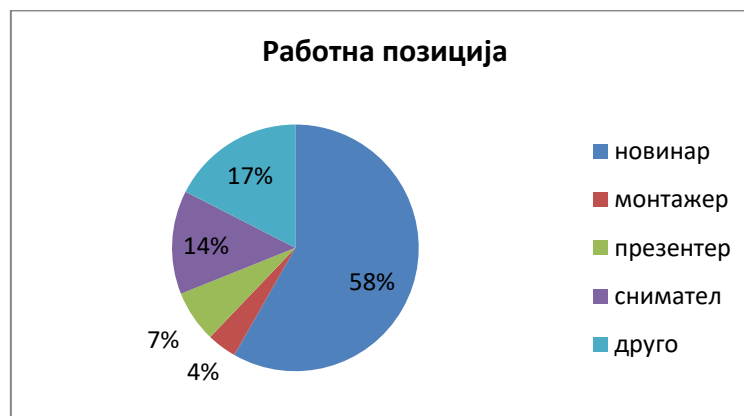
Графикон 2: Структура на примерокот според возраста на испитаниците

Според податоците во графикон 2 се гледа дека најголем процент од испитаниците (29 %, односно 14) се на возраст од 35 до 44 години, потоа следуваат испитаниците на возраст од 25 до 34 години (21 %, односно 22), како и испитаниците на возраст од 44 до 54 години (21 %, односно 22); потоа следуваат испитаниците на возраст од 55 до 64 (15 %, односно 15); а со најмал број се испитаниците на возраст од 18 до 24 години (14 %, односно 14).



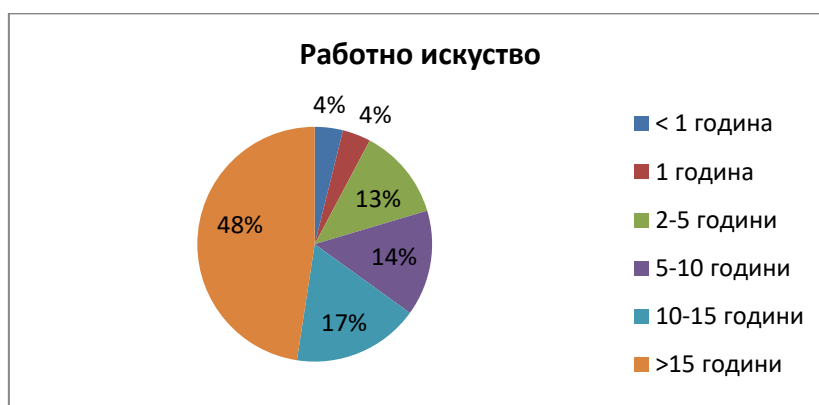
Графикон 3: Структура на примерокот според нивото на образование

Според податоците прикажани во графикон 3, најголем процент (56 %), односно 58 испитаници, имаат завршено високо образование; втори по ред се оние со завршено средно образование (30 %, односно 31); па следуваат оние со завршен втор циклус студии (11 %, односно 11) и последни се оние што се стекнале со доктор на науки (3 %, односно 3).



Графикон 4: Структура на примерокот по работна позиција

Според податоците во графикон 4 се гледа дека најголем процент од испитаниците (58 %, односно 60) се со работна позиција новинар; потоа се оние со друга работна позиција (17 %, односно 18); потоа оние со работна позиција снимател (14 %, односно 14); следуваат вработените на позиција презентер (7 %, односно 7) и на последно место се вработените на работна позиција монтажер (4 %, односно 4).



Графикон 5: Структура на примерокот според должина на работното искуство

Според податоците во графикон 5 се забележува дека најголем број испитаници (48 %, односно 49) се со повеќе од 15 години работно искуство; потоа се оние со работно искуство од 10 до 15 години (17 %, односно 18); потоа следуваат оние со искуство од 5 до 10 години (14 %, односно 15); па оние со 2 до 5 години работно искуство (13 %, односно 13); 4 %, односно 4 се со работно искуство од 1 година и исто толку (4 %, односно 4) се со работно искуство помало од 1 година.

Наоди за дескриптивните статистики за меѓучовечките односи и приврзаноста кон организацијата

Во табела 1 се прикажани дескриптивните статистики за меѓучовечките односи и за приврзаноста на вработените медиумски работници кон нивната организација, односно медиумот во кој се вработени.

Табела 1: Дескриптивни статистики за меѓучовечките односи и приврзаноста кон организацијата

	N	Min.	Max.	M	SD
Ангажираност (АН)	103	0	9	4.21	1.649
Коhezивност (КС)	103	0	7	4.11	1.275
Поддршка претпоставен (ПП)	103	1	8	4.21	1.432
ИМО	103	7	18	12.53	2.380
Приврзаност кон организацијата (ПО)	103	34	100	68.06	14.285

Од добиените резултати се забележува дека добиените аритметички средини на димензиите ангажираност со работа ($M = 4.21$), коhezивност меѓу соработниците ($M = 4.11$) и поддршка од претпоставениот ($M = 4.21$) се наоѓаат блиску до теориските вредности (5), при што најниска вредност е забележана за коhezивноста меѓу соработниците ($M = 4.11$). Истото се констатира и за добиениот индекс за интерперсонални односи ($M = 12.53$), кој поволно се

одразува на работната атмосфера и укажува на постоење позитивна клима во интерперсоналните односи на вработените (ова е така затоа што и просечните вредности се високи). Во однос на стандардното отстапување, се забележува дека најголема е хетерогеноста во испитуваниот примерок на вработени во однос на ангажираноста со работа ($SD = 1.649$), а најмала е хетерогеноста во однос на кохезивноста меѓу соработниците ($SD = 1.275$).

Добиената вредност за приврзаноста кон организацијата ($M = 68.06$) ја надминува теориската вредност (60) и укажува дека медиумските работници се приврзани кон медиумот во кој се вработени.

Наоди од тестирањето на хипотезите

Наоди поврзани со тестирањето на хипотеза 1: Со подобрување на перцепцијата за меѓучовечките односи во организацијата се зголемува организациската приврзаност на медиумските работници за медиумот во кој се вработени.

Во однос на **хипотеза 1.1.** „Со зголемување на **ангажираноста со работа** се зголемува организациската приврзаност на медиумските работници за медиумот во кој се вработени“, се доби коефициент на корелација што е значаен, но е во обратен правец од очекуваното ($r = -0.251$) (табела 2). Односно, со зголемување на ангажираноста со работа се намалува приврзаноста кон организацијата. Врз основа на овој наод се заклучува дека хипотеза 1.1. **не се потврди.**

Во однос на **хипотеза 1.2.** „Со зголемување на **кохезивноста меѓу соработниците** се зголемува организациската приврзаност на медиумските работници за медиумот во кој се вработени“, се доби коефициент на корелација ($r = .100$), кој не е статистички значаен (табела 2). Врз основа на овој наод се заклучува дека хипотеза 1.2 **не се потврди.**

Во однос на **хипотеза 1.3.** „Со зголемување на **поДДршката од претпоставениот** се зголемува организациската приврзаност на медиумските

работници за медиумот во кој се вработени“, се доби коефициент на корелација ($r = .011$), кој не е статистички значаен (табела 2). Врз основа на овој наод се заклучува дека хипотеза 1.3 **не се потврди**.

Хипотеза 1.4. „Со зголемување на **индексот на меѓучовечките односи** во организацијата се зголемува организациската приврзаност на медиумските работници за медиумот во кој се вработени“, се доби коефициент на корелација ($r = -.113$), кој не е статистички значаен (Табела 2). Врз основа на овој наод се заклучува дека хипотеза 1.4 **не се потврди**.

Табела 2: Поврзаност на меѓучовечките односи и приврзаноста кон организацијата (Пирсонов коефициент на корелација)

		АА	КС	ПП	ИМО	ПО
Ангажираност (АА)	R	1	.096	-.090	.690**	-.251*
	Sig. (2-tailed)		.333	.366	.000	.011
	N	103	103	103	103	103
Кохезивност (КС)	R		1	-.195*	.485**	.100
	Sig. (2-tailed)			.048	.000	.316
	N		103	103	103	103
Поддршка од претпоставени -от (ПП)	R			1	.435**	.011
	Sig. (2-tailed)				.000	.909
	N			103	103	103
Индекс на меѓучовечки односи (ИМО)	R				1	-.113
	Sig. (2-tailed)					.254
	N				103	103
Приврзаност кон организацијата (ПО)	r					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					103

** . Корелацијата е значајна на ниво 0.01 (2-наочно)

* . Корелацијата е значајна на ниво 0.05 (2-наочно)

Врз основа на наодите од тестирањето на хипотеза 1.1, хипотеза 1.2, хипотеза 1.3. и хипотеза 1.4., ја отфрламе претпоставката содржана во хипотеза 1 дека: со подобрување на перцепцијата за меѓучовечките односи во организацијата се зголемува организациската приврзаност на медиумските работници за медиумот во кој се вработени.

Наоди поврзани со тестирањето на хипотеза 2: Медиумските работници од различен пол, возраст, ниво на образование, работно искуство во организацијата и вид на работно место се разликуваат во индексот на меѓучовечките односи (ангажираноста со работа, кохезивноста меѓу соработниците, поддршката од претпоставениот).

Табела 3: Значајност на разликите во перцепцијата на меѓучовечките односи меѓу вработените од машки и од женски пол

	Пол	N	M	SD	t	P
Ангажираност АА	машки	52	3.94	1.564	-1.700	.092
	женски	51	4.49	1.701		
Кохезивност КС	машки	52	3.85	1.178	-2.128	.036
	женски	51	4.37	1.326		
Поддршка од претпоставениот ПП	машки	52	4.27	1.374	.396	.693
	женски	51	4.16	1.502		
Индекс на меѓучовечки односи ИМО	машки	52	12.06	2.244	-2.083	.040
	женски	51	13.02	2.437		

Медиумските работници од женски пол имаат повисоки просечни постигнувања во однос на ангажираноста со работа ($M = 4.49$), перципираат поголема кохезивност со соработниците ($M = 4.37$) и имаат повисок индекс на меѓучовечки односи ($M = 13.02$) во споредба со нивните колеги од машки пол. Вработените од машки пол перципираат поголема поддршка од

претпоставениот ($M = 4.27$) во споредба со нивните колешки, но оваа разлика не е статистички значајна (табела 3).

Со помош на t -тест е утврдено дека постојат значајни разлики меѓу вработените од машки и од женски пол во однос на кохезивноста меѓу соработниците ($t = -2.128$, $p < 0.05$) (табела 3) и во однос на индексот на меѓучовечки односи – ИМО ($t = -2.083$, $p < 0.05$) (табела 3). Добиените разлики се во прилог на медиумските работници од женски пол. Во однос на ангажираноста и поддршката од претпоставениот не се констатирани статистички значајни разлики меѓу медиумските работници од различен пол (табела 3).

Табела 4: Значајност на разликите во перцепцијата на меѓучовечките односи меѓу вработените од различна возраст (ANOVA)

Возраст		Сума на квадрати	df	Среден квадрат	F	Sig.
Ангажираност АА	меѓу групите	1.469	4	.367	.131	.971
	во групите	275.832	98	2.815		
	вкупно	277.301	102			
Кохезивност КС	меѓу групите	20.169	4	5.042	3.392	.012
	во групите	145.657	98	1.486		
	вкупно	165.825	102			
Поддршка од претпоставен ПП	меѓу групите	6.338	4	1.584	.765	.551
	во групите	202.963	98	2.071		
	вкупно	209.301	102			
Индекс на меѓучовечки односи ИМО	меѓу групите	13.056	4	3.264	.567	.687
	во групите	564.575	98	5.761		
	вкупно	577.631	102			

За да се тестира хипотезата за разликите во перцепцијата на меѓучовечките односи кај медиумските работници од различна возраст, пресметана е АНОВА. Податоците покажуваат дека постои статистички значајна

разлика меѓу медиумските работници од различна возраст во однос на кохезивноста меѓу соработниците ($F = 3.392$, $p < 0.05$) (табела 4). Утврдено е дека со зголемување на возраста на вработените се зголемува и кохезивноста. Потврда за ова наоѓаме и во податоците прикажани во табела 5. Податоците од оваа табела укажуваат дека со зголемување на возраста се зголемува кохезивноста меѓу соработниците. Од резултатите од АНОВА може да се заклучи дека значајно се разликуваат младите (група 1) и највозрасните (група 5).

Табела 5: Дескриптивни статистики за кохезивноста меѓу соработниците на различна возраст

Возраст	M	N	SD
18-24	3.14	14	1.512
25-34	3.86	22	1.167
35-44	4.30	30	1.208
45-54	4.41	22	1.221
55-64	4.53	15	.990

Табела 6: Значајност на разликите во перцепцијата на меѓучовечките односи меѓу вработените со различно образование

Ниво на образование		Сума на квадрати	Df	Среден квадрат	F	Sig.
Ангажираност (АА)	меѓу групите	11.584	3	3.861	1.439	.236
	во групите	265.717	99	2.684		
	вкупно	277.301	102			
Кохезивност (КС)	меѓу групите	3.663	3	1.221	.745	.528
	во групите	162.163	99	1.638		
	вкупно	165.825	102			
Поддршка од претпоставениот (ПП)	меѓу групите	3.214	3	1.071	.515	.673
	во групите	206.087	99	2.082		
	вкупно	209.301	102			
Индекс на меѓучовечки односи (ИМО)	меѓу групите	19.611	3	6.537	1.160	.329
	во групите	558.020	99	5.637		
	вкупно	577.631	102			

Податоците добиени со АНОВА покажуваат дека меѓу медиумските работници со **различно ниво на образование** не постојат разлики во ангажираноста на работа, кохезивноста меѓу соработниците, поддршката од претпоставениот и индексот на меѓучовечки односи (табела 6).

Табела 7: Значајност на разликите во перцепцијата на меѓучовечките односи меѓу вработените со различно работно искуство

Работно искуство		Сума на квадрати	Df	Среден квадрат	F	Sig.
Ангажираност (АА)	меѓу групите	8.113	5	1.623	.585	.712
	во групите	269.188	97	2.775		
	вкупно	277.301	102			
Кохезивност (КС)	меѓу групите	22.688	5	4.538	3.075	.013
	во групите	143.137	97	1.476		
	вкупно	165.825	102			
Поддршка од претпоставениот (ПП)	меѓу групите	11.711	5	2.342	1.150	.340
	во групите	197.590	97	2.037		
	вкупно	209.301	102			
Индекс на меѓучовечки односи ИМО	меѓу групите	26.371	5	5.274	.928	.466
	во групите	551.260	97	5.683		
	вкупно	577.631	102			

Со цел да се провери оваа хипотеза, применета е техника АНОВА. Податоците покажуваат постоење на статистички значајна разлика меѓу вработените со различно ниво на работното искуство единствено во поглед на кохезивноста на соработниците ($F = 3.075$, $p < 0.05$) (табела 7).

За да се утврди меѓу кои групи е присутна разлика, утврдени се вредностите на аритметичката средина и стандардното отстапување (табела 8). Статистички значајно во поглед на кохезивноста се разликуваат медиумските

работници со најнисок стаж (група 1) и оние со највисок стаж (група 5). Како повисока ја оценуваат испитаниците со повисок стаж.

Табела 8: Дескриптивни статистики за перцепцијата на меѓучовечките односи за медиумските работници со различно работно искуство

Искуство (години)	M	N	SD
1	3.50	4	1.000
2-5	3.60	13	1.291
5-10	3.71	15	1.706
10-15	4.00	18	1.242
над 15	4.45	49	.970

Наоди во врска со хипотеза 3. Медиумските работници од различен пол, возраст, ниво на образование, работно искуство во организацијата и вид на работно место се разликуваат во својата организациска приврзаност.

За тестирање на разликите меѓу вработените медиумски работници од различен пол во однос на перцепцијата на приврзаноста кон организацијата применета е постапка на t-тест. Овие резултати се соопштени во табела 9.

Табела 9: Значајност на разликите во перцепцијата на организациската приврзаност меѓу вработените од машки и од женски пол

	Пол	N	M	SD	t	P
Приврзаност кон организацијата (ПО)	машки	52	67.54	13.420	-.371	.712
	женски	51	68.59	15.232		

Добиената вредност за t-тестот ($t = -0.371$, $p > 0.05$) (табела 9) не е статистички значајна. Врз основа на овој наод се констатира дека меѓу медиумските работници од различен пол не постојат разлики во однос на нивната перцепција за приврзаноста кон организацијата.

Во табела 10 се прикажани наодите од тестирањето на разликите во перцепцијата на приврзаност кон организацијата кај вработени од различна возраст. За таа цел е применета постапката АНОВА.

Табела 10: Значајност на разликите во перцепцијата на приврзаноста кон организацијата меѓу вработените од различна возраст (ANOVA)

Возраст		Сума на квадрати	Df	Среден квадрат	F	Sig.
Приврзаност кон организацијата (ПО)	меѓу групите	362.054	4	90.514	.434	.784
	во групите	20451.596	98	208.690		
	вкупно	20813.650	102			

Добиената вредност за F-тестот не е статистички значајна, па се констатира дека меѓу медиумските работници од различна возраст не постојат разлики во однос на нивната перцепција за приврзаноста кон организацијата (табела 10).

Во табела 11 се прикажани наодите од тестирањето на разликите во перцепцијата на приврзаноста кон организацијата кај вработените со различно ниво на образование. За таа цел е применета постапката АНОВА.

Табела 11: Значајност на разликите во перцепцијата на приврзаноста кон организацијата меѓу вработените со различен степен на образование (ANOVA)

Ниво на образование		Сума на квадрати	Df	Среден квадрат	F	Sig.
Приврзаност кон организацијата (ПО)	меѓу групите	1282.960	3	427.653	2.168	.097
	во групите	19530.691	99	197.280		
	вкупно	20813.650	102			

Добиената вредност за F-тестот не е статистички значајна, па се констатира дека меѓу медиумските работници со различен степен на образование не постојат разлики во однос на нивната перцепција за приврзаност кон организацијата (табела 11).

Во табела 12 се прикажани наодите од тестирањето на разликите во перцепцијата на приврзаноста кон организацијата кај вработените со различно работно искуство. За таа цел е применета постапката АНОВА.

Табела 12: Значајност на разликите во перцепцијата на приврзаноста кон организацијата меѓу вработените со различно работно искуство (ANOVA)

Работно искуство		Сума на квадрати	Df	Среден квадрат	F	Sig.
Приврзаност кон организацијата (ПО)	меѓу групите	1014.534	5	202.907	.994	.426
	во групите	19799.117	97	204.115		
	вкупно	20813.650	102			

Добиената вредност за F-тестот не е статистички значајна, па се констатира дека меѓу медиумските работници со различно работно искуство не постојат разлики во однос на нивната перцепција за приврзаноста кон организацијата (табела 12).

Добиените наоди покажуваат дека хипотеза 3: *Медиумските работници од различен пол, возраст, ниво на образование, работно искуство во организацијата и вид на работно место се разликуваат во нивната организациска приврзаност, не е потврдена.*

10. ДИСКУСИЈА

Поттикот за актуелното истражување во магистерскиот труд своите основи ги има токму во актуелните потреби на организациите да ги задржат своите вработени во кои инвестирале преку различни видови обуки и пренесени искуства на тој начин што ќе негуваат добри меѓучовечки односи. Од спроведеното истражување, во кое учествуваа 103 медиумски работници од неколку медиуми на територијата на град Скопје, со помош на прашалници се добиени податоци за меѓучовечките односи и за приврзаноста кон организацијата, за поврзаноста на меѓучовечките односи со приврзаноста кон организацијата, како и за разликите во перцепциите на медиумските работници со различен пол, возраст, должина на работно искуство во однос на перцепцијата на меѓучовечките односи и во однос на ставот за приврзаност кон организацијата.

Најнапред се утврдени дескриптивните статистики (M и SD) за двете истражувачки варијабли: меѓучовечките односи и приврзаноста кон организацијата, а потоа се тестираат поставените хипотези. По овој редослед, во продолжение ќе бидат дискутирани добиените наоди.

Индикатори за **меѓучовечките односи** меѓу медиумските работници што се опфатени со ова истражување се ангажираноста со работа, кохезивноста меѓу соработниците и поддршката од претпоставениот. Врз основа на одговорите од овие три димензии е утврден и индексот на меѓучовечки односи.

Димензијата **ангажираност со работата** се однесува на степенот на заинтересираност и одговорност на вработените кон своите работни места. Од добиените резултати се забележува дека добиената аритметичка средина на оваа димензија ($M = 4.21$) се наоѓа блиску до теориската вредност (4.5) и укажува на перципирање просечен степен на заинтересираност и одговорност на медиумските работници кон нивните работни места.

Приказот на одговорите на медиумските работници што се однесуваат на компонентата ангажираност со работа (графиконите 1-9, во прилог) покажува дека на најголемиот број од нив (73.79 %) работата што ја извршуваат во работната организација им претставува вистински предизвик (прашање бр. 1). Исто толкав број вработени (73.79 %) се подготвени да одвојат дел од времето за да им овозможат на нововработените да се чувствуваат пријатно (прашање бр. 2). Овие вработени се лично заинтересирани едни за други (66.02 %) (прашање бр. 8). Сличен е процентот (65.05 %) и на оние што се изјаснуваат дека претпоставениот обично го пофалува вработениот што добро ја извршил работата (прашање бр. 6). Но, за впечатокот за ангажираноста со работа може да се суди и врз основа на изјаснувањата на вработените дека до извесен степен не постои атмосфера на блискост (59,22 %) (прашање бр. 5), дека претпоставениот е склон да го повиши гласот ако треба да ги замолчи вработените (55.34%) (прашање бр. 3), како и дека повеќето вработени се само формално присутни на работа (50.49 %) (прашање бр.7). Нешто помал е процентот на вработени (44.66 %) (прашање бр. 4) што се изјаснуваат дека во нивниот работен колектив недостига атмосфера на заедништво.

Најмал е процентот на вработени (36.89 %) според кои претпоставениот е обично склон да ги обесхрабри тие што се критички настроени (прашање бр. 9).

Димензијата **кохезивност меѓу соработниците** се однесува на пријателско расположение кон другите и давање заемна поддршка. Од добиените резултати се забележува дека добиената аритметичка средина на оваа димензија ($M = 4.11$) се наоѓа блиску до теориската вредност (4.5).

Кохезијата меѓу соработниците ја создаваат пријателските односи и контакти, давањето заемна поддршка и меѓусебното дружење, како и пријатното расположение поради чувството на заедништво меѓу луѓето со кои вработениот соработува (Moos 1994, според Сарџовска 1998).

Во работни организации каде што постои кохезивност се јавуваат поповолни услови и пријатна атмосфера во контактите меѓу вработените, а сето

тоа придонесува тие да се чувствуваат позадоволни од работата (So, 1971, според Rot, 1983).

Поводот за кохезија, зближување, работење тимски во една група (социјална изолација на друга) често се актуализира од мотивот да се постигне повеќе од конкуренцијата кога станува збор за напредок, награда, сигурност за зачувување на позицијата. Кохезивноста на една група значи зголемена конкурентност на друга група дури и во самата организација (Richardson, 2001).

Приказот на одговорите на медиумските работници што се добиени за меѓучовечките однеси, а кои се однесуваат на компонентата **кохезивност меѓу соработниците** (графиконите 10-19, во Прилог), покажува дека на најголемиот број од нив (83.50 %) им претставува чест и гордост што се вработени во нивната организација (прашање бр. 10). За впечатокот за кохезивноста меѓу вработените зборува и големиот процент на вработени (73.79 %) што се изјаснуваат дека мал број би работеле волонтерски во оваа организација (прашање бр. 18), дека вработените многу се трудат за да ги извршат работните задолженија (71.84 %) (прашање бр. 13), дека вработените ретко учествуваат во заеднички активности во слободното време по работата (63.11 %) (прашање бр. 11). Треба да се истакне дека голем е процентот (57.28 %) на вработени според кои претпоставениот обично им дава целосна поддршка на идеите што произлегуваат од нив (прашање бр. 12), дека вработените често се собираат на заеднички појадок (55.34 %) (прашање бр. 17), дека луѓето искрено го изразуваат она што го чувствуваат (49.51 %) (прашање бр. 14).

Но, помал е бројот на вработени (39.81 %) што слободно поставуваат барање за покачување на платата (прашање бр. 18) и кои оценуваат дека претпоставениот често ги критикува поради неважни работи (28.16 %) (прашање бр. 15).

Димезијата **поддршка од претпоставениот** се однесува на поддршка на вработените од страна на раководството и поттик кон заемна соработка. Од добиените резултати се забележува дека добиената аритметичка

средина на оваа димензија ($M = 4.21$) се наоѓа блиску до теориската вредност (4.5).

Приказот на одговорите на медиумските работници што се добиени за меѓучовечките односи, а кои се однесуваат на компонентата поддршка од претпоставениот (графиконите 20-27, во прилог), покажува дека најголемиот број од нив (95.15 %) вршат работа што им е интересна (прашање бр. 25) и голем процент на вработени (82.52 %) оценуваат дека е убаво да се работи во нивната работна средина (прашање бр. 19). За ваквите одговори секако придонесува оценката на 66.99 % од вработените дека претпоставениот навистина се залага во интерес на своите вработени (прашање бр. 27). Тие сметаат дека вработените што не се приспособуваат и многу се разликуваат од другите не си поминуваат најдобро (64.08 %) (прашање бр. 20) и дека често се создаваат проблеми поради озборување зад грб (60.19 %) (прашање бр. 26). Значително помал е процентот на вработени (48.54 %) што сметаат дека претпоставениот премногу очекува од нив во однос на работата (прашање бр. 21) и дека е тешко да се натераа вработените да работат прекувремени (47.57 %) (прашање бр. 22).

Според оценката на медиумските работници, одреден процент од нив (36.89 %) (прашање бр. 24) дискутираат за личните проблеми со претпоставениот. Најмал е процентот на вработени (25.24 %) што оценуваат дека вработените често се расправаат меѓу себе за своите лични проблеми (прашање бр. 23).

Врз основа на податоците за нивото на ангажираност со работа, кохезивноста меѓу соработниците и поддршката од претпоставениот, утврден е **индексот на меѓучовечки односи**. Работната атмосфера во која постои кохезивност меѓу вработените и нивна поддршка од претпоставениот се предуслов за градење работна клима што придонесува за поголема посветеност кон работните задачи и, секако, поголема приврзаност кон организацијата. Просечната вредност што е добиена во спроведеното истражување во однос на овој индекс на меѓучовечки односи ($M = 12.53$) е блиска до теориската вредност (13.5).

Средината во која е зголемена ангажираноста на вработените, со кохезија меѓу соработниците и адекватно демократско, но авторитетно раководство, е средина што е извор на работно задоволство, работен морал, професионални односи и ефикасност на вработените (Brookings, 1985 според Сарџоска 1999).

Сите ние ги гледаме работите поинаку. Луѓето не се пасивни примачи на информациите, тие ја анализираат информацијата и даваат суд за неа. На некоја информација може да ѝ дадат поголемо значење, а друга да ја игнорираат. Нивните очекувања може да влијаат така што во ситуацијата го гледаат тоа што сакаат да го видат. Во тој процес на перципирање на ситуациите луѓето одбираат, организираат, интерпретираат информации и одговараат на нив. На тој начин, тие формираат впечатоци за себе, за другите луѓе и за секојдневните животни искуства. Токму таа перцепција претставува основа за организациското однесување на вработените. Меѓу работниците и менаџерите постојат разлики во перцепциите, особено кога станува збор за процена на перформансот.

Начинот на кој се примаат и се обработуваат информациите е под влијание и на емоциите што човекот секојдневно ги доживува како на работа така и надвор од работата. Нивното влијание може да биде мошне разновидно, и тоа не само врз отвореното однесување туку и врз когницијата. Различни емоции водат кон различно однесување во зависност од другите аспекти на личноста или ситуацијата. Емоциите што се создаваат во интерперсоналните односи секако дека ќе влијаат врз одлуката на вработените да се нераскинливо приврзани со организацијата во која се вработени и да се дистанцирани од идејата за нејзино напуштање (флуктуација).

Според когнитивното сфаќање, емоциите се предизвикани од начинот на кој луѓето го перципираат настанот или ситуацијата. Оценувањето на настанот може да биде примарно и секундарно. Во примарното оценување се оценува значајноста на настанот а во секундарното оценување се разгледуваат опциите за тоа што може да се направи како одговор на првобитната процена.

Според друго гледиште, емоциите се пред сè предизвикани од социјални причини, а трето гледиште им дава значење на настаните и на ситуациите што

се поврзани со целите што луѓето сакаат да ги постигнат. Најпозната теорија за емоциите во работниот контекст е теоријата на Вајс и Кропонзано (Weiss I Cronzано, 1996, според Николоски, 2005). Според оваа теорија, има два вида однесување: однесување поттикнато од афекти и однесување поттикнато од судови. Првото е спонтано и не бара когнитивно обработување пред да се случи, додека второто претпоставува повнимателно да се разгледаат ситуациите, а потоа лицето да донесе одлука за однесување на определен начин.

За изразување на емоциите кон колегите и кон клиентите вработените користат комбинација од фацијални, постурални и гласовни комуникации. Понекогаш вработените не ги изразуваат емоциите што првобитно ги доживеале, туку други емоции или модифицирани првобитни емоции. Ман (Mann, 1999, според Николоски, 2005) открил дека вработените ги кријат своите вистински чувства и ги лажираат емоциите околу 60 % во комуникацијата меѓу колегите. Тие покажувале поинакви емоции поради лична преференција, поради прифатени социјални норми, односно правила во врска со емоционалното изразување.

Начинот на изразување на емоциите во работната организација има последици и за организацијата и за поединецот. Од начинот на изразување на емоциите, организациите можат да имаат непосредна, додатна и преносна корист. Потенцијална корист претставува и поуспешното извршување на работните задачи. Но, изразувањето на емоциите може да има и спротивни ефекти, па на пример, несоодветната услуга на клиентите во најширока смисла на зборот – при што ги опфаќа и медиумските работници, може неповолно да се одрази врз работата (намален ефект на гледаност и слушаност).

Начинот на изразувањето на емоциите може да се одрази позитивно или негативно и врз самите поединци и на тој начин да се одрази врз нивната добросостојба. Барањето да се изразуваат позитивни емоции во организацијата е поврзано со симптомите на влошено здравје, особено кај оние вработени што не се идентификуваат со извршените задачи. Негативните последици се повеќе

изразени кога не се усогласени емоциите што треба да се изразат со емоциите што реално се доживуваат.

Луѓето можат да влијаат врз емоционалното изразување како на своите така и на емоциите на колегите, соработниците во организацијата применувајќи процес на емоционално пренесување и процес на емоционално споредување. Првиот од овие процеси е несвесен, односно луѓето автоматски го имитираат експресивниот израз на другите и доживуваат слична емоција. Вториот процес се одвива свесно и се состои во тоа што луѓето ги оценуваат чувствата на другите за да ги определат сопствените чувства.

Општоприфатено гледиште е дека работодавците имаат право да бараат од своите вработени да ги исполнат своите работни задачи во сферата на физичката или интелектуалната ангажираност. Бидејќи емоциите се лични искуства, емоционалното однесување е најчесто надвор од барањата на претпоставените, иако има и такви гледишта според кои вештините да се покажуваат посебни емоции треба да се вреднуваат на ист начин како и другите вештини на вработените.

Се претпоставува дека значаен фактор во донесувањето одлука за останување, односно напуштање на организацијата претставува начинот на кој се перципираат интерперсоналните односи меѓу вработените во организацијата. Тие може да придонесат за напуштање на организацијата или за приврзаност кон неа. Намерата за заминување од организацијата е сериозен проблем со кој се соочува речиси секоја организација. Некои форми на напуштање на организацијата се пожелни, како на пример кога се работи за вработени што имаат лоши постигнувања во работата. Намерата за напуштање на организацијата претставува одреден став што вработениот го има кон работата во одредена организација, додека напуштањето на организацијата се однесува на бихевиоралниот акт, односно на реализацијата на таа намера. Најчесто, намерата за напуштање на организацијата е намерна и свесна. Со земање предвид на овие искуства во истражувањето за магистерскиот труд се добиени и наоди за приврзаноста на вработените кон организацијата во која се вработени.

Организациската приврзаност може да се третира како одредено проширување на задоволството од работата, па дури и може да се каже дека концептот на посветеност укажува на значително повисок степен на зајакнување на вработените за организацијата (Grinberg, Baron, 1998).

Резултатите што се однесуваат на втората истражувачка варијабла - **приврзаност кон организацијата** покажуваат дека добиената просечна вредност ($M = 68.06$) ја надминува теориската вредност (60) и укажува дека медиумските работници се приврзани кон организацијата во која се вработени. Графичките прикази (од графикон 28 до графикон 42) што се претставени во прилог даваат попрецизна слика за одговорите на медиумските работници што се добиени за секое прашање одделно.

- 34,5 % од вработените се целосно подготвени да вложат многу напор (повеќе од она што вообичаено се очекува) со цел да помогнат за успехот на нивната организација. Единствено кај 1,94 % не постои подготвеност за тоа (прашање 1).
- 17,48 % од вработените им зборуваат на своите пријатели дека компанијата во која работат е одлична компанија за работа; 4,85 % немаат такво мислење, а 16,50 % имаат неутрален став (прашање 2).
- 11,65 % од вработените чувствуваат лојалност кон организацијата, исто толкав е бројот на оние што имаат неутрален став, но не е мал процентот на вработени (26,21 %) што истакнуваат дека не чувствуваат лојалност кон организацијата (прашање 3).
- 7,77 % од вработените би прифатиле речиси секаков вид работна задача само за да останат / да продолжат да работат во истата организација. Но, не е мал процентот (25,24 %) на оние вработени што воопшто не се согласуваат да прифатат каков било вид работа

само за да останат во истата организација, а 10,68 % имаат неутрален став (прашање 4).

- 10,68 % од вработените покажуваат сличност на своите вредности со вредностите на организацијата; 6,80 % од вработените не се согласуваат дека нивните вредности се слични со вредностите на организацијата во која работат, а 17,48 % имаат неутрален став (прашање 5).
- Најголем број од вработените (28,16 %) изјавуваат дека со гордост кажуваат дека се дел од организацијата во која работат. Ова не е случај кај мал процент од вработените (3,88 %), додека 10,68 % имаат неутрален став (прашање 6).
- Најголемиот број од вработените (27,18 %) изјавуваат дека би можеле да работат исто толку добро и за друга организација доколку работата е слична. Ова не е случај кај мал процент од вработените (2,91 %), додека 8,74 % имаат неутрален став (прашање 7).
- 19,42 % од вработените целосно се согласуваат дека организацијата во која работат навистина го поттикнува најдоброто во нив. Ова не е случај кај мал процент од вработените (6,80 %), додека 17,48 % имаат неутрален став (прашање 8).
- Само 7,77 % од вработените би ја напуштиле организацијата за мала промена во однос на сегашните околности. Ова не е случај кај 12,62 % од вработените кои воопшто не се согласуваат дека за мала промена би ја напуштиле организацијата во која работат во моментот, а 18,45 % имаат неутрален став (прашање 9).

- 24,27 % од вработените целосно се согласуваат дека им е многу мило што ја избрале оваа организација за работа и покрај другите што ги имале предвид. Ова не е случај кај 0,97 % кои воопшто не се согласуваат, а 15,53 % имаат неутрален став (прашање 10).
- 13,59 % од вработените воопшто не се согласуваат дека со приврзување кон организацијата во која работат нема што многу да се добие, 14,56 % од испитаниците се неутрални, а 6,80 % целосно се согласуваат дека со приврзување кон организацијата во која работат во моментот нема што многу да се добие (прашање 11).
- 7,77 % од вработените целосно се согласуваат дека честопати им е тешко да се согласат со политиките на организацијата во врска со нејзините вработени. Исто толку (7,77 %) од вработените имаат спротивен став, а 22,33 % имаат неутрален став (прашање 12).
- 16,50 % од вработените потполно се согласуваат, односно истакнуваат дека се грижат за иднината на организацијата во која работат; 3,88 % од вработените имаат потполно спротивно мислење, а 9,71 % од вработените се неутрални (прашање 13).
- 12,62 % од вработените сметаат дека компанијата во која се сега вработени е најдобрата компанија за која би работеле. 7,77 % од вработените имаат потполно спротивен став, а 18,45 % се со неутрален став (прашање 14).
- 41,75 % тврдат дека не погрешиле кога одлучиле да работат за организацијата во која се вработени. Занемарлив процент од вработените (0,97 %) имаат потполно спротивен став, додека 6,80 % од вработените се со неутрален став (прашање 15).

Наодите поврзани со тестирањето на **хипотеза 1**, која постулираше дека со подобрување на перцепцијата за меѓучовечките односи во организацијата се зголемува организациската приврзаност на медиумските работници за медиумот во кој се вработени, покажаа дека хипотезата **не се потврди** за ниту една од испитуваните димензии за меѓучовечките односи. Единствена значајна поврзаност, но во спротивен правец од очекуваниот, е добиена за поврзаноста на ангажираноста со работа и приврзаноста на организацијата ($r = -0.251$) (табела 2). Односно, со зголемување на ангажираноста со работа (степенот на заинтересираност и одговорност на вработените кон своите работни места) се намалува приврзаноста кон организацијата. Кохезивноста меѓу соработниците, поддршката од претпоставениот и индексот на меѓучовечки односи не се значајно поврзани со приврзаноста кон организацијата.

Организациска посветеност е силна верба и прифаќање на целите и на вредностите на организацијата; подготвеност да се вложат значителни напори во име на организацијата; и силна желба да се задржи членството во организацијата (Mowday, Steers, Porter, 1979).

Степенот на организациска и менаџерска соработка што работникот ја чувствува, своето учество во донесувањето одлуки, стилот на лидерство и организациската култура влијаат врз тоа дали некој вработен има висока или ниска организациска посветеност (Mowday, Porter, 1979).

Бекер и Билингс (Becker и Billings, 1993, според Schultz, 2000) издвоиле два типа посветеност во организацијата – првата е посветеност на работната група, а на другата страна е посветеноста на раководството во организацијата. Треба да се нагласи дека посветеноста на раководството и на самата организација се меѓусебно интерактивни. Посветеноста на организацијата често произлегува од посветеноста на раководството, додека посветеноста на раководството може да биде последица на посветеноста на организацијата.

Caldwell, Chatman и O'Reilly (O'Reilly) заклучиле дека организациската посветеност зависи и од тоа дали организацијата користи ригорозни методи на

регрутирање, како и од комуникацијата со јасни организациски вредности (Reichers, 1985, според Duđak, 2010).

Наодите поврзани со тестирањето на **хипотеза 2**, која постулираше дека: *медиумските работници со различен пол, возраст, ниво на образование, работно искуство во организацијата и вид на работно место се разликуваат во индексот на меѓучовечките односи (ангажираноста со работа, кохезивноста меѓу соработниците, поддршката од претпоставениот)*, беа добиени со примена на АНОВА и t-тест за значајност на разлики меѓу две споредувани групи.

Личните карактеристики на вработените – демографските варијабли како што се пол, возраст, ниво на образование и работно искуство, се статистички значајно поврзани со посветеноста (Dodd-McCue&Wright, 1996; Morrow, 1993; Wiedmer, 2006, според Duđak, 2010).

Со помош на t-тест е утврдено дека постојат значајни разлики меѓу вработените од машки и од женски **пол** во однос на кохезивноста меѓу соработниците ($t = -2.128$, $p < 0.05$) (табела 3) и во однос на индексот на меѓучовечки односи – ИМО ($t = -2.083$, $p < 0.05$) (табела 3). Добиените разлики се во прилог на медиумските работници од женски пол. Во однос на ангажираноста и поддршката од претпоставениот не се констатирани статистички значајни разлики меѓу медиумските работници од различен пол (табела 3).

И во истражувањето на Peterson (2004) се покажало дека жените подобро развиваат интерперсонални односи, а како логична поддршка на заклучокот е дека низ историјата жените постојано биле во подредена положба, ниту имале збор и позиција во политиката, ниту пак во економијата, па надминувајќи ја оваа, условно кажано, секундарна позиција во однос на мажот, развивале и вложувале во одлични интерперсонални односи.

Податоците покажуваат дека постои статистички значајна разлика меѓу медиумските работници од **различна возраст** во однос на кохезивноста меѓу

соработниците ($F = 3.392, p < 0.05$) (табела 4). Утврдено е дека со зголемување на возраста на вработените се зголемува и кохезивноста.

Податоците добиени со АНОВА покажуваат дека меѓу медиумските работници со **различно ниво на образование** не постојат разлики во ангажираноста на работа, кохезивноста меѓу соработниците, поддршката од претпоставениот и индексот на меѓучовечки односи (табела 6).

Податоците покажуваат постоење на статистички значајна разлика меѓу вработените со различно ниво на **работното искуство** единствено во однос на кохезивноста на соработниците ($F = 3.075, p < 0.05$) (табела 7). Се констатира дека како што се зголемува стажот така се перципира поголема кохезивност меѓу соработниците.

Наоди во врска со **хипотеза 3**, која постулираше дека *медиумските работници со различен пол, возраст, ниво на образование, работно искуство во организацијата и вид на работно место се разликуваат во својата организациска приврзаност*, беа добиени со примена на АНОВА и t-тест за значајност на разлики меѓу две споредувани групи.

Посветеноста на вработените кон организацијата го одредува однесувањето на индивидуално ниво и ги претставува позитивните ставови што ги имаат вработените кон организацијата како целина или кон некои нејзини членови (Grinberg, Baron, 1998).

Врз основа на добиените вредности за F-тестот и t-тестот, се констатира дека меѓу медиумските работници од различен пол, од различна возраст, со различен степен на образование и со различно работно искуство не постојат разлики во однос на нивната перцепција за приврзаноста кон организацијата.

До идентичен заклучок на добиените резултати во ова истражување дошол и Rogelberg (2012), односно дека нема значајна разлика во перцепцијата на работните односи меѓу половите.

11. ЗАКЛУЧОК

Приврзаноста (лојалноста) е еден од клучните фактори за опстанок на некоја организација. Кога имаме лојални вработени на кои може да се смета во секој момент, знаеме дека во организацијата се постигнати меѓучовечки односи на највисоко ниво. Сигурни сме дека никакво „невреме“ не може да ги наруши односите до таа мера што вработениот би ја напуштил организацијата. Секој менаџер, раководител, би требало да ја насочи својата работа кон создавање пријатна работна средина, кон позитивна енергија, кон задоволство, кон добри работни услови, кон праведно наградување. Таквиот начин на работење ќе придонесе за приврзаност на вработените кон организацијата.

Финансиските награди сè уште се многу моќен фактор за постигнување приврзаност, но тие ја губат својата вредност доколку претпоставените не се придржуваат до системот на наградување и казнување. Многу истражувања покажуваат дека за лојалноста не се најважни парите, односно приоритет имаат добрата комуникација меѓу вработените и пријатните услови за работа.

Секој човек се стреми кон креирање пријатна средина и позитивна комуникација во неа. Во такви услови секој се чувствува опуштено и подготвено за работа. Кога ситуацијата на работното место не е компатибилна со посакувањата на вработените, се губи заинтересираноста за работа, се намалува мотивацијата и се јавува незадоволство. Организацијата што не им обезбедила задоволство на вработените е изложена на трошоци во работењето. Уште еден од најважните параметри што придонесува за лојалноста на вработените кон организацијата е профилот на водачот на организацијата. Доколку во кој било момент водачот почувствува дека не може или не умее како да работи со вработените, пожелно е да не го прифати тој работен ангажман. Секој вработен посакува водач што е способен, образован, културен, кој пристојно се однесува кон вработените, кој ги почитува вработените, односно кој успешно ја извршува својата работа.

Кога менаџерот ги почитува своите вработени, тоа ќе му биде возвратено и од нивна страна. Исто е и со приврзаноста кон организацијата, ако менаџерот верува во своите вработени и им пружа задоволство, ги негува односите, ги

наградува за вложениот труд, истото ќе му биде возвратено преку нивната лојалност.

Користена литература

- Ajanović, E. (2011). Psihološki aspekti organizacijskog ponašanja sa posebnim osvrtom na konflikt. *Magisterski trud*, Travnik: Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of management*, 32(2), 237-256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775>
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369. <https://doi.org/10.1002/job.1805>
- Anderson, C.M., and Martin, M.M. (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: Motives, gender and organizational satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 32, 249.
- Appelberg, K., Romanov, K., Heikkilä, K., Honkasalo, M.-L., & Koskenvuo, M. (1996). Interpersonal conflict as a predictor of work disability: A follow-up study of 15,348 Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, 40(2), 157-167.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, Vol.2.
- Bahtijarević – Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijal*. Zagreb: Skolska knjiga.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Berman, E.M., West, J.P., Richter, J., and Maurice, N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences. *Public Administration Review*, 62, 217-230.
- Bogdanović, R. (2009). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Bogićević Milikić, B. (2010). Fluktuacija zaposlenih: uzroci, posledice i kontrola. *Ekonomске teme*, (48)1, 131-144.
- Bojanovic, R. (1988). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: Naučna knjiga.

- Bolat O.İ. & Bolat T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 76-94.
- Bratton, J. & Gold, J. (1999). *Human resource management, Theory and Practice*. Great Britain: MacMillan Business.
- Brayfield, A.H., Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235 -255.
- Bulatović, D. & Jokić, B. (2017) Operativni menadžment u malom biznisu, *Ekonomski izazovi*, God. 6, Br. 12, str. 105-111.
- Cooper-Hakim, A., Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- Crabtree, S. (2004). Getting personal in the workplace: Are negative relationship squelching productivity in your company? *Gallup Management Journal*. 1-4
- Duđak, LJ. (2010). Razvoj korporativne i lične odgovornosti u industrijskim sistemima. *Doktorski rad*. Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Ellingwood, S. (2001). The collective advantage, Retrieved June, 2010. <http://www.gallupjournal.com/GMJarchie/issue3/2001915c.asp>.
- Forehand, G. A., Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, Vol. 62, No. 6.
- Georgopoulos, F.C. & Mann, B.S (1967). *The community general hospital*. New York: Macmillan.
- Goetzee, S. E. & Rothmann, S. (2005). Occupational stress, organisational commitment and ill-health of employees at a higher education institution in South Africa. *Journal of Industrial Psychology*, V. 31, No 1.
- Gooleman D. (1998). *Working with emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Grinberg, Dž., Baron, A. R. (1998). *Ponašanje ljudi u organizacijama*. Beograd: Želnid
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X).

- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In Dunnette, M. Hough, L.M. (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd ed., vol. 2, (pp. 445-505). Consulting Psychologists Press
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management annals*, 2(1), 231-274. <https://doi.org/10.5465/19416520802211552> Snežana Mihajlov & Nenad Mihajlov
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance*, 34(2), 141-174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1).
- Iaffaldano, M.T., Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psycho logical analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Jančijević, N., (2006.), Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet u Beogradu, <https://www.scribd.com/doc/169994381/Uvod-u-organizaciono-pona%C5%A1anje-Ipoglavlje>.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Karaman, M., Kılıç, B. & Yoldaş, A. (2020). Örgütsel Bağlılığın Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanlarında Bir Araştırma. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 8(1), 83-100. doi: 10.33715/702732.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of management review*, 19(1), 51-89. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008>
- Locke, E.A. (1976). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 26, 457-480.
- Lodahl, T.M., Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., (2007.), Menadžment: principi, koncepti i procesi, UNIVERZITET SINGIDUNUM, Beograd
- Malović, S. (2005.) *Osnove novinarstva*, Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.
- Marko, M. (1971). *Stylistiuke a zanrove postupy*. Praha

- March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Maxwell, J. A. (2004a). Causal explanation, qualitative research, and scientific inquiry in education. *Educational Researcher*, 33(2), 3–11.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M., (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-z
- Morrison, R. (2004). Are women tending and befriending in the workplace? Gender Difference in the relationship between workplace friendships and organizational outcomes. *Sex Roles*, 60, 1-13.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Perinić, J. (2008). *Paradigma poslovne komunikacije*. Zadar: Sveučilišna knjižara d.o.o.
- Peterson N.A (2004), *Social cohesion and intrapersonal empowerment: gender as moderator*, *Health education reaserch* V o ll9 no.5 pp. 533-542
- Polsky, D. (1999). Changing consequences of job separation in the United States. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 565-580. <https://doi.org/10.1177/001979399905200404>
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151-176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-9.
- Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137-145
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565. <https://doi.org/10.5465/255574>

- Rabinowitz, S., Hull, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 265-288.
- Richardson E.J. (2001), Learn to identify and estinguish problem behavior, A Peer- Reviewed journal of relevant information and Analysis, Vol. 4, Issue 4 pp. 21
- Rot, N. (1983), *Osnove socijalne psihologije*, Belgrad: Zavod za uzbdenike I nastavna sredstava
- Shultz, R. (2000). Organizational commitment. *Psychological review*. 25-70
- Sias, P.M. (2005). *Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences*. USA: University of Arizona.
- Sias, P.M. (2009). *Organizing Relationships*. USA: University of Arizona.
- Song, S., Olshfski (2008). Friends at work: A comparative study of work attitudes in Seoul City Government and New Jersey State Government. *Administration and Society*, 40(2), 147-169
- Sheridan, J. E., & Abelson, M. A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Academy of Management Journal*, 26(3), 418-436.
<https://doi.org/10.5465/256254>
- Steers, R.M, Mowday. R.T. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. In L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds.), *Research in*
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
- Šverko, B. (1991). *Pshilogija –udžbenik gimnazije*. Zagreb: Skolska knjiga.
- Šverko, B. (1991). Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i otuđenje. Bo V. Kolesarić, M. Krizmanić, B. Petz (Ur.). *Uvod u psihologiju: Suvremena znanstvena i primijenjena psihologija* (str. 17–56). Zagreb: Grafički zavod Hrvatske.
- Weihrich, H., Koontz, H., (1998.), *Menadžment*, 11. izdanje, Mate d.o.o, Zagreb
- Žugaj, M., Šehanović, J., & Cingula, M. (1999). *Organizacija*. Fakultet organizacije i informatike
- Андревски, Ж. (1994). *Новинарски жанрови*. Скопје: Феникс.
- Груевски, Т. (2011). *Историја на новинарството*. Скопје: Студиорум.
- Груевски, Т. (2011). *Комуникологија*. Скопје: Студиорум.
- Груевски, Т. (2013). *Комуникологија на жанрот*. Скопје: Студиорум.
- Ефтоска-Мирческа, И. (2019). Поврзаност на организациската посветеност со организациската култура и стилот на лидерство кај вработени во државни институции. *Необјавен магистерски труд*, Филозофски факултет, Скопје.
- Николоски,Т. (2005). *Психологија на трудот*. Скопје: Филозофски факултет.
- Рот,Н. (1988). *Психологија група*. Завод за уџбенике: Београд.

- Сарџоска, Е. (1997). Социјалната клима и работното задоволство во училишна работна средина. *Годишен зборник*, Скопје: Филозофски факултет, 227-244.
- Сарџоска, Е. (1999). Перцепциите на социјалната клима и работното задоволство на вработени во услужна работна средина. *Годишен зборник*. Скопје: Филозофски факултет, 389-401.

ПРИЛОЗИ

1. Прашалник за демографски карактеристики на испитаниците

Почитуван/а,

Пред Вас се наоѓаат прашалници што се однесуваат на меѓучовечките односи, како и на организациската приврзаност на секој поединец вработен во организацијата. Би Ве замолила да бидете искрени при нивното пополнување. Резултатите што ќе бидат собрани ќе се искористат за изработка на магистерски труд и бидете сигурни дека Вашиот личен идентитет, како и идентитетот на организацијата, нема да бидат откриени. Ви благодарам однапред што учествувате во ова истражување.

Следните прашања ќе се искористат за целокупна слика на испитаниците. **Имајте предвид дека сите податоци запишани овде ќе останат анонимни.**

1. Пол:

- ☐ машки
- ☐ женски

2. Возраст:

- ☐ 18-24
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55-64
- ☐ Над 65

3. Степен на образование:

- ☐ средно
- ☐ високо
- ☐ магистер
- ☐ доктор на науки

4. Работна позиција:

- ☐ новинар
- ☐ режисер
- ☐ монтажер
- ☐ презентер
- ☐ снимател
- ☐ друго (дополнете -----)

5. Работно искуство:

- ☐ <помалку од 1 година
- ☐ 1 година
- ☐ 2-5 години
- ☐ 5-10 години
- ☐ 10-15 години
- ☐ >повеќе од 15 години

2. Прашалник за меѓучовечките односи (ангажираност, кохезивност и поддршка од претпоставениот)

УПАТСТВО

Дадени се 27 искази за Вашето работно место и работната средина во која Вие работите. Вие треба да одредите кои од исказите се точни, а кои се неточни за вашето работно место и средина. Вашата процена ја внесувате пишувајќи ја буквата Т (точно) на празната линија покрај исказот ако исказот е точен или приближно точен, или пишувајќи ја буквата Н (неточно) ако сметате дека исказот не е точен за вашето работно место. Неопходно е да се одговорат сите искази. Од искреноста на Вашите одговори ќе зависи точноста на процената на состојбите на Вашето работно место и работната средина и мерките што треба да се преземат за нивно подобрување.

Вашата анонимност во оваа анкета е апсолутно загарантирана.

Ви благодарам за соработката.

- 1. Работата што ја извршувам во оваа работна организација ми претставува вистински предизвик.
- 2. Вработените се подготвени да одвојат дел од времето за да им овозможат на новопримените вработени да се чувствуваат пријатно.
- 3. Претпоставениот е склон да го повиши гласот ако треба да ги замолчи вработените.
- 4. Во мојот работен колектив недостига атмосфера на заедништво.
- 5. До извесен степен не постои атмосфера на блискост.
- 6. Претпоставениот обично го пофалува вработениот што добро ја извршил работата.
- 7. Се чини дека повеќето вработени се само формално присутни на работа.
- 8. Луѓето се лично заинтересирани едни за други.
- 9. Претпоставениот е обично склон да ги обесхрабри вработените што се критички настроени.
- 10. Чест и гордост е да се биде вработен во мојата организација.

- 11. Вработените ретко учествуваат во заеднички активности во слободното време по работата.
- 12. Претпоставениот обично дава целосна поддршка на идеите што произлегуваат од вработените.
- 13. Вработените многу се трудат за да ги извршат работните задолженија.
- 14. Земено во целина, луѓето искрено го изразуваат она што го чувствуваат.
- 15. Претпоставениот често ги критикува вработените поради неважни работи.
- 16. Мал број би работеле волонтерски во оваа организација.
- 17. Вработените често се собираат на заеднички појадок.
- 18. Вработените слободно поставуваат барање за покажување на платата.
- 19. Убаво е да се работи во оваа работна средина.
- 20. Вработените што не се припособуваат и многу се разликуваат од другите не си поминуваат најдобро.
- 21. Претпоставениот премногу очекува од вработените во однос на работата.
- 22. Тешко е да го натераш неког да работи прекувремено.
- 23. Вработените често се расправаат меѓу себе за своите лични проблеми.
- 24. Вработените дискутираат за личните проблеми со претпоставениот.
- 25. Работата што ја вршам е интересна.
- 26. Често се создаваат проблеми поради озборување зад грб.
- 27. Претпоставениот навистина се залага во интерес на своите вработени.

3. Прашалник за организациска приврзаност

УПАТСТВО

Следните 15 изјави опишуваат низа ставови кон компанијата во која сте моментално вработени. Ве молиме внимателно да ја прочитате секоја изјава и да одговорите што е можно поискрено, со заокружување на одговорот што најмногу се однесува на Вас. Броевите се со следното значење:

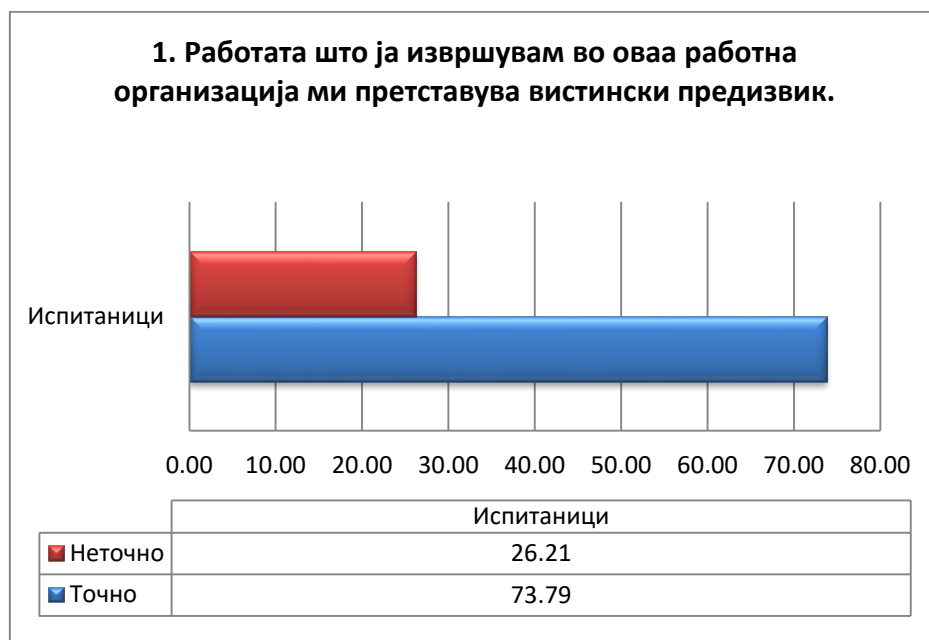
1. воопшто не се согласувам
2. не се согласувам
3. делумно не се согласувам
4. ниту се согласувам, ниту не се согласувам
5. делумно се согласувам
6. се согласувам
7. целосно се согласувам

Ви благодарам за соработката.

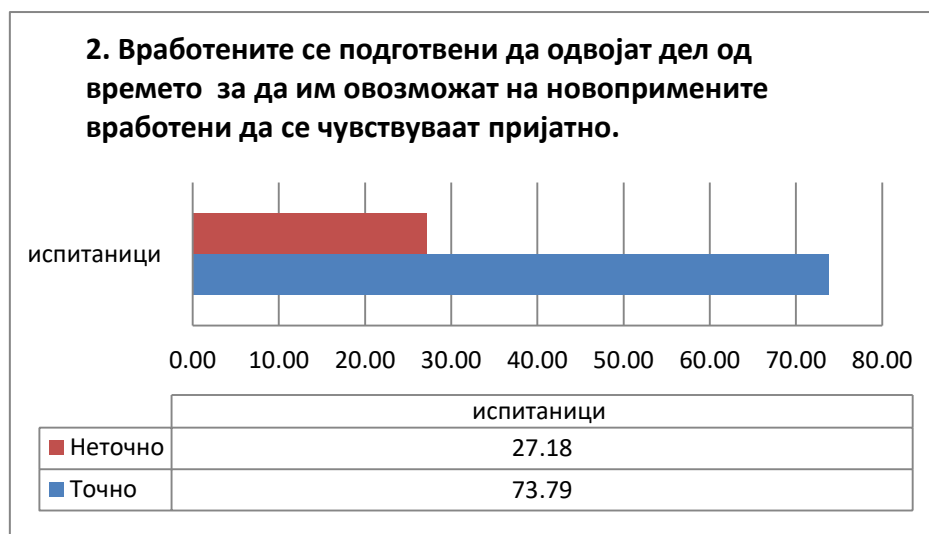
1. Воопшто не се согласувам	2. Не се согласувам	3. Делумно не се согласувам	4. Ниту се сог. ниту не се согласувам	5. Делумо се согласувам	6. Се согласувам	7. Целосно се согласувам		
1	Би вложил/а многу напор, повеќе од она што вообичаено се очекува, со цел да помогнам оваа организација да биде успешна.	1	2	3	4	5	6	7
2	На моите пријатели им зборувам за организацијата во којашто работам дека е одлична компанија за работа.	1	2	3	4	5	6	7
3	Чувствувам малку лојалност кон оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7
4	Би прифатил/а речиси каков било вид работна задача, само да продолжам да работам за оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7
5	Забележувам дека моите вредности и вредностите на организацијата во која работам се многу слични.	1	2	3	4	5	6	7
6	Со гордост им кажувам на другите дека сум дел од оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7
7	Би можел/а да работам за друга организација исто толку добро, сè додека работата е слична.	1	2	3	4	5	6	7
8	Оваа организација навистина го буди најдоброто во мене, кога станува збор за извршувањето на работата.	1	2	3	4	5	6	7
9	Потребно е само малку промена во сегашните околности за да ме натера да ја напуштам оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7

10	Многу ми е мило што ја избрав оваа организација за работа, покрај другите што ги имав предвид кога се вработив овде.	1	2	3	4	5	6	7
11	Нема што многу да се добие со приврзување кон оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7
12	Често, тешко ми е да се согласам со политиките на оваа организација што се однесуваат на нејзините вработени.	1	2	3	4	5	6	7
13	Навистина се грижам за „судбината“ на оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7
14	За мене оваа е најдобрата од сите можни компании за која би работел/а.	1	2	3	4	5	6	7
15	Погрешив кога одлучив да работам за оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7

Графички приказ на одговорите добиени на прашалникот за меѓучовечки односи



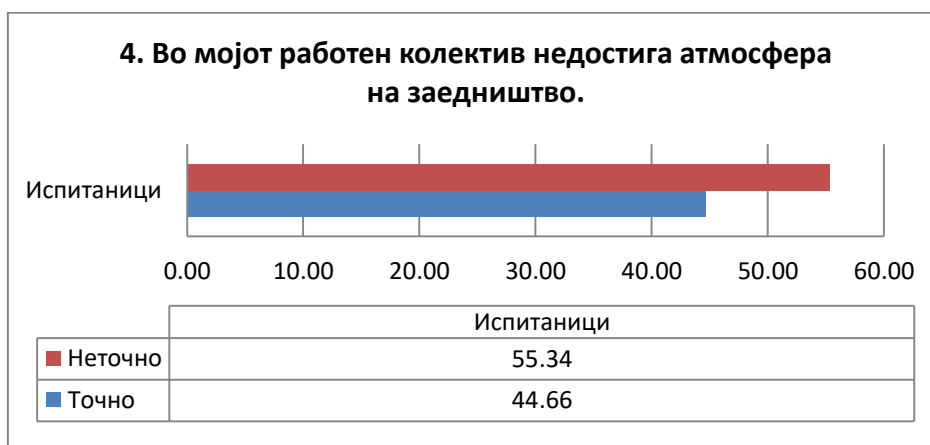
Графикон 1: Став на вработените кон индикатор 1 на прашалникот за меѓучовечките односи



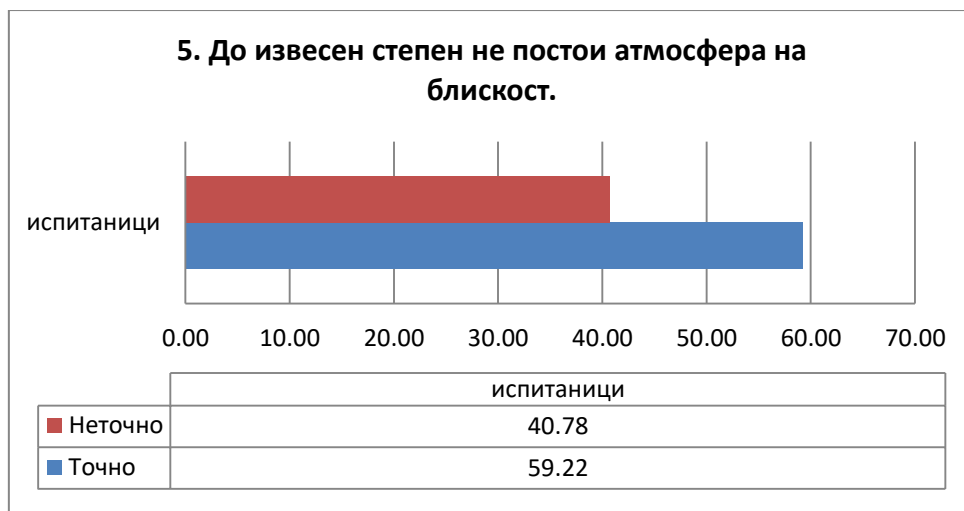
Графикон 2: Став на вработените кон индикатор 2 на прашалникот за меѓучовечките односи



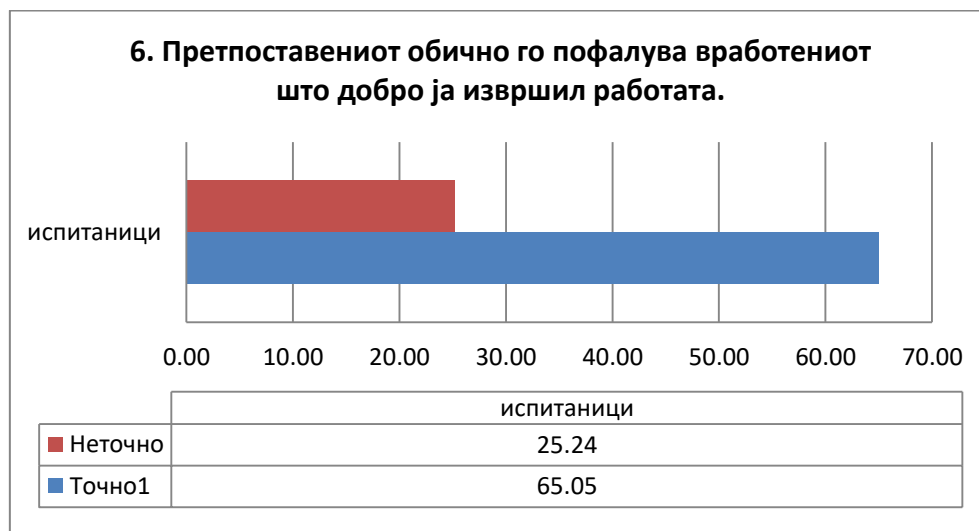
Графикон 3: Став на вработените кон индикатор 3 на прашалникот за меѓучовечките односи



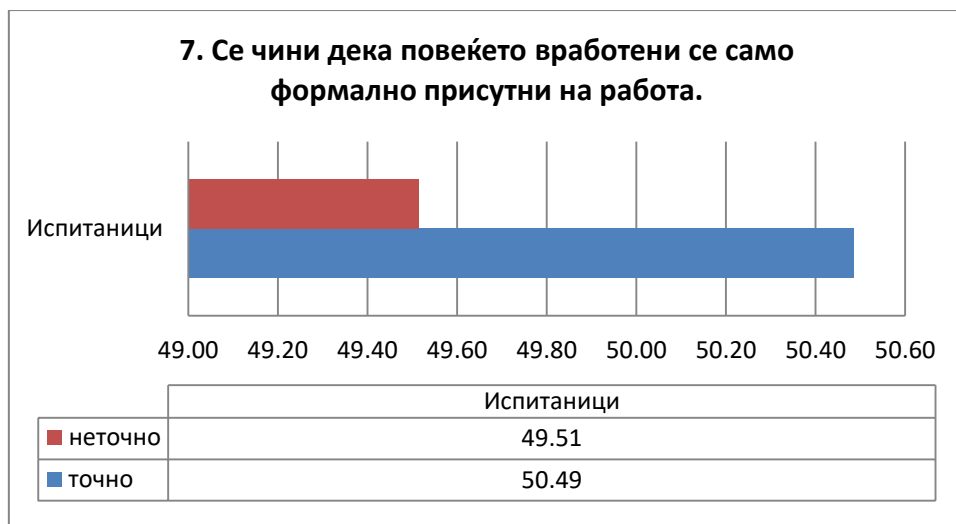
Графикон 4: Став на вработените кон индикатор 4 на прашалникот за меѓучовечките односи



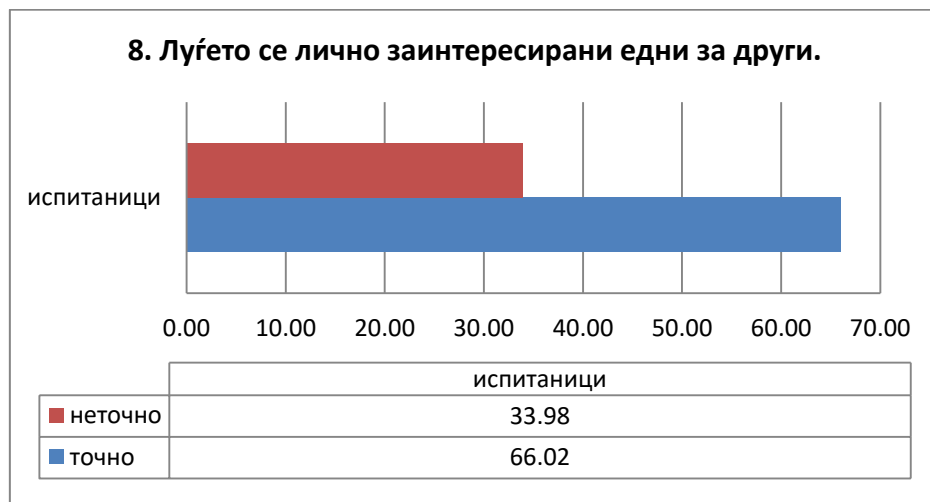
Графикон 5: Став на вработените кон индикатор 5 на прашалникот за меѓучовечките односи



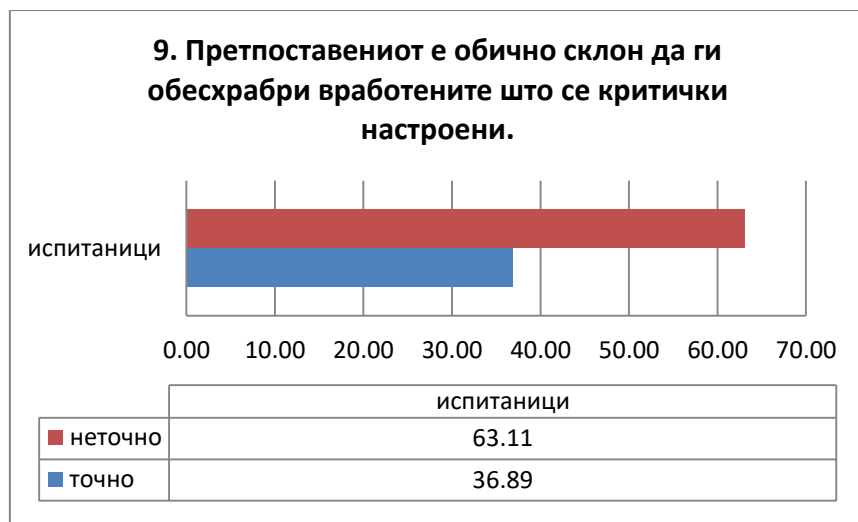
Графикон 6: Став на вработените кон индикатор 6 на прашалникот за меѓучовечките односи



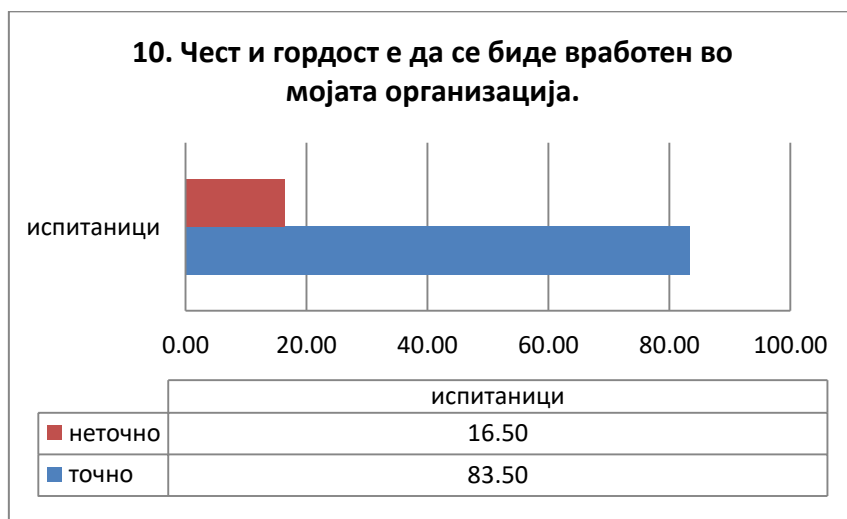
Графикон 7: Став на вработените кон индикатор 7 на прашалникот за меѓучовечките односи



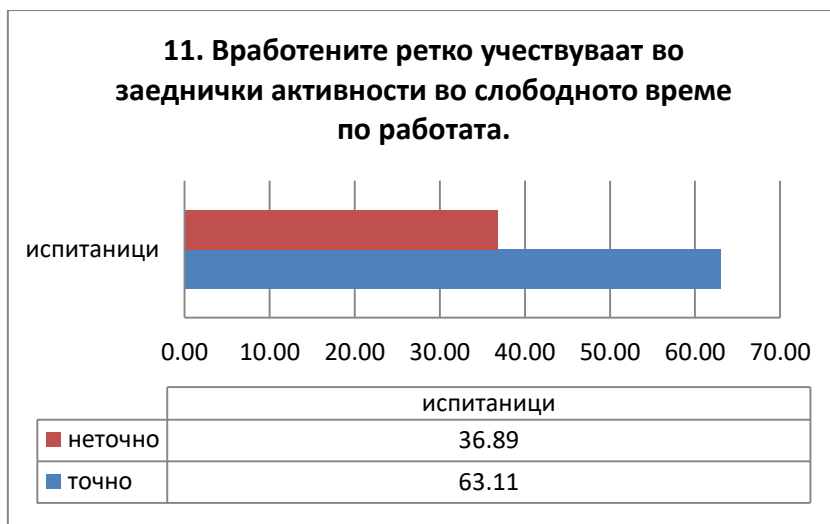
Графикон 8: Став на вработените кон индикатор 8 на прашалникот за меѓучовечките односи



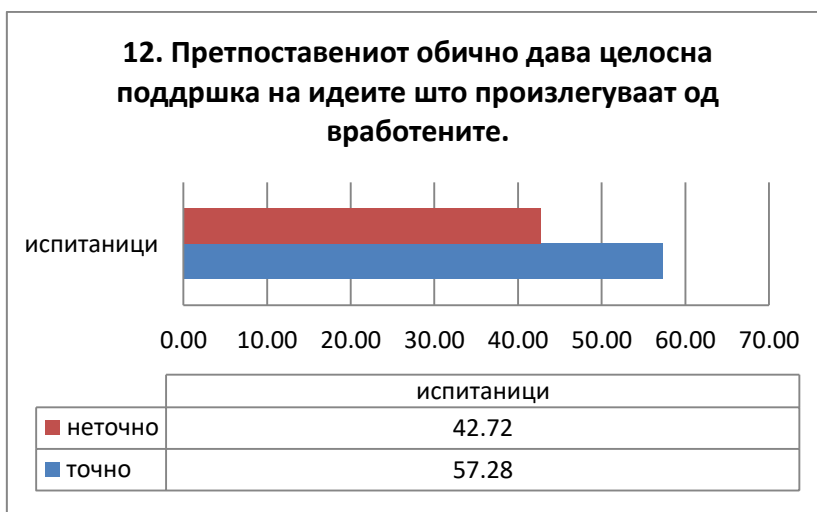
Графикон 9: Став на вработените кон индикатор 9 на прашалникот за меѓучовечките односи



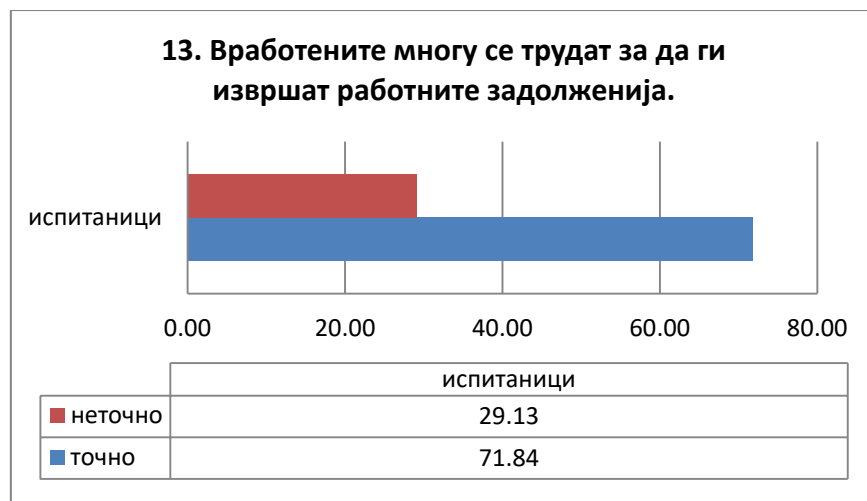
Графикон 10: Став на вработените кон индикатор 10 на прашалникот за меѓучовечките односи



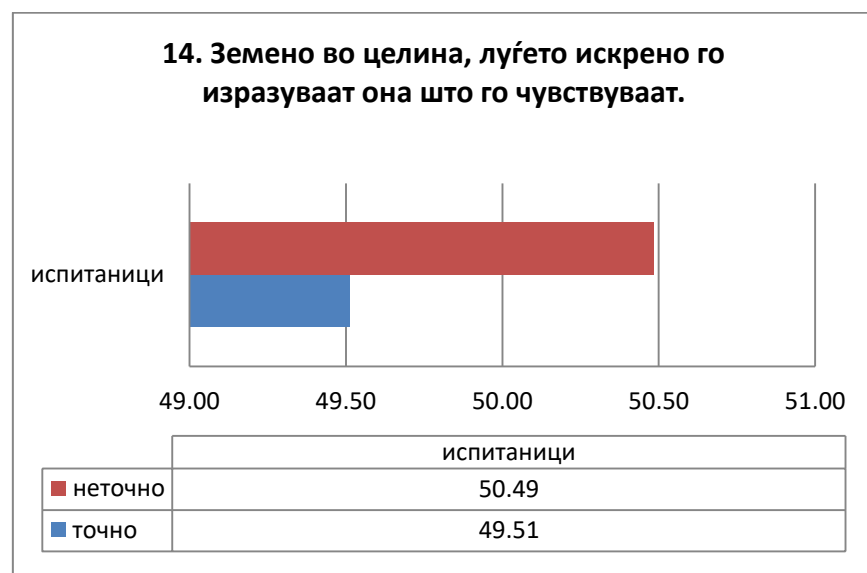
Графикон 11: Став на вработените кон индикатор 11 на прашалникот за меѓучовечките односи



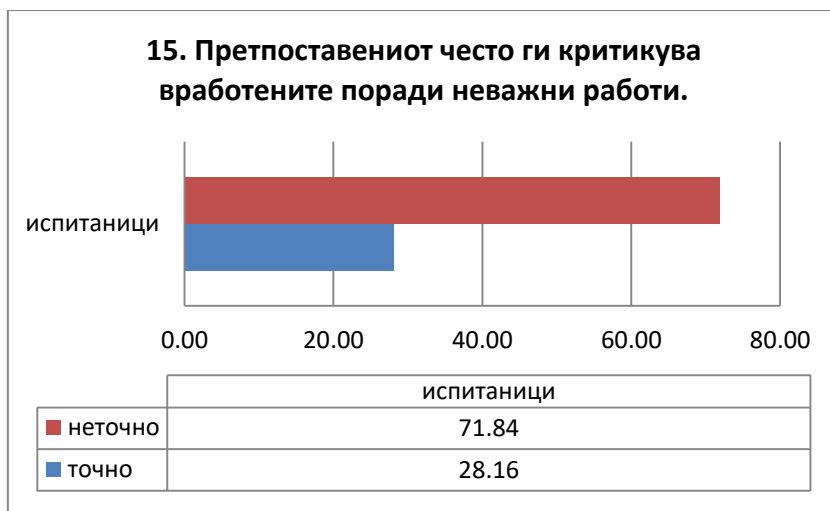
Графикон 12: Став на вработените кон индикатор 12 на прашалникот за меѓучовечките односи



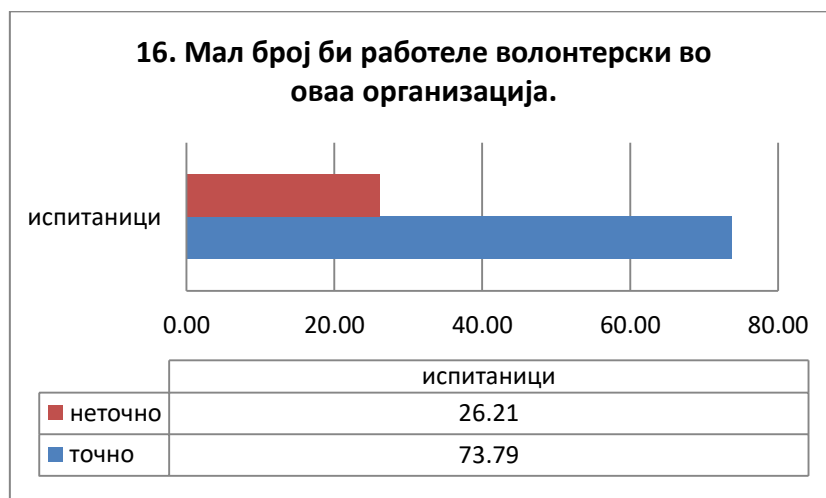
Графикон 13: Став на вработените кон индикатор 13 на прашалникот за меѓучовечките односи



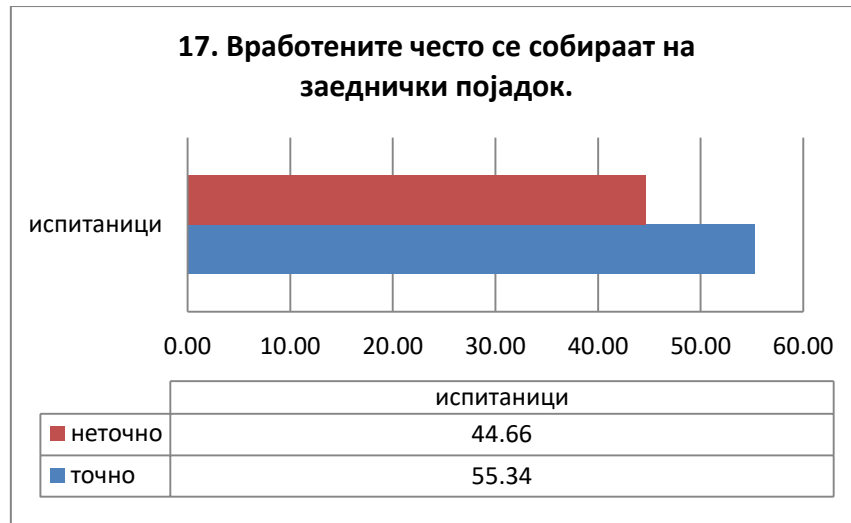
Графикон 14: Став на вработените кон индикатор 14 на прашалникот за меѓучовечките односи



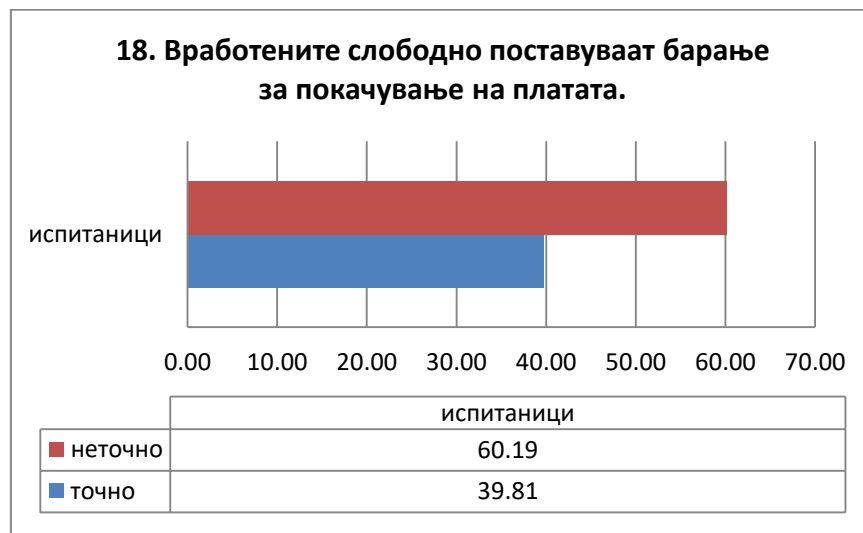
Графикон 15: Став на вработените кон индикатор 15 на прашалникот за меѓучовечките односи



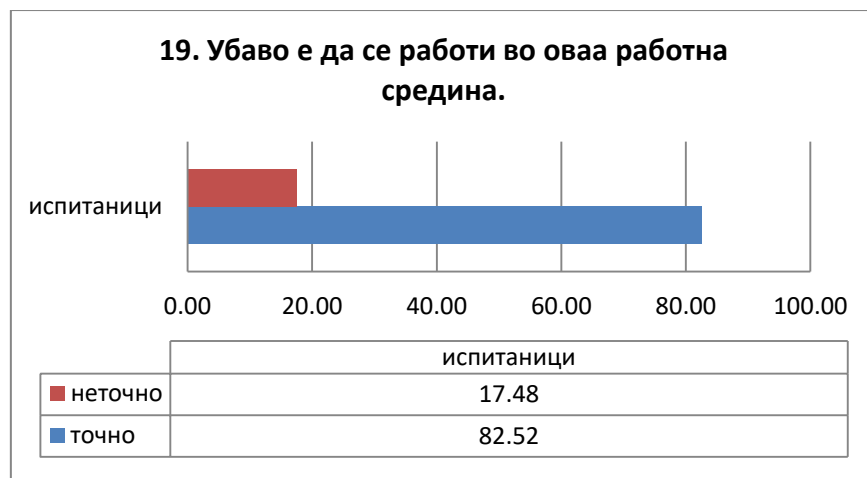
Графикон 16: Став на вработените кон индикатор 16 на прашалникот за меѓучовечките односи



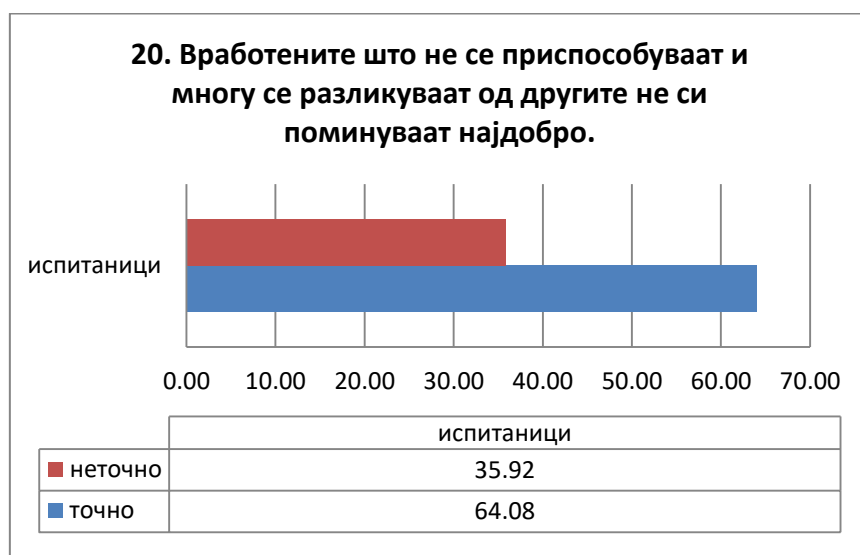
Графикон 17: Став на вработените кон индикатор 17 на прашалникот за меѓучовечките односи



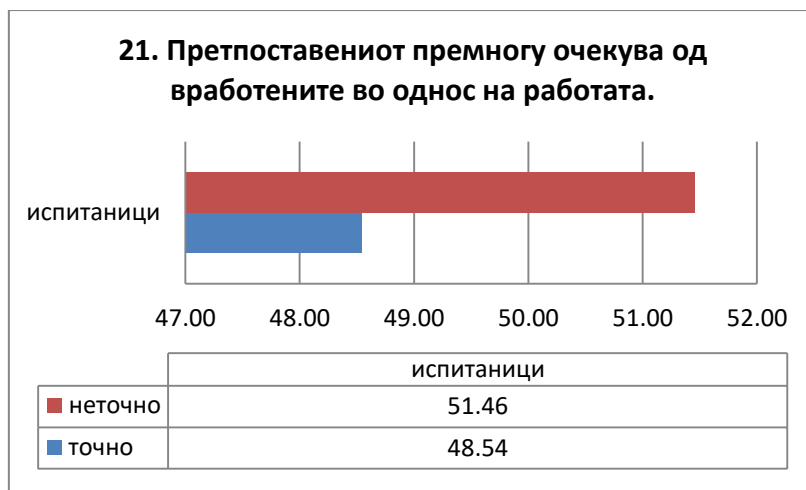
Графикон 18: Став на вработените кон индикатор 18 на прашалникот за меѓучовечките односи



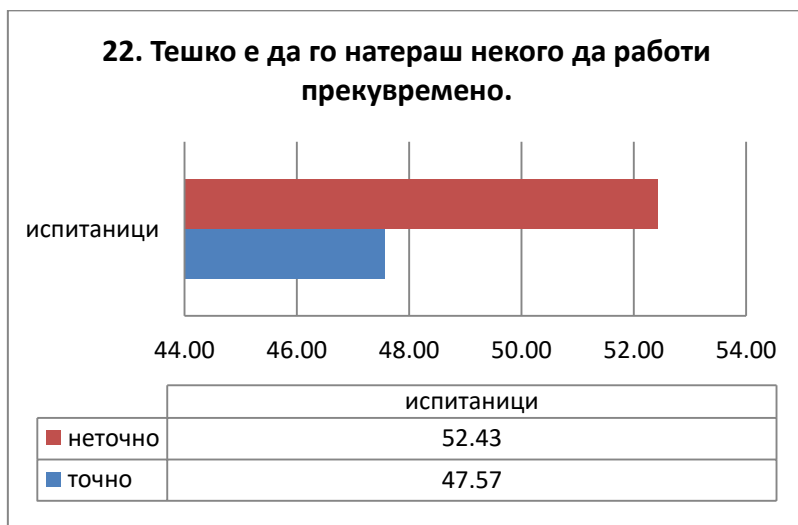
Графикон 19: Став на вработените кон индикатор 19 на прашалникот за меѓучовечките односи



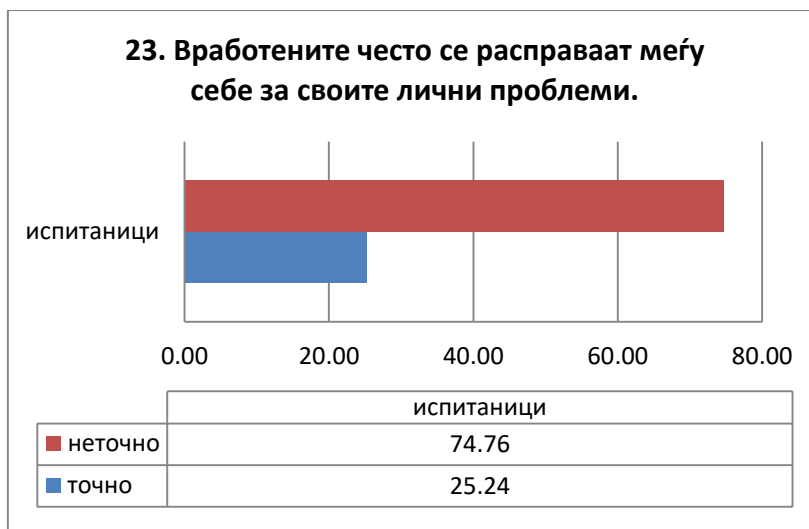
Графикон 20: Став на вработените кон индикатор 20 на прашалникот за меѓучовечките односи



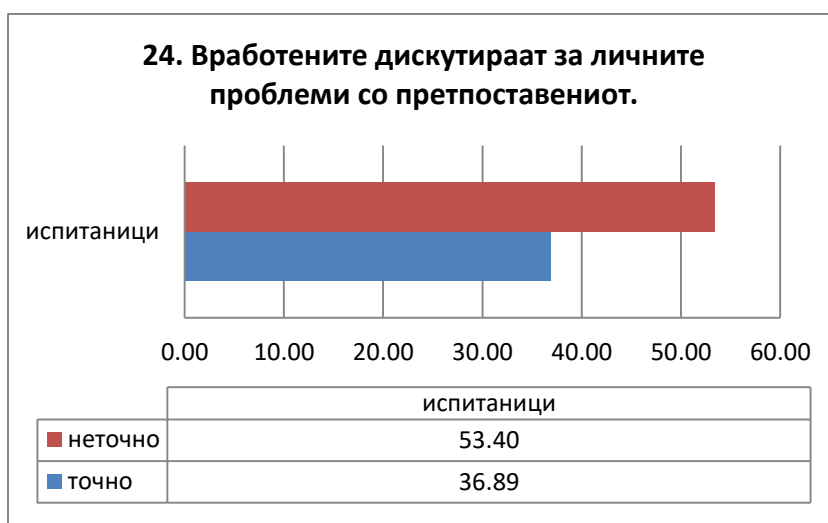
Графикон 21: Став на вработените кон индикатор 21 на прашалникот за меѓучовечките односи



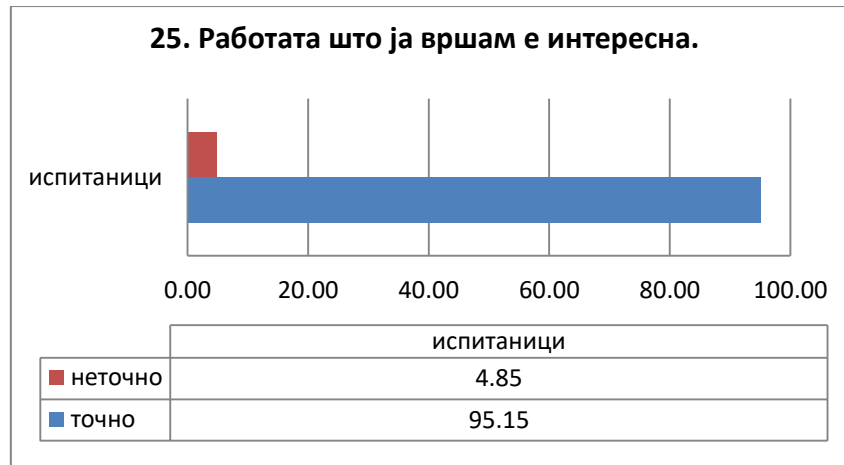
Графикон 22: Став на вработените кон индикатор 22 на прашалникот за меѓучовечките односи



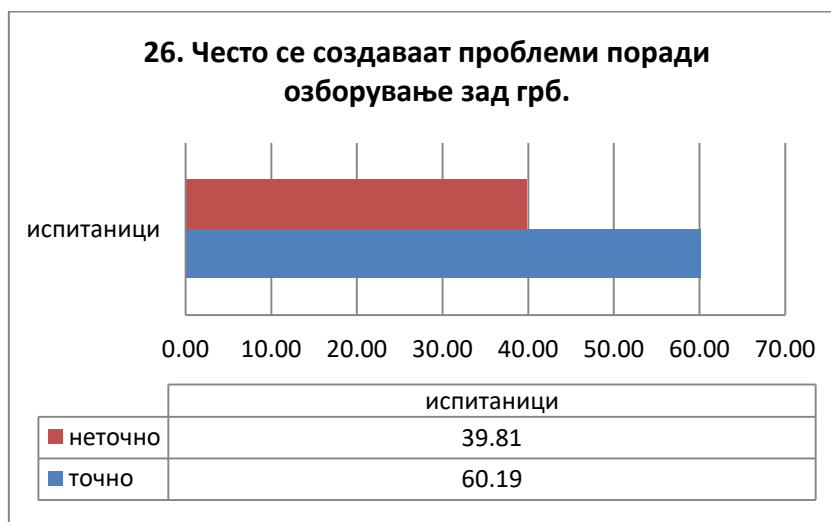
Графикон 23: Став на вработените кон индикатор 23 на прашалникот за меѓучовечките односи



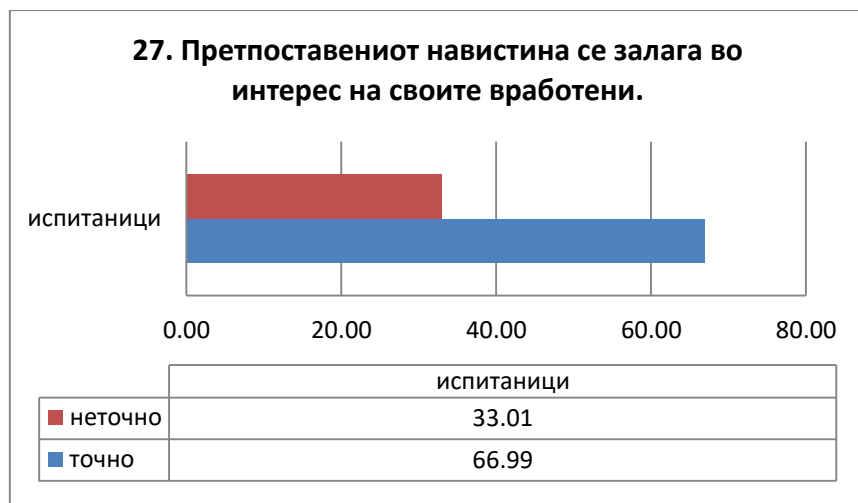
Графикон 24: Став на вработените кон индикатор 24 на прашалникот за меѓучовечките односи



Графикон 25: Став на вработените кон индикатор 25 на прашалникот за меѓучовечките односи



Графикон 26: Став на вработените кон индикатор 26 на прашалникот за меѓучовечките односи



Графикон 27: Став на вработените кон индикатор 27 на прашалникот за меѓучовечките односи

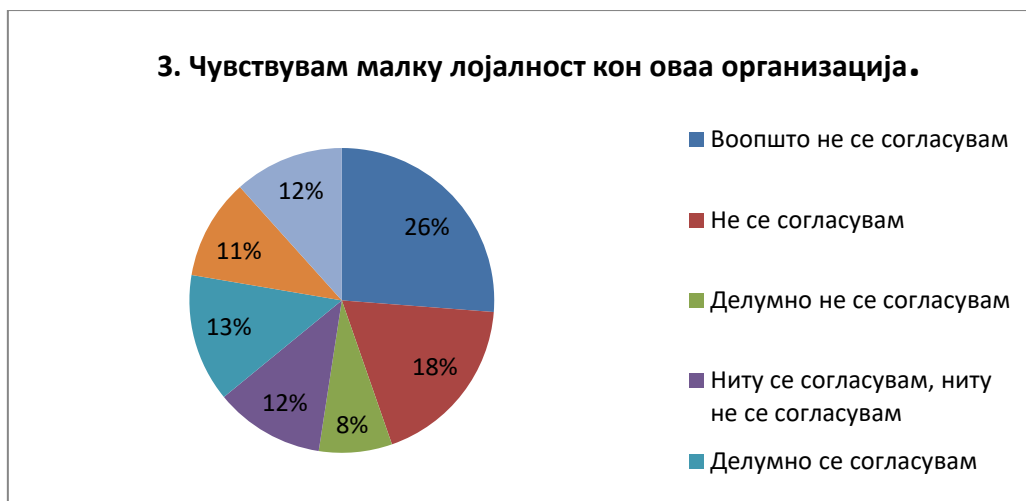
12. Графички приказ на одговорите од прашалникот за организациска приврзаност



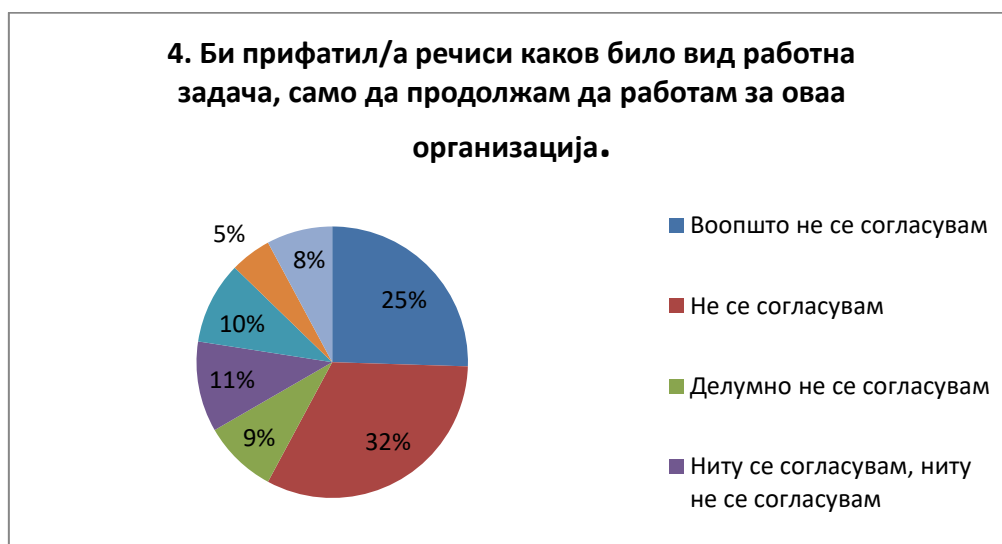
Графикон 28: Став на вработените кон индикатор 1 на организациската приврзаност



Графикон 29: Став на вработените кон индикатор 2 на организациска приврзаност



Графикон 30: Став на вработените кон индикатор 3 на организациската приврзаност



Графикон 31: Став на вработените кон индикатор 4 на организациската приврзаност



Графикон 32: Став на вработените кон индикатор 5 на организациската приврзаност



Графикон 33: Став на вработените кон индикатор 6 на организациската приврзаност



Графикон 34: Став на вработените кон индикатор 7 на организациска приврзаност



Графикон 35: Став на вработените кон индикатор 7 на организациската приврзаност



Графикон 36: Став на вработените кон индикатор 9 на организациската приврзаност



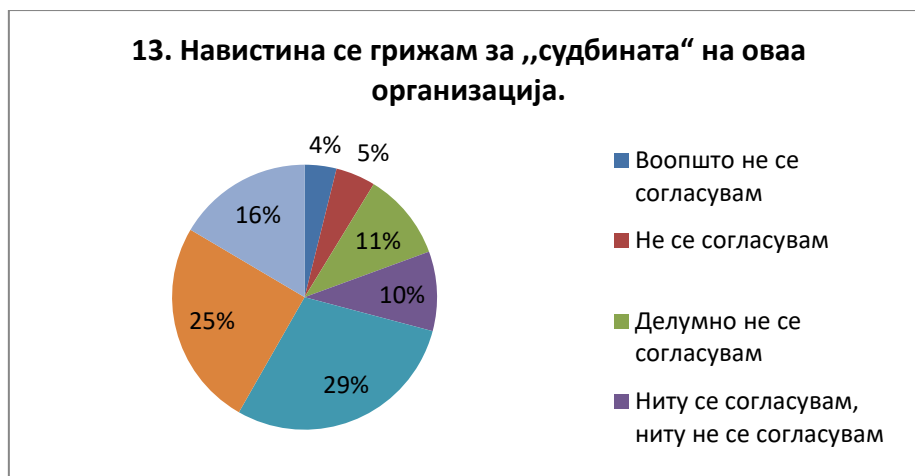
Графикон 37: Став на вработените кон индикатор 10 на организациската приврзаност



Графикон 38: Став на вработените кон индикатор 11 на организациската приврзаност



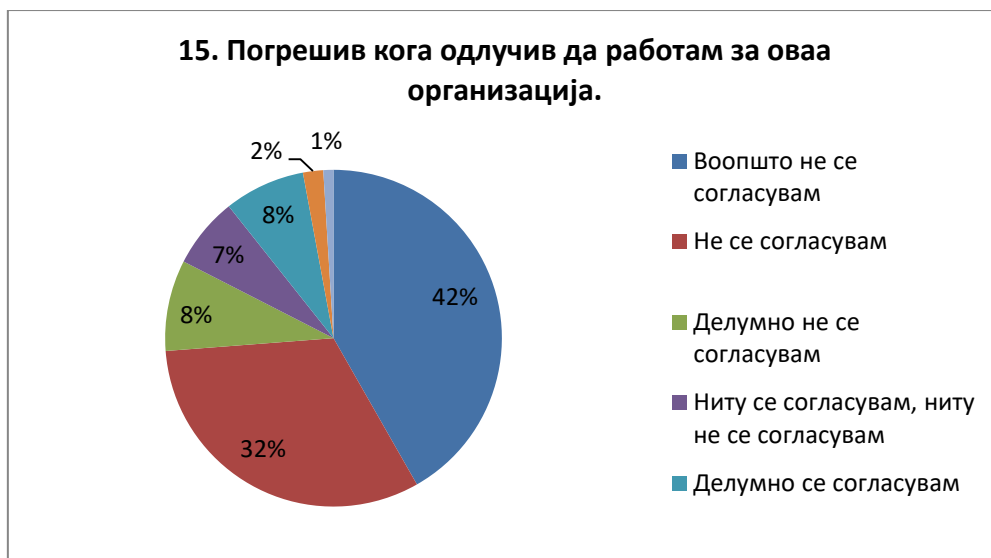
Графикон 39: Став на вработените кон индикатор 12 на организациската приврзаност



Графикон 40: Став на вработените кон индикатор 13 на организациската приврзаност



Графикон 41: Став на вработените кон индикатор 14 на организациската приврзаност



Графикон 42: Став на вработените кон индикатор 15 на организациската приврзаност