

**Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
Филозофски факултет – Скопје
Студиска програма по менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности – втор циклус**

**ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИТЕ КОН РАБОТАТА И БЕЗБЕДНОСТА НА
РАБОТНОТО МЕСТО ВО ФУНКЦИЈА НА УПРАВУВАЊЕТО СО
ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

магистерски труд

**Студент:
Верица Симоноска**

**Ментор:
проф. д-р Билјана Блажевска-Стоилковска**

Скопје, октомври 2024

СОДРЖИНА

РЕЗИМЕ.....	1
1. ВОВЕД.....	3
1.1 Теориска позадина.....	5
1.1.1 Задоволство од работата.....	5
1.1.2 Психолошка безбедност.....	18
1.1.3 Работна ангажираност.....	28
1.1.4 Релевантни истражувања.....	36
2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	38
2.1 Проблем на истражувањето.....	38
2.2 Предмет на истражувањето.....	38
2.3 Цели на истражувањето.....	38
2.4 Хипотези.....	39
2.5 Примерок.....	39
2.6 Мерни инструменти.....	41
2.7 Постапка.....	42
2.8 Статистичка обработка на податоците.....	43
3. РЕЗУЛТАТИ.....	44
4. ДИСКУСИЈА.....	57
4.1 Заклучок.....	63
5. ЛИТЕРАТУРА.....	66
6. ПРИЛОЗИ.....	72

ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИТЕ КОН РАБОТАТА И БЕЗБЕДНОСТА НА РАБОТНОТО МЕСТО ВО ФУНКЦИЈА НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

РЕЗИМЕ

Целта на ова истражување беше да се испита задоволството од работата, работната ангажираност, и перципираната психолошка безбедност на работното место. Исто така, да се истражи нејзината поврзаност со задоволството од работата и работната ангажираност, како и разликите во степенот на изразеност на трите варијабли според полот, возраста, степенот на образование, работниот стаж, и секторот (јавен или приватен) од кој доаѓаат испитаниците.

Во истражувањето учествуваа 187 испитаници, од кои 95 вработени во четири основни училишта (јавен сектор) и 92 вработени во три фабрики од автомобилската индустрија од охридскиот регион (приватен сектор).

За испитување на задоволство од работата беше употребена кратката верзија на Минесота прашалникот за задоволство од работата, за испитување на ангажираноста на работното место беше применета кратката верзија на Утрехт прашалникот за ангажираност во работата, и за мерење на психолошката безбедност на работното место беше употребен прашалникот за Психолошка безбедност на работното место.

Резултатите од извршените корелациски анализи покажаа дека нема значајна поврзаност помеѓу психолошката безбедност на работното место и задоволството од работата, ниту пак помеѓу психолошката безбедност и ангажираноста на работното место. Беа најдени разлики помеѓу испитаниците со различен пол, возраст, степен на образование и сектор во којшто се вработени во поглед на трите испитувани варијабли, но не беа регистрирани разлики помеѓу групите со различен работен стаж.

INVESTIGATION OF ATTITUDES TOWARDS WORK AND WORKPLACE SAFETY IN FUNCTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The purpose of this research was to examine job satisfaction, work engagement, and perceived psychological safety in the workplace. Additionally, it aimed to investigate the relationships among these variables and to explore differences in their expression based on gender, age, level of education, work experience, and the sector (public or private) of the respondents.

A total of 187 respondents participated in the study, including 95 employees from four elementary schools (public sector) and 92 employees from three factories in the automotive industry located in the Ohrid region (private sector).

To assess job satisfaction, the short version of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire was used; for work engagement, the short version of the Utrecht Work Engagement Questionnaire was employed; and to measure psychological safety in the workplace, the Psychological Safety in the Workplace Questionnaire was utilized.

The results of the correlation analyses indicated that there is no significant relationship between psychological safety in the workplace and job satisfaction, nor between psychological safety and work engagement.

Differences were found among respondents based on gender, age, level of education, and sector of employment concerning the three investigated variables. However, no differences were observed between groups with varying levels of work experience.

1. ВОВЕД

Живееме во време на постојани општествени промени, коишто освен на личен план, во голема мера се одразуваат и на работното место. Тоа и не е нешто невообичаено, имајќи предвид дека голем дел од денот поминуваме на работа.

Во услови на сè поголема конкурентност на пазарот на трудот, особено во приватните компании, а од друга страна сè поголемиот недостаток на квалитетна работна сила, раководителите на работните организации или одделни сектори се соочуваат со голем предизвик – да вработат квалитетни професионалци, но и да ги задржат истите.

Во денешно време иако многу се зборува за високи стапки на невработеност, кај нас, но и глобално, многу често вработените ги напуштаат своите работни места. Причините за ваквата појава варираат – може да се од лична природа, но многу често изворот на проблемот лежи во работната средина на поединецот. Па, оттука, многу е важно раководителите на секторите да ги идентификуваат факторите на (не)задоволство кај своите вработени и да реагираат навреме со преземање соодветни мерки за решавање на проблемите.

Поимот задоволство од работата одамна е познат и проучуван од страна на многу реномирани научници и истражувачи од областа на психологијата, социологијата и општествените науки пошироко, чии сознанија и денес се применливи и корисни за извршување на работните задачи и остварување на поставените цели и очекувани резултати.

На пример, според Едвин А. Лок (Locke, 1976) задоволството е детерминирано од дискрепанцата помеѓу тоа што некој сака, очекува од својата работа и тоа што реално го има. Според оваа теорија, колку поединецот ќе биде задоволен или незадоволен зависи од тоа колку се остварени или неостварени неговите очекувања во однос на одреден аспект од работата (на пр. степенот на автономија на својата работна позиција) којшто за него е особено значаен, или вреден.

Друг важен фактор во креирањето позитивно работно опкружување е психолошката безбедност, појава која во последните години, исто така, многу се истражува.

Психолошката безбедност се однесува на личните перцепции на луѓето за последиците од преземањето интерперсонални ризици во одреден контекст, во случајов на работното место (Edmondson, 1999). Според Кан (Kahn, 1990) психолошката безбедност е поврзана со волјата на поединецот да се изрази себеси физички, когнитивно и емоционално при извршувањето на работните задачи. Всушност, ако вработениот се чувствува психолошки безбеден тоа значи дека слободно ќе ги изразува своите мисли, идеи, предлози во врска со работата и ќе ги споделува истите во рамките на својот тим или организација, ќе побара помош од своите соработници, или ќе признае грешка без страв или срам од нечија критика или осуда, или пак дека ќе биде исмејуван или ќе ја изгуби почитта и реномето кое го ужива во моментот.

Една од најпознатите дефиниции за поимот работна ангажираност е онаа на Шауфели, според кој работната ангажираност е позитивна, исполнувачка состојба на умот, поврзана со работата (Bakker et al., 2008). Нејзините основни карактеристики се енергичност, посветеност и задлабоченост. Енергичноста претставува висок степен на енергија и ментална издржливост при работењето. Посветеноста значи да се биде активно вклучен во својата работа и притоа да постои чувство на важност, ентузијазам и предизвик. А задлабоченоста значи да се биде целосно сконцентриран и среќно внесен во својата работа, при што времето брзо поминува.

Од горенаведените дефиниции и многу научни истражувања на оваа тема, може да се заклучи дека овие три варијабли – задоволство од работата, работна ангажираност и психолошка безбедност – се меѓусебно поврзани.

Според тоа, целта на ова истражување е да се испита каква е поврзаноста на психолошката безбедност со задоволството од работа и со работната ангажираност, како и да се истражи дали постојат разлики во изразеноста на овие три варијабли

кај вработените од јавниот и приватниот сектор, кај вработените со различен пол, возраст, степен на образование и работен стаж.

Од голема важност за еден раководител или претпоставен е да ги има предвид горенаведените аспекти од работниот процес за да може да ги разбере своите вработени, нивните потреби и проблемите со кои се соочуваат на работното место.

Според тоа, практичната цел на овој труд е добиените резултати да се искористат од страна на надлежните раководни лица и секторите за човечки ресурси во работните организации во насока на подобрување на условите за работа на своите вработени.

1.1 Теориска позадина

Една од целите на ова истражување е да се испита каква е поврзаноста на психолошката безбедност на работното место со задоволството од работа и со работната ангажираност, па пред да се разгледаат врските кои може да постојат меѓу нив ќе се направи осврт на секоја од овие варијабли посебно.

1.1.1 Задоволство од работата

Поимот задоволство од работата не е нов и непознат за научниците и истражувачите од областа на општествените науки и отсекогаш побудувал голем интерес за негово понатамошно проучување.

Во науката постојат многу дефиниции и ставови во однос на задоволството од работата, проучувано од многу различни аспекти. Голем дел од нив се веќе споменати погоре во овој труд, во делот на теориите.

Во најопшта смисла, задоволството од работата претставува проценка на карактеристиките на работата, односно емоционалното искуство од својата работа. Како што работата ја сочинуваат многу елементи или аспекти, така и задоволството од работата е комбинација од повеќе фактори. Некој може да е задоволен од одреден аспект од својата работа (на пр., колегите), но може да е помалку задоволен или да не е воопшто задоволен од некој друг аспект (на пр., политиката на раководење со организацијата).

Во оваа насока, задоволството од работата може да се дефинира и како когнитивна, бихејвиористичка (афективна) и евалуативна реакција на поединецот на својата работа. Когнитивната компонента се однесува на она што луѓето веруваат дека знаат, бихејвиористичката компонента се однесува на склоноста да се дејствува во одредена насока, а евалуативната се однесува на тоа колку сакаме или не сакаме нешто (Beşlid, 2008).

Врум (Vroom, 1964) смета дека задоволството од работата е функција на воочена разлика помеѓу тоа што било очекувано како праведен и разумен исход, т. е. награда и тоа што реално било доживеано. Па оттука може да се изведе заклучок дека колку поголеми се очекувањата на вработените, толку поголема е и веројатноста тие ќе бидат помалку задоволни од својата работа во споредба со вработените кои имаат помали очекувања.

Според една од дефинициите на Едвин А. Лок (Locke, 1969), задоволството од работата е пријатна или позитивна емоционална состојба настаната како резултат на проценката на сопственото искуство на работното место. Малку погоре во овој труд е наведена уште една негова дефиниција, според која задоволството е детерминирано од дискрепанцата помеѓу тоа што некој сака, очекува од својата работа и тоа што реално го има (Locke, 1976). Тоа значи дека колку е некој задоволен или незадоволен зависи од тоа колку се остварени или неостварени неговите очекувања во однос на одреден аспект од работата којшто за него е особено значаен, или вреден.

Портер и Стирс (Porter & Steers, 1973) сметаат дека степенот на задоволство од работата се одразува преку кумулативното ниво на исполнети очекувања на вработените. Тоа значи дека вработените очекуваат работата да им обезбеди разни поволности (на пример, плата, унапредување, автономија), но кога збирот на неисполнети очекувања ќе достигне одредено ниво, тогаш задоволството ќе се намали (Field, 2005, според Azash & Thirupalu, 2017). Кога станува збор за очекувањата од работата, тие се индивидуални и варираат во зависност од личните убедувања и вредности, како приоритетите на секој поединец.

Според Фогарти (Fogarty, 1994) задоволството од работата претставува степен до кој вработените уживаат или се задоволни како резултат на вложениот труд на работното место. А кога еден вработен е многу задоволен од својата работа, тоа значи дека тој или таа имаат позитивен став кон својата работа.

Касемсап (Kasemsap, 2017) смета дека задоволство од работата претставува чувство на внатрешна исполнетост и гордост кои се стекнуваат при извршувањето на некоја задача, па според тоа еден од главните приоритети на еден лидер на работна организација треба да биде обезбедување задоволство, но и посветеност на работата од страна на вработените.

Според Sarwar и Khalid (2011, според Ahmad et al., 2021) задоволството од работата е емоционална реакција на вработените на сопствената работа во рамките на физичката средина во една организација. Според некои понови истражувања од оваа област се покажало дека емоционалната состојба на поединецот донекаде зависи од средбите (encounters) со колегите на работното место, бидејќи тие делат заедничко физичко опкружување. Но, исто така, зависи и од чувството на среќа или чувството на постигнување поврзано со работата. Овие чувства всушност го дефинираат степенот на задоволство или незадоволство од работата, т. е. колку некој си ја сака или не ја сака својата работа.

Според други (Dugguh & Dennis, 2014; Irani & Scherler, 2002), задоволството од работата е еден од најважните фактори за една институција којашто се стреми

кон повисока економска позиција и поголема ефикасност во работењето – колку се вработените позадоволни, исто толку се поефикасни при извршувањето на своите работни задачи.

Во последно време, сè повеќе се смета дека личната благосостојба на вработените на работното место е клучен фактор на задоволство или незадоволство од работата (Judge & Klinger, 2008).

Според Mueller и Kim (2008), задоволството од работата може да се проучува на две нивоа, или од два аспекти. Првиот, најчесто проучуван аспект е глобалното/општото задоволство од работата што се однесува на генералното чувство на вработениот за работата – како ја доживува својата работа општо, не во однос на конкретен сегмент. Другиот аспект на проучување, таканаречен Job Facet Satisfaction се однесува на конкретни, поединечни аспекти од работата – мешавина од ментални, физички и еколошки услови кои треба да се исполнат за вработениот да биде среќен и задоволен на работното место. Тука спаѓаат платата, квалитетот на односите помеѓу вработените во организацијата, бенефитите кои ги добива вработениот од својата компанија, генералната работна атмосфера на работното место, хиерархијата меѓу вработените и слично. Според овие научници, и врз основа на оваа нивна класификација, можно е генералното чувство во врска со работата да е позитивно, но ако вработениот не е задоволен од еден или повеќе поединечни аспекти од работата, тоа може да доведе до тенденција за напуштање на работната организација.

Kazi и Zadeh (2011) имаат сличен став како и претходните автори, само што истиот проблем го разгледуваат од малку поинаков агол. Според нив задоволството од работата е феномен кој треба да се разгледува од многу различни аспекти. Па така, ако еден вработен е задоволен од еден сегмент од работата, не значи дека е комплетно задоволен од својата работа. И обратно, ако вработениот не е задоволен од еден сегмент, не значи дека е генерално незадоволен од сè поврзано со работата.

Во стручната литература, голем број научници сметаат дека задоволството од работата може да се разгледува преку две димензии – интринзичко задоволство и екстринзичко задоволство од работата. Интринзичкото задоволство најчесто се дефинира како задоволство на вработените од внатрешни фактори поврзани со природата на работата што се извршува, како што се признанија, постигнување, можност да се користат и развиваат човековите капацитети, напредување и одговорност. Ако вработените се задоволни од овие (внатрешни) фактори, тогаш тие се мотивирани да ја извршуваат својата работа посветено и одговорно.

Екстринзичкото задоволство се дефинира како задоволство од работното опкружување и надворешни фактори поврзани со работата, како што се компензација (плата), интерперсонални односи меѓу вработените, надзор, политиката на работење на организацијата, безбедност на работното место, здравствено осигурување, кариерен развој, сигурност на работното место, социјална интегрираност и статус. Ако вработените се задоволни од овие компоненти на работата, тоа води кон зголемен ентузијазам за работа, што води кон подобри работни перформанси (Ismail & Razak, 2016).

И покрај многуте гледишта и дефиниции во поглед на задоволството од работата, јасно е дека се работи за комплексен мултидимензионален концепт, поради многуте варијабли или фактори од кои се состои. Затоа во науката не постои консензус во однос на тоа кои од тие варијабли или аспекти се од најголема важност.

Еден од најголемите проблеми во работните организации, без оглед дали се дел од јавниот или приватниот сектор или со која дејност се занимаваат, е да ги мотивираат вработените за ефикасно и посветено работење, и уште поважно, да го спречат квалитетниот кадар да ја напушти организацијата во потрага по подобри услови за работа и напредување во кариерата.

Знаејќи колку е важно задоволството од работата во денешно време, како за вработените така и за менаџментот во работните организации, може да се претпостави од колкава важност е да се идентификуваат факторите на задоволство

од работата. Тоа ќе им биде од голема помош на менаџерите на човечки ресурси – ќе им укаже на предностите и слабостите во управувањето со работата во организацијата и ќе им даде јасни насоки во однос на промените кои треба да се направат за да се подобрат условите за работа на вработените.

Но, како што постојат голем број дефиниции и ставови во однос на задоволството од работата, кое се разгледува од различни аспекти, постојат исто толку различни гледишта во поглед на факторите на задоволство од работата.

Почетоците на проучување на факторите на задоволство од работата датираат веројатно од времето на создавање на теоријата на хиерархија на потреби на Маслоу (Maslow, 1954). Исто така, многу важна и сè уште актуелна во научните истражувања од оваа област е и теоријата на два фактори на Херцберг (Herzberg, 1959, според Patricia & Asoba, 2021). Неговата основна идеја е дека отсуството на задоволство не значи незадоволство од работата, и обратно, отсуството на незадоволство не значи дека по автоматизам постои задоволство од работата. Според неговата теорија, постојат внатрешни (мотивациони) фактори или елементи на работата кои се однесуваат на содржината на работата, како што се постигнувањето, признанието, самата работа, одговорноста и напредувањето. Но, постојат и надворешни (хигиенски) фактори кои се однесуваат на работното опкружување. Тука спаѓаат работните услови, платата, контролата (надзорот), политиката на работната организација и меѓучовечките односи. Тој сметал дека мотивационите фактори, т. е. нивното присуство води кон задоволство, додека вторите се поврзани со незадоволство од работата. Херцберг (Herzberg, 1966) е меѓу првите кој утврдил дека работното опкружување е една од примарните детерминанти за задоволство од работата кај вработените.

Врз основа на неговата двофакторска теорија, Маидани (Maidani, 1991) дошол до заклучок дека внатрешните фактори, како што се содржината на работата и разновидноста на работните задачи, придонесуваат за задоволство од работата, додека пак надворешните фактори, како што се платата и сигурноста на работата, може да бидат причина за незадоволство.

Хекман и Олдам (Hackman & Oldham, според Taylor, 2015), врз основа на теоријата на Херцберг, идентификувале неколку клучни фактори поврзани со работното опкружување кои го детерминираат задоволството од работата. Според нив, задоволството не е детерминирано само од објективни карактеристики на работното место, туку и од личните потреби и систем на вредности на вработените. Значи, ако вработениот се чувствува исполнето и смета дека она што го работи е од особена важност, тој ќе биде задоволен од својата работа.

Сметајќи дека при дизајнирање на работата треба да се земат предвид бихејвиоралните фактори и психолошките потреби на вработените, Хекман и Олдам го создале **Моделот на карактеристики на работата** (Judge et al., 2001). Овој модел, или уште т.н. троделна теорија на карактеристики на работата, иако датира од 1980 година, сè уште се користи како основа за да се испита како одредени карактеристики на работата влијаат врз нејзиниот исход или резултати, вклучувајќи го тука и задоволството од работата. Според овој модел постојат 5 основни работни карактеристики:

- вариетет на вештини – степенот до кој за да се заврши работата потребно е да се извршат повеќе различни активности, поради што вработениот треба да поседува разновидни вештини и таленти;
- идентитет на задачите – степенот до кој за да се заврши работата потребно е вработениот да изврши повеќе последователни задачи, од почеток до крај, додека не се добие крајниот резултат;
- значајност на задачите – степенот до кој работата значително влијае врз работата или животот на други луѓе;
- автономија – степенот до кој на вработените им се дава поголема слобода, независност и дискреција при вршењето на својата работа, во текот на сите нејзини етапи – одлучување кога да се започне со работа, кои процедури или техники да се користат во текот на работниот процес, самостојно контролирање на самиот процес, итн.;

- повратна информација/фидбек – степенот до кој по завршување на работните задачи вработениот добива директни и јасни информации во врска со ефикасноста или крајниот резултат од завршената работа.

Постоеноста на овие карактеристики на работата имаат големо влијание врз вработените. Тоа им дава чувство дека тоа што го работат е од голема важност, како за нив, така и за други луѓе. Се чувствуваат одговорни и заслужни за крајниот исход од извршените задачи и имаат чувството дека имаат контрола врз она што го прават. Нивната работа не се состои само од извршување наредби од претпоставените, туку ги преземаат работите во свои раце и имаат контрола врз работите. А преку фидбекот добиваат информација за тоа дали и колку успешно ја завршиле работата, дали напредуваат, стагнираат или можеби нивните перформанси се влошени, што им дава насока за понатамошниот тек на работите.

Како резултат на своите истражувања во оваа област Phillips and Connell (2003, според Hong et al., 2013) дошле до заклучок дека задоволството од работата најчесто се толкува како општ став кон работата, или како задоволство во поглед на пет специфични димензии на работата – платата, карактеристиките на работата, можноста за напредување, претпоставените и колегите (соработниците). Слично на ова погоре, и исто толку широко прифатено е испитувањето на задоволството од работата во поглед на други димензии, како што се задоволство кое произлегува од извршување одредени работи, задоволство од припадноста кон одредена работна група или тим, задоволство од припадноста кон организацијата, задоволство од платата и од статусот (Munir & Rahman, 2016).

Според Greenberg и Baron (Beşlid, 2008), во најширока смисла, факторите на задоволство од работата припаѓаат на две широки категории – организациски и лични. Организациските фактори се поврзани со работната организација и извршената работа, а личните се однесуваат на личните особини на вработените.

Организациски детерминанти на задоволството од работата се:

- Системот на наградување (дистрибуција на плата, стимулација и унапредување);
- Квалитет на контрола (компетентни супервизори, однос супервизор–вработен, со акцент на меѓусебната комуникација);
- Децентрализација на моќта (можност за учество или самостојно носење одлуки од страна на вработените);
- Работни и социјални стимулации (работата да е интересна и до одреден степен предизвикувачка);
- Пријатни работни услови (да нема премногу луѓе и премногу бучава во работните простории и истите да се добро осветлени и проветрени, со оптимална температура за работење и сл.).

Лични детерминанти на задоволството од работата се:

- Некои карактерни особини на поединецот (на пример, самопочит, самодоверба, способност да се поднесе стрес итн.);
- Статус (Во многу наврати утврдено е дека повисока функција во организациската хиерархија најчесто значи и поголемо задоволство од работата. Тоа не е случајно ако се земе предвид дека луѓето на повисоки функции уживаат повеќе поволности во однос на другите – подобри работни услови, поголеми признанија, награди...);
- Колку работата што ја работат луѓето е во согласност со нивните интереси (Според науката, колку повеќе положбата на луѓето е во согласност со нивните интереси, тие се позадоволни од работата.);
- Општо задоволство од животот (Колку се луѓето позадоволни од животните аспекти кои немаат никаква врска со работата, толку се позадоволни и од својата работа.).

Дополнително, може да се спомене и здравствената состојба на поединецот, но и условите во семејството генерално – какви се меѓусебните односи меѓу членовите на семејството, дали поединецот се соочува со некаков проблем, лично или во рамките на семејството, како и општото задоволство од животот. Земајќи ги предвид сите овие фактори, тука се наметнува уште еден многу важен фактор кој станува сè поприсутен во модерните организации, а тоа е балансот помеѓу приватниот живот и работата. Според американските истражувачи Ezzedeen и Swiercz (Lockwood, 2003), како резултат на преоптовареноста со работа доаѓа до т.н. когнитивна интрузија (Cognitive Intrusion of Work) – кога и дома, надвор од работното време, не мислиме на ништо друго освен на работните обврски, а тоа пак се одразува негативно и на семејниот живот и на работата, што резултира со понизок степен на задоволство од работата.

Хасан и Калидас (Hasan & Kalidas, 2015) спровеле истражување, односно преглед на литературата во која се проучувани факторите на задоволство од работата. Во истражувањето биле разгледани 10 студии од научници од разни земји од светот, објавени во периодот од 2003–2014 година. Целта на истражувањето била да се идентификуваат факторите на задоволство од работата од аспект на вработените. Резултатите покажале дека тие фактори се многубројни и различни – некои се однесуваат на односот меѓу вработените и менаџерите од највисоко ниво во организациите, а други се однесуваат на карактеристиките на самата работа, финансиските и другите видови бенефиции кои вработените ги добиваат од својата работа.

Според ова истражување, најважен фактор кој придонесува за задоволство кај вработените е улогата на супервизорите или одговорните. Во една од прегледаните студии, направена во 2011 година од Sarwar и Khalid (според Hasan & Kalidas, 2015), нагласено е дека улогата на топ-менџментот во организацијата може многу да придонесе за зголемување на задоволството од работата преку делегирање моќ или автономија на своите вработени. Според друга студија (Stringer, 2006), кога се во добри односи со супервизорот, кај вработените се зголемуваат внатрешните и

надворешните аспекти од нивното задоволство од работата. Во спротивно, ако тие се во лоши односи, задоволството од работата кај вработените се намалува.

На второ место по важност се факторите поврзани со карактеристиките на работата, како на пример, работното време, обврските и односот со колегите. Zeffane et al. (2008) го нагласиле влијанието на познавањето, квалитетот и квантитетот на работата врз задоволството од неа. Интересно е да се спомене дека овие аспекти имале поголемо влијание врз мажите отколку врз жените.

Друга студија (Droussiotis & Austin, 2007) покажала дека работното опкружување е тесно поврзано со задоволството од работа.

На третото место од ова истражување се наградите или признанијата (финансиски и нефинансиски). Во однос на финансиите, поголемата плата и други дополнителни финансиски бенефиции биле позитивно поврзани со задоволството од работата. Во поглед на нефинансиските аспекти, тука највисоко се рангирани организациската правичност и признанијата за постигнатите резултати.

На четвртото место од истражувањето се карактерните особини на вработените. Како што кај секој поединец потребите и приоритетите во однос на многу животни аспекти се различни, така варираат и факторите кои се позитивно или негативно поврзани со задоволството од работата. Па оттаму, зависно од карактерот, кај некои луѓе причинува големо задоволство делегирањето моќ или автономија при носење одлуки во однос на некои аспекти од работата. Исто така, за некои луѓе е многу важно да се чувствуваат генерално среќни во врска со својата работа, за други е важна слободата, сигурноста на работното место, како и пофалбата за добро сработеното (Linz, 2003).

Според друго истражување (Bhoganadam et al., 2016) направено во компанија од автомобилската индустрија во Индија, биле идентификувани 8 фактори на задоволство од работата кај вработените. Тоа се следните фактори, по случаен редослед: работното време, платата, учеството во носење одлуки, објектот (facilities) – физичките услови на работното место, работната средина, постапувањето по

претставки и поплаки, односите со колегите, и условите и услугите со кои работодавците им обезбедуваат пријатна, здрава и безбедна работна атмосфера на своите вработени. А на прашањето кои фактори најмногу би ги мотивирале во работењето, резултатите од спроведената анкета покажале дека тоа се: зголемување на платата (40 %), унапредување или промоција (30 %) и признание или вреднување на трудот (30 %).

Задоволството од работата е комплексен поим и може да се проучува од најразлични аспекти и преку многу други компоненти кои ја сочинуваат работата, па затоа кога зборуваме за факторите на задоволство не постои консензус, т. е. не може да се направи една листа на фактори, а уште помалку тие да се подредат според нивната важност. Во литературата, која опишува бројни истражувања на тема задоволство од работата, постојат многу поделби во однос на факторите кои се асоцирани со него, што всушност се гледа од примерите погоре. Но, во повеќето од нив доминираат пет фактори, кои ќе ги наведат како резултат од истражување направено во 2003 година, од Phillips & Connell (Hong et al., 2013). Тие ги идентификувале следните пет фактори на задоволство:

- самата работа која се извршува (со сите свои карактеристики),
- платата,
- можности за промоција/унапредување,
- одговорните, т. е. односот менаџер–вработен, и
- односите со колегите.

Во истражување спроведено во Хрватска во 2015 година (Brnad et al., 2016), биле испитани 10 фактори на мотивација, врз основа на двофакторската теорија на Херцберг: политиката на организацијата, бенефиции, сигурност на работното место, менаџери, работни услови, признанија и унапредување, можности за развој, одговорност, постигнување и успех и предизвик во работата. Од друга страна, врз основа на овие фактори на мотивација, биле изведени и извори на задоволство од работата: карактеристики на работата, соработници (колеги), претпоставени, можности за напредување, висина на плата, редовност на исплата на платата,

работни услови, сигурност на работата (работа на неопределено време), работно време, обука, и како посебен фактор било земено општото задоволство од работата.

Како најважни извори на задоволство од работата биле идентификувани редовноста на исплата на платата (не висината) и сигурноста или стабилноста на работното место. Овој податок некако не е во согласност со сознанијата добиени од повеќето истражувања наведени во овој труд. Во поголемиот дел од нив доминираат, на пример, карактеристиките на работата, односите меѓу колегите и односите вработен–претпоставен, можностите за учење и напредување во кариерата итн. Всушност, овие резултати се очекувани ако се земе предвид тогашната моментална економска состојба во земјата и високиот степен на невработеност во периодот кога е спроведено ова истражување.

Целта на горенаведениот пример е да се укаже на различните надворешни влијанија кои се поврзани со задоволството од работата (во случајов, лошата економска состојба во државата и проблемот со невработеност), освен личните и организациските. Но, од овде може да се изведе и друг заклучок – дека факторите на задоволство не се постојани, можно е да варираат со тек на време поради најразлични причини – поврзани со приватниот живот на поединецот, со самата работна организација или некакви локални, регионални, или трендови и промени кои се случуваат во светски рамки (на пример, политички, економски, финансиски, здравствени кризи, или пак промени кои водат кон нивна стабилизација или напредок, нови бизнис трендови и сл.).

Општото задоволството од работата, во најширока смисла, многу често се поврзува со други аспекти и однесувања на работното место. Најчесто, во позитивна смисла, се поврзува со посветеноста на организацијата, вклученоста во работата, организациското граѓанско однесување и менталното здравје. А во негативна смисла, задоволството од работа се поврзува со зголемените стапки на апсентизам (отсуствување од работа) и одлив, како и стресот и синдромот на прегорување на работното место (работна исцрпеност, прегорување од работа) (Little & Little, 2006).

1.1.2 Психолошка безбедност

Концептот за психолошка безбедност веројатно постоел отсекогаш, но во научната литература се среќава во некои рани дискусии околу преземање чекори за воведување промени во организациите.

Во минатото, наместо овој термин се користеле други со исто или многу слично значење. На пример, кај Маслоу тоа е потребата за сигурност и безбедност во поширока смисла, а МекГрегор зборува за потребата за сигурност на работното место во нефизичка смисла, која ја поврзува со подобрување на работните перформанси и постигнување подобри резултати од страна на вработените (Clark, 2020).

Како термин, најверојатно првпат се споменува од страна на Edgar Schein и Warren Bennis во 1965 година (Edmondson & Lei, 2014). Според нив, психолошката безбедност била неопходна за луѓето, т. е. вработените да се чувствуваат безбедно да ги менуваат своите ставови, како одговор на предизвиците со кои се соочувале поради промените во организациите. Подоцна, во 90-тите години од минатиот век, Schein ја надополнил претходната интерпретација, тврдејќи дека психолошката безбедност им помага на луѓето да го надминат својот дефанзивен однос и анксиозноста од учење нови работи кои настануваат кога тие се соочени со податоци или идеи кои се спротивни на она што се надевале или очекувале.

Во 70-тите години од минатиот век и нобеловецот Херберт А. Сајмон се позанимавал со овој концепт, па според него за да функционираат во целост модерните организации потребно е во нив да се негуваат пријателски односи и да постои соработка меѓу вработените (Clark, 2020).

Во меѓувреме, уште неколку истражувачи се занимавале со овој концепт без да привлечат поголемо внимание. Но, во 1990 година, Кан (Kahn, 1990) повторно го актуализирал преку серија квалитативни истражувања спроведени помеѓу советници во летен камп и вработени во архитектонска фирма, со кои докажал дека

психолошката безбедност ги поттикнува луѓето на поголема ангажираност на работното место. Тој ја пропагирал идејата дека психолошката безбедност е позитивно поврзана со нивната волја да се ангажираат, т. е. да се изразат себеси физички, когнитивно и емоционално при извршувањето на работните задачи. Исто така, сметал дека луѓето се склони да веруваат дека може да си дозволат да изразат сомнеж или недоумица во врска со некој аспект од работата кога меѓу колегите постои доверба и меѓусебно почитување. Токму заемната почит и доверба се можеби најзначајните карактеристики или фактори на психолошка безбедност на работното место.

Во последните години, овој концепт е уште поактуализиран благодарение на Тимоти Кларк (Clark, 2020), кој психолошката безбедност ја толкува како состојба во којашто вработените се чувствуваат вклучени, т. е. како дел од тимот или организацијата во која работат, се чувствуваат безбедни да учат, да придонесуваат и да се обидуваат да внесуваат промени во насока на подобрување на работите во организацијата, а притоа да не се плашат дека ќе бидат засрамени, маргинализирани (потценети) или казнети на некој начин.

Една од најпознатите дефиниции за психолошката безбедност на работното место е онаа на Ејми Едмондсон (Edmondson, 1999), според која психолошката безбедност се однесува на личните перцепции на луѓето за последиците од преземањето интерперсонални ризици во одреден контекст, во случајов на работното место. Тоа значи дека ако вработениот се чувствува психолошки безбеден, слободно ќе ги изразува своите мисли, идеи, предлози во врска со работата и ќе ги споделува истите во рамките на својот тим или организација, ќе побара помош од своите соработници, или ќе признае грешка без страв или срам од нечија критика или осуда, или пак дека ќе биде исмеван или ќе ја изгуби почитта и реномето кое го ужива во моментот.

Од статијата на Edmondson & Lei (2014) добиваме многу важни сознанија и заклучоци во однос на суштината на психолошката безбедност.

Врз основа на многу истражувања, психолошката безбедност претставува клучен фактор за разбирање на концепти како што се слобода на изразување мислење или личен став, тимска работа и учење во рамките на тимот или организацијата.

Според Едмондсон (Edmondson & Lei, 2014), психолошката безбедност на работното место е еден од најважните фактори кој ќе ни помогне да ја сфатиме меѓусебната соработка на вработените во една организација во насока на постигнување заедничка цел или посакуван резултат.

Според Едмондсон и Леи (Edmondson & Lei, 2014), психолошката безбедност им помага и ги поттикнува вработените да разменуваат идеи, информации и знаење во врска со работата, да даваат предлози или сугестии за подобрување на работењето на организацијата, да преземат иницијатива за развивање нови продукти или услуги, да ги надградуваат своите знаења и да ги усовршуваат своите перформанси во рамките на тимот или на организацијата. А може да се разгледува од три аспекти или нивоа – од личен аспект на поединецот, на ниво на група или тим од блиски соработници (колеги), и во поширока смисла, на ниво на организацијата.

Психолошка безбедност на индивидуално ниво (од индивидуален аспект)

На индивидуално ниво, во својата студија тие ја проучуваат врската помеѓу личното доживување на психолошка безбедност и резултатите од тоа искуство, како што се работна ангажираност, лојалност кон организацијата, внатрешна ревизија (интерен аудит) на квалитет, учење од грешки (неуспех) и вклученост во креативна работа.

Во однос на вршењето на работните задачи според улогата или работната позиција на вработените во рамките на организацијата, овде може да се навратиме малку на ставовите на Кан (Kahn, 1990) во однос на работната ангажираност. Тој го

разгледувал овој концепт низ призмата на постоечки услови кои им овозможуваат на вработените лично да се ангажираат или да не се ангажираат на работното место. Овој став донекаде го потврдиле и Kark & Carmeli (2009, според Edmondson & Lei, 2014), само од малку поинаков аспект. Според нив, психолошката безбедност на работното место буди чувство на виталност кај вработените, кое ги поттикнува да се зафатат со креативна работа.

Во 2012 година, Gong et al. (Edmondson & Lei, 2014) ја испитувале врската помеѓу психолошката безбедност на работното место, индивидуалната креативност, проактивноста кај вработените и размената на информации. Според студијата, проактивните работници доаѓаат до информации преку размена со останатите колеги, а таа размена на информации резултира со негување односи на меѓусебна доверба, а тоа пак води кон чувство на психолошка безбедност при изразување на својата креативност. Во нивното истражување учествувале 190 парови вработен–менаџер, кои биле дел од тајвански синџир на продавници. Податоците биле собирани во 3 наврати, со одредена временска разлика меѓу нив. Резултатите покажале дека проактивните вработени повеќе се ангажирале околу размена на информации во однос на останатите, при што довербата се покажала како единствен медијатор или посредник помеѓу размената на информации и креативноста кај вработените.

Siemsen et al. (2009, според Edmondson & Lei, 2014) ги испитувале ефектите од психолошката безбедност врз споделувањето знаење меѓу колеги вработени во производствени и услужни сектори. Всушност, испитувале дали психолошката безбедност ги мотивира да споделуваат знаење. Резултатите покажале дека постои позитивна поврзаност меѓу нив, но кај оние со поголема самодоверба во однос на своето знаење јачината на таа врска била послаба.

Слободата на изразување личен став или идеја (*speaking up and voice*) е предмет на многу научни истражувања и се смета дека е тесно поврзана со психолошката безбедност. Овој концепт се гледа како однесување надвор од она што се очекува од вработените на своите работни позиции. Многу често се покажало

дека тоа може да е многу корисно за понатамошното функционирање на организацијата – кога некој вработен наместо само да си ја врши својата работа има можност да каже свое мислење во врска со нешто со што не се согласува, или да даде предлог за правење одредени промени во работниот процес. Но, од друга страна, во многу работни организации, многу од вработените и покрај своите прогресивни идеи и солидни знаења во својата област, не се чувствуваат безбедни слободно да ги изразат своите мисли. На пример, Detert & Burris (2007, според Edmondson & Lei, 2014) испитувале два типа лидерство ориентирано кон промени – трансформативно (transformational leadership) и транспарентно лидерство (managerial openness). Испитаници биле 3 149 вработени и 223 менаџери во ланец ресторани во САД, а добиените резултати покажале дека психолошката безбедност претставува медијатор помеѓу врската лидерство – слобода на изразување. Во друго слично истражување направено од Walumbwa & Schaubroeck (Edmondson & Lei, 2014) во 2009 година, резултатите покажале дека етичкото лидерство било поврзано со слободата на изразување кај вработените/подредените, а како медијатор меѓу нив и овојпат се јавува личната перцепција на психолошката безбедност кај вработените.

Психолошка безбедност на организациско ниво (од аспект на организацијата)

На организациско ниво, истражувањата најчесто се насочени кон испитување на поврзаноста помеѓу психолошката безбедност, практиките на менаџирање на човечките ресурси кои поттикнуваат лојалност кон организацијата, општествениот капитал (врските меѓу луѓето кои живеат и работат во одредено општество или заедница кои водат кон нејзино поефикасно функционирање), висококвалитетните меѓучовечки односи, климата за преземање иницијатива и учинокот на организацијата. Collins & Smith (2006, според Edmondson & Lei, 2014) спровеле обемно теренско истражување помеѓу менаџери, шефови и интелектуалци вработени во стотици високотехнолошки компании чија цел била да се оценат практиките на менаџирање на човечките ресурси насочени кон

организациска лојалност, социјалната клима меѓу вработените, меѓусебната соработка, заедничките кодови и јазикот кој се користи во компаниите и размената на информации и знаења. Сите овие аспекти ги мереле преку анкетни прашалници и проценка на учинокот на компаниите измерен преку финансиските приходи и растот на продажбата. Добиените резултати покажале дека климата на доверба, соработка и заеднички кодови (shared codes) имале значаен удел во учинокот на компаниите, а врските помеѓу нив биле делумно поврзани со нивото на размена и комбинирање идеи и знаења меѓу интелектуалците. Но, мора да се напомене дека во ова истражување акцентот е ставен само на довербата како посебен концепт, а кога станува збор за психолошка безбедност во повеќето дефиниции секогаш се зема предвид комбинацијата од меѓусебна доверба и почит.

Но, во друго истражување спроведено во Германија од страна на Baer & Frese (Edmondson & Lei, 2014) се установило дека постои позитивна поврзаност и меѓу психолошката безбедност и учинокот, само што во овој случај таа врска била испитувана од аспект на воведување нови и подобрени методи на работа.

На организациско ниво, освен учинокот, предмет на многу истражувања се и врските помеѓу психолошката безбедност и резултатите од организациското учење. Под организациско учење се мисли на организациските тенденции или трендови на поттикнување и поддржување критичко размислување, решавање проблеми, менаџирање со неуспех и грешки, кои придонесуваат за динамичност и конкурентска предност на организациите. Така, на пример, Carmeli et al. (2009, според Edmondson & Lei, 2014) ја проучувале поврзаноста помеѓу учењето од грешки, психолошката безбедност и високо квалитетните работни односи меѓу 212 вонредни студенти запишани на различни индустриски гранки. Преку ова истражување тие ја мереле нивната ориентираност кон учење, психолошката безбедност и 5 компоненти од високо квалитетните меѓучовечки односи – капацитетот на справување со емоции, способноста за работење под притисок, капацитетот за поврзување и соработка со другите (на пр. негување меѓусебна доверба и почит, споделување информации), негување чувства на емпатија, поддршка и прифаќање на другите со сите свои доблести и маани, и желбата и

волјата за меѓусебна соработка насочена кон постигнување заеднички цели – работење за општото добро во рамките на одредена група или организација. Се утврдило дека постои корелација меѓу овие компоненти и психолошката безбедност, која во случајот била во функција на медијатор со ориентираноста кон учење. Оттука може да се изведе заклучокот дека субјективното позитивно искуство во однос на меѓусебните работни односи кај вработените е главен фактор за чувство на психолошка безбедност на работното место, па следствено и за ориентираноста кон организациско учење. Освен овие сознанија, преку многу други слични истражувања, се утврдило дека ако во една организација се негуваат пријателски односи меѓу вработените, тоа кај нив побудува чувство на психолошка безбедност, па како резултат на тоа тие не се плашат да признаат грешка или неуспех, да побараат совет или помош од колегите, и на крајот да научат нешто ново како резултат на тоа искуство. Како што цитираат Едмондсон и Леи (Edmondson & Lei, 2014), психолошката безбедност се покажала како значаен фактор кој позитивно влијае при справувањето со различни видови промени во организациите.

Психолошка безбедност на ниво на група/тим (од аспект на работниот тим)

Ејми Едмондсон е првата истражувачка која почнала да ја проучува психолошката безбедност на ниво на работна група или тим. Преку нејзините истражувања таа открила дека постојат големи разлики во однос на климата/чувството на психолошка безбедност меѓу членовите од различни тимови кои се дел од иста организација. Како резултат на воочените варијации меѓу тимовите од една иста работна организација, таа смета дека психолошката безбедност на работното место е феномен кој првенствено треба да се проучува на ниво на група или тим. Причините за овие разлики меѓу тимовите може да бидат од различна природа, но многу често тие се последица од различните стилови на раководење со тимовите. Тоа значи дека психолошката безбедност во рамките на еден тим многу зависи од менџерот кој е одговорен за тој тим, односно од тоа какви се односите меѓу него и вработените. Од однесувањето на претпоставените многу

зависи и однесувањето на членовите на нивните тимови. Затоа, во некои организации вработените слободно ги изразуваат своите идеи, дават предлози или нудат нови решенија, но признаваат и грешки и бараат совет или помош од колегите, а во други, вработените се плашат дека ако го направат тоа ќе бидат исмевани, критикувани или казнети. Истражувањата на Едмондсон покажале дека психолошката безбедност поттикнува учење во рамките на тимот, а тоа пак резултира со подобри перформанси кај неговите членови. Во 2007 година Tucker et al. (Edmondson & Lei, 2014) преку истражување дошле до интересни сознанија во врска со видот на знаења кои ги добиваат вработените во работна средина во која постои клима на психолошка безбедност. Тие испитувајќи ја психолошката безбедност како предиктор за имплементирање најдобри практики за поуспешно функционирање на организациите, сакале да утврдат преку какви активности за учење го добивале потребното знаење за да дојде до тоа – дали преку учење теоретски содржини (learn-what) или преку практични вежби (learn-how). Резултатите покажале дека преку вториот вид активности – да се научи како да се изведат работите, а не само што треба да се знае (учење преку пракса, експериментирање), психолошката безбедност обезбедува имплементација на нови, подобри практики во работењето.

Во 2009 година, Faraj & Yan (Edmondson & Lei, 2014) преку студија утврдиле дека во организациите коишто излегуваат надвор од границите на својот човечки капитал и соработуваат со надворешни лица или компании за да постигнат некаква заедничка цел мора да постои психолошка безбедност, особено кога се работи за високоризични проекти чиј краен резултат е непредвидлив, и во случаи на недостиг на ресурси. Тоа е многу логично, земајќи ја предвид суштината на психолошката безбедност која подразбира преземање ризик, без страв од можните последици од неуспехот на некој работен потфат.

Во 2006 година, преку истражување направено од Nembhard & Edmondson (Edmondson & Lei, 2014) меѓу тимови вработени во 23 оддели за интензивна нега се покажало дека постои позитивна врска меѓу психолошката безбедност и инклузивното лидерство, односно таквиот начин на раководење со тимовите го

намалува ефектот на статусот врз психолошката безбедност. Тоа значи дека ако вработените со понизок статус (на пр., медицински сестри) чувствуваат дека меѓу нив и одговорните (доктори и претпоставени од повисок ранг) постои заемна доверба и почитување, и дека се вреднуваат нивните работни вештини и ангажираност, тие ќе даваат идеи, сугестии, ќе посочат туѓа грешка, ќе признаат грешка или ќе побараат помош во врска со нивната работа, без страв дека ќе бидат осудувани, понижени, па дури и казнети од страна на претпоставените.

А во таква работна средина, кога без страв ќе се побара совет или помош кога треба да се објаснат некои работи, меѓу вработените постои клима на соработка и желба за учење од грешки, но и учење за надградување на знаењата, вештините. Ова е многу важно за сите видови работни организации, а особено во медицинските струки. Ако вработените сметаат дека е премногу ризично за нив да укажат на некои работи (на пр., во однос на терапијата која се дава на пациентите), да го информираат одговорниот дека направиле некаква грешка или дека не се сигурни како да постапат во одредена ситуација, и одлучат да ги премолчат сите тие работи, тоа може да доведе до многу сериозни, дури и фатални последици за пациентите.

Освен за причинско-последичните врски меѓу психолошката безбедност и други аспекти од работата, како и ефектите од нејзината застапеност, правени се и истражувања кои се занимаваат со прашањето кога психолошката безбедност е неопходна за подобрување на перформансите на вработените, за поттикнување учење и иновативност, чија крајна цел е поголема ефикасност и подобри резултати од работата. Во 2009 година, истражувањето на Siemsen et al. (Edmondson & Lei, 2014) покажало дека постои помала поврзаност меѓу психолошката безбедност и споделувањето знаења и искуства кога поединците биле сигурни во своето знаење. Во повеќе истражувања во кои се испитувала поврзаноста меѓу психолошката безбедност и учењето се покажало дека таа врска е посилна кога работата што треба да се заврши е несигурна и кога зависи од споделувањето знаења и искуства, значи кога постои поголем ризик за неуспех.

Забележан е и еден интересен феномен во врска со психолошката безбедност. Таа можеби во одреден период придонесува за пријатна работна атмосфера, зголемена ангажираност и подобрени перформанси кај вработените, но на подолг рок, и ако вработените премногу се потпираат на неа, климата на психолошка безбедност на работното место може да доведе до преголемо опуштање кај вработените. Во тој случај, наместо да се фокусираат на работата, голем дел од работното време ќе им поминува во безначајни, неформални разговори.

Во денешно време, во модерните работни организации, и директорите и менаџерите се свесни дека за постигнување на зацртаните цели и резултати многу е важно да се инвестира во човечки ресурси, т. е. да се вработува квалитетен кадар. За да се одвива работниот процес во посакуваниот правец, меѓу вработените мора да постои квалитетна комуникација и соработка. Но, иако можеби на прв поглед не е очигледно, во многу организации се премолчуваат многу важни дилеми и проблеми, или не се споделуваат корисни информации и прогресивни идеи поради страв од можните последици ако се направи тоа. Вработените во такви организации се плашат дека ако директно побараат помош за некоја работа за која самите тие немаат доволно познавања или ако признаат грешка, или пак ако се пожалат дека не се задоволни од фидбекот кој го добиваат или воопшто го нема, ризикуваат да го изгубат дотогаш стекнатиот углед и почит од останатите, можеби ќе бидат исмеани, омаловажени, навредени, па дури и казнети. Климата на психолошка безбедност не се разликува само помеѓу организациите, туку постојат големи варијации во тој поглед и меѓу различните тимови во една работна организација. Во голема мера тоа се должи на менаџерите, односно на нивниот стил на управување, бидејќи тие се тие кои треба првенствено да работат на градење меѓусебна доверба и почит меѓу своите вработени. На тој начин ќе формираат силни тимови, чии членови ќе имаат одлична меѓусебна комуникација и соработка, луѓе кои ќе си помагаат и ќе се дополнуваат во својата работа и заеднички ќе се стремат успешно да ги реализираат целите на организацијата на која припаѓаат (Clark, 2020).

Но, овде мора да се напомене дека психолошката безбедност на работното место не е единствениот или најважниот фактор за успешно функционирање на

една модерна организација. Тука се работи за комбинација од многу фактори и аспекти, како што е мотивацијата, задоволството од работата, карактеристиките на работното место, но и на самиот поединец, генералната клима за работа, организациската култура, стилите на лидерство – менаџерските практички во организациите итн. Многу често овие компоненти или аспекти од работата се наоѓаат во различни меѓусебни корелации. На пример, некогаш кај вработените е потребно да се создаде клима на психолошка безбедност за да се зголеми нивното задоволство од работата. Но, во други случаи, веќе постоечкото високо ниво на задоволство од повеќе аспекти од работата води кон лична перцепција на психолошка безбедност на работното место. Во одредени случаи, некои од нив се јавуваат во улога на посредници помеѓу други два. На пример, зголемената ангажираност на работното место која настанала како резултат на зголеменото задоволство од работата, може да поттикне подобра перформанса кај вработените (Edmondson & Lei 2014).

1.1.3 Работна ангажираност

Во последно време интересот за работната ангажираност е сè поголем, а за жал една од причините за тоа е трендот на нејзиното опаѓање. Пред да навлеземе подлабоко во тие причини или можните решенија, добро би било да ја сфатиме суштината на работната ангажираност.

За првпат поимот работна ангажираност се спомнува во научна статија на Кан (Kahn, 1990) за психолошките услови за лична ангажираност или лична неангажираност на работното место. Тој всушност зборува за лична ангажираност или посветеност, која пак ја дефинира како вложување на поединците кои се членови на организацијата во нивните работни улоги, односно нивно изразување преку работата што ја работат. Според него, вработените и нивните работни улоги се во динамична врска во која се надополнуваат. Кога поединецот е посветен на својата работа, тој внесува лична енергија во однесувањето на работното место, т. е.

се изразува себеси преку својата улога на работното место. Во спротивно, поединецот е дистанциран од својата работна улога, се повлекува од обврските, т. е. ги избегнува и на тој начин не придонесува за очекуваните постигнувања или резултати од работата.

Врз основа на теориите за потреби на Маслоу и на Алдерфер, Кан се залага за идејата дека постојат три психолошки фактори или аспекти преку кои најдобро може да се објасни ангажираноста или неангажираноста на работното место, а тоа се смислата или целисходноста во работењето, безбедноста и достапноста. Вработените повеќе се ангажираат на работното место ако сметаат дека она што го работат има смисла, т. е. ако имаат чувство дека вложениот труд не е залуден. Што се однесува до сигурноста, тој овде зборува за психолошката безбедност – за „способноста поединецот да се изрази себеси на работното место без страв од негативни последици по својот углед, статус или кариера”. Поимот достапност, Кан го дефинира како чувство на поединецот дека поседува физички, емоционални и психолошки ресурси за да ја заврши работата.

Друга позната дефиниција е онаа на Maslach et al. (2001), според која работната ангажираност е постојана, позитивна афективно-мотивациона состојба на исполнетост кај вработените, за која е карактеристично високо ниво на активираност и задоволство (според Schuck & Wollard, 2013).

Harter et al. (2002, според Schuck & Wollard, 2013) биле првите кои ја испитувале поврзаноста помеѓу работната ангажираност и бизнис профитот, и ја дефинирале како инволвираност/вклученост на поединецот и задоволство од работата, како и ентузијазам за работење.

Но, една од најпознатите дефиниции за поимот работна ангажираност е онаа на Шауфели, според кој работната ангажираност е позитивна, исполнувачка состојба на умот, поврзана со работата (Bakker et al., 2008). А нејзините основни карактеристики се енергичност, посветеност и задлабоченост. Енергичноста претставува висок степен на енергичност и ментална издржливост при работењето.

Посветеноста значи да се биде активно вклучен во својата работа и притоа да постои чувство на важност, ентузијазам и предизвик. Задлабоченоста значи да се биде целосно сконцентриран и среќно внесен во својата работа, при што времето брзо поминува.

Вредна за споменување е и дефиницијата на Saks од 2005 година (Schuck & Wollard, 2013) која претставува своевиден сублимат од неколку претходни дефиниции за ангажираност на работното место. Според него, ангажираноста на работното место се состои од три компоненти – когнитивна (Kahn, Maslach), емоционална (Kahn, Harter) и бихејвиорална (Maslach, Harter).

Во 2008 година, Американската асоцијација за обука и развој (ASTD), спровела истражување меѓу 776 менаџери на човечки ресурси и обучувачи за да ја испита поврзаноста меѓу обуката и ангажираноста на работното место. Од оваа студија произлегла уште една дефиниција – ангажирани се оние вработени кои се ментално и емоционално посветени на својата работа, и се насочени кон придонесување за успехот на организацијата во којашто работат (Schuck & Wollard, 2013).

На пример, Porter (1974, според Shanmugam & Krishnaveni, 2012) во обид да направи разлика меѓу работна ангажираност и посветеност нагласува дека вработените се „посветени“ кога своеволно вложуваат поголем труд во име на организацијата, имаат силна желба да продолжат да работат во неа, и целите и вредностите кон кои се стреми организацијата ги прифаќаат како свои. Во таа насока, според Saks (2006, според Shanmugam & Krishnaveni, 2012) организациската посветеност се однесува на ставот и приврзаноста на поединецот кон организацијата, додека работната ангажираност не е само став, туку е степен до кој поединецот е посветен на својата работа и задлабочен (апсорбиран) во играњето на својата работна улога.

На пример, задоволството од работата се однесува на чувствата на вработените во однос на работата, т. е. позитивните или негативните чувства и

ставови во однос на работата. Наспроти тоа, работната ангажираност е поврзана со тоа колку поединецот се внесува со сета својата личност, или пак исто толку се дистанцира, додека ја врши својата работа на работното место (Shanmugam & Krishnaveni, 2012).

Во 2002 година, Coffman & Gonzalez-Molina во својата книга „Следете го овој пат” (Follow this path), во издание на Gallup Research, истакнуваат дека работната ангажираност не ги изразува само размислувањата и ставовите на вработените, туку и нивните чувства. За нив, ангажираните вработени колективно претставуваат економска сила која поттикнува зголемување на профитот на работната организација (Little & Little, 2006).

Во 2005 година, како дел од американскиот интернет подкаст The Business Communicators, чија главна цел е да ги истражува моменталните проблеми и трендови во индустријата, биле објавени три дефиниции на работната ангажираност од страна на искусни професионалци во таа област.

1. Според првата, работната ангажираност може да се разгледува од два аспекти – како знаење кое е потребно да се заврши работата ефективно, и како мотивираност да се примени тоа знаење.
2. Според втората дефиниција, ангажираноста претставува зголемена посветеност на работната сила со цел да се постигне посакуваниот резултат.
3. И според третата дефиниција, работната ангажираност е општествен процес во кој луѓето лично се вклучени во креирање стратегии и промени како дел од нивното секојдневно работење (Little & Little, 2006).

За жал, резултатите од многу истражувања покажуваат дека постои тренд на опаѓање на работната ангажираност.

Најпозната глобална компанија која на годишно ниво прави истражувања во однос на работната ангажираност, и опфаќа земји од целиот свет, е американската

организација Gallup. Всушност, терминот работна ангажираност што го користиме денес – employee engagement, за разлика од Кан кој го користи терминот personal engagement, првпат почнал да се употребува од страна на оваа организација. Скалата која оваа организација ја користи е позната под називот Gallup Workplace Audit (GWA) и со неа се мери работната ангажираност преку продуктивноста, профитабилноста, стапката на задржување на работната сила и услугите кон клиентите (во болници, хотели, фабрики итн.) – Што добивам од работата? Што нудам? Дали припаѓам овде? и Како можеме да се развиваме, да напредуваме? Поради тоа што оваа скала се состои од 12 прашања, позната е и како Q12 (12 questions). Резултатите од нивните истражувања ги објавуваат преку статистички анализи, кои се признати и се користат во многу земји ширум светот. Вработените кои добиваат високи резултати од одговорените прашања се сметаат за емоционално ангажирани во работата и посветени на организацијата (Little & Little, 2006).

Според извештајот на Gallup од 2017 година, во светски рамки, само 33 % од вработените биле работно ангажирани, 16 % биле активно неангажирани, а дури 51 % биле неангажирани. Според нивните истражувања од тој период, од 2012 до 2016 година, работната ангажираност се зголемила за само 3 % (Ge, 2020). Ваквата состојба, пред сè, директно се одразува на продуктивноста, а со тоа и на профитот на работните организации. Па, според тоа, еден од најголемите предизвици на менџерите е да најдат начин(и) да ги мотивираат вработените да се ангажираат на своите работни места.

Како што постојат најразлични дефиниции и толкувања на работната ангажираност, исто така постојат многубројни различни ставови меѓу истражувачите во однос на факторите или условите кои треба да се исполнат за да се поттикне ангажираност кај вработените.

Многу научници, како предуслови за работна ангажираност ги идентификувале варијаблите психолошки капитал (Paek et al., 2015, според Ge, 2020), психолошка моќ (Ugwu et al., 2014, според Ge, 2020) и психолошка

безбедност (Lyu, 2016, според Ge, 2020). Уште во 2004 година, May, Gilson, & Harter утврдиле дека постои позитивна поврзаност помеѓу работната ангажираност и сите психолошки услови на работното место, вклучувајќи ја и психолошката безбедност (Ge, 2020).

Во 2020 година Aburub (Aburub, 2020) ги испитувал потенцијалните најдобри решенија за поттикнување работна ангажираност и задржување на работната сила (спречување на одлив на персоналот) во работните организации во Јордан. Во своето истражување се фокусираше на пет области од организациското работење, како пет главни фактори од кои зависи работната ангажираност и задржувањето на персоналот во организациите. Тоа се:

1. култура (или филозофија) на организацијата,
2. лидерскиот пристап, т. е. стиловите на управување,
3. системот за мотивација и наградување кој се применува во организацијата,
4. влијанието на културната разновидност во организацијата, и
5. улогата на менаџментот на човечки ресурси во однос на користење разни алатки за стратемско менаџирање со човечкиот капитал, но и со организацијата во поширока смисла.

Постојат толку многу различни дефиниции за овој поим, некои од нив дури се преклопуваат со дефинициите за други аспекти од работата, па сето тоа предизвикува конфузија во научните кругови. Многу често, во недостиг на соодветна дефиниција, работната ангажираност се поистоветува со други концепти. А најчесто доаѓа до совпаѓање или поистоветување со поими како организациска посветеност, инволвираност или вклученост во работата, доброволно/конструктивно организациско однесување (organisational citizenship behaviour) и задоволство од работата.

Ако го анализираме ставот на Кан (Kahn, 1990), кој смета дека вработените се посреќни кога се ангажирани, може да заклучиме дека еден од позитивните ефекти

на работната ангажираност е задоволството од работата. Тука може да се надоврзе и ставот на Wagner & Harter (2006, според Aburub, 2020) дека во услови кога вработените се ангажирани и задоволни, тие се помалку склони кон несреќи и други опасности кои може да настанат во текот на работниот процес, а тоа пак позитивно влијае врз крајните резултати кон кои се стреми организацијата.

Според други, работната ангажираност е во тесна корелација со зголемената продуктивност и профитот, намалените стапки на одлив на работна сила и чувството на зголемена психолошка безбедност на работното место (Little & Little, 2006).

Во 2007 година, Shuck & Alborno (Aburub, 2020) издвоиле четири главни фактори кои се поврзани со работната ангажираност.

1. Работната средина/работното опкружување – физичките и емоционалните карактеристики на работниот простор, односите меѓу колегите и типичните работни функции, т. е. работната клима.
2. Стилот на управување од страна на менаџментот – постои широко прифатен став дека лошото управување води кон неангажираност од страна на вработените, и обратно, квалитетните лидери ги поттикнуваат вработените да се ангажираат на своето работно место.
3. Особините/личните карактеристики на вработените – според Shuck & Alborno постојат два вида вработени – кај едните постои потреба за предизвик (кај кои е нагласена потребата за почит), а кај другите постои претприемнички дух (трудољубиви поединци, одлучни да успеат во она што го работат).
4. Можности за учење – учењето води кон бихејвиорални, когнитивни и емоционални промени кај вработените, како резултат на интеракцијата со средината.

Според Lavigna (2007, според Aburub, 2020), најпосветените и најпродуктивни вработени може да се најдат во работно опкружување полно со

предизвици. Како најзначајни фактори или најголеми мотиватори за поттикнување на работната ангажираност тој ги издвоил следните три:

1. Лидерскиот стил на менаџментот;
2. Совпаѓањето помеѓу вештините и способностите на вработените и мисијата на работната организација;
3. Балансот помеѓу приватниот живот и работата.

Но, за да се постигне посакуваниот ефект, т. е. поголема работна ангажираност, трите погоре наведени фактори мора да се одржуваат континуирано. На пример, за да се одржува состојбата на совпаѓање на вештините на вработените со мисијата на организацијата, мора да постои процес на менаџирање со знаење, кој ќе се одржува во континуитет, и кој ќе се состои од обуки, но и размена на информации меѓу вработените.

Надоврзувајќи се на претходните ставови во однос на мотивирачките фактори на работна ангажираност, Aburub (2020) издвоил пет, и тоа:

1. Визијата или филозофијата на работната организација;
2. Стилот на управување (лидерскиот стил);
3. Системот на мотивирање и наградување;
4. Организационската култура;
5. Стратегиите кои се применуваат при менаџирање на човечките ресурси.

Како резултат на докажаните врски помеѓу работната ангажираност и останатите горенаведени аспекти, во интерес на менаџерите е да ја разберат нивната поврзаност, што ќе доведе пред сè до подобrena перформанса на вработените, а на ниво на организацијата – намален одлив на работна сила, зголемена продуктивност и поголем профит. Но, за да се постигне тоа, претходно најверојатно ќе треба да се исполнат одредени услови што ќе поттикнат кај вработените чувства на задоволство, на психолошка безбедност, на припаѓање и

лојалност кон организацијата. Со други зборови, потребно е да се изнајдат соодветни стратегии кои ќе водат кон постигнување на посакуваниот исход.

1.1.4 Релевантни истражувања

Кога станува збор за задоволство од работата, постојат многу фактори кои придонесуваат за неговото зголемување или намалување. Во 2015 година, Мунир и Рахман (Munir & Rahman, 2016) спровеле анкета меѓу 340 медицински сестри вработени во приватна здравствена установа во областа Кланг Вели во Малезија, со цел да се одредат најзначајните фактори на задоволство од работата. Според крајните резултати, се издвоиле 4 клучни фактори/извори на задоволство од работата, и тоа: разни видови бенефиции, поддршката од колегите, поддршката од менаџерите, и постоењето услови и можности за напредување во кариерата.

Во однос на ангажираноста на работното место, Стендер и Ротман (Stander & Rothmann, 2010) спровеле истражување меѓу 442 вработени во владата и во производствена компанија во Јужна Африка со цел да се утврди каква е поврзаноста меѓу психолошката моќ (степенот на автономија овозможен од страна на претпоставените), несигурноста на работното место и работната ангажираноста кај вработените. Резултатите покажале дека постои позитивна врска меѓу психолошката моќ и ангажираноста на работното место. Значи колку повеќе вработените се чувствуваат компетентни да ја вршат својата работа и колку поголема автономија им била дадена во поглед на носење одлуки поврзани со работата, се зголемувала нивната ангажираност на работното место. Според резултатите од ова истражување, се покажало дека сепак психолошката моќ придонесува за зголемена ангажираност кај вработените, и покрај чувството на несигурност.

Во 2022 година била објавена студија од страна на група истражувачи од Кина (Li et al., 2022) чија цел била да се открие каква поврзаност постои помеѓу

психолошката безбедност и афективната приврзаност на 267 вработени во една кинеска болница. Поконкретно, се испитувало како психолошката безбедност е поврзана со афективната приврзаност кога како медијатори ќе се вклучат и задоволството од работата и согорувањето на работното место. Резултатите покажале дека со зголемување на психолошката безбедност се зголемува посветноста на својата работа преку подобрување на степенот на задоволство од работата и редуцирање на синдромот на согорување од работа.

Денис и Хедер Митерер (Mitterer & Mitterer, 2023) спровеле истражување чија цел била да се процени на кој начин психолошката безбедност е поврзана со задоволството од работа, земајќи ја предвид и довербата меѓу вработените, како медијатор меѓу двете варијабли. Испитаници во ова истражување биле 283 медицински сестри и менаџери од истиот оддел во болница во Пенсилванија. Резултатите покажале дека психолошката безбедност директно и индиректно влијае врз задоволството од работата, а довербата меѓу вработените позитивно влијае врз врската помеѓу двете варијабли.

2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2.1 Проблем на истражувањето

Проблемот на ова квантитативно истражување гласи: *Каква е поврзаноста на психолошката безбедност на работното место со задоволството од работата и со работната ангажираност и дали постојат разлики во степенот на изразеност на овие варијабли кај вработените од јавниот и од приватниот сектор, кај вработените од различен пол, возраст, степен на образование и работен стаж?*

2.2 Предмет на истражувањето

Предмет на истражување на магистерскиот труд е релацијата на психолошката безбедност на работното место со задоволството од работата, односно со неговите два вида – интринзичкото и екстринзичкото задоволство од работата и со трите димензии на работната ангажираност – енергичност, посветеност и апсорпција. Намерата беше да се истражат и разликите во изразеноста на овие варијабли кај вработените од јавниот и приватниот сектор, кај вработените од различен пол, возраст, степен на образование и работен стаж.

2.3 Цели на истражувањето

Конкретно, целите на истражувањето беа следните:

- да се испита интринзичкото и екстринзичкото задоволство од работата кај вработените во јавниот и во приватниот сектор;
- да се испита како вработените во јавниот и во приватниот сектор ја перципираат психолошката безбедност на работното место;

- да се испита работната ангажираност преку нејзините димензии енергичност, посветеност и апсорпција кај вработените во јавниот и во приватниот сектор;
- да се истражи каква е поврзаноста на психолошката безбедност на работното место со двата вида задоволство од работата и со трите димензии на работната ангажираност;
- да се истражи дали постои разлика во поглед на овие варијабли кај вработените во јавниот и во приватниот сектор, кај вработените со различен пол, возраст, степен на образование и работен стаж.

2.4 Хипотези

Хипотеза 1: Психолошката безбедност на работното место е позитивно поврзана со задоволството од работата и со работната ангажираност.

Хипотеза 2: Задоволството од работа, психолошката безбедност и ангажираноста на работното место варираат во зависност од полот, возраста, работниот стаж, степенот на образование и секторот (јавен или приватен) на којшто припаѓаат вработените.

2.5 Примерок

Примерокот во ова истражување го сочинуваа вработени во четири основни училишта (n=95) како претставници од јавниот сектор и од три фабрики од автомобилската индустрија (n=92) како дел од приватниот сектор. Примерокот е пригоден. Демографските карактеристики на учесниците во истражувањето се дадени во табела 1.

Табела 1. Демографски карактеристики на испитаниците од аспект на пол, возраст, степен на образование, вкупен работен стаж и сектор (N=187).

Демографски карактеристики	категории	f
пол	машки	75
	женски	112
возраст	до 35 години	48
	над 35 години	139
степен на образование	средно	56
	високо	131
вкупен работен стаж	до 10 години	56
	над 10 години	131
сектор	јавен	95
	приватен	92

Занимањата беа групирани во 6 категории (од кои првите три припаѓаат на јавен сектор, а останатите три на приватен) и тоа: наставник – 87 (46,5 %) испитаници, административен работник во јавен сектор – 1 (0,5 %), технички персонал во јавен сектор – 4 (2,1 %), инженер/технолог – 37 (19,8 %), административен работник во приватен сектор – 13 (7 %) и работник во производствен оддел – 45 (24,1 %).

2.6 Мерни инструменти

За испитување на задоволството од работата беше употребена кратката верзија со 20 тврдења на Минесота прашалникот за задоволство од работата – Minnesota Satisfaction Questionnaire (short form – 1977), од кои 13 тврдења се однесуваа на интринзичко, додека 7 тврдења мереа екстринзичко задоволство од работата. Беа оценувани преку Ликертова скала од 5 степени, почнувајќи од 1 – многу незадоволен, 2 – незадоволен, 3 – не можам да одлучам, 4 – задоволен и 5 – многу задоволен. Опсегот на добиени скорови на супскалата за интринзичко задоволство од работата се движи од 13 до 65, додека на супскалата за екстринзичко задоволство од работата опсегот се движи од 7 до 35. Повисок добиен скор означува повисоко изразено задоволство од работата.

За испитување на ангажираноста на работното место беше применета кусата верзија на Утрехт прашалникот за ангажираност во работата, од авторите Шауфели и Бакер (Schaufeli & Bakker, 2003). Преку овој прашалник се мерат три аспекти од ангажираноста на работното место – енергичност (3 тврдења), посветеност (3 тврдења), и апсорпција/задлабоченост во работата (3 тврдења). Оценувањето на тврдењата е на Ликертова скала од 7 степени – никогаш, скоро никогаш, ретко, понекогаш, често, многу често и секогаш. Опсегот на добиени скорови на трите супскали одделно може да изнесува од минимум 3 до максимум 21. Повисок добиен скор покажува поголема изразеност на секоја од трите димензии за работна ангажираност.

За мерење на психолошката безбедност на работното место беше употребен прашалникот на Ејми Едмондсон (Edmondson, 1999) за Психолошка безбедност во рамките на тимот којшто содржи 7 тврдења. За потребите на ова истражување беше прилагоден, така што тврдењата се однесуваа на перципираната психолошка безбедност во организацијата на индивидуално ниво. Беа оценети на Ликертова скала од 7 степени – воопшто не се согласувам, не се согласувам, донекаде не се согласувам, ниту се согласувам ниту не се согласувам, донекаде се согласувам, се согласувам и потполно се согласувам – за одредување на степенот на психолошка

безбедност кај вработените, каде повисок скор означува поизразена перципирана психолошка безбедност. Опсегот на добиени скорови може да се движи од 7 до 49.

Дополнително, беа вклучени и прашања за демографските податоци на испитаниците – пол, возраст, степен на образование, работен стаж, сектор – јавен или приватен, и занимање. Полот беше претставен преку две категории – машки и женски, понатаму од испитаниците се бараше со број да се наведе возраста, степенот на образование беше претставен преку две категории – средно и високо, вкупниот работен стаж преку четири категории – помалку од 1 година, од 1 до 5 години, од 6 до 10 години и над 10 години. Секторот на кој припаѓаат испитаниците беше претставен преку две категории – јавен и приватен, а занимањата беа претставени преку шест категории, од кои првите три се однесуваат на јавниот сектор – наставник, административен работник и технички персонал, а останатите три на приватниот сектор – инженер/технолог, административен работник и работник во производствен оддел.

Но, подоцна, сите демографски податоци освен занимањата, беа групирани во две категории. На пример, возраста беше претставена преку две категории – до 35 години и над 35 години, а вкупниот работен стаж до 10 години и над 10 години.

2.7 Постапка

Истражувањето беше спроведено преку онлајн прашалник дистрибуиран до вработените во четири основни училишта во Охрид и три фабрики од областа на автомобилската индустрија лоцирани во Охридскиот Регион (градот Охрид и технолошко-индустриската развојна зона во близина на градот).

Онлајн прашалникот преку кој се прибираа податоците беше споделен со вработените преку официјален мејл, или преку линк во интерни Вајбер групи на

организациите опфатени со истражувањето (во договор со лицата за контакт, како претставници на организациите).

Во самиот прашалник беше наведена целта на истражувањето – да се испитаат ставовите на вработените кон својата работа. Исто така, беше нагласено дека учеството во истражувањето (пополнувањето на прашалникот) е целосно анонимно и доброволно, а податоците што ќе се приберат нема да се анализираат поединечно, туку на групно ниво, и ќе се користат исклучиво за изработка на магистерски труд. И дека оној кој го пополнува прашалникот може да се откаже од учеството во кое било време без да се бара да ја наведе причината за тоа. Прибирањето на податоците беше реализирано во периодот од февруари до април 2024 година.

2.8 Статистичка обработка на податоците

Собраните податоци беа анализирани со помош на методи од дескриптивната статистика. Хипотезите беа тестирани преку примена на t-тест (за проверка на X_2) и Пирсонов метод на корелација (за X_1). Собраните и обработени податоци се презентирани во табели. Податоците беа обработени со помош на статистичкиот софтвер JASP (JASP Team, 2024).

3. РЕЗУЛТАТИ

Резултатите кои се добиени од обработката на податоците, а во насока на тестирање на поставените хипотези, се прикажани во делот што следи.

Табела 2. Дескриптивни статистики за сите испитувани варијабли на ниво на цел примерок (N = 187)

	M	SD	Min.	Max.
Интринзичко задоволство	48.380	6.866	30.000	65.000
Екстринзичко задоволство	22.620	5.339	8.000	35.000
Енергичност	14.652	3.559	4.000	21.000
Посветеност	15.749	3.773	5.000	21.000
Апсорпција	14.652	3.998	3.000	21.000
Психолошка безбедност	26.385	4.914	11.000	38.000

Според резултатите од табела 2, може да се забележи дека учесниците во ова истражување покажуваат тенденција кон релативно повисока изразеност на посветеноста кон работата, на енергичноста, како и на апсорпцијата во работата.

Психолошката безбедност е малку (благо) натпросечно изразена, додека екстринзичкото задоволство од работата и интринзичкото задоволство од работата, според добиените резултати во ова истражување, се просечно изразени.

За да се тестира првата хипотеза, т. е. да се испита дали психолошката безбедност на работното место е позитивно поврзана со задоволството од работата и со работната ангажираност, беше применет Пирсонов коефициент на корелација.

Табела 3. Коефициенти на корелација на психолошка безбедност на работното место со задоволство од работата и работна ангажираност

		Pearson's r
Интринзичко задоволство	Психолошка безбедност	0.080
Екстринзичко задоволство	Психолошка безбедност	0.030
Енергичност	Психолошка безбедност	0.012
Посветеност	Психолошка безбедност	0.070
Апсорпција	Психолошка безбедност	0.045

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Во табела 3 прикажаните резултати укажуваат на тоа дека поврзаноста на интринзичкото и на екстринзичкото задоволство од работата со психолошката безбедност на работното место не е статистички значајна. Исто така, не постои статистички значајна поврзаност ниту помеѓу трите димензии на работната ангажираност (енергичност, посветеност и апсорпција) и психолошката безбедност на работното место.

За да се провери втората хипотеза, според која задоволството од работа, психолошката безбедност, и ангажираноста на работното место варираат во зависност од полот, возраста, работниот стаж, степенот на образование и секторот (јавен или приватен) на којшто припаѓаат вработените, беше применет Студентов t-тест за големи независни групи.

Табела 4. Разлики помеѓу испитаниците од машки и од женски пол во поглед на задоволството од работата, психолошката безбедност и работната ангажираност.

	t	df	p
Интринзичко задоволство	-1.870	185	0.063
Екстринзичко задоволство	-1.814	185	0.071
Енергичност	-3.356**	185	< .001
Посветеност	-2.534**	185	0.012
Апсорпција	-3.454**	185	< .001
Психолошка безбедност	-1.274	185	0.204

****p<.0.1**

Во табела 4а се претставени резултатите од т-тестот кои се однесуваат на разликите помеѓу испитаниците од машки и од женски пол во поглед на задоволството од работата, психолошката безбедност и работната ангажираност.

Според добиените резултати, постојат значајни разлики помеѓу испитаниците од машки и од женски пол во поглед на трите димензии на работната ангажираност – енергичноста, $t(185) = -3.56, p < .001$, посветеноста, $t(185) = -2.53, p < .05$, и апсорпцијата, $t(185) = -3.45, p < .001$.

Но, не постои значајна разлика во поглед на интринзичкото и екстринзичкото задоволство и психолошката безбедност.

Табела 5. Дескриптивни статистики за испитуваните варијабли од аспект на полот на испитаниците

	Group	N	M	SD
Интринзичко задоволство	1	75	47.240	7.017
	2	112	49.143	6.686
Екстринзичко задоволство	1	75	21.760	5.635
	2	112	23.196	5.076
Енергичност	1	75	13.613	3.377
	2	112	15.348	3.523
Посветеност	1	75	14.907	3.640
	2	112	16.313	3.771
Апсорпција	1	75	13.453	3.936
	2	112	15.455	3.851
Психолошка безбедност	1	75	25.827	5.495
	2	112	26.759	4.471

Забелешка: **1 – машки, 2 – женски**

Во табела 5 се претставени дескриптивни статистики за испитуваните варијабли од аспект на полот на испитаниците.

Според овие податоци, во поглед на енергичноста во работата женските испитаници ($M = 15.35$, $SD = 3.52$) добиле повисоки скорови во споредба со машките ($M = 13.61$, $SD = 3.38$), што значи дека кај нив енергичноста е поизразена.

Во поглед на посветеноста во работата женските испитаници ($M = 15.35$, $SD = 3.38$) добиле повисоки скорови во споредба со машките ($M = 14.91$, $SD = 3.64$), што значи дека кај нив посветеноста е поизразена.

И во поглед на апсорпцијата во работата, резултатите покажаа дека таа е поизразена кај женските испитаници ($M = 15.31, SD = 3.85$) отколку кај машките ($M = 13.45, SD = 3.94$)

Според овие податоци, може да се заклучи дека трите димензии на работната ангажираност се поизразени кај испитаниците од женски пол.

Табела 6. Разлики помеѓу испитаниците од различна возраст во поглед на задоволството од работата, психолошката безбедност и работната ангажираност.

	t	df	p
Интринзичко задоволство	-0.907	185	0.365
Екстринзичко задоволство	-0.212	185	0.832
Енергичност	-1.335	185	0.184
Посветеност	-1.466	185	0.144
Апсорпција	-1.654	185	0.100
Психолошка безбедност	-1.973*	185	0.050

Забелешка: **возраст – до 35 години, и над 35 години**

Во табела 6 се претставени резултатите од т-тестот кои се однесуваат на разликите помеѓу испитаниците од различна возраст (до 35 години и над 35 години) во поглед на задоволството од работата, психолошката безбедност и работната ангажираност.

Според добиените податоци во табелата, може да се заклучи дека испитаниците на различна возраст значајно се разликуваат само во поглед на психолошката безбедност на работното место, $t(185) = -1.97, p = 0.050$. Но, во поглед на останатите испитувани варијабли не постојат значајни разлики помеѓу нив.

Табела 7. Дескриптивни статистики за испитуваните варијабли од аспект на возраста на испитаниците

	Group	N	Mean	SD
Интринзичко задоволство	1	48	47.604	7.460
	2	139	48.647	6.656
Екстринзичко задоволство	1	48	22.479	5.107
	2	139	22.669	5.434
Енергичност	1	48	14.063	3.669
	2	139	14.856	3.511
Посветеност	1	48	15.063	3.954
	2	139	15.986	3.693
Апсорпција	1	48	13.833	4.339
	2	139	14.935	3.849
Психолошка безбедност	1	48	25.188	5.745
	2	139	26.799	4.543

Забелешка: **1 – до 35 години, 2 – над 35 години**

Во табела 7 се претставени дескриптивни статистики за испитуваните варијабли од аспект на возраста на испитаниците.

Според овие податоци, во поглед на психолошката безбедност на работното место, испитаниците на возраст од над 35 години ($M = 26.80$, $SD = 4.54$) добиле повисоки скорови во споредба со испитаниците на возраст под 35 години ($M = 25.19$, $SD = 5.75$), што значи дека кај нив психолошката безбедност е поизразена.

Табела 8. Разлики помеѓу испитаници со различен степен на образование во поглед на задоволството од работата, психолошката безбедност и работната ангажираност.

	t	df	p
Интринзичко задоволство	-1.193	185	0.234
Екстринзичко задоволство	-1.099	185	0.273
Енергичност	-2.906**	185	0.004
Посветеност	-2.619**	185	0.010
Апсорпција	-3.964**	185	< .001
Психолошка безбедност	1.415	185	0.159

Note. Student's t-test.

Забелешка: **степен на образование – средно и високо**

Според податоците од табела 8, од аспект на степенот на образование на испитаниците (средно или високо), постои значајна разлика само во поглед на трите димензии на работната ангажираност – енергичност, $t(185) = -2.90$, $p=0.004$, посветеност, $t(185) = -2.62$, $p=0.010$, и апсорпција, $t(185) = -3.96$, $p < .001$. Кај останатите испитувани варијабли нема значајни разлики.

Во поглед на останатите три испитувани варијабли не постои статистички значајна разлика од аспект на степенот на образование на испитаниците.

Табела 9. Дескриптивни статистики за испитуваните варијабли од аспект на степенот на образование на испитаниците

	Group	N	Mean	SD
Интринзичко задоволство	1	56	47.464	6.737
	2	131	48.771	6.909
Екстринзичко задоволство	1	56	21.964	6.072
	2	131	22.901	4.992
Енергичност	1	56	13.518	3.678
	2	131	15.137	3.408
Посветеност	1	56	14.661	3.829
	2	131	16.214	3.665
Апсорпција	1	56	1.946	4.578
	2	131	15.382	3.494
Психолошка безбедност	1	56	27.161	5.588
	2	131	26.053	4.580

Забелешка: **степен на образование: 1 – средно, 2 – високо**

Во табела 9 се претставени дескриптивни статистики за испитуваните варијабли од аспект на степенот на образование на испитаниците.

Според добиените податоци, во поглед на енергичноста во работата, испитаниците со високо образование ($M = 15.14$, $SD = 3.41$) добиле повисоки скорови во споредба со испитаниците со средно образование ($M = 13.52$, $SD = 3.68$), што значи дека кај нив енергичноста е поизразена.

Во поглед на посветеноста во работата, испитаниците со високо образование ($M = 16.21$, $SD = 3.66$) добиле повисоки скорови во споредба со испитаниците со

средно образование ($M = 14.66$, $SD = 3.83$), што значи дека кај нив посветеноста е поизразена.

И во поглед на апсорпцијата во работата, резултатите покажаа дека таа е поизразена кај испитаниците со високо образование ($M = 15.38$, $SD = 3.49$) отколку кај испитаниците со средно образование ($M = 12.95$, $SD = 4.58$).

Според овие податоци, може да се заклучи дека трите димензии на работната ангажираност се поизразени кај испитаниците со високо образование.

Табела 10. Разлики помеѓу вкупниот работен стаж на испитаниците во поглед на задоволството од работата, психолошката безбедност и работната ангажираност.

	t	df	p
Интринзичко задоволство	-0.889	185	0.375
Екстринзичко задоволство	-0.380	185	0.704
Енергичност	-0.786	185	0.433
Посветеност	-0.335	185	0.738
Апсорпција	-0.659	185	0.510
Психолошка безбедност	-0.472	185	0.637

Според податоците прикажани во табела 10, од аспект на работниот стаж на испитаниците, измерен преку две категории – до 10 години и над 10 години, може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика во однос на шесте испитувани варијабли прикажани погоре во табелата.

Табела 11. Дескриптивни статистици за испитуваните варијабли од аспект на работниот стаж на испитаниците

	Group	N	Mean	SD
Интринзичко задоволство	1	56	47.696	6.771
	2	131	48.672	6.911
Екстринзичко задоволство	1	56	22.393	4.751
	2	131	22.718	5.586
Енергичност	1	56	14.339	3.434
	2	131	14.786	3.616
Посветеност	1	56	15.607	3.883
	2	131	15.809	3.738
Апсорпција	1	56	14.357	4.101
	2	131	14.779	3.962
Психолошка безбедност	1	56	26.125	5.441
	2	131	26.496	4.689

Забелешка: **работен стаж: 1 – до 10 години, 2 – над 10 години**

Табела 11 ги прикажува просечните постигнувања за варијаблите во истражувањето кај двете групи испитаници, со стаж до 10 години и со стаж над 10 години одделно.

Табела 12. Разлики помеѓу секторот на кој припаѓаат испитаниците, во поглед на задоволството од работата, психолошката безбедност и работната ангажираност.

	t	df	p
Интринзичко задоволство	1.171	185	0.243
Екстринзичко задоволство	1.237	185	0.218 *
Енергичност	3.696	185	< .001
Посветеност	3.767	185	< .001
Апсорпција	4.036	185	< .001
Психолошка безбедност	0.666	185	0.506

Забелешка: **сектор – јавен или приватен**

Од аспект на секторот на кој припаѓаат (каде што работат) испитаниците, според податоците прикажани во табелата 12, може да се заклучи дека статистички значајна разлика постои само во однос на работната ангажираност, односно енергичност, $t(185) = 3.70, p < .001$, посветеност, $t(185) = 3.77, p < .001$, и апсорпција, $t(185) = 4.04, p < .001$.

Во поглед на останатите испитувани варијабли – интринзичко и екстринзичко задоволство од работата и психолошката безбедност, добиените резултати не беа статистички значајни.

Во табела 8б се претставени дескриптивни статистики за испитуваните варијабли од аспект на секторот на кој припаѓаат испитаниците (јавен или приватен).

Табела 13. Дескриптивни статистики за испитуваните варијабли од аспект на секторот на кој припаѓаат испитаниците

	Group	N	M	SD
Интринзичко задоволство	1	95	48.958	6.348
	2	92	47.783	7.350
Екстринзичко задоволство	1	95	23.095	4.415
	2	92	22.130	6.136
Енергичност	1	95	15.568	3.296
	2	92	13.707	3.590
Посветеност	1	95	16.737	3.526
	2	92	14.728	3.765
Апсорпција	1	95	15.768	3.432
	2	92	13.500	4.226
Психолошка безбедност	1	95	26.621	4.783
	2	92	26.141	5.061

Забелешка: сектор: **1 – јавен, 2 – приватен**

Според овие податоци (табела 13), во поглед на енергичноста во работата, испитаниците од јавниот сектор ($M = 15.57$, $SD = 3.30$) добиле повисоки скорови во споредба со испитаниците од приватниот сектор ($M = 13.71$, $SD = 3.59$), што значи дека кај нив енергичноста е поизразена.

Во поглед на посветеноста во работата, испитаниците од јавниот сектор ($M = 16.74$, $SD = 3.53$) добиле повисоки скорови во споредба со испитаниците од приватниот сектор ($M = 14.73$, $SD = 3.77$), што значи дека кај нив посветеноста е поизразена.

И во поглед на апсорпцијата во работата, резултатите покажаа дека таа е поизразена кај испитаниците од јавниот сектор ($M = 15.77$, $SD = 3.43$) отколку кај испитаниците од приватниот сектор ($M = 13.50$, $SD = 4.23$).

Според овие податоци, може да се заклучи дека трите димензии на работната ангажираност се поизразени кај испитаниците од јавниот сектор.

4. ДИСКУСИЈА

Во овој дел од магистерскиот труд ќе се разгледуваат резултатите од истражувањето, чија цел беше да се провери поврзаноста на задоволството од работата и на работната ангажираност со психолошката безбедност на работното место. Но, исто така, се испитуваше и дали постојат разлики во степенот на изразеност на овие варијабли во поглед на полот на испитаниците, нивната возраст, степенот на образование, работниот стаж, и секторот на кој припаѓаат/каде што работат.

За да се провери првата хипотеза, според која психолошката безбедност на работното место е позитивно поврзана со задоволството од работата и со работната ангажираност, беше применет Пирсонов коефициент на корелација.

Но, резултатите покажуваат дека нема значајна поврзаност помеѓу психолошката безбедност на работното место и екстринзичкото и интринзичкото задоволство од работата, ниту пак помеѓу психолошката безбедност и димензиите на ангажираноста на работното место. Според тоа, H_1 не се прифаќа.

Тоа е можеби неочекувано, ако се земат предвид многуте истражувања, особено во последните 20-тина години, според кои постои значајна поврзаност помеѓу психолошката безбедност на работното место и останатите две варијабли – задоволство од работата и работната ангажираност. На пример, Кан (Kahn, 1990) ја застапува идејата дека постојат три психолошки фактори преку кои најдобро може да се објасни ангажираноста или неангажираноста на работното место, а тоа се целисходноста во работењето, психолошката безбедност и достапноста. Во овој контекст, тој ја дефинира психолошката безбедност како „способност на поединецот да се изрази себеси на работното место без страв од негативни последици по својот углед, стаус или кариера”. Исто така, Мау et al. (2004, според Ge, 2020) утврдиле дека постои позитивна поврзаност помеѓу работната

ангажираност и сите психолошки услови на работното место, вклучувајќи ја и психолошката безбедност.

Причина за ваквите резултати може да е и економската состојба во нашата земја, проблемот со сè повисоките стапки на невработеност, ниските плати, а со тоа и нискиот животен стандард генерално. Оваа констатација може да се поткрепи со примерот со истражувањето спроведено во Хрватска во 2015 година, а споменато погоре во трудот (Brnad et al., 2016). Резултатите од тоа истражување покажале дека во тој момент, главни фактори на задоволство на вработените биле редовноста на исплата на плати, а не висината, како и сигурноста на работното место. Тоа би значело дека и во овдешниот контекст, без оглед на тоа како се чувствуваме во поглед на психолошката безбедност на работното место, тоа и нема толку значајна улога за задоволството од работата, колку што е важно да сме вработени и да се задржиме на тоа работно место. Се разбира, ова тврдење е само можна причина за добиените резултати, а не факт, и не може да се докаже како такво.

Од друга страна, можеби сè уште не се придава големо значење на психолошката безбедност на работното место во работните организации во нашата земја. Веројатно, ниту вработените ниту раководителите или работодавците не се свесни за важноста на чувството на психолошка безбедност на работното место како фактор на задоволство од работата, или поголема работна ангажираност, па затоа можеби се добива впечаток дека тоа нема некоја значајна поврзаност со нив. Или можеби се поврзува со други аспекти од работата, но не директно со гореспоменатите варијабли.

Но, секако добиените резултати не треба да се толкуваат во насока на тоа дека на вработените воопшто не им е важна психолошката безбедност на работното место, туку дека не е поврзана со задоволството од работата и со работната ангажираност.

За да се провери втората хипотеза, според која задоволството од работата, психолошката безбедност и ангажираноста на работното место варираат во зависност од полот, возраста, работниот стаж, степенот на образование и секторот (јавен или приватен) на којшто припаѓаат вработените, беше применет Студентов t-тест за големи независни групи. Добиените резултати покажаа дека H_2 делумно се прифаќа.

Од аспект на полот, се покажа дека од сите испитувани варијабли, значајна разлика постои во поглед на трите димензии на работната ангажираност – енергичност, посветеност и апсорпција. Сите три димензии се поизразени кај испитаниците од женски пол.

Во однос на возраста на испитаниците, која се разгледуваше преку две категории – до 35 години и над 35 години, имаше значајни разлики во поглед на психолошката безбедност на работното место. Според резултатите, кај испитаниците на возраст над 35 години таа е поизразена.

Од аспект на степенот на образование, кој се разгледуваше преку две категории – средно и високо образование, резултатите укажуваат на поизразена работна ангажираност (во однос на трите нејзини димензии) кај испитаниците со високо образование. До слични сознанија дошле и Schaufeli & Salanova (2007, 2008, според Shukla et al., 2015), според кои претприемачите и вработените на високи извршни функции покажуваат повисок степен на ангажираност на работното место, во споредба со обични работници, полицајци и негуватели. Иако овде се работи за разлики во однос на видовите занимања, а не степенот на образование, сепак според самата нивна природа може да се заклучи дека за првите две е потребно високо образование, додека за извршување на останатите, доволно е средна стручна спрема. Уште еден сличен пример може да се види од истажувањето на Patel et al. (2017), во кое биле вклучени 274 вработени во рамките на 64 тимови, кои биле дел од 44 различни организации. Целта на ова истражување била да се испита како интеракцијата помеѓу образованието и натпреварувачката клима во рамки на тимовите во една организација влијае врз работната ангажираност кај

вработените. Се покажало дека вработените со повеќегодишно образование (повеќе години поминати како дел од образовен процес) многу повеќе се ангажираат на работното место, но само под услов да постои натпреварувачка клима, т. е. некаков предизвик во нивното работно опкружување.

Во поглед на вкупниот работен стаж, добиените резултати покажаа дека не постои значајна разлика во однос на трите испитувани варијабли. Torchyun & Woehler (2021) дошле до слични сознанија, преку истражување кое е споменато малку подолу во овој дел од трудот.

Во однос на секторот на кој припаѓаат (јавен или приватен), резултатите од ова истражување укажуваат на тоа дека значајна разлика постои во однос на работната ангажираност на испитаниците. Конкретно, трите димензии на работната ангажираност се поизразени кај испитаниците од јавниот сектор. И во други истражувања се добиле слични резултати, како на пример, во истражување спроведено помеѓу академскиот персонал со полно работно време во Ирска (Burgne & MacDonagh, 2017). Заклучоците од тоа истражување, кои се апликативни и во нашиот случај, се во насока на тоа дека и покрај тоа што организациите кои се дел од јавниот сектор се потрадиционални, со стриктно утврдена хиерархија меѓу вработените, и прилично нефлексибилни во однос на воведување промени од било кој аспект на нивното функционирање, сепак значителен број од вработените изразуваат висок степен на работна ангажираност. Овој феномен најверојатно се јавува како последица на самата природа на работата во јавните организации – голем дел од вработените во јавниот сектор сметаат дека преку својата работа придонесуваат за општото добро на локалната заедница, а можеби и пошироко. Со други зборови, тие сметаат дека работата што ја извршуваат е од огромна важност не само од личен аспект, туку придонесува и за благосостојбата и генерално подобрата функционалност на општествениот систем во државата.

Torchyuan & Woehler (2021) сакале да испитаат колку полот и работниот стаж се поврзани со задоволството од работата и работната ангажираност. За таа цел, во своето истражување вклучиле наставници со полно работно време и наставници

кои биле вработени на одреден период како замена. Крајните резултати покажале дека наставничките многу повеќе се ангажирале во работата со своите ученици, и исто како и во овој труд, работниот стаж на наставниците не бил значајно поврзан со задоволството од работата и работната ангажираност.

Според многу истражувања, а овде како пример ќе го земеме тоа на Bhogadam et al. (2016) направено во компанија од автомобилската индустрија во Индија, биле идентификувани неколку фактори на задоволство од работата, но според испитаниците најважни биле зголемување на платата (40 %), унапредување или промоција (30 %) и признание или вреднување на трудот (30 %).

Интересно е тоа што како резултат на моменталните општествени услови во нашата држава наставниците јавно го изразуваат своето незадоволство во однос на горенаведените фактори, а резултатите од ова истражување покажуваат дека тие се релативно задоволни од својата работа. И добиените скорови за интринзичко и екстринзичко задоволство од работата го потврдуваат тоа, споредено со останатите професии вклучени во ова истражување. Но, овие податоци ќе се образложат малку подоцна.

Ако се осврнеме на уште едно истражување споменато погоре во трудот, можеби ќе дојдеме и до некакви логични објаснувања за оваа појава. Според Sarwar и Khalid (2011, според Ahmad et al., 2021) задоволството од работата е емоционална реакција на вработените на сопствената работа во рамките на физичката средина во една организација.

Во образовните институции ова е многу важен сегмент од работата. Од една страна, наставниците имаат одредена автономија при извршувањето на работните задачи (планирање и реализација на планираното во текот на часот) и резултатите од нивната работа се лесно воочливи, во смисла дали ги постигнале поставените цели на часот, преку директниот контакт, или фидбек од страна на учениците. Но, истовремено, многу е важна меѓусебната комуникација со колегите генерално, а таа

постои, особено меѓу часовите. Па квалитетот на тие релации, тие секојдневни меѓусебни средби, веројатно се одразуваат на општото задоволство од работата.

При толкување на резултатите мора да се земат во обзир и одредени ограничувања, како на пример, природата, т. е. карактеристиките на работата која се извршува. Ова истражување беше спроведено меѓу вработените од два вида организации – основни училишта и фабрики. Кога извлекуваме општи заклучоци во однос на јавен и приватен сектор мора да се има предвид дека овде генерално се испитуваат ставовите на наставници од четири основни училишта, и инженери и работници во производствени погони на неколку фабрики, што ја ограничува можноста за генерализација на резултатите.

Кога зборуваме за само два вида организации, треба да се земат предвид и карактеристиките на работните места на учесниците во ова истражување.

За наставничката работа карактеристично е тоа што наставниците поседуваат повисок степен на автономија при вршење на своите работни задачи, што веројатно е дополнителен фактор за поголемо задоволство од работата. Освен тоа, во оваа професија нема многу можности за напредување на повисоко ниво во својата работна организација. Ова е негативен аспект од нивната професија, но ако се разгледува од поинаков агол, веројатно го намалува нивото на стрес, а влијае позитивно и врз меѓусебните односи со колегите, намалувајќи ја можноста за компетитивност и меѓусебно ривалство, поради високиот степен на автономија – секој наставник има можност самостојно да го планира и реализира наставниот час, без да мора да се консултира или да бара дозвола/согласност од колегите за донесените одлуки.

За разлика од наставничката професија, во големите работни организации од приватниот сектор, конкретно во ова истражување фабрики од автомобилската индустрија, постои точно определена хиерархија меѓу вработените. Како резултат на тоа, работниците немаат голема автономија во поглед на одлуките и самите активности при извршување на конкретните работни задачи, бидејќи сите работни

процеси се поврзани, и се одвиваат по точно определен редослед на активностите и точно определено темпо на работење. Тоа резултира со поголем притисок врз вработените да го завршат својот дел од работата успешно и во рамки на претходно точно определено време за да нема застои во понатамошните етапи од работниот процес. Колку што е позитивен и мотивирачки фактор, можноста за унапредување на повисоки позиции во рамки на организацијата може да претставува дополнителен притисок и извор на стрес кај вработените.

Може да се претпостави дека работните организации од приватниот сектор нудат поголеми можности на вработените за напредување во кариерата, добивање признанија и пофалби за сработеното, или одредени бенефиции (зголемена плата, доделување бонуси за успешно реализирани работни задачи или проекти и сл.).

Но, бидејќи во овие организации тимската работа е особено важна за реализација на поставените цели и постигнување резултати, постои веројатност понекогаш тоа да предизвика ривалство, т. е. влошување на меѓусебните односи на вработените што, понатаму, може да води кон негативна работна клима, влошени перформанси, а со тоа и потенцијален неуспех во целокупното работење на организацијата.

4.1 Заклучок

Во овој труд се испитуваше поврзаноста на задоволството од работа и работната ангажираност со психолошката безбедност, како и разликите во нивната изразеност од аспект на пол, возраст, степен на образование, вкупен работен стаж и секторот на кој припаѓаат испитаниците.

Врз основа на анализата на добиените податоци може да се заклучи дека првата хипотеза на овој труд не може да се прифати. Резултатите покажаа дека

постои позитивна поврзаност помеѓу задоволството од работата и работната ангажираност, но не и со психолошката безбедност на работното место.

Од добиените резултати, може да се каже дека втората хипотеза беше делумно потврдена. Беа утврдени одредени варијации од аспект на сите испитувани категории (пол, возраст, степен на образование, сектор) освен работниот стаж на испитаниците.

Ова истражување од областа на менаџментот на човечки ресурси, спроведено помеѓу одредени категории вработени, во мала и не многу економски развиена средина може да има практична примена. Затоа, ако менаџерите навистина сакаат да ја унапредат работата на својата организација во насока на поголем квалитет и успешност во работењето, мора да ги земат предвид и конкретно испитуваните варијабли во ова истражување, но и многу други кои овде не беа истражувани, а се исто толку важни.

Во таа насока, во 2008 година, Wildermuth & Wildermuth (според Aburub, 2020) понудиле интересни решенија, или стратегии (оригинално наречени “10 Ms of engagement”) кои ги презентирале во 10 точки. Иако овие стратегии се наменети за поттикнување или одржување на работната ангажираност, нивната примена би водела и кон подобрување на сите други аспекти од работата, вклучувајќи ги тука и задоволството од работата и психолошката безбедност на работното место.

Првите девет точки се однесуваат на организациската култура, работата и личните аспекти на поединците, кои се поврзани едни со други, а четвртиот фактор, т.н. фактор на поврзување, го пополнува просторот меѓу овие три димензии. Според нив, ангажираноста се заснова врз вложено време, посветеност и постојан мониторинг, а вработените треба да ја работат работата своеволно и со страст. Тука нема да наведам што претставуваат почетните букви М од десетте точки, кое е нивното симболично значење, туку ќе се обидам сликовито да го објаснам нивното реално значење.

Значи, според Wildermuth & Wildermuth за постигнување работна ангажираност во една работна организација потребно е да постои:

1. Интегритет и квалитетна посветеност на етичкиот аспект од бизнисот, кој се состои од награда, но и казна за етички прекршоци;
2. Позитивна интеракција меѓу вработените што ќе допринесе за чувство на припадност и безбедност на работното место, која првенствено настанала како резултат на пријателството, поддршката и почитта меѓу нив;
3. Признание и уважување на вработените, што подразбира нивна вклученост во прославите за важни постигнувања на организацијата, како и нивно формално информирање за важноста на нивните придонеси за организацијата;
4. Следење на прогресот на вработените, кој треба да е постојан и контролиран, со повремени фази на надополнување на енергијата (нешто што ќе го зголеми ентузијазмот) за да се одржува стабилно ниво на работна ангажираност;
5. Делегирање авторитет и одговорност на вработените во носењето одлуки, што ќе направи да се чувствуваат работно ангажирани;
6. Можност за учење и напредување, што ќе ја зголеми самодовербата кај вработените, и ќе поттикне чувство на постигнување и успех;
7. Чувство на самопочит кај вработените, т. е. да се чувствуваат вредни и горди на своите постигнувања;
8. Чувство на издржливост и флексибилност кај вработените, што ќе поттикне поголема работна ангажираност, но и приврзаност кон организацијата;
9. Чувство на припаѓање на организацијата, што ќе се постигне така што на вработените ќе им се овозможи слободно да ги изразуваат своите идеи, ставови со цел да се идентификуваат подрачјата во кои треба да се подобрат за нивно добро, но и за доброто на организацијата;
10. Препознавање и уважување на личните карактеристики, но и специфичните вештини и таленти кои ги поседуваат вработените, што би им било од огромна полза на менаџерите за да ги идентификуваат елементите од работата кои ги мотивираат, т. е. ги поттикнуваат вработените да се ангажираат на работното место.

5. ЛИТЕРАТУРА:

Aburub, B. S. H. (2020). Employee retention & engagement solution. *Open Journal of Business and Management*, 8(06), 2805.

Ahmad, M., Khan, A., & Arshad, M. (2021). Major theories of Job Satisfaction and their use in the field of Librarianship. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 6385.

Azash, S., & Thirupalu, N. (2017). Scale for measuring job satisfaction—A review of literature. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 5(3), 114–123.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology, *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

Be5lid, D. (2008). Zadovoljstvo poslom.

Bhoganadam, S. D., Rao, D. S., Reddy, A. M., & Malina, S. K. (2016). A study on factors determining employee job satisfaction at entrepreneur's organisation. *J. Entrepreneursh. Manag*, 5, 28–33.

Brnad, A., Stilin, A., & Tomljenović, L. (2016). Research of employees' motivation and satisfaction in the Republic of Croatia. *Proceedings of the Polytechnic in Rijeka*, 4(1), 109–122.

Byrne, O., & MacDonagh, J. (2017). What's love got to do with it? Employee engagement amongst higher education workers. *The Irish Journal of Management*, 36(3), 189–205.

Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.

Droussiotis, A., & Austin, J. (2007). Job satisfaction of managers in Cyprus. *EuroMed Journal of Business*, 2(2), 208–222.

Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, 16(5), 11–18.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Fogarty, T. J. (1994). Public Accounting Work Experience: The Influence of Demographic and Organizational Attributes. *Managerial Auditing Journal*, 9(7), 12–20.

Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1–7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>

Hasan, L. M. H., & Kalidas, V. (2015). A review on factors influencing the job satisfaction. In *Proceeding-Kuala Lumpur International Business, Economics and Law Conference* (Vol. 6).

Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. *World*.

Hong, L. C., Abd Hamid, N. I. N., & Salleh, N. M. (2013). A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban, Malaysia. *Business Management Dynamics*.

Irani, T., & Scherler, C. (2002). Job satisfaction as an outcome measure of the effectiveness of an agricultural communications academic program. *Journal of agricultural education*, 43(1), 12–23.

Ismail, A., & Abd Razak, M. R. (2016). A study on job satisfaction as a determinant of job motivation. *Acta Universitatis Danubius. (Economica)*, 12(3).

Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In Eid, M., & Larsen, R. J. (Eds.). (2008). *The science of subjective well-being*. Guilford 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(3), 376.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Kasemsap, K. (2017). The Significance of Job Satisfaction in Modern Organizations. In B. Christiansen & H. Chandan (Eds.), *Handbook of Research on Human Factors in Contemporary Workforce Development* (pp. 181-200). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2568-4.ch008>

Kasemsap, K. (2017). Examining the Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Global Workplace. In P. Ordoñez de Pablos & R. Tennyson (Eds.), *Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial*

Workforce (pp. 148-176). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0948-6.ch008>

Kazi, G. M., & Zadeh, Z. F. (2011). The contribution of individual variables: Job satisfaction and job turnover. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(5), 984–991.

Li, J., Li, S., Jing, T., Bai, M., Zhang, Z., & Liang, H. (2022). Psychological Safety and Affective Commitment Among Chinese Hospital Staff: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Job Burnout. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1573–1585. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S365311>

Linz, S. J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International journal of manpower*, 24(6), 626–652.

Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111–120.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309–336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.

Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions, SHRM Research, USA*, 2(10), 207–2079.

Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public personnel management*, 20(4), 441–448.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row Publishers.

Mitterer, D. M., & Mitterer, H. E. (2023). The Mediating Effect of Trust on Psychological Safety and Job Satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23(1), 29–41. <https://doi.org/10.21818/001c.73642>

Mueller, C. W., & Kim, S. W. (2008). The contented female worker: Still a paradox?. In *Justice* (pp. 117-149). Emerald Group Publishing Limited.

Munir, R. I. S., & Rahman, R. A. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction using Factor Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37(4), 488-496. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30156-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30156-3)

Patel, A. S., Moake, T. R., & Oh, N. (2017). Employee engagement for an increasingly educated workforce. *Journal of Personnel Psychology*.

Patricia, N. M., & Asoba, S. N. (2021). Theories of job satisfaction in the higher education context. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(2), 1–16.

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

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands. <http://www.schaufeli.com>

Schuck, M. B., & Wollard, K. K. (2013). A historical perspective of employee engagement: An emerging definition.

Shanmugam, P., & Krishnaveni, R. (2012). Employee engagement: an introspection into its conceptualization. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(9), 186–194.

Shukla, S., Adhikari, B., & Singh, V. (2015). Employee engagement-role of demographic variables and personality factors. *Amity global HRM review*, 5(9), 65–73.

Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.849>

Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor–employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6, 125–142.

Taylor, G. (2015). Hackman and Oldham's job characteristics model. *Teaching Business & Economics*, 19(2), 7.

Topchyan, R., & Woehler, C. (2021). Do teacher status, gender, and years of teaching experience impact job satisfaction and work engagement?. *Education and Urban Society*, 53(2), 119–145.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Zeffane, R., Ibrahim, M. E., & Al Mehairi, R. (2008). Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: The case of a utility company in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 30(3), 237–250.

6. ПРИЛОЗИ

Прилог 1. Прашалник за демографски податоци

Инструкции: Заокружете го тврдењето коешто се однесува на Вас.

1. Пол

машки	женски
-------	--------

2. Возраст

до 35 години	над 35 години
--------------	---------------

3. Степен на образование

средно	високо
--------	--------

4. Вкупен работен стаж

до 10 години	над 10 години
--------------	---------------

5. Сектор

јавен	приватен
-------	----------

6. Занимање (Допиши во ознаката!)

--

Прилог 2. Минесота прашалник за задоволство од работата¹

Упатство: Целта на овој прашалник е да се дојде до сознанија како луѓето се чувствуваат во врска со својата работа, односно подобро да се разбере што е она што го сакаат и што не го сакаат кај работата што ја извршуваат.

Преку одговарање на тврдењата во овој прашалник треба да оцените на скала од 1 до 5 колку сте задоволни од подолу наведените аспекти од Вашата сегашна работа.

1 – Многу незадоволен/на (означува дека воопшто не сте задоволен/на од конкретниот аспект од работата)

2 – Незадоволен/на (од конкретниот аспект на Вашата работа)

3 – Не можам да одлучам (подразбира дека не сте сигурен/на дали сте или не сте задоволен/на од конкретниот аспект од Вашата работа)

4 – Задоволен/на (од конкретниот аспект на Вашата работа)

5 – Потполно задоволен/на (значи дека сте многу/сосема задоволен/на од конкретниот аспект од работата)

¹ дадено е само упатството

Прилог 3. UWES – Утрехт скала за работна ангажираност²

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

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

Доколку **скоро никогаш** не сте се чувствувале така заокружете 2;

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

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

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

Доколку **многу често** се чувствувате така заокружете 6;

Доколку **секогаш** се чувствувате така заокружете 7;

Со заокружување на еден од броевите од 1 до 7 означете колку често сте се чувствувале на опишаниот начин во врска со вашата работа.

² дадено е само упатството

Прилог 4. Скала за психолошка безбедност на работното место³
(Edmondson A. C., 1999)

Ве молиме внимателно прочитајте го секое прашање и одлучете дали се согласувате со наведените тврдења во врска со вашата работа.

Доколку **потполно се согласувате** со даденото тврдење заокружете 1;

Доколку **се согласувате** со даденото тврдење заокружете 2;

Доколку **донекаде се согласувате** со даденото тврдење заокружете 3;

Доколку **ниту се согласувате ниту не се согласувате** со даденото тврдење заокружете 4;

Доколку **донекаде не се согласувате** со даденото тврдење заокружете 5;

Доколку **не се согласувате** со даденото тврдење заокружете 6;

Доколку **воопшто не се согласувате** со даденото тврдење заокружете 7.

Со заокружување на еден од броевите од 1 до 7 означете колку се согласувате со наведените тврдења во врска со вашата работа.

³ дадено е само упатството