



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“

Филозофски факултет - Скопје

Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси

во општествените дејности

**Менаџерските компетенции и добросостојбата кај вработените во
работните организации**

- Магистерски труд -

Кандидат:

Ана Костовска

2729/08

Ментор:

проф. д-р Анета Баракоска

Скопје, 2025

СОДРЖИНА

Апстракт.....	4
Abstract.....	4
Листа на слики.....	5
Листа на табели.....	6
1. Вовед.....	8
2. Теоретски пристап кон проблемот на истражување.....	10
2.1. Менаџмент.....	11
2.1.1. Основни теории за менаџментот.....	12
2.1.2. Дополнителни теории од значење за менаџментот.....	15
2.2. Лидерство.....	19
2.2.1. Основни теории за лидерство.....	20
2.2.2. Дополнителни теории од значење за лидерството.....	21
2.3. Менаџмент на човечки ресурси.....	25
2.3.1. Менаџерски компетенции.....	28
2.3.2. Лидерството како важна менаџерска компетенција.....	32
2.4. Теоретски пристапи кон добросостојбата на работно место.....	33
3. Релевантни истражувања.....	39
4. Методологија на истражувањето.....	42
4.1. Предмет на истражувањето.....	42
4.2. Цел и карактер на истражувањето.....	43
4.3. Задачи на истражувањето.....	43
4.4. Хипотези.....	43
4.5. Варијабли во истражувањето.....	44
4.6. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	45
4.7. Популација и примерок.....	46
4.8. Статистичка обработка на податоци.....	47
4.9. Организација и тек на истражувањето.....	48
5. Резултати.....	49
5.1. Вовед во резултатите.....	49
5.2. Демографски карактеристики на испитаниците.....	50
5.3. Резултати поврзани со менаџерските компетенции.....	61
5.4. Резултати поврзани со добросостојбата на работно место.....	65
5.5. Релации помеѓу менаџерските компетенции и добросостојбата.....	75
5.5.1. Внатрешна конзистентност на инструментот.....	75
5.5.2. Корелација помеѓу менаџерските компетенции и добросостојбата на работно место.....	75
5.5.3. Корелација помеѓу менаџерските компетенции и секој од аспектите на PERMA моделот.....	78
5.6. Дополнителни фактори.....	79

■

5.6.1. Анализа на половите разлики.....	79
5.6.2. Анализа на разлики во степенот на образование.....	81
5.6.3. Анализа на разлики во нивото на работна позиција.....	82
5.6.4. Анализа на разлики во големината на компанијата.....	83
6. Дискусија.....	86
6.1. Поврзување на резултатите со задачите, истражувачките прашања и хипотезите.....	86
6.2. Дополнителна анализа на поврзаноста на полот и работната позиција со менаџерските компетенции и добросостојбата.....	91
6.3. Импликации за организациите.....	94
6.4. Ограничувања на истражувањето.....	95
7. Заклучни согледувања.....	97
7.1. Препораки.....	97
7.2. Насоки за идни истражувања.....	100
Литература.....	102
Прилози.....	112

Апстракт

Истражувањето го испитува влијанието на менаџерските компетенции врз добросостојбата на вработените, анализирани низ димензиите на ПЕРМА моделот (позитивни и негативни емоции, ангажираност, односи, значење, достигнување и здравје). Основната цел е да се идентификува нивото на менаџерските компетенции, да се идентификува добросостојбата на вработените заедно со секоја димензија на ПЕРМА моделот и да се разберат односите меѓу нив. Ова истражување нуди увид за организациските лидери, професионалците во областа на човечките ресурси и академската заедница. Долгорочно резултатите треба да им помогнат на организациите да ги унапредат компетенциите на менаџерите и да ја подобрат добросостојбата на вработените, што потенцијално ќе придонесе кон зголемена продуктивност и подобрување на вкупната организациска ефективност – еден од постојаните предизвици со кои се соочуваат компаниите.

Abstract

The research explores the impact of managerial competencies on employee wellbeing, analyzed through the dimensions of the PERMA model (positive and negative emotions, engagement, relationships, meaning, achievement, and health). The primary objective is to identify the levels of managerial competencies and employee wellbeing, along with each PERMA dimension, and to understand the relationships between them. This study aims to provide valuable insights for organizational leaders, HR professionals, and the academic community. In the long term, the findings are expected to help organizations in improving managerial competencies, promoting employee wellbeing, and ultimately boosting productivity and overall business performance—a persistent challenge for companies worldwide.

Листа на слики

Слика	Наслов	Страна
Слика 1	Пилот истражување - Регион	50
Слика 2	Официјално истражување - Регион	51
Слика 3	Пилот истражување - Пол	51
Слика 4	Официјално истражување - Пол	52
Слика 5	Пилот истражување - Возраст	52
Слика 6	Официјално истражување - Возраст	53
Слика 7	Пилот истражување - Ниво на завршено образование	54
Слика 8	Официјално истражување - Ниво на завршено образование	54
Слика 9	Пилот истражување - Број на вработени во вашата компанија	56
Слика 10	Официјално истражување - Број на вработени во вашата компанија	56
Слика 11	Пилот истражување - Индустрија во која работи вашата компанија	57
Слика 12	Официјално истражување - Индустрија во која работи вашата компанија	58
Слика 13	Пилот истражување - Ниво на работната позиција на која сте назначени во моментов	59
Слика 14	Официјално истражување - Ниво на работната позиција на која сте назначени во моментов	59

Листа на табели

Табела	Наслов	Страна
Табела 1	Ниво на завршено образование	55
Табела 2	Разлики во ниво на работната позиција во пилот истражувањето и официјалното истражување	61
Табела 3	Изведени компетенции од тврдењата во прашалникот	61
Табела 4	Резултати од пилот истражувањето во однос на менаџерските компетенции, рангирани по висина	62
Табела 5	Резултати од официјалното истражување во однос на менаџерските компетенции, рангирани по висина	63
Табела 6	Главни дескриптивни статистички показатели за двете групи испитаници	64
Табела 7	Легенда - читање на резултатите согласно висината на скорот	66
Табела 8	Резултати од пилот истражувањето во однос на прашалникот за добросостојба на работно место	66
Табела 9	Главни категории на резултати во делот на добросостојба од пилот истражувањето	68
Табела 10	Скорови за секој од аспектите кои ги опфаќа ПЕРМА профилот во пилот истражувањето	68
Табела 11	Резултати од официјалното истражување во однос на прашалникот за добросостојба на работно место	70
Табела 12	Главни категории на резултати во делот на добросостојба од официјалното истражување	72
Табела 13	Скорови за секој од аспектите кои ги опфаќа ПЕРМА профилот во официјалното истражување и споредба со пилот истражувањето	72
Табела 14	Сумарен увид на средни вредности за компетенции и добросостојба помеѓу двете групи на испитаници	74
Табела 15	Поврзаност помеѓу менаџерските компетенции и општата добросостојба	76
Табела	Поврзаност помеѓу менаџерските компетенции и	77

■

Табела	Наслов	Страна
16	останатите димензии кои се однесуваат на добросостојбата на работно место	
Табела 17	Поврзаност помеѓу менаџерските компетенции и секој од аспектите на ПЕРМА моделот	78
Табела 18	Разлики во оценување на менаџерските компетенции според пол	80
Табела 19	Разлики во проценка на добросостојбата според пол	80
Табела 20	Разлики во проценка на менаџерски компетенции според степен на образование	81
Табела 21	Разлики во проценка на добросостојбата според степен на образование	81
Табела 22	Разлики во проценка на менаџерски компетенции според нивото на работната позиција	82
Табела 23	Разлики во проценка на добросостојбата според нивото на работната позиција	83
Табела 24	Разлики во проценка на менаџерски компетенции според големината на компанијата	84
Табела 25	Разлики во проценка на добросостојбата според големината на компанијата	85
Табела 26	Преглед на хипотезите и нивната потврденост врз основа на резултатите од истражувањето	90
Табела 27	Полова застапеност по работна позиција	91
Табела 28	Статистички значајни разлики во перцепираните менаџерски компетенции според работна позиција (Post Нос анализа, Games-Howell тест)	92
Табела 29	Статистички значајни разлики во добросостојбата според работна позиција (Post Нос анализа, Games-Howell тест)	93

1. Вовед

„Добросостојбата на работа не е само последица на подобар бизнис; таа е носител. Таа ѝ претходи и ја предвидува перформансата.“

– Шон Ејкор

Во организациите во пракса за менаџери се назначуваат најдобрите, најпродуктивни работници. Како критериум пак за одредување на најдобриот најчесто се земаат достигнувањата на индивидуалните зададени таргети. Индивидуалци со силен мотив за лично постигнување не се покажуваат секогаш како добри менаџери (Thakor, & Goel, 2000). Ова ги доведува организациите во ситуација истовремено да изгубат добри работници и да добијат лоши менаџери, а истражувањата укажуваат дека веројатноста да се назначи несоодветен менаџер е дури 82% (Beck & Harter, 2023). Ефектот од несоодветен менаџмент се поврзува со висок процент на ротација на вработени (Khatri et al., 1999), намалена добросостојба и продуктивност (Kuroda & Yamamoto, 2018), (Lazear et al., 2015), негативна организациска култура, нарушени односи со клиенти, финансиски потешкотии (Pathiranage, 2019) и други негативни ефекти. Кога ќе се земе предвид индексот на ангажираност во работата од само 13% за Европа (Gallup, 2024), а високата корелација на добросостојбата на работа (каде ангажираноста игра значајна улога) со продуктивноста (Bryson et al., 2017) (Sahai & Mahapatra, 2020), станува очигледна меѓузависноста помеѓу овие состојби. Дополнително за илустрација на состојбите, ангажираноста во Европа е најниска во споредба со сите останати региони во светот, а нискиот процент на ангажираност се проценува и дека ја чини глобалната економија 8.9 трилиони долари или 9% од глобалниот БДП.

Во современите работни средини организациите се обидуваат да создадат позитивна организациска култура, каде разбирањето на односите помеѓу менаџерите и субјективното чувство на добросостојба станува значителен аспект од постигнување на истата. Бројот на истражувања кои ја анализираат поврзаноста помеѓу добросостојбата и работната продуктивност е значителен

(Google scholar, 2023) и има сè повеќе докази дека ефектот е каузален. Истражувањата сугерираат дека унапредување на добросостојбата носи унапредување на работната продуктивност од 10% (Krekel et al., 2019), па дури и 30% (Achor, 2011), што финансиски изразено е многу значајно за компаниите. Оттука, целта на ова истражување е на национално ниво да се дефинира степенот на добросостојба кај вработените, нивото на компетенции кај менаџерите, да се утврди влијанието на менаџерските компетенции врз добросостојбата на вработените и да се обезбедат насоки за нивно унапредување.

2. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

„Шефовите го обликуваат начинот на кој луѓето ги поминуваат деновите и дали доживуваат радост или очај, дали нефромираат добро или лошо и дали се здрави или болни. За жал, има многу медиокритетни и искрено расипани шефови со голема празнина помеѓу најдобрите и најлошите“

Роберт Сатон, автор на книгата „Добар шеф, лош шеф“

Ова истражување се заснова на мултидисциплинарна теоретска рамка која интегрира елементи од менаџмент и теорија на организација, организациска психологија, позитивна психологија, литература која ја опфаќа добросостојбата, како и други аспекти поврзани со предметот на истражување.

Работната сила денес се соочува со различни предизвици и задоволството од работата и добросостојбата се критични аспекти во организацискиот успех (Krekel et al., 2019). Луѓето најголемиот дел од секојдневието го поминуваат на работно место. Ако таму имаат несоодветни менаџери, како што впрочем и укажуваат истражувањата (Beck & Harter, 2023), што може да се очекува за нивното задоволство и ангажираност од работата и нивната добросостојба? Авторот на горенаведениот цитат е организациски психолог и професор на универзитетот „Стенфорд“. Во неговата книга „Добар шеф, лош шеф“ тој го елаборира длабокото влијание на раководителите врз перформансата, моралот и добросостојбата на вработените. Добриот раководител (шеф) инспирира и охрабрува, додека лошиот предизвикува стрес, неангажираност и обрт на вработен (Sutton, 2010).

Во контекст на улогата на менаџерите, ќе рзгледаме и неколку теоретски рамки кои ја потврдуваат нивната значајност и влијание и ќе ги дефинираме основните поими кои се разгледуваат во овој труд. Поконкретно, во понатамошниот текст се офатени теоретските основи на менаџментот, лидерството, менаџментот на човечки ресурси како засебна категорија која ги

■

опфаќа менаџерските компетенции, како и концептот на добросостојба на работно место. Секој од овие аспекти има клучна улога во обликувањето на организациската култура и перформансите, додека нивната интеграција обезбедува холистички пристап кон решавање на истражувачките предизвици претставени во овој труд.

2.1. Менаџмент

Иако дисциплината на менаџмент опстојува повеќе од осум децении, сè уште не постои универзално прифатена дефиниција. Низ литературата сепак се јавува консензус дека менаџментот претставува процес на планирање, организирање, водење и контролирање на ресурсите, вклучувајќи човечки, финансиски, физички и информациски ресурси, со цел да се постигнат организациските цели на ефикасен и ефективен начин. Ова дефинирање ја нагласува двојната природа на менаџментот како наука што се потпира на воспоставени принципи и уметност која бара креативно решавање на проблеми.

Според Pal (2021), разликите во дефинициите на менаџментот се резултат на различните перспективи од кои научниците и практичарите пристапуваат кон ова поле. Денес илјадници школи за менаџмент ширум светот нудат академски теории и практични насоки за деловна администрација, со што менаџментот еволуирал во мултидисциплинарна област која ги интегрира психологијата, економијата, социологијата и другите науки. Во овој пасус ќе ги разгледаме историјата, дефиницијата и современите пристапи кон менаџментот, како и улогата на менаџерите во организациските процеси.

Кога станува збор за **историјата на менаџментот**, може да се навратиме на раните цивилизации како Египет, Месопотамија и Кина каде што големите проекти, како изградбата на пирамидите и системите за наводнување барале сложена координација, поделба на трудот и администрација. Во средниот век здруженијата на занаетчии и трговските практики поставиле основа за организирана работа, а индустриската револуција во 18 и 19 век вовела систематски пристап кон управување со ресурси и работна сила. Со

појавата на индустриските општества потребата за структуриран менаџмент станала сè поизразена. Во овој период се издвојуваат пионери како Фредерик В. Тејлор, кој во 1911 година го објавил „Принципите на научниот менаџмент“, чии идеи се надополнети од Хенри Фајол, кој ги формулирал петте основни функции на менаџментот – планирање, организирање, водење, координирање и контрола (Fayol, 1949). Во продолжение се образложени во повеќе детали принципите на научниот менаџмент и основните менаџерски функции.

2.1.1. Основни теории за менаџментот

Принципите на научниот менаџмент, развиени од Фредерик Винслоу Тејлор, претставуваат основа за модерната менаџмент практика и организациска ефикасност. Според Тејлор, научниот менаџмент се заснова на четири основни принципи (Taylor, 1911):

1. Научен пристап кон извршувањето на задачите наместо интуитивни методи. Тејлор верувал дека работата треба да се организира и изведува врз основа на научни методи, а не врз интуиција или традиционални практики. Тој ја истакнал важноста на анализата на секоја задача и дефинирање на најдобриот начин за нејзино извршување. Овој принцип подразбира систематски пристап во изучувањето на работните задачи преку време и движења за да се најде најефикасниот метод на работа, намалувајќи ги губитоците и зголемувајќи ја продуктивноста.
2. Научна селекција и обука на работниците. Ова се однесува на изборот на работниците врз основа на нивните способности и квалификации, а не случајно или по нивната старост или искуство. Тој предложил процес на научна селекција на работниците кој ќе ги идентификува најпогодните кандидати за различни задачи. Покрај тоа, обуката и едукацијата на работниците треба да бидат организирани со цел да се обезбеди дека тие ги исполнуваат стандардите на продуктивност и квалитет. Овој принцип создава продуктивни работници кои знаат како да ја извршат задачата на најефикасен начин.
3. Соработка помеѓу менаџерите и работниците. Тејлор верувал дека успешната имплементација на научниот менаџмент не може да се

постигне без соработка помеѓу менаџерите и работниците. Според него, менаџерите треба активно да работат со работниците за да ги анализираат и оптимизираат процесите, да обезбедат алатки и обука и да го контролираат напредокот. Со оваа соработка работниците ќе бидат мотивирани да ја подобрат својата продуктивност, а менаџерите ќе имаат јасна слика за проблемите и можностите за подобрување.

4. Јасна поделба на трудот и одговорностите. Овој принцип подразбира дека менаџерите и работниците треба да имаат јасно дефинирани улоги и одговорности. Менаџерите се фокусираат на планирањето, анализа и контролирање на работата, додека работниците се одговорни за нејзино извршување. Со оваа поделба менаџментот може да се фокусира на стратешкото планирање, а работниците на извршување на конкретни задачи, што создава ефективност и избегнува конфузија.

Овие принципи имаат за цел да ја зголемат продуктивноста и да ги минимизираат загубите преку прецизна анализа и оптимизација на работните процеси. Примената на овие принципи резултирала со значителни подобрувања во ефикасноста и профитабилноста на многу организации, особено во индустриските сектори. Сепак, Тејлоровиот пристап бил критикуван поради фокусот на механички аспекти на работата, занемарувајќи ги човечките и социјалните фактори (Braverman, 1974).

Петте основни функции на менаџментот според Хенри Фајол се основа на систематскиот менаџмент, обезбедувајќи методологија за постигнување на организациски цели. Фајол ги сметал овие функции за универзални и применливи во сите видови организации и индустрии (Fayol, 1949):

1. Планирање. Планирањето е основната и најважната функција во менаџментот бидејќи поставува темел за сите останати активности. Вклучува: дефинирање на цели (долгорочни и краткорочни), развивање стратегии за постигнување на целите, прогнозирање на идните потреби и ризици, креирање на акциски планови кои ги прецизираат задачите, роковите и ресурсите. Планирањето обезбедува насока за целата

■

организација, помагајќи да се искористат ресурсите на најдобар можен начин и да се минимизираат ризиците.

2. Организирање. Откако ќе се направи планот, следниот чекор е организирањето кое се фокусира на структурирање на работата и ресурсите. Вклучува: распределба на задачи и одговорности меѓу вработените, дефинирање на улогите и поставување на авторитетот, обезбедување на ресурсите (финансиски, човечки, технолошки), креирање на организациска структура која го олеснува текот на информациите и работата. Добрата организација го подобрува протокот на комуникација, ја зголемува ефикасноста и помага секој вработен да знае што се очекува од него.
3. Водење. Оваа функција се однесува на насочување на луѓето во организацијата. Вклучува: давање јасни инструкции и насоки на вработените, мотивирање на тимовите за постигнување на организациските цели, одржување на дисциплина и ред во работењето, комуникација со вработените за да се обезбеди разбирање и поддршка. Ефективното водење обезбедува усогласеност на вработените со целите на организацијата и работа со ентузијазам и посветеност.
4. Координирање. Координацијата е неопходна за да се осигура дека сите делови од организацијата работат хармонично. Вклучува: усогласување на активности и ресурси помеѓу различни оддели или тимови, синхронизирање на процесите за да се избегнат конфликти или застои, пренос на информации за тековните задачи, промени и приоритети, создавање средина каде што различни тимови работат како дел од целина. Без добра координација, организацијата би можела да се соочи со недоразбирања, преклопувања на задачи и неефикасност.
5. Контролирање. Станува збор за процес кој ја обезбедува усогласеноста на активностите со планираните цели и стандарди. Вклучува: следење на перформансите преку мерење и оценување, споредување на реалните резултати со планираните, идентификување на отстапувањата и нивните причини и преземање корективни мерки за подобрување. Контролирањето помага во навремено откривање на проблемите и

■

овозможува преземање на корективни акции пред да дојде до поголеми последици.

Влијанието на Питер Дракер на развојот на менаџментот: Во 20 век Питер Дракер го проширува полето на менаџментот со воведување на концептот „менаџмент според цели“ (Management by Objectives - MBO) и нагласувањето на знаењето како клучен организациски ресурс. Неговите идеи за менаџментот како мултифункционална дисциплина го поставиле менаџментот како посебна професија со своја теорија и практична примена која вклучува управување со луѓе и задачи и значително влијаеле врз модерната пракса, носејќи му го епитетот „човекот кој го исмисли менаџментот“ (Drucker Institute, n.d.). Со популаризирање на важноста на целите и резултатите во организациите, односно концептот на управување според цели (Management by Objectives), тој им овозможил на менаџерите да ги усогласат целите на поединците со целите на организацијата, создавајќи мерливи показатели за успех. Дополнително, Дракер ја нагласувал важноста на иновацијата и претприемништвото како клучни фактори за долговечноста на организациите, истакнувајќи дека менаџерите треба да создаваат вредност преку постојано приспособување и подобрување (Drucker, 1985). Неговото дело не само што ги променило теориите за менаџмент туку и поставило основа за развој на нови пристапи во лидерството и организациското управување.

2.1.2. Дополнителни теории од значење за менаџментот

Современите теории за менаџмент ја прифаќаат сложеноста на организациите, третирајќи ги не само механички системи кои функционираат според статички правила, туку како динамични, адаптивни и постојано во развој во зависност од внатрешните и надворешните влијанија. Организациите се разгледуваат како отворени системи кои постојано комуницираат со својата надворешна средина како што се економските услови, технолошките иновации, политичките и социјалните фактори, што создава континуирана потреба за приспособување и менување. Современите теории за менаџмент ја истакнуваат и важноста на менаџерската флексибилност и способноста за предвидување на

■

промените во околината, како и за стратегиското донесување одлуки кои ќе овозможат не само опстанок туку и раст на организацијата. Овие теории се фокусираат на различни аспекти како што се структурните прилагодувања, иновациите, културната и лидерската адаптивност, со цел да се оптимизира функционирањето на организациите и да се постигне долгорочен успех. Земајќи го ова предвид, во продолжение ќе се разгледаат теориите кои ја објаснуваат динамиката на менаџментот и како менаџерите можат да ги користат за унапредување на работењето.

Во **системската теорија** се гледа на организациите како на комплексни, отворени системи каде што сите делови се меѓусебно поврзани и зависни. Според оваа теорија, секој дел од системот (оддел, тим или индивидуален процес) мора да функционира заедно со останатите делови за да се постигне целокупна организациска ефикасност (Bertalanffy, 1968). Системите не функционираат изолирано, тие постојано разменуваат информации, ресурси и енергија со својата околина. На пример, организациите зависат од надворешните ресурси како клиенти, добавувачи и пазарни услови. Промените во еден дел од системот можат да имаат значајни ефекти врз другите делови, што ја прави критична задачата на менаџерите да ги координираат овие компоненти и да го одржат балансот. Оваа теорија иако постои повеќе од 50 години, денес е сè повеќе видлива во практиките на интегрирано управување со ресурси, менаџмент на промени и решавање комплексни проблеми.

Пример за менаџирање по системска теорија: Една производствена компанија се соочува со пад во квалитетот на финалниот производ. Наместо да го обвини само производствениот оддел, менаџментот применува системски пристап. Го анализира целиот синџир на процеси: од набавката на сировини до финалната испорака. Тие откриваат дека проблемот произлегува од некавалитетни сировини поради лоша комуникација со добавувачите. Со подобрување на комуникациските процеси и интегрирање на сите оддели, компанијата го зголемува квалитетот на производите.

Теорија на контингентност предлага дека не постои единствен пристап кој е применлив за сите организации. Ова значи дека различни

ситуации бараат различни менаџерски пристапи, а успешноста на организацијата зависи од степенот на усогласување на стратегиите со конкретните околности (Fiedler, 1964). На пример, организација која работи во стабилно окружување може да има корист од традиционалните и формализирани структури, додека организација во динамично окружување мора да биде флексибилна и иновативна. Оваа теорија го нагласува значењето на фактори како што се организациската големина, технолошкиот напредок, индустриските барања и културниот контекст. Контингентната теорија на Фидлер тврди дека ефективноста на лидерот зависи од неговиот стил на лидерство и степенот до кој ситуацијата овозможува контрола и влијание.

Пример за менаџирање по теорија за контингентност: Во стабилна економска околина една банка користи формализирана структура со строги правила и процедури за да ја задржи довербата на клиентите. Меѓутоа, кога се случува финансиска криза, менаџерите усвојуваат флексибилен пристап, дозволувајќи им на филијалите да имплементираат локализирани стратегии за привлекување и задржување на клиенти. На пример, одредени филијали почнуваат да нудат индивидуализирани кредитни решенија за клиенти погодени од кризата.

Бихејвиоралниот пристап во менаџментот е насочен кон разбирање на човечкото однесување во организациски контекст и негово унапредување преку користење на психолошки и социолошки принципи. Оваа теорија добила значење преку работата на Елтон Мејо и Хоторн експериментите кои откриле дека продуктивноста на работниците е директно поврзана со меѓучовечките односи и нивното чувство на припадност и вреднување (Мауо, 1933). Во бихејвиоралниот пристап се истакнуваат аспекти како мотивација, лидерство и добросостојба. На пример, теориите за мотивација на Маслов и Херцберг го потврдуваат значењето на задоволувањето на основните потреби, како и потребите за постигнување и самоактуализација. Овој пристап е основа за современи практики како што се ангажманот на вработените, тимската работа и корпоративната култура.

Пример за менаџирање со бихејвиорален пристап: Во една ИТ-компанија менаџментот забележува низок ангажман меѓу вработените. Наместо да воведе

строги мерки за контрола, тие го истражуваат мотивацискиот фактор преку анкети и разговори. Врз основа на теоријата на Маслов, менаџерите воведуваат бонуси за постигнати резултати (финансиски мотивации), организираат обуки за професионален развој (потреба за самоактуализација) и подобруваат тимската атмосфера преку неформални тимски активности (потреба за припадност).

Стратегискиот менаџмент се фокусира на долгорочна визија и планирање каде што целта е организацијата да постигне конкурентска предност. Оваа теорија подразбира детална анализа на внатрешните способности на организацијата и надворешните можности и закани, што е познато како SWOT анализа (Porter, 1980). Стратегискиот менаџмент исто така вклучува дефинирање на јасни цели, поставување стратегии за постигнување на тие цели и евалуација на резултатите. На пример, Мајкл Портер ја развил концепцијата на конкурентските стратегии (стратегија на лидерство во трошоци, диференцијација и фокус) за да објасни како компаниите можат да се издвојат на пазарот. Овој пристап е неопходен за успешно справување со сложените предизвици во денешната глобализирана економија.

Пример за менаџирање преку стратегиски менаџмент: Една глобална технолошка компанија ги анализира пазарните трендови и забележува зголемена побарувачка за еколошки производи. Врз основа на ова развива стратегија за лансирање на линија на енергетски ефикасни уреди. Компанијата истовремено инвестира во маркетинг за да ја истакне својата посветеност кон одржливост, со што добива конкурентска предност и лојалност од еколошки свесните клиенти.

Агилниот менаџмент се фокусира на флексибилност, брзи циклуси на одлучување и ефикасно приспособување на организацијата кон промените во околината (Highsmith, 2002). Оваа теорија се развила во контекст на развој на софтвер, но сега се применува во многу индустрии. Агилноста подразбира користење кратки и итеративни циклуси за планирање и извршување на задачи, што им овозможува на организациите да реагираат брзо на нови информации или промени. Тимската работа, транспарентноста и

континуираното подобрување се клучни карактеристики на овој пристап. На пример, методологиите како Scrum и Kanban се алатки за имплементација на агилните принципи кои се применуваат за да се намали времето на развој, да се подобри квалитетот и да се задоволат клиентските барања.

Пример за агилно менаџирање: Тим за развој на мобилна апликација користи агилни принципи. Наместо да создадат целосна апликација пред лансирање, тие работат во кратки итерации (спринтови) и постојано го тестираат производот со корисниците. На пример, првиот спринт го вклучува дизајнот на интерфејсот, а вториот додава основни функционалности. Со оваа итеративна методологија, тимот може брзо да одговори на повратни информации од корисниците како додавање нова функција или подобрување на постоечките, што резултира со побрзо и поефикасно испорачување на производот.

2.2. Лидерство

Лидерството како концепт има долгогодишна историја која се развивала паралелно со развојот на општествата и организациите. Во своето најосновно значење, лидерството подразбира способност да се води група луѓе со цел постигнување на заеднички цели, и тоа е суштински важен аспект во кој било облик на организирана заедница, било да се работи за мала група или за глобална корпорација. Според Американската психолошка асоцијација, лидерството може да го дефинираме како „водење на други, вклучувајќи организирање, упатување, координирање и мотивирање на нивните напори за постигнување на одредени групни или организациски цели“ (APA, n.d.). Во текот на историјата идеите за лидерство се менувале и развивале во зависност од социјалните, економските и политичките контексти, а лидерите од различни епохи биле толкувани на различни начини. Во почетокот лидерството било поврзано со воена моќ или родова хиерархија, додека подоцна во модерните општества, лидерството започнало да се гледа како вештина која се учи и развива, а не како наследена карактеристика. Во античкиот свет лидерите се гледале како авторитети со апсолутна моќ кои носат одлуки наспроти желбите на нивните следбеници. Платон и Аристотел ја истакнале важноста на мудроста и праведноста како клучни карактеристики на лидерите. Веројатно првиот

■

значаен чекор во теоретизирањето на лидерството доаѓа со работите на Маќјавели, кој во својата книга „Владетелот“ (1513) дава практични совети за владеење и политика, нагласувајќи ја важноста на моќта и контрола во лидерските позиции. Во 19-тиот и 20-тиот век со појавата на индустријата и модерната држава, лидерството започнало да се истражува од аспект на организациите и корпоративните структури.

2.2.1. Основни теории за лидерство

Со почетокот на 20-тиот век теориите за лидерство се фокусирале на различни стилови на водство. Како основни ќе бидат разгледани теоријата на личните карактеристики и теоријата на стилот на лидерство.

Теоријата на личните карактеристики, позната и како **Great Man Theory**, е една од најстарите теории за лидерство и тврди дека лидерите се раѓаат, не се создаваат. Според оваа теорија, лидерите се надарени со специфични карактеристики како интелигенција, храброст, харизма, самодоверба и морална способност, кои ги прават способни да ја водат групата или нацијата (Wikipedia, 2024). Овој пристап претпоставува дека само одредени индивидуи имаат природен капацитет да станат лидери и дека тие се тие кои ќе се појават во време на криза или значајни моменти за да ја водат организацијата или општеството (ScienceDirect, n.d.). Оваа теорија има свои корени во историјата и била често користена за објаснување на лидерството на истакнати личности како што се воени команданти и политички лидери кои биле перципирани како „големи луѓе“ кои ја обликувале историјата.

Теоријата за стилот на лидерство истражува како различни стилови на лидерство влијаат на успехот на групата или организацијата. Според истражувањата на Левин, Липит и Вајт (1939), идентификувани се три основни стилови на лидерство: авторитарен, демократски и либерален. Лидерот може да се прилагоди на специфичните потреби на групата и ситуацијата. Во исто време Левин ја вклучил важноста на контекстуалните фактори кои го обликуваат стилот на лидерство во различни услови (HRDQ, n.d.):

■

- Авторитарен стил: Лидерот ги носи сите важни одлуки и има висок степен на контрола врз членовите на групата. Следбениците имаат малку или никаков удел во процесот на донесување одлуки, што може да биде ефективно во ситуации кои бараат брзи и категорични одлуки.
- Демократски стил: Лидерот активно ги вклучува членовите на тимот во процесот на донесување одлуки, поттикнувајќи соработка и размена на идеи. Овој стил е особено корисен за развој на креативност и иновации бидејќи дава можност на следбениците да ја изразат својата автономија.
- Либерален стил: Лидерот ги препушта одлуките на следбениците и им дава голема слобода за работа и самостојно донесување одлуки. Овој стил може да биде корисен кога се работи со висококвалификувани и самостојни поединци кои немаат потреба од директен надзор.

Според оваа теорија, различните стилови на лидерство се соодветни во различни ситуации и зависи од потребите на групата и организацијата. Понатамошни истражувања ја истакнале важноста на ситуационите фактори во изборот на најсоодветен лидерски стил, што довело до развој на теории како теоријата за контингентно лидерство (Fiedler, 1967), која ја нагласува важноста на контекстот во кој лидерот функционира.

2.2.2. Дополнителни теории од значење за лидерството

Денес, на лидерството не се гледа само како управување со луѓе, туку како процес кој вклучува инспирација, мотивирање и создавање на заедничка визија за иднината. Лидерот е перцепиран не само како носител на моќ, туку и како личност која гради доверба и заемно почитување со своите соработници. Иако лидерството се променило низ времето, основната идеја останала иста: лидерот треба да биде во состојба да води луѓе кон остварување на значајни цели. Современите теории за лидерство ја нагласуваат важноста на емоционалната интелигенција, културната свесност и способноста да се разберат потребите на следбениците, што продолжува да биде клучен аспект на лидерството во 21 век.

Во продолжение се разгледуваат неколку современи теории кои ја нагласуваат важноста на лидерството во контекст на внатрешните мотиватори на вработените и создавањето на позитивни организациски култури.

Теоријата на трансформациското лидерство (Bass & Riggio, 2006) ја истакнува способноста на лидерите да поттикнуваат позитивни промена преку инспирирање и мотивирање на следбениците, создавајќи средина која ја унапредува психолошката добросостојба. Овој стил на лидерство се заснова на четири основни димензии (4-те И):

- Идеализирано влијание - се однесува на лидерите кои служат како пример за своите следбеници преку демонстрирање на високи морални и етички стандарди. Трансформациските лидери постојано се пример за интегритет, искреност и посветеност, а нивните постапки создаваат атмосфера на доверба и почит. Лидерот кој е пример за своите вредности, не само што ја добива почитта на своите следбеници туку и ги инспирира да ги следат истите принципи. Ова создава силна и етичка култура во организацијата, што е важно за долгорочниот успех и стабилност.
- Инспирациска мотивација - лидерите имаат способност да создадат убедлива и енергична визија која ги поттикнува следбениците да вложуваат повеќе напор и да бидат посветени на целите на организацијата. Тие ја мотивираат работната сила преку зборови и дела кои ги инспирираат да се стремат кон повеќе, да надминат бариери и да го изразат својот најдобар потенцијал. Трансформациските лидери го прават ова со тоа што создаваат смислена и емоционално поврзана визија која ги поттикнува следбениците да се ангажираат во организациските активности.
- Интелектуална стимулација - лидерите ја охрабруваат својата работна сила да размислува критички, да поставува прашања и да ја истражува можноста за иновации. Ова вклучува создавање на средина во која следбениците се поттикнати да размислуваат надвор од утврдените граници и да изнаоѓаат креативни решенија за проблемите со кои се

соочуваат. Лидерот ги охрабрува поединците да експериментираат, да преземат иницијативи и да ги споделуваат своите идеи. Ова го стимулира иновацискиот капацитет на тимот и го подобрува организацискиот капацитет за решавање на проблеми.

- Индивидуален обсир (поддршка - од англиски consideration) - лидерите ги препознаваат и ги ценат индивидуалните потреби, способности и потенцијали на своите следбеници. Овие лидери ја прилагодуваат својата поддршка и пристап во зависност од потребите на секој поединец. Тие овозможуваат личен развој и создаваат услови за тоа што е најдобро за растот и напредокот на членовите на тимот. Овој аспект на лидерството вклучува активно слушање, давање повратни информации и обезбедување ресурси или обука за да се осигура дека секој поединец има можност да го достигне својот потенцијал.

Со овој пристап трансформациските лидери поттикнуваат чувство на припадност и заедничка цел и ги мотивираат вработените преку поддршка на нивните лични и професионални цели, што резултира со подобрени перформанси, зголемена мотивација и долгорочен успех на индивидуално и организациско ниво.

Слично на теоријата за трансформациско лидерство, **теоријата за автентично лидерство** (Avolio & Gardner, 2005) истакнува дека темелот на ефективното лидерство ја претставува автентичноста на лидерот. Автентичните лидери се карактеризираат со висока самосвест, што им овозможува да ги препознаат своите вредности, чувства и постапки, што води кон постојаност и доследност во нивното лидерство. Оваа самосвест им помага да разберат како нивните одлуки и дејства влијаат на другите и им овозможува да бидат искрени и отворени во комуникацијата со тимот. За автентичните лидери лидерството не е само позиција или моќ, туку е поврзано со личен раст и саморазбирање (Avolio & Gardner, 2005). Карактеристиките во однесувањето се следниве:

- Нивната транспарентност создава доверба бидејќи тие не се обидуваат да го кријат своето вистинско лице од тимот. Ова ја поттикнува отворената комуникација и градењето на доверба, што е клучно за создавање здрава

и продуктивна работна средина. Автентичните лидери се чесни и искрени во своите намери и акции.

- Моралниот интегритет е уште една карактеристика што ги води автентичните лидери при донесувањето на одлуки. Ова значи дека тие се водат од силни етички принципи и морални вредности, а нивните одлуки не се диктирани само од лични интереси или краткорочни добивки, туку се насочени кон доброто на групата и организацијата како целина.
- Автентичните лидери исто така покажуваат урамнотежен пристап при донесувањето на одлуки, земајќи ги предвид различните перспективи и потреби на сите членови на тимот. Тие ја ценат разноликоста на мислења и се обидуваат да создадат инклузивна атмосфера во која сите се чувствуваат вреднувани.

Креирањето работна средина која е отворена, доверлива и ориентирана кон поддршка е една од клучните цели на автентичните лидери. Тие активно се грижат за добросостојбата на својот тим и обезбедуваат ресурси и поддршка за нивниот личен и професионален развој.

Една од влијателните современи теории за лидерство е и **теоријата на услужно лидерство** (servant leadership), која ја нагласува улогата на лидерот како служител на своите следбеници. Овој концепт првично формулиран од Роберт К. Гринлиф (Greenleaf, 1977), претставува промена во однос на традиционалните модели на лидерство поставувајќи го фокусот на потребите на вработените, нивниот развој и добросостојба. Главни карактеристики на овој пристап се следните:

- Емпатија и активно слушање – лидерот се обидува да ги разбере емоциите и перспективите на другите;
- Развивање на луѓето – фокус на личен и професионален раст на членовите на тимот;
- Етичност и интегритет – високи морални стандарди и грижа за општото добро;

■

- Создавање заедница – поттикнување чувство на припадност, поврзаност и заедничка визија;
- Овластување и инклузија – поддршка на автономија, прифаќање на различноста и поттикнување на учество во одлуки.

Услужниот лидер ги става интересите на тимот и организацијата пред своите сопствени интереси демонстрирајќи емпатија, слушање, грижа и поддршка (Liden et al., 2008). Истражувањата покажуваат дека ваквиот пристап води до зголемена организациска лојалност, ангажираност и задоволство кај вработените, како и подобрување на тимските односи и етичките стандарди (Eva et al., 2019). Во контекст на современото лидерство теоријата на услужно лидерство претставува значаен модел кој го зголемува акцентот на хуманите вредности, психолошката безбедност и инклузивното водење во организациска средина.

2.3. Менаџмент на човечки ресурси

Менаџментот на човечките ресурси (МЧР) претставува еден од основните столбови на секоја успешна организација. Оваа функција е насочена кон ефективно управување со луѓето во рамки на организациите, што подразбира стратегиско и практично водење на вработените со цел да се постигнат не само организациските цели, туку и да се подобри личниот и професионалниот развој на секој поединец. Во денешното работно окружување МЧР се смета за клучен фактор кој обезбедува конкурентска предност бидејќи продуктивноста и иновациите често зависат од способноста на организациите да ги искористат своите човечки ресурси на најдобар можен начин. Како дисциплина МЧР претставува спој на повеќе научни области. Принципите на организацискиот менаџмент овозможуваат структура и јасно дефинирани цели, додека психологијата обезбедува длабоко разбирање на човечкото однесување и мотивацијата. Економијата додава перспектива за ефективно користење на ресурсите и креирање вредност, додека правото гарантира дека практиките на МЧР се во согласност со законските регулативи и етичките стандарди. Преку оваа интердисциплинарна основа МЧР создава стратегии кои се насочени кон

регрутација, селекција, обука, развој, мотивација, задржување и оценување на перформансите на вработените (Armstrong, 2020). Во продолжение следуваат детали околу **функциите на управувањето со човечки ресурси**:

- Планирање на човечки ресурси. Планирањето на човечки ресурси подразбира анализа на моменталните и идните потреби за работна сила во организацијата. Овој процес вклучува предвидување на побарувачката за работници, идентификација на потребните вештини и обезбедување стратегии за пополнување на празнините (Mathis & Jackson, 2019).
- Регрутација и селекција. Регрутацијата е процес на привлекување квалификувани кандидати, додека селекцијата вклучува избор на најсоодветните лица за одредени работни позиции. Современите пристапи во регрутацијата вклучуваат дигитални платформи, алгоритми за предвидување на успешност и стратегии за инклузивност (Breaugh, 2017).
- Обука и развој. Оваа функција вклучува обезбедување на континуирани обуки и програми за развој со цел подобрување на вештините и знаењата на вработените. Современите технологии, како што се онлајн платформите за учење и виртуелната реалност, значително го олеснуваат овој процес (Noe, 2020).
- Мотивација и задржување. Мотивацијата игра клучна улога во подобрувањето на продуктивноста на вработените. Примената на теории за мотивација, како што се Масловата хиерархија на потреби (Maslow, 1943) и Херцберговата теорија за мотивација (Herzberg, 1968), може да помогне во создавање програми кои ги задоволуваат различните потреби на работниците.
- Перформанси и оценување. Оценувањето на перформансите на вработените е клучен дел од МЧР. Современите организации користат методи како оценувањето 360 степени, кое обезбедува повратни информации од различни извори како колеги, супервизори и клиенти (Aguinis, 2019).

Според Ван Вулпен, 12 клучни функции кои треба да може одделот за човечки ресурси да ги извршува во 2025 се (AIHR, n.d.):

■

1. Планирање на човечките ресурси - обезбедување на доволен број вработени со соодветни квалификации;
2. Регрутација и селекција - привлекување и избор на најдобри кандидати;
3. Управување со перформанса - следење и унапредување на работните перформанси на вработените;
4. Обука и развој - обезбедување на обуки и континуиран развој за подобрување на вештините;
5. Планирање на кариерата - помош за развој на кариерата на вработените;
6. Оценка на работните функции - евалуирање на работните позиции;
7. Награди - уредување на системи за плата и бенефиции;
8. Индустриски односи - управување со работните односи и решавање на конфликти;
9. Комуникација и партиципативно учество - поттикнување на активно учество и комуникација;
10. Безбедност и здравје - обезбедување безбедна работна средина;
11. Добросостојба - грижа за физичко и ментално здравје;
12. Административни одговорности - уривување со административни задачи и документи.

Стратешки менаџмент на човечки ресурси. Современите организации гледаат на одделот за менаџмент на човечки ресурси како на стратешки партнер во постигнување на долгорочните цели. Ова вклучува интеграција на стратегиите за управување со човечките ресурси со општата организациска стратегија. Примери за стратешки пристапи вклучуваат создавање инклузивна работна култура, инвестирање во лидерски развој и имплементација на системи за управување со таленти (Ulrich, 1996). Во ера на дигитализација и глобализација улогата на одделите за човечки ресурси се прошири кон адресирање на комплексни предизвици, како што се интеграцијата на технолошките иновации, градењето на инклузивна работна култура и промовирањето на добросостојбата на вработените. Денес ефективниот менаџмент на човечките ресурси не е само инструмент за постигнување на продуктивност, туку и основа за создавање работна средина која поттикнува иновации, ангажираност и лојалност кај вработените.

■

Предизвици и идни трендови. Во текот на последните години одделите за човечки ресурси се соочуваат со значајни промени и предизвици:

- Дигитализација: Организациите сè повеќе се потпираат на технологии како вештачка интелигенција и анализа на големи податоци за автоматизација на процесите, што значајно ја менува улогата на човечките ресурси (Mahmoud et al., 2024).
- Глобализација: Работната сила станува сè повеќе глобална со зголемено присуство на работа од далечина и интернационални тимови, што бара културна сензитивност и адаптивност во HR политиките (Lund et al., 2021).
- Добросостојба на вработените: Фокусот на менталното и физичкото здравје на вработените станува приоритет во многу организации (Van Tuin et al., 2020).

2.3.1. Менаџерски компетенции

Менаџерите имаат централна улога во обезбедувањето на ефективност на организациските процеси. Нивната задача не се ограничува само на управување со ресурси туку вклучува и создавање на средина која ги поттикнува иновациите, мотивацијата и продуктивноста. Денес менаџерите треба да поседуваат широк спектар на знаења и вештини, вклучувајќи способност за решавање на комплексни проблеми, лидерство, емоционална интелигенција и познавање на технолошките иновации. Како што наведува Јаковлев (2013), разновидноста на задачите и комплексноста на организациските цели бараат високо ниво на компетентност од страна на менаџерите. Компетенциите се разгледуваат во ова поглавје како една од клучните задачи на менаџментот на човечки ресурси како што може да се види од основните функции.

Менаџерските компетенции во литературата се дефинираат како комбинација од знаење, вештини, однесување и лични карактеристики кои им овозможуваат на луѓето ефективно да перформираат во своите менаџерски

улоги. Овие компетенции се суштински за успешно менаџирање/водење, а се категоризираат различно иако постои воедначено мислење за тоа кои се најзначајни. Во современото деловно опкружување каде што промените се брзи и динамични, менаџерите треба да ги развијат своите компетенции за да се адаптираат на новите предизвици и да водат успешни тимови. Според Boyatzis (2008), менаџерските компетенции вклучуваат како технички способности така и лични и интерперсонални вештини кои заедно создаваат основа за лидерство и одржување на конкурентноста на организацијата. Важни компоненти на менаџерските компетенции се стратегиското размислување, способноста за донесување одлуки, комуникациските вештини, како и вештините за решавање конфликти и управување со промените. Според Ulrich и Wright (2013), менаџерите треба да се фокусираат на развојот на овие компетенции за да создадат работни средини кои поттикнуваат иновации и соработка. Понатаму, менаџерите мораат да се стремат кон континуирано учење и развој, како и да развијат способности за управување со различни културни и организациски динамики со цел да создадат продуктивна и пријатна работна атмосфера. Развивањето на овие компетенции е неопходно за постигнување на високи перформанси на индивидуално и тимско ниво, што пак директно влијае на успехот на организацијата.

За овој труд дефинирањето на менаџерските компетенции е направено врз основа на наодите од Гугл, американската мултинационална технолошка компанија, од едно истражување наречено Проект „Кислород“ - Project Oxygen (Google re:Work, n.d.). Со овој проект имале намера да докажат дека менаџерите не се потребни. Наместо тоа резултатите покажале дека менаџерите се исклучително важни (Garvin, 2013) и издвоиле 10 компетенции кои се карактеристични за добрите менаџери (Van Rooy, 2014). Согласно ова истражување, компетентен менаџер се однесува на следен начин:

- Тој е добар тренер (коуч);
- Го охрабрува тимот во работењето и не микроменаџира;
- Креира поддржувачка работна средина, покажувајќи грижа за успехот и добросостојбата на вработените;
- Е продуктивен и ориентиран кон постигнување на резултати;
- Е добар комуникатор;

- Го поддржува кариерниот развој на вработените;
- Има јасна визија/ стратегија за тимот;
- Има клучни технички вештини;
- Соработува на сите нивоа во компанијата;
- Знае да носи добри одлуки.

Земајќи го предвид однесувањето на добрите менаџери согласно проект „Кислород“ и горенаведените точки, ако се обидеме да дефинираме компетенции, тие би биле следните:

- Менторство и коучинг
- Охрабрување и автономија
- Грижа за добросостојбата и успехот на вработените
- Ориентација кон резултати и продуктивност
- Ефективна комуникација
- Поддршка на кариерен развој и успешност
- Визија и стратешко водство
- Техничка експертиза
- Соработка и тимска работа
- Донесување одлуки

Ако ги анализираме овие компетенции дефинирани од страна на Гугл, може да се види дека ги поддржуваат теориите на трансформациско, автентично и услужно лидерство и од стратешкиот менаџмент, имајќи ги предвид и основните постулати на менаџментот на човечки ресурси. Во продолжение е направена и анализа на теоретската позадина зад секоја од дефинираните компетенции врз основа на наведените теории за лидерство и менаџмент.

- Менторство и коучинг: трансформациското лидерство ја поддржува идејата за развој на индивидуалниот потенцијал преку инспирација и личен раст. Слично, услужното лидерство го гледа лидерот како ментор кој се залага за долгорочниот развој на своите следбеници, вложувајќи време и ресурси за нивниот напредок;

- Охрабрување и автономија: автентично лидерство ги охрабрува вработените да бидат автентични и да ја преземат одговорноста за своите одлуки. Во оваа насока, и услужниот лидер се стреми да ја поттикне автономијата преку градење доверба, овластување и поддршка на индивидуалниот интегритет;
- Грижа за добросостојбата и успехот на вработените: стратешкиот менаџмент на човечки ресурси го носи фокусот на поставување на добросостојбата како дел од корпоративната стратегија. Услужното лидерство, пак, ја става добросостојбата на вработените во срцето на лидерското дејствување, третирајќи ја како предуслов за организациски успех;
- Ориентација кон резултати и продуктивност: функциите на ЧР менаџментот, како што се управување со перформансите и планирање на човечките ресурси, се фокусираат на постигнување резултати. Дополнително, агилниот менаџмент става силен акцент на продуктивноста. Услужното лидерство ја поддржува оваа ориентација преку создавање средини во кои вработените се мотивирани, ангажирани и чувствуваат поддршка – што природно води кон зголемена ефективност;
- Ефективна комуникација: во теоријата за автентично лидерство, транспарентноста и отворената комуникација се основа за создавање доверба. Истото важи и за услужното лидерство каде што активното слушање и отворениот дијалог претставуваат суштински алатки за разбирање и поддршка на другите;
- Поддршка на кариерен развој и успешност: трансформациските лидери активно се фокусираат на развојот на своите следбеници. Услужните лидери исто така преземаат улога на поддржувачи и водичи во кариерата на вработените, поттикнувајќи ги да ја достигнат својата целосна професионална вредност;
- Визија и стратешко водство: стратешкиот менаџмент на човечки ресурси ги поврзува лидерските активности со долгорочните цели на организацијата. Услужното лидерство придонесува кон ова преку

■

градење култура заснована на вредности и ориентирана кон заедничка визија, што ги ангажира вработените на подлабоко ниво;

- Техничка експертиза: функциите на ЧР менаџментот вклучуваат специјализирани вештини во управувањето со работните задачи и со тимовите;
- Соработка и тимска работа: трансформациското лидерство ја нагласува важноста на тимската работа и кооперацијата за постигнување на заеднички цели, а агилниот пристап кон менаџментот обезбедува соработка и тимска работа на редовна основа. Во оваа смисла услужниот лидер дејствува како обединител на тимот кој преку емпатија и заедничка посветеност создава средина на меѓусебна поддршка и кооперација.

2.3.2. Лидерството како важна менаџерска компетенција

Во контекст на теориите за трансформациско, автентично и услужно лидерство ќе го разгледаме лидерството како неизоставен дел од однесувањето на менаџментот. Лидерството може да се дефинира како процес на влијание врз другите за постигнување заеднички цели (Northouse, 2021). Тоа подразбира способност да се инспирираат и мотивираат вработените, но и да се создаде визија што ги води организациските активности. Менаџментот, од друга страна, често се поврзува со планирање, организирање и контрола на ресурсите за постигнување на организациските цели (Fayol, 1949). Иако лидерството и менаџментот се разгледуваат како одделни, некогаш дури и како спротивставени концепти, овој труд го зема предвид ефективното лидерство како суштински елемент на успешното менаџирање.

Разликата помеѓу лидерството и менаџментот, според одредени извори, лежи во нивната примарна цел. Лидерството се фокусира на визијата и трансформацијата, додека менаџментот се насочува кон стабилноста и ефективноста на системите (Kotter, 1990). Сепак, успешните менаџери мора да ги обединат овие два аспекти. Истиот автор тврди дека илјадници компании се прекумерно менаџирани, а недоволно водени и тоа не затоа што „на менаџерите им недостасува харизма, туку затоа што многу извршни менаџери

■

немаат разбирање за суштината на лидерството и што тоа може да постигне“. Според Goleman et al. (2013), емоционалната интелигенција, што е клучен атрибут на лидерството, игра клучна улога во мотивирањето на вработените и создавањето на позитивна организациска култура. Дополнително, лидерството треба да се вклучи како дел од менаџерските компетенции од причина што менаџерите не можат да се ограничат само на административни задачи. Тие мора да бидат лидери кои ќе инспирираат доверба и посветеност кај вработените, особено во време на промени и несигурност (Yukl, 2013). Лидерството не е замена за менаџмент, туку неопходна надградба. На пример, менаџерот кој ги поседува вештините на лидерство е подобро подготвен за справување со конфликти, поттикнување иновации и креирање ангажирачка работна средина. Согласно ова, може да се заклучи дека лидерството и менаџментот се меѓусебно поврзани концепти и дека менаџерите мора да бидат добри лидери за да бидат успешни во нивните функции, т.е. лидерството да се смета како клучен дел од менаџерските компетенции. Ваквата синергија помага во остварувањето на организациските цели и во создавањето динамична и продуктивна работна средина.

За крај, ќе ги земеме и предложените компетенции од страна на Гугл, од каде може да се заклучи и дека добар дел од нив се базираат на теориите за трансформациско лидерство, автентично и услужно лидерство, што оди во прилог на тоа дека лидерство како дел од менаџерските компетенции игра клучна улога во обликувањето на успешни и продуктивни тимови.

2.4. Теоретски пристапи кон добросостојбата на работно место

За природата на добросостојбата континуирано дебатираат психолозите, филозофите, економистите и други социјални научници и постојат различни модели кои ја дефинираат истата. Менталната добросостојба, според Светската здравствена организација, се дефинира како „тип на добросостојба во која индивидуите ги реализираат своите способности, можат да се справат со секојдневните животни стресови, можат да работат продуктивно и се способни да придонесат кон својата заедница“ (Health and Well-Being, n.d.).

■

Добросостојбата на работното место има важна улога во креирањето на продуктивна и здрава работна средина. Во историски контекст почетокот на интересот за добросостојбата на работното место започнува со Елтон Мејо и неговите студии за мотивација и задоволство на работниците, образложено и во точка 3 - Релевантни истражувања. Добросостојбата станува сè поважна во работното окружување. Како што открива Future of Jobs Report на Светскиот економски форум (World Economic Forum, 2025), за подобрување на достапноста на талентите во работните организации 64% од индустријата планира да инвестира во поддршка на добросостојбата на вработените, втора по значајност ставка после реобука и надградување на вештините на вработените (71%). Во продолжение ќе бидат разгледани неколку теории кои ја опфаќаат добросостојбата на работно место.

Теоријата на Херцберг за мотивација, позната и како двофакторска теорија, се заснова на идејата дека постојат два типа фактори што влијаат на задоволството и незадоволството на вработените (Herzberg, 1968):

- Хигиенските фактори како што се плата, работни услови и сигурност на работното место не водат директно до мотивација, но нивното отсуство може да доведе до незадоволство.
- Мотивацииските фактори, од друга страна, како што се признание, постигнувања и одговорности ја подобруваат добросостојбата на вработените и ги поттикнуваат да дадат повеќе од себе.

Оваа теорија ја истакнува важноста на создавање работно окружување кое ги задоволува потребите на работниците за да се стимулира нивната мотивација и да се подобри нивната психолошка добросостојба. Примената на Херцберговата теорија во контекст на добросостојбата значи дека организациите треба да обезбедат не само конкурентни плати и поволни работни услови туку и да создадат можности за вработените да се чувствуваат ценето и признато преку професионален развој и унапредување. Работната средина која ги поттикнува овие мотивациони фактори има позитивен ефект на менталната и емоционалната добросостојба на вработените.

Во рамките на мотивацијата **теоријата за самоопределување** (Ryan & Deci, 2000) нагласува дека три основни психолошки потреби се клучни за мотивацијата и добросостојбата на вработените:

- **Автономија:** Оваа потреба се однесува на чувството на слобода и контрола во одлучувањето и извршувањето на активности. Кога луѓето имаат можност да донесуваат сопствени одлуки и да дејствуваат во согласност со своите вредности и интереси, тие се чувствуваат посамоуверени и мотивирани.
- **Компетенција:** Компетенцијата се однесува на потребата да се чувствуваме способни и ефективни во она што го правиме. Кога поединците ги развиваат своите вештини и постигнуваат успеси, нивната внатрешна мотивација се зголемува.
- **Припадност:** Оваа потреба се однесува на чувството на поврзаност и прифаќање од другите. Луѓето природно тежнеат кон воспоставување значајни релации и чувство на припадност во заедниците.

Според оваа теорија, задоволувањето на овие три основни потреби резултира со зголемена автономна мотивација, што, пак, води до подобри перформанси, креативност и добросостојба. Менаџерите имаат можност да ги задоволат овие потреби. На пример, овозможувањето автономија преку давање на доверба и делегирање на задачи создава чувство на контрола кај вработените, што води до зголемена мотивација и ангажираност (Deci et al., 1994).

Теоријата на социјална поддршка (House, 1981) ја нагласува улогата на менаџерите во справување со стресот и одржување на физичкото и менталното здравје преку обезбедување на четири основни типови на поддршка:

- **Емотивна поддршка:** Се однесува на емпатијата, љубовта, грижата и охрабрувањето што поединецот ги добива од другите. Таа создава чувство на припадност и сигурност, што ја намалува анксиозноста и стресот;

■

- Инструментална поддршка: Се фокусира на практична помош како обезбедување ресурси или директна асистенција при справување со предизвици. Ова е особено значајно за олеснување на секојдневните обврски;
- Информациска поддршка: Вклучува совети, упатства и информации што им помагаат на луѓето да разберат ситуации или да носат информирани одлуки;
- Поддршка во вид на оценување (од англиски - appraisal support): Се однесува на позитивните повратни информации и евалуации кои ги потврдуваат вештините, перформансите или вредностите на поединецот. Оваа поддршка ги зајакнува самодовербата и компетентноста.

Хаус ја истакнува важноста на овие четири аспекти на поддршка во различни општествени и организациски контексти. Социјалната поддршка не само што ги ублажува ефектите од стресот, туку исто така го зголемува капацитетот на поединецот да се справува со потешкотии, поттикнувајќи лична добросостојба и ефикасност. Истражувањата потврдуваат дека менаџерите кои обезбедуваат соодветна поддршка, значително ја подобруваат добросостојбата на вработените и организациските перформанси (Schaufeli & Bakker, 2004).

Преку овие теоретски рамки станува јасно дека улогата на менаџерите има клучно влијание врз општата добросостојба на вработените, што е основа за долгорочен успех и на личен и на организациски план. Токму тоа ќе биде и тема на истражување во овој труд. Специфичниот проблем кој го адресира ова истражување е како менаџерските компетенции корелираат со добросостојбата на луѓето за кои тие се одговорни.

За ова истражување ќе биде земен предвид моделот на **Мартин Селигман кој се смета за основач на полето на позитивна психологија** и во 2011 година дефинирал 5 столбови на добросостојбата наречени ПЕРМА (од англиски - PERMA) модел кој се состои од: позитивни емоции, ангажираност, меѓучовечки односи, значење/смила и достигнување. ПЕРМА е акроним од англиски јазик и најлесно може да се запомни ако се погледне изворно: P=Positive emotions, E=engagement, R=relationships,

M=Meaning, A=Acomplishment. Моделот ги опфаќа и негативните емоции и здравјето и по неговото воспоставувањето за општата популација, креиран е и модел за добросостојба адаптиран за работната популација (Workplace PERMA Profiler) кој ќе се користи како дел од прапалникот. Поконкретно, значењето на секој од аспектите е следно:

- (P) Позитивни (и негативни) емоции. Емоциите се значаен дел од нашата добросостојба и можат да варираат од многу позитивни до многу негативни и од високо афективни (пр: возбуда, експлозивност) до ниско афективни (смиреност, тага);
- (E) Ангажираност подразбира да се биде заинтересиран, инволвиран и апсорбиран од сопствената работа и е клучна мерка за анализа на работните средини. Високи нивоа на ангажираност се дефинираат како тек (flow), каде лицето е комплетно апсорбирано во активноста така што губи чувство за време (Steimer, 2021). Само за илустрација, последниот извештај на Галуп од 2024 година утврдил само 13% ангажираност на вработените во Европа со 16% активно неангажирани вработени (State of the Global Workplace Report, 2024). На ангажираноста ќе се посвети особено внимание при истражувањето од причина што се наведува и како еден од клучните фактори во воспоставување на системи на висока перформанса (Snell et al., 2016, 624);
- (R) Меѓучовечки односи, се однесува на чувството на поврзаност, поддршка и вреднување од страна на другите на работното место. Постоене на позитивни односи со останатите се смета за важен дел од животот. Квалитетот на социјалната поврзаност директно корелира со прегорувањето на работа (burn out) (Southwick & Southwick, 2020). Една од најдолгите студии за квалитетот на живот на возрасните, Harvard Study of Adult Development, како главен фактор за исполнет и успешен живот ги наведуваат позитивните социјални односи (Saner, 2023);
- (M) Значење, постоење на чувство на целесходност во работата. Значењето обезбедува убедување дека работата има смисла и значајност;

■

- (А) Достигнување. Може да биде објективно и мерливо, но овде се мери субјективното чувство на достигнување и остварување на задачите, перцепирана способност за завршување на зададените цели;
- (Н) Здравје. Оригиналното не е дел од ПЕРМА моделот, но физичкото здравје и виталност е значаен дел од добросостојбата и тука се мери субјективното доживување на сопственото здравје.

3. Релевантни истражувања

Значењето на задоволството и добросостојбата на вработените во зголемување на продуктивноста станува јасно уште пред повеќе од 100 години кога Елтон Мејо и неговите колеги ги спровеле Хоторн студиите во Вестерн Електрик Хоторн фабриката во Чикаго. Студијата била дизајнирана со цел да ја утврди релацијата помеѓу осветлувањето и работната продуктивност, но откриле дека секоја промена во осветлувањето (и намалување и зголемување) дава зголемена продуктивност. Причината за зголемување на продуктивноста во овие услови, денес позната како Хоторнов ефект, се должела на унапредување на комуникацијата, вниманието посветено од страна на менаџментот и социјалната динамика помеѓу вработените (Pinder, 2023). Оттогаш бројни студии ја потврдуваат меѓузависноста на добросостојбата на работа и продуктивноста (*Relationship Between Employee Mental Health and Job Performance: Mediation Role of Innovative Behavior and Work Engagement*) дури и во македонски контекст (Blaževska Stoilkovska et al., 2018). Само за илустрација, при пребарување на трудови во Google Scholar со термините „well being work performance“ се јавуваат 6,870,000 резултати (Google Scholar, 2023).

Дополнително на ова, обемна е и литературата која укажува на **влијанието на менаџерите во добросостојбата на вработените**. При пребарување на трудови во Google Scholar со термините „well being manager influence“ се јавуваат 5,160,000 резултати (Google Scholar, 2023). Како основна појдовна точка за посочување на значајноста на менаџерите се самите резултати од спроведувањето на проектот „Кислород“ на Гугл кои имаат значајна улога во целиот труд, а кои укажуваат на тоа дека менаџерите имаат многу поголемо влијание врз перформансата на вработените и начинот на кои тие ја доживуваат сопствената работа од кој било друг фактор (Bryant, 2011). Како пример за значајноста на менаџерите може да се посочи и една глобална студија на UKG Workforce Institute каде учествувале 3400 луѓе од 10 земји, 69% од испитаниците навеле дека нивните менаџери имаат најголемо влијание врз нивното ментално здравје, идентично со влијанието на нивните партнери и

■

повеќе од нивните лекари (51%) или терапевти (41%) (*Mental Health at Work: Managers and Money*, n.d.). Скоро идентични резултати дало и едно од последните истражување на Галуп, една од најпознатите светски аналитички и советодавни компании кои специјализираат во истражување на јавно мислење, анализа на пазарот и консултантски услуги. Резултатите од ова истражување укажуваат на влијанието на менаџерите во ангажираноста на вработените од дури 70% (Beck & Harter, 2023.). Истовремено резултатите од истражувањето на Галуп укажуваат на тоа дека **компаниите не успеваат во одбирање на менаџер со соодветните таленти** дури во 82% од случаите (Beck & Harter, 2023.). Ова доведува до заклучок дека исклучително значаен фактор за продуктивноста на работата најчесто недостасува во компаниите.

Состојба која сама по себе на глобално ниво го засега целокупниот квалитет на живот, а секако и работната продуктивност е **добросостојбата**, особено менталната добросостојба. Депресијата и анксиозноста како најчесто поврзувани со менталното здравје ја чинат светската економија 1 трилион американски долари (Mental Health, n.d.). Во Република Северна Македонија конкретно бројките на антидепресиви и анксиолитици континуирано растат. Само за илустрација, во 2014 година биле издадени 850.000 рецепти Диазепам, а во 2020 година - 1.300.000 рецепти Диазепам (Радио Слободна Европа, 2022). Поскорешни податоци од 2022 година укажуваат дека приближно 2.4 милиони рецепти се издадени за лекови поврзани со ментално здравје (Insajderi, n.d.), што го потврдува трендот на зголемување на потешкотиите со менталното здравје.

Утврдувањето на горенаведените состојби (несоодветноста на менаџерите, ниското задоволство од работата, лошото ментално здравје како клучен дел од општата добросостојба) овозможува да го дефинираме проблемот и да го разбереме неговото значење, а природата на нивната меѓузависност во контекст на нашето општество ќе ја утврдат резултатите од ова истражување.

Пребарување на литературата на **истражувања кои конкретно го анализираат корелацискиот однос помеѓу добросостојбата на вработените, измерена преку „Workplace PERMA“ профилот и компетенциите на вработените оценети преку прашалник базиран**

■

на наодите од Project Oxygen на Google, не вроди со конкретен резултат. Сепак, постојат истражувања кои ја истражуваат врската помеѓу добросостојбата на вработените и различни фактори на работното место. На пример, едно систематско истражување ја анализира врската помеѓу добросостојбата добиена со PERMA прашалникот и иновативното работно однесување, сугерирајќи дека вработените со повисоко ниво на добросостојба покажуваат поголема компетентност и креативност (Ibrahim, N., F. et al, 2023). Постојат истражувања и за примена на PERMA моделот во управувањето со добросостојбата на вработените, истакнувајќи ја неговата функционалност во позитивната психологија (Wilczyński & Kołoszycz, 2023). Дополнитално, при пребарување на Google scholar на терминологија „PERMA workplace implications“, пронајдени се 26,800 резултати. За резултатите од Project Oxygen на Google од друга страна на Google scholar при специфично пребарување на фразата „Project oxygen“ во рамки на зборовите „Google project oxygen manager“, се издвојсваат 780 резултати.

Иако овие истражувања даваат увид во аспектите на добросостојбата на вработените и работното однесување, директна анализа на корелацијата помеѓу измерената добросостојба со workplace PERMA прашалникот и компетенциите базирани на критериумите на Project Oxygen веројатно сè уште не е истражена. Пронајден е еден автор на книга (Bhatia, 2022) со наслов „Workplace Happiness: Relevance to Employee Outcomes in Knowledge-Intensive Industries“, кој ги споменува и двата аспекти, но засебно.

Ова претставува добра можност за идни истражувања кои би го испитале начинот на кој овие специфични мерки меѓусебно влијаат и се поврзани во организацискиот контекст.

4. Методологија на истражувањето

Во ова поглавје се претставува методолошкиот пристап на истражувањето со цел систематско и валидно испитување на односот меѓу перцепираните менаџерски компетенции и добросостојбата на вработените. Најнапред се изложени истражувачките прашања што го водат истражувањето, по што следи прецизна дефиниција на варијаблите. Потоа се опишани методите, техниките и инструментите користени за прибирање на податоци, како и карактеристиките на популацијата и начинот на избор на примерокот. Завршниот дел опфаќа преглед на статистичките процедури применети при анализа на податоците, како и опис на организацијата и текот на истражувачкиот процес. Овој пристап овозможува интегритет и доследност во обработката и интерпретацијата на податоците.

4.1. Предмет на истражувањето

Ова истражување се фокусира на вработени на територијата на Република Северна Македонија во различни индустрии и организациска поставеност. Предметот на истражување е влијанието на менаџерските компетенции врз добросостојбата на вработените и секој од аспектите кои ги опфаќа ПЕРМА моделот (позитивни и негативни емоции, ангажираност, меѓучовечки односи, значење, достигнување и здравје).

Централно истражувачко прашање е: До кој степен менаџерските компетенции корелираат со добросостојбата на вработените, мерено преку ПЕРМА моделот?

Придружно прашање е: Дали има разлики во менаџерските компетенции и во добросостојбата кај испитаниците/вработените со различни демографски карактеристики?

4.2. Цел и карактер на истражувањето

Основната цел на ова истражување е да ги идентификува нивоата на менаџерските компетенции, добросостојбата на вработените и секој од аспектите кои ги опфаќа ПЕРМА моделот на добросостојба и да ги разбере односите помеѓу нив. Ова ќе обезбеди значаен увид за организациските лидери, професионалци во областа на човечките ресурси и академската заедница која работи во ова поле. Долгорочно ова истражување има за цел да им помогне на компаниите да ги унапредат компетенциите на своите менаџери и да ја унапредат добросостојбата кај своите вработени. Со ова потенцијално ќе влијаат на подигнување на нивото на продуктивност, што пак ќе доведе до подобрување на успешноста во целокупното работење на компаниите како еден од континуираните предизвици во работењето со кој тие се соочуваат.

Карактер на истражувањето. Планираното истражување е емпириско, систематско, рационално и повторливо, цели да биде објективно, отворено за ревизија и со запазени етички принципи.

4.3. Задачи на истражувањето

Согласно целта пред ова истражување се поставуваат следниве задачи:

- Да се дефинира нивото на компетенции на назначените менаџери како што го перципираат вработените за кои тие се одговорни;
- Да се дефинира колкав е степенот на добросостојба кај вработените во компаниите;
- Да се дефинира како перцепцијата на вработените за компетенциите на нивните менаџери е поврзана со сопствената добросостојба;
- Да се дефинира дали има дополнително фактори кои влијаат на односот помеѓу менаџерските компетенции и субјективната добросостојба.

4.4. Хипотези

Во насока на детално разбирање на горенаведените проблематики се поставуваат следните хипотези:

■

Општа хипотеза:

- Организациите кои имаат менаџери со повисоко развиено ниво на компетенции, ќе имаат вработени со повисоко ниво на добросостојба.

Помошни хипотези:

- Вработените кои имаат менаџери со повисоко ниво на релевантни компетенции, ќе пријават повисоки нивоа на позитивни емоции;
- Вработените кои имаат менаџери со повисоко ниво на релевантни компетенции, ќе пријават пониски нивоа на негативни емоции;
- Вработените кои имаат менаџери со повисоко ниво на релевантни компетенции, ќе пријават повисоки нивоа на ангажираност во работата;
- Вработените кои имаат менаџери со повисоко ниво на релевантни компетенции, ќе пријават повисоки нивоа на позитивни односи;
- Вработените кои имаат менаџери со повисоко ниво на релевантни компетенции, ќе пријават повисоки нивоа на значење во работата;
- Вработените кои имаат менаџери со повисоко ниво на релевантни компетенции, ќе пријават повисоки нивоа на достигнување во работата;
- Вработените кои имаат менаџери со повисоко ниво на релевантни компетенции, ќе пријават повисоки нивоа на општо здравје.

4.5. Варијабли во истражувањето

Независна варијабла се менаџерските компетенции.

Зависна варијабла е добросостојбата на работа и сите нејзини аспекти:

- позитивните емоции
- негативните емоции
- ангажираноста на работа
- меѓучовечките односи
- значењето во работата
- достигнување на работно место
- здравјето

■

Релевантни варијабли се: демографските податоци (град, пол, возраст, ниво на образование), тип на компанија (големина на компанијата, индустријата во која работи), типот на работни обврски (степен на специјализација и автономија).

4.6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

За потребите на ова истражување беше користен квантитативен метод. Земени беа предвид демографските карактеристики на испитаниците и применети два посебни прашалници интегрирани во еден единствен, составен од три делови. Првиот дел од прашалникот се однесува на демографските податоци. Вториот дел од прашалникот се однесува на компетенциите на менаџерите и беше креиран како резултат на наодите на Проект „Кислород“ (Project Oxigen) од страна на Гугл (Google re:Work, n.d.). Резултатот од ова беа 10 компетенции карактеристични за добрите менаџери (Van Rooy, 2014). Прашалникот кој се користеше за оваа цел се однесува на тие 10 компетенции во форма на 10 прашања кои директно ја опфаќаат секоја од нив. Повеќе детали за наодите од овој проект се наведени погоре во точка 2.1: Дефинирање на проблемот и основни поими. Третиот дел од прашалникот се базираше на работата на Мартин Селигман, а формата која се користеше е дефинирана од страна на Пеги Керн која е професор во Центарот за наука за добросостојба при универзитетот во Мелбурн, Австралија и се однесува конкретно на добросостојба на работно место (Kern, n.d.). Сите аспекти кои ги опфаќаат прашањата за добросостојба се дефинирани исто така во точка 2.1.

За сите прашања беше користена Ликертова 11 степенa скала со опции од 0 до 10. Овој тип на скала е дизајниран од страна на социјалниот научник Ренис Ликерт во 1932 и денес е еден од најупотребуваните. Скалата мери мислења, ставови и перцепции низ даден опсег на одговори кои укажуваат на одредено ниво на согласување или задоволство (Encyclopedia Britannica, 2023). Изборот од 11 степени е направен заради задржување на оригиналниот формат на прашалникот за добросостојба, што ќе обезбеди детално разграничување на одговорите. Рангот на опциите се движи од:

■

- 0: несогласување, зависно од содржината на ајтемот (пример: никогаш, ни најмалку) до
- 10: согласување, зависно од содржината на ајтемот (пример: секогаш, целосно).

Бројот на прашања кои се однесуваат на менаџерските компетенции и добросостојбата е 33 (10+23), со дополнителни 8 прашања за утврдување на демографските податоци или вкупно 41. Прашањата се од затворен тип. За секој тип на прашалник (засебно за менаџерските компетенции и за добросостојба) се определува просек со линеарно собирање на сите одговори за сите тврдења соодветно на избраниот степен на согласување и делење со бројот на прашања. Максималниот скор за секој тип на прашање изнесува 10, а минималниот е 0.

Во однос на интерпретацијата во прашалникот за добросостојба е детално дефинирана класификацијата:

- Многу високо функционирање = 9 и нагоре (0 до 1 за негативните емоции)
- Високо функционирање = 8-8.9 (1.1 до 3 за негативните емоции)
- Нормално функционирање = 6.5 to 7.9 (3 до 5 за негативните емоции)
- Суб-оптимално функционирање = 5 до 6.4 (5.1 до 6.5 за негативните емоции)
- Влошено функционирање = под 5 (над 6.5 за негативните емоции)

4.7. Популација и примерок

За целите на ова истражување беше користен пригоден примерок со примена на анкетен прашалник. Прашалникот беше дистрибуиран преку електронски канали (е-пошта, социјални мрежи и лични контакти), а учесниците самостојно одлучуваа дали ќе учествуваат. Овој пристап овозможи пристап до вработени од различни компании и сектори, што беше соодветно за природата на истражувањето.

Со цел да се обезбеди поголема дата база за статистичка обработка, истражувањето беше спроведено два пати. Првиот пат прашалникот беше дистрибуиран во една од поголемите компании на територијата на Р.С. Македонија со над 25 подружници на национално ниво и оттаму прибрани се 123 одговори. Вториот пат прашалникот беше објавен во отворен формат и оваа постапка резултираше со 266 одговори или вкупно 389.

Ако се земе предвид популацијата на државата од 1.836.713 жители, за точност на податоците од 95% и 5% маргина на грешка потребниот примерок треба да биде составен од 384 испитаници, што значи дека со резултатите од 389 испитаници можат да се носат заклучоци на национално ниво. Сепак, по анализа на резултатите од двата прашалника евидентирани се значителни разлики во одговорите и од таа причина резултатите од првиот прашалник се земени предвид само за компарација и се прикажани како резултати од пилот истражување, но интерпретацијата е направена само врз основа на отворениот прашалник со 266 испитаници. Дополнително, типот на примерокот не е репрезентативен за целата популација, така што и заклучоците се ограничени само на учесниците кои доброволно избрале да учествуваат во истражувањето.

4.8. Статистичка обработка на податоци

Податоците добиени од одговорите на прашалниците се обработени на дескриптивно ниво, а потоа се применети соодветни статистички постапки за тестирање на поставените истражувачки хипотези. Обработката на податоците на дескриптивно ниво е насочена кон соопштување на наоди за: (1) Карактеристиките на организациите, (2) Демографските карактеристики на вработените, (3) Нивото на компетенции на менаџерите на испитаниците, (4) Нивото на перцепирана добросостојба. Во делот од инференцијалната статистика ќе бидат прикажани наодите соодветно на редоследот на поставените хипотези.

4.9. Организација и тек на истражувањето

По подготовка на инструментите за истражување, прашалникот беше дистрибуиран на два наврати. Првиот пат беше потребна координација со менаџментот на компанијата каде беше планирано спроведувањето, вториот пат целата организација беше во сопственост на авторот на овој труд. Самиот прашалник беше идентичен во двата случаи и електронски споделен, а одговорите автоматски регистрирани. Платформата која беше искористена за креирање и спроведување на истражувањето е на Google, а форматот Google Forms кој дава автоматски визуелен приказ и ја олеснува презентацијата во делот на демографските податоци. За посложените анализи беше користена програмата SPSS со статистички постапки соодветни за поставените хипотези.

Статистички индикатори и методи за анализа кои беа користени се:

- Аритметичка средина
- Стандардна девијација
- Рангови
- Кронбах алфа коефициент
- Пирсонов метод на корелација
- Т-тест
- Анализа на варијанса (АНОВА)
- Post Hoc анализа

5. Резултати

Во ова поглавје се прикажуваат и интерпретираат добиените емпириски резултати од спроведеното истражување со цел да се одговори на поставените истражувачки прашања и да се испита валидноста на хипотезите. Анализата започнува со краток вовед во резултатите, по што следува преглед на демографските карактеристики на испитаниците што овозможува подобро да се разбере контекстот од каде потекнуваат податоците. Потоа се прикажуваат резултатите поврзани со перцепиите за менаџерските компетенции, како и оние кои се однесуваат на добросостојбата на работното место. Централно место заземаат наодите кои се однесуваат на релациите меѓу двете клучни променливи – менаџерските компетенции и добросостојбата. За таа цел се користени соодветни статистички техники за анализа на нивната поврзаност. Во завршниот дел се разгледуваат и потенцијалните дополнителни фактори што можат да влијаат врз испитуваните односи.

5.1. Вовед во резултатите

Со оглед на тоа што истражувањето беше спроведено во две етапи - пилотирање и официјално истражување, резултатите од двата прашалника се прикажани одделно. Иако прашалниците се идентични, во резултатите се јавуваат видливи разлики. Поради ова демографските податоци и дескриптивната статистика се презентирани за двете истражувања засебно, со акцент на анализата на разликите. Заклучоците и инференцијалната статистика, пак, се базирани исклучиво на податоците од официјалното истражување. Ова е направено поради две причини. Првата причина е недостатокот на контрола од страна на истражувачот при спроведувањето на пилот истражувањето, што може да влијаело на резултатите. Иако инструкциите во воведниот дел од прашалникот беа јасно дефинирани, инструкциите кои ги дала компанијата за време на процесот на спроведување на пилот истражувањето беа недостаточни. Дополнително постои сомнеж дека учесниците во пилот истражувањето можеби давале социјално пожелни

■

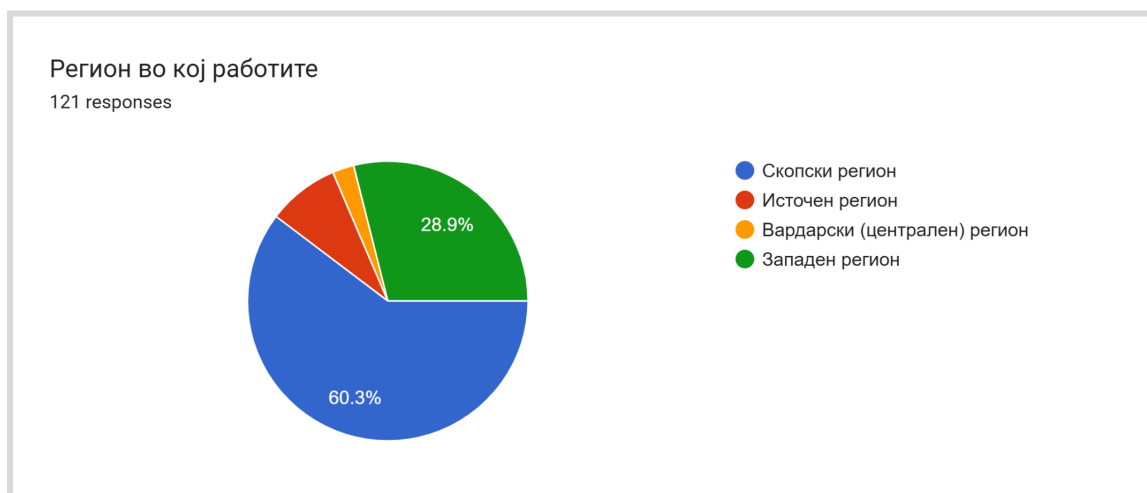
одговори. Во контекст на официјалното истражување бројот од 266 испитаници кои учествувале секако обезбедува доволна репрезентативност за донесување квалитетни заклучоци.

5.2. Демографски карактеристики на испитаниците

Во продолжение прикажани се демографските податоци на испитаниците кои вклучуваат информации за пол, возраст, образование, професионално искуство и други релевантни фактори кои може да имаат влијание на резултатите од студијата. Овие податоци се важни за да се обезбеди контекстот во кој функционираат и да се направи анализа на различни групи учесници, како и да се утврди дали некои демографски фактори имаат значајна корелација со испитуваните варијабли. Овие информации можат да помогнат во понатамошното интерпретирање на податоците и нивната примена во реални ситуации.

Слика 1

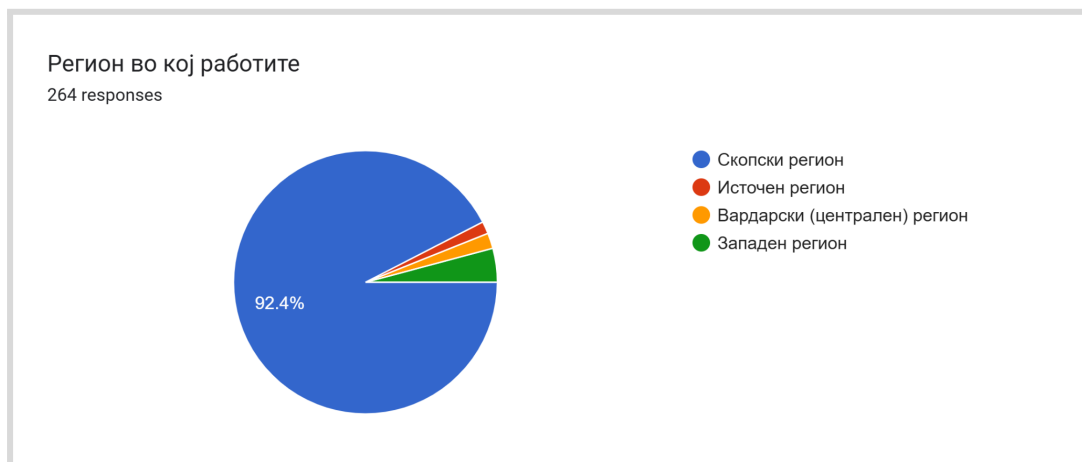
Пилот истражување - Регион



Добиените одговори на пилот истражувањето во однос на регионот се следни: во вардарскиот (централен) регион работат само 3 испитаници или 2,48%, во западниот регион 35, или 28,93%, во источниот регион 10 или 8,26%, во скопски регион има најмногу - 73 испитаници или 60,33%.

Слика 2

Официјално истражување - Регион

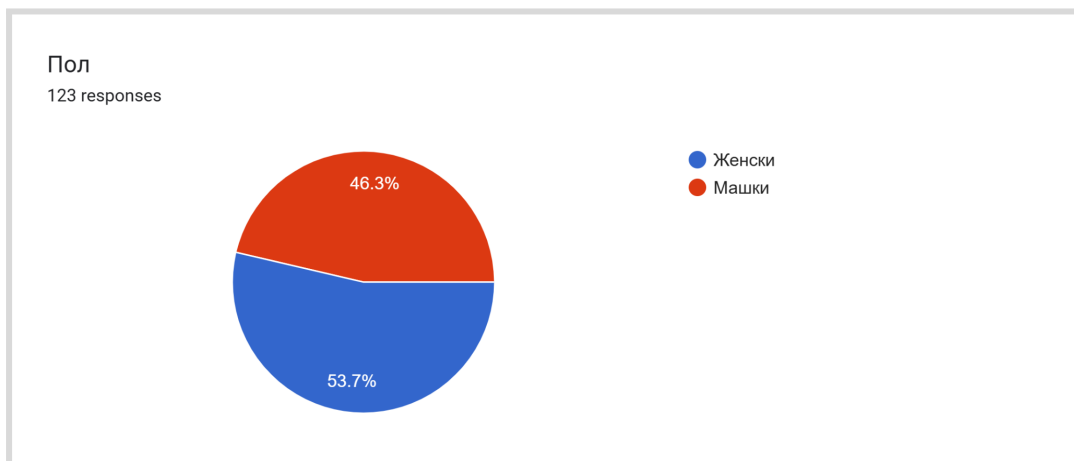


Добиените одговори на официјалното истражување во однос на регионот се следни: во вардарскиот (централен) регион работат 5 испитаници или 1,89%, во западниот регион 11 или 4.17%, во источниот регион 4 или 1,52%, во скопскиот регион дури 244 испитаници или 92.42%.

Од ова може да се види дека резултатите од пилот истражувањето се порамномерно дистрибуирани. Иако е очекувано најголем дел од испитаниците да бидат од скопскиот регион, високиот 92,4% наспрема 60,3% во пилот истражувањето, за жал, ги прави заклучоците за состојбите надвор од Скопје помалку валидни.

Слика 3

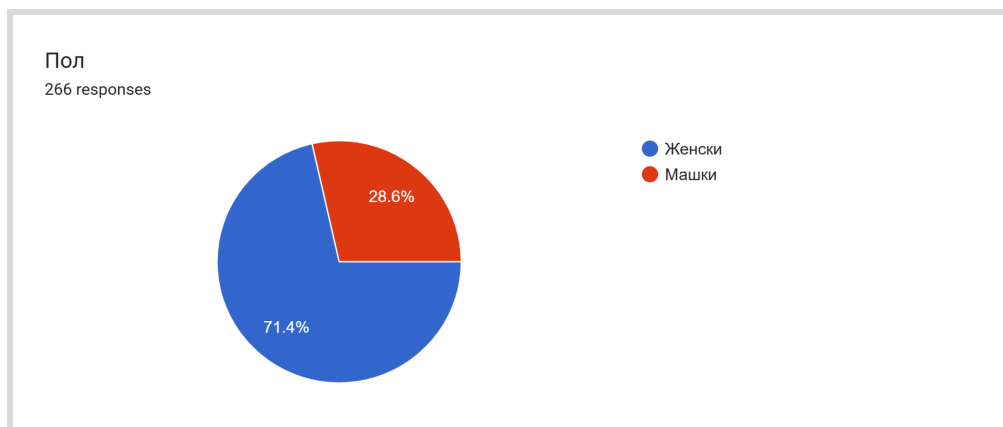
Пилот истражување - Пол



Во пилот истражувањето вкупно 66 испитаници (53,7%) се од женски и 57 (46,3%) се од машки пол. Како и во однос на регионот, и во однос на полот резултатите од пилот истражувањето се поизбалансираани.

Слика 4

Официјално истражување - Пол

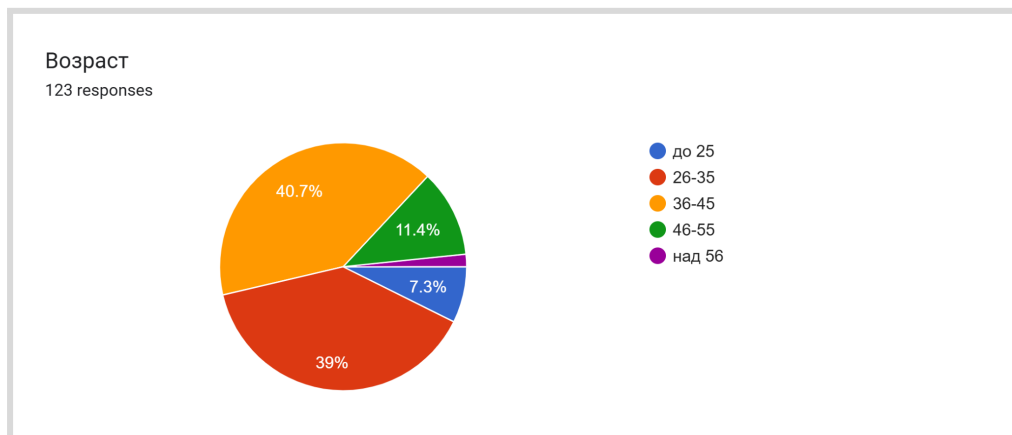


Во официјалното истражување 190 испитаници (71,4,7%) се од женски и 76 (28,6%) се од машки пол.

Иако резултатите од пилот истражувањето нудат поголем баланс во однос на полот, бојката од 76 машки испитаници и 190 женски сепак овозможува носење на заклучоци во однос на полот, а половата разлика е земена во понатамошните анализи како една од релевантните варијабли.

Слика 5

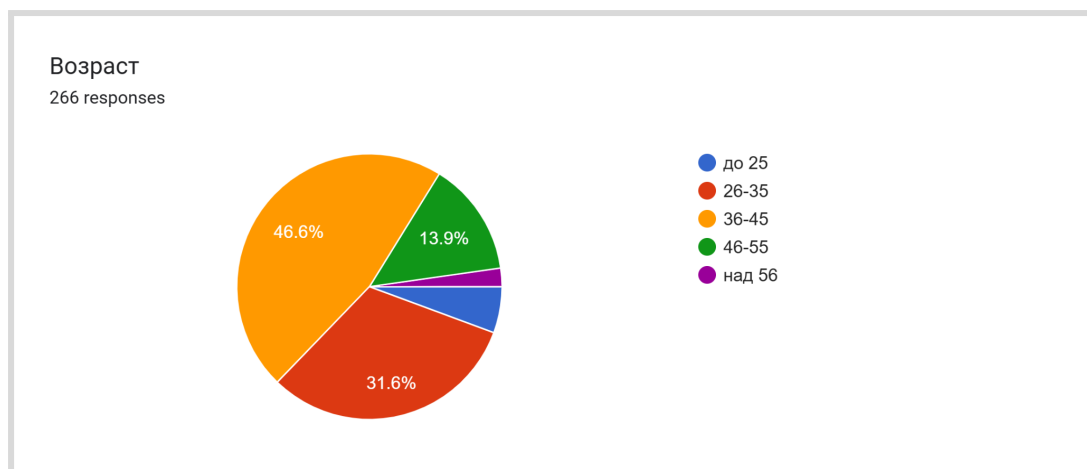
Пилот истражување - Возраст



Резултатите од пилот истражувањето во однос на возраста покажуваат доминирање на две категории. Најголемиот дел од испитаниците спаѓаат во групата на возраст од 36-45 години со 50 испитаници, што претставува 40,64% од вкупниот број и групата од 26-35 години со 48 испитаници или 39,02%. Следуваат помали групи, од кои 14 испитаници (11,38%) се во категоријата од 46-55 години, додека 9 испитаници (7,32%) имаат помалку од 25 години. Само двајца испитаници (1,63%) имаат повеќе од 56 години.

Слика 6

Официјално истражување - Возраст



Резултатите од официјалното истражување во однос на возраста покажуваат дека најголема група на испитаници е таа од 36-45 години, која сочинува 46,62% од вкупниот број со 124 одговори. Следува групата на возраст од 26-35 години која брои 84 испитаници или 31,58%. По оваа група најголемиот процент е од 46-55 години со 37 испитаници или 13,91%. Младите испитаници до 25 години сочинуваат 5,64% или 15 испитаници, додека само 2,26% од испитаниците се над 56 години или 6 испитаници.

Во однос на возраста податоците од пилот истражувањето и официјалното истражување се слични. Најголемиот дел од одговорите во пилот истражувањето се дадени од испитаници на возраст од 26-35 години (39%) и 36-45 години (40,7%), што сочинува 79,7% од вкупната бројка. За разлика од тоа, официјалното истражување покажува дека испитаниците на возраст од 26 до 35 години сочинуваат 31,6%, а оние на возраст од 36 до 45 години 46,6%, што

во комбинација дава 78,2%. Овие податоци укажуваат на слична структура на испитаниците во двете истражувања, што се одразува на општиот тренд на ангажираност на работната сила во овие возрастни групи.

Слика 7

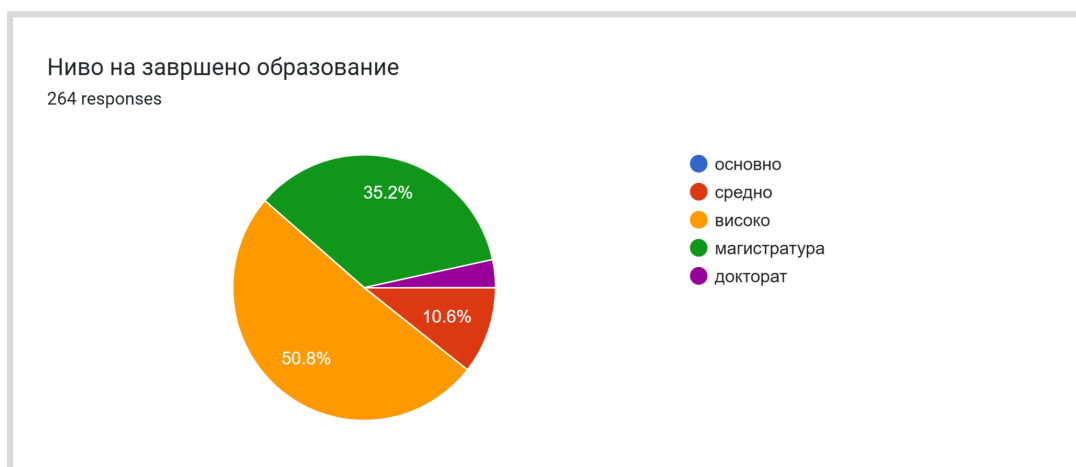
Пилот истражување - Ниво на завршено образование



Во однос на образованието во пилот истражувањето резултатите се следни: со високо образование се 44 испитаници или 35,77%, со основно образование, магистратура и докторат има само по еден (0,81%) и во најголемата категорија припаѓаат 76те испитаници со средношколско образование (61,79%).

Слика 8

Официјално истражување - Ниво на завршено образование



Во однос на образованието во официјалното истражување резултатите се следни: најголем процент отпаѓа на испитаниците со високо образование со 134 одговори или 50,76%, потоа на испитаниците со магистратура со 93 одговори или 35,23%. Со средношколско образование има 28 испитаници или 10,61%, а со докторат 9 или 3,41%. Со основно образование нема ниту еден испитаник.

Нивото на завршено образование е значително различно во двете групи на испитаници. Во пилот истражувањето најголемиот процент на испитаници има средношколско образование кој изнесува 61,8%, додека 35,8% имаат високо образование, што вкупно изнесува 97,6%. Испитаниците со основно образование, магистратура и докторат се претставени со незначителен број (по еден испитаник од секоја категорија или по 0,8%). Во официјалното истражување ситуацијата е поразлична. Половина од испитаниците имаат високо образование (50,8%), додека 35,2% имаат завршена магистратура. Процентот на испитаници со средно образование е значително помал, само 10,6%, што е за 51,2 процентни поени помалку од оние во пилот истражувањето. Исто така, магистрантите се повеќе за 34,4%, а има и 9 испитаници со докторат, што претставува 3,4%. Овие разлики во нивото на образованието се важни за понатамошната анализа бидејќи претставуваат релевантни фактори кои можат да влијаат на резултатите и интерпретацијата на истражувањето.

За појасен визуелен увид во разликите е приложена и табелата подолу.

Табела 1

Ниво на завршено образование

	високо	докторат	магистратура	основно	средно
Пилот	35.77%	0.81%	0.81%	0.81%	61.79%
Официјално	50.76%	3.41%	35.23%	0,00%	10.61%

Слика 9

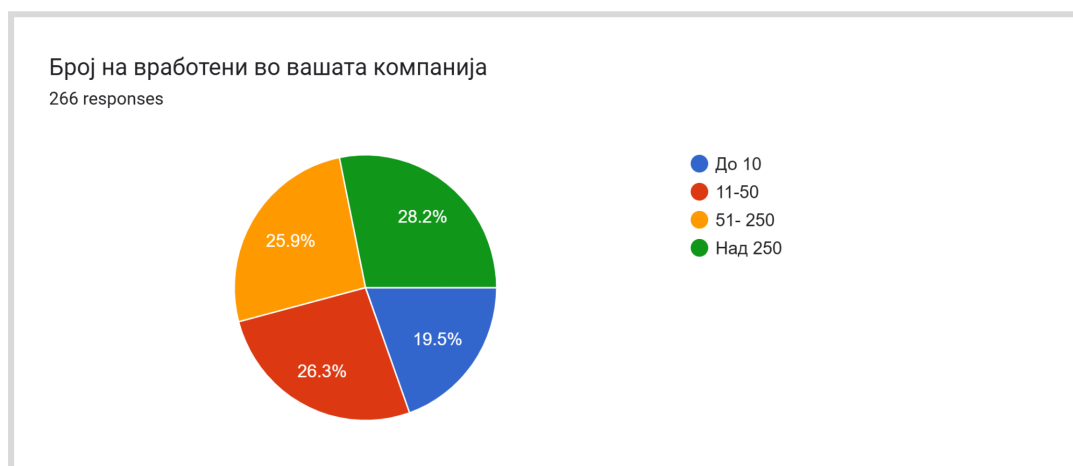
Пилот истражување - Број на вработени во вашата компанија



Резултатите од одговорите на пилот истражувањето во делот на број на вработени се следни: во категоријата од 11 до 50 вработени има 13 одговори или 10,57%. Во категоријата од 51 до 250 вработени има 3 одговори или 2,44%. Во категоријата до 10 вработени има 15 одговори или 12,20% и во категоријата над 250 вработени има 92 одговори или 74,80%. Овде треба да се нагласи дека во пилот истражувањето иако има различни одговори, станува збор за голема компанија со над 250 вработени и претпоставката за различните информации произлегува од давањето на одговор од страна на испитаниците за големината на подружницата каде тие се вработени наместо за големината на компанијата.

Слика 10

Официјално истражување - Број на вработени во вашата компанија



Резултатите од одговорите на официјалното истражување во однос на бројот на вработени во компаниите покажуваат интересна и рамномерно распределена слика. 70 испитаници (26,32%) доаѓаат од компании со големина од 11 до 50 вработени. Следуваат 69 испитаници (25,94%) од компании со големина меѓу 51 и 250 вработени. Од компаниите со помал број на вработени (до 10 вработени) има 52 испитаници (19,55%). Најголем број одговори доаѓаат од компании со повеќе од 250 вработени кои сочинуваат 28,20% од испитаниците или 75 испитаници. Во официјалното истражување забележано е рамномерно распределување на испитаниците во сите категории за разлика од пилот истражувањето каде бројот на испитаници не беше толку избалансиран помеѓу групите. Ова рамномерно распределување може да овозможи пообјективни резултати кои ќе бидат полезни за понатамошни анализи во контекст на големината на компаниите и нивните практики.

Слика 11

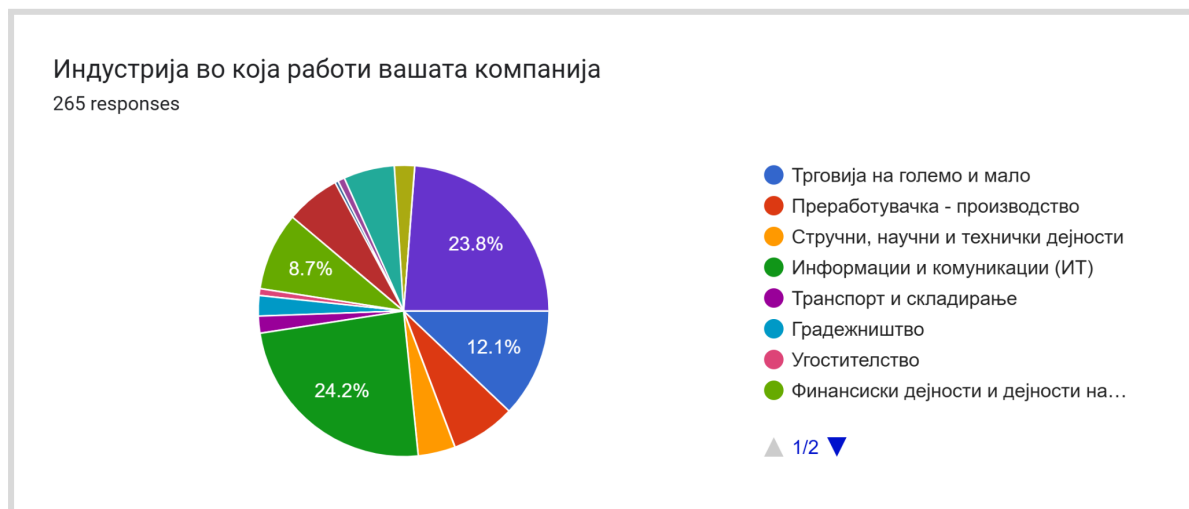
Пилот истражување - Индустрија во која работи вашата компанија



Исто како и претходниот податок за големината на компанијата, со оглед на тоа што се работи за една компанија во пилот истражувањето, индустријата таму треба да биде трговија на големо и мало, што 91,8% од испитаниците точно ја означиле.

Слика 12

Официјално истражување - Индустрија во која работи вашата компанија



Во официјалното истражување позначајни индустрии од каде доаѓаат испитаниците се: ИТ со 64 одговори (24,2%), трговија на големо и мало со 32 одговори (12,1%), финансиски дејности и дејности на осигурување со 23 одговори (8,7%), преработувачка индустрија со 19 одговори (7,2%), здравствена и социјална заштита со 16 одговори (6%), образование со 15 одговори (5,7%), стручни научни и технички дејности со 11 одговори (4,2%).

Голем процент на испитаници, 23,7%, ја одбрале категоријата „останато“, што укажува на можноста дека и покрај тоа што беа понудени 13 категории на индустрии, испитаниците можеби не знаат точно под која индустрија спаѓа нивниот работодавач. Ова може да биде резултат на нецелосно дефинирање на категориите или на недоволно познавање на индустријата од страна на испитаниците. За дефинирање на индустриите беа користени официјални податоци од Заводот за статистика за број на вработени по индустрија на национално ниво и потоа беа рангирани од најбројните до најмалкубројните, што сугерира дека сепак опфатот на категориите е добро структуриран.

Слика 13

Пилот истражување - Ниво на работната позиција на која сте назначени во моментот



Резултатите од пилот истражувањето во однос на работната позиција се следни: на почетно ниво има 14 испитаници или 11,57%, на позиција со средно ниво се назначени 53 или 43,80% од испитаниците, на сениорски позиции се назначени 20 или 16,53%, среден менаџмент се 21 или 17,36%, висок менаџмент се 11 испитаници или 9,09% и извршен менаџмент 2 или 1,65%.

Слика 14

Официјално истражување - Ниво на работната позиција на која сте назначени во моментот



Резултатите од официјалното истражување во однос на работната позиција се следни: најмал број на испитаници - 11 се назначени на почетничка позиција (4,15%), потоа следи категоријата на испитаници од извршен менаџмент со 25 одговори или 9,43%, па тие од висок менаџмент со 40 одговори или 15,09%. На позиција на среден менаџмент се 47 испитаници или 17,74%, со средно ниво на одговорности се назначени 63 испитаници или 23,77% и на сениорска позиција се назначени 79 испитаници или 29.81%, која е и најголема категорија.

Претпоставката на истражувачот за оваа варијабла (ниво на работна позиција) е дека може да има влијание на резултатите, па од таа причина беа направени посебни напори за разјаснување на работните позиции, дефинирајќи ги во самиот прашалник на следниот начин:

- Почетно ниво (основно ниво на задачи и одговорности, со малку или без претходно работно искуство);
- Средно ниво (умерено ниво на искуство и компетенции, самостојна работа или работа во тим);
- Сениор (значително искуство и експертиза во својата област, вообичаено одговорни за водечка улога во проекти или менторство на помлади колеги);
- Среден менаџмент (надгледување на секојдневните активности и спроведување на стратегии, управувајќи со тимовите и ресурсите);
- Висок менаџмент (раководење со оддел или функција, со фокус на спроведување на стратешките одлуки и надзор на средното раководство);
- Извршен менаџмент (највисоко ниво на управување, стратешко планирање, донесување важни одлуки и водење на целокупниот бизнис).

Споредбата во однос на работната позиција на која испитаниците се назначени кај пилот истражувањето и официјалното истражување е прикажана во табелата подолу.

Табела 2

Разлики во ниво на работната позиција во пилот истражувањето и официјалното истражување

	Извршен менаџмент	Висок менаџмент	Среден менаџмент	Сениор	Средно ниво	Почетно ниво
Пилот	1.65%	9.09%	17.36%	16.53%	43.80%	11.57%
Официјално	9.43%	15.09%	17.74%	29.81%	23.77%	4.15%

Во линија со поголемиот број на испитаници со повисоко образование во официјалното истражување и позициите на кои испитаниците се назначени се во поголем процент повисоки во споредба со резултатите од пилот истражувањето.

5.3. Резултати поврзани со менаџерските компетенции

Во ова поглавје се претставени оценките за 10-те компетенции на менаџерите врз основа на податоците од прашалникот. Поконкретно се дадени:

- Средните вредности
- Стандардните девијации
- Рангирање на компетенциите согласно перцепцијата на вработените
- Анализа на најсилно и најслабо изразените компетенции

Најпрво ќе ги прикажеме компетенциите согласно тврдењата во прашалникот.

Табела 3

Изведени компетенции од тврдењата во прашалникот

Бр.	Компетенција	Тврдење во прашалникот кое ја проценува компетенцијата
1	Менторство и коучинг	Е добар тренер (коуч)
2	Охрабрување и автономија	Го охрабрува тимот во работењето и не микроменаџира
3	Грижа за добросостојбата и успехот на вработените	Креира поддржувачка работна средина, покажувајќи грижа за успехот и

Бр.	Компетенција	Тврдење во прашалникот кое ја проценува компетенцијата
3		добросостојбата на вработените
4	Ориентација кон резултати и продуктивност	Е продуктивен и ориентиран кон постигнување на резултати
5	Ефективна комуникација	Е добар комуникатор
6	Поддршка на кариерен развој и успешност	Го поддржува кариерниот развој на вработените
7	Визија и стратешко водство	Има јасна визија/ стратегија за тимот
8	Техничка експертиза	Има клучни технички вештини
9	Соработка и тимска работа	Соработува на сите нивоа во компанијата
10	Донесување одлуки	Знае да носи добри одлуки

Табела 4

Резултати од пилот истражувањето во однос на менаџерските компетенции, рангирани по висина

Тврдење	Скор
Мојот претпоставен е продуктивен и ориентиран кон постигнување на резултати	8.20
Мојот претпоставен соработува на сите нивоа во компанијата	8.01
Мојот претпоставен креира поддржувачка работна средина, покажувајќи грижа за успехот и добросостојбата на вработените	7.89
Мојот претпоставен е добар комуникатор - внимателно слуша и споделува информации	7.84
Мојот претпоставен знае да носи добри одлуки	7.84
Мојот претпоставен е добар тренер (коуч)	7.83
Мојот претпоставен го охрабрува тимот во работењето и НЕ микроменаџира	7.80
Мојот претпоставен има клучни технички вештини кои помагаат да го советува тимот	7.77
Мојот претпоставен го поддржува кариерниот развој на вработените и разговара со нас за работната успешност	7.76
Мојот претпоставен има јасна визија/ стратегија за тимот	7.71
Средна вредност	7.86

Од овде може да се види дека највисоко рангирана компетенција со скор 8,20 е „ориентација кон резултати и продуктивност“ (тврдење „Мојот претпоставен е продуктивен и ориентиран кон постигнување на резултати“), додека најниско рангирана со скор 7,72 е „стратегиската ориентираност и визионерството“ (тврдење „Мојот претпоставен има јасна визија/ стратегија за тимот“). Ако ја земеме категоризацијата на ПЕРМА прашалникот каде секој скор над 8 означува високо функционирање и во случајов ако го преведеме како високо ниво на компетенција, тогаш треба да се наведе и компетенцијата „соработка и тимска работа“ со скор 8,01 како значајна компетенција. Од друга страна, согласно категоризацијата на ПЕРМА прашалникот, секој скор помеѓу 6,5 и 7,9 влегува во категоријата на нормално функционирање или во случајов нормално ниво на компетенции и во оваа ситуација може да се види дека сите останати скорови, дури и најнискиот се наоѓаат на високиот крај на оваа категорија.

Табела 5

Резултати од официјалното истражување во однос на менаџерските компетенции, рангирани по висина

Тврдење	Скор
Мојот претпоставен е продуктивен и ориентиран кон постигнување на резултати	7.44
Мојот претпоставен соработува на сите нивоа во компанијата	7.28
Мојот претпоставен знае да носи добри одлуки	6.77
Мојот претпоставен е добар комуникатор - внимателно слуша и споделува информации	6.71
Мојот претпоставен има клучни технички вештини кои помагаат да го советува тимот	6.52
Мојот претпоставен го поддржува кариерниот развој на вработените и разговара со нас за работната успешност	6.50
Мојот претпоставен го охрабрува тимот во работењето и НЕ микроменаџира	6.47
Мојот претпоставен креира поддржувачка работна средина, покажувајќи грижа за успехот и добросостојбата на вработените	6.44
Мојот претпоставен е добар тренер (коуч)	6.32

Тврдење	Скор
Мојот претпоставен има јасна визија/ стратегија за тимот	6.24
Средна вредност	6.67

Иако и кај оваа група испитаници највисоко рангирана компетенција со скор е „ориентација кон резултати и продуктивност“ (тврдење „Мојот претпоставен е продуктивен и ориентиран кон постигнување на резултати“), скорот изнесува 7,44, за разлика од претходната група, каде беше 8,20. Интересно е дека и најнискиот резултат во пилот истражувањето (7,71) е повисок од највисокиот резултат во официјалното истражување. Во рамки на категоријата на нормално ниво на компетенции се наоѓаат следните: Ориентација кон резултати и продуктивност, Соработка и тимска работа, Донесување одлуки, Ефективна комуникација, Техничка експертиза и Поддршка на кариерен развој и успешност. Она што го нема кај пилот истражувањето се резултати кои влегуваат во категоријата на суб-оптимално ниво, а тоа се сите компетенции со скорови помеѓу 5 и 6,4, или: Охрабрување и автономија (скор 6,47), Грижа за добросостојбата и успехот на вработените (скор 6,44), Менторство и коучинг (скор 6,32) и Визија и стратешко водство (скор 6,24).

Дури и вкупниот резултат со скор од 6,67, иако влегува во категоријата на нормално ниво, се наоѓа на долниот спектар на истата, укажувајќи на недоволно развиени менаџерски компетенции.

Во продолжение е направена и споредба на главните резултати помеѓу двете истражувања.

Табела 6

Главни дескриптивни статистички показатели за двете групи испитаници

Менаџерски компетенции	Пилот	Официјално
Просечна вредност	7.86	6.67
Стандардна девијација	2.84	2.83

■

Од оваа табела може да се види дека просечната вредност на менаџерските компетенции во пилот истражувањето од 7.86 е повисока од официјалните мерења со 6.67. Пониската просечна вредност во официјалната група може да се должи на условите на мерењето, поголемиот број на учесници, или пореална проценка на компетенциите од страна на учесниците во ова истражување. Во однос на стандардна девијација, скоро идентичната вредност од 2.84 во пилот истражувањето и 2,83 во официјалното истражување укажуваат дека нема голема усогласеност помеѓу учесниците за тоа какви се компетенциите на нивните менаџери и дека се работи за хетерогена група, како што може да се забележи и од самите демографски податоци. Во однос на ранговите, разликата меѓу највисокиот и најнискиот резултат е идентична (10 единици), што укажува на тоа дека мерењето е изведено на иста скала (од 0 до 10).

5.4. Резултати поврзани со добросостојбата на работно место

Во оваа секција ќе бидат прикажани резултатите од истражувањето поврзани со добросостојбата базирани на ПЕРМА моделот и мерени преку прашалник кој е специјално наменет за работна средина (Workplace PERMA). ПЕРМА моделот ги вклучува следниве димензии: позитивни (аспект Positive emotions) и негативни емоции (аспект N - Negative emotions¹), ангажираност (аспект E - Engagement), односи (аспект R - Relations), значење (аспект M - Meaning), достигнување (аспект A - Accomplishment) и здравје (аспект H - Health). Ќе се презентираат средни вредности и трендови за секоја од овие димензии, како и потенцијални разлики во добросостојбата врз основа на демографски карактеристики. Ова ќе овозможи детално разбирање на факторите што влијаат на добросостојбата во работната средина.

¹ Секој од аспектите кои се мерени со ПЕРМА профилот чии скорови се наведени во табелите, се претставени со латинични букви кои се изведени од првата буква од називот на самиот аспект на англиски јазик (пример P=positive emotions).

Табела 7

Легенда - читање на резултатите согласно висината на скорот

ЛЕГЕНДА	
Многу високо функционирање	9 и повисоко (0 до 1 за негативни емоции)
Високо функционирање	8 - 8.9 (1.1 до 3 за негативни емоции)
Нормално функционирање	6.5 - 7.9 (3 to 5 за негативни емоции)
Суб - оптимално функционирање	5 - 6.4 (5.1 to 6.5 за негативни емоции)
Стагнација ²	под 5 над 6.5 за негативни емоции)

Табела 8

Резултати од пилот истражувањето во однос на прашалникот за добросостојба на работно место

Бр	Тврдење	Скор	Аспект
1	До кој степен вашата работа има цел и значење?	8.32	M
2	Колку често се чувствувате дека остварувате напредок во постигнување на вашите работни цели?	7.97	A
3	На работа колку често целосно сте посветени на задачите што ги извршувате?	9.28	E
4	Општо земено, како би го оцениле своето здравје?	8.27	H
5	На работа колку често се чувствувате радосно?	6.85	P
6	Колку добивате помош и поддршка од колегите кога тоа ви е потребно?	8.22	R
7	На работа колку често се чувствувате вознемирено?	5.11	N
8	Колку често ги остварувате важните работни цели кои си ги поставувате за себе?	8.86	A
9	Општо земено, колку сметате дека она што го правите на работа има вредност и значење?	8.12	M
10	Колку често се чувствувате позитивно на работа?	7.46	P
11	Колку често се чувствувате возбудено и заинтересирано во врска со својата работа?	7.47	E
12	Колку често се чувствувате осамено на работа?	2.72	Lnl
13	Колку сте задоволни со вашето моментално физичко здравје?	7.89	H
14	Колку често чувствувате лутина на работа?	4.20	N

² Превод од англискиот збор „Languishing“, кој се преведува и како недостаток на ментална добросостојба

Бр	Тврдење	Скор	Аспект
15	Колку често се чувствувате ценето од страна на колегите од работа?	7.60	R
16	Колку често сте во состојба да се справите се работните обврски?	8.98	A
17	Колку често сметате дека имате општо чувство на насоченост во вашата работа?	7.94	M
18	Споредено со други од истата возраст и пол како вас, какво е вашето здравје?	8.24	H
19	Колку сте задоволни од вашите професионални врски/односи?	8.15	R
20	На работа колку често се чувствувате тажно?	2.23	N
21	На работа колку често губите чувство за време додека работите нешто во кое уживате?	6.81	E
22	Колку сте задоволни на работа?	7.43	P
23	Сите работи земени предвид, колку би рекле дека сте среќни со својата работа?	7.39	Hpp

Од оваа табела може да се види дека прашање кое има добиено највисок скор е „На работа колку често целосно сте посветени на задачите што ги извршувате?“ со вредност од 9.28, што влегува во највисоката категорија на функционирање. Останати две прашања кои исто така се значајно високи се „Колку често ги остварувате важните работни цели кои си ги поставувате за себе?“, кое има добиено скор од 8.86 и „Колку често сте во состојба да се справите се работните обврски?“, кое има добиено скор од 8.98, што ги става во категорија на високо функционирање. И покрај ова, прашањето „Сите работи земени предвид, колку би рекле дека сте среќни со својата работа?“ има добиено скор од 7.39, што е трет најнизок резултат од сите позитивни тврдења на скалата. Најниски скорови имат добиено прашањата: „На работа, колку често губите чувство за време додека работите нешто во кое уживате?“ со 6.81 (скор кој директно укажува на степенот на ангажираност на вработените) и „На работа, колку често се чувствувате радосно?“ со 6.85 (прашање во категоријата на позитивни емоции). И двата сора се на долната граница на категоријата на нормално функционирање, што дополнително го потврдува ставот дека одговорите во пилот истражувањето веројатно е да не ја одрзуваат реалноста во работата на испитаниците.

■

Табела 9

Главни категории на резултати во делот на добросостојба од пилот истражувањето

Главни категории на резултати	Скор
Општа добросостојба (P,E,R,M,A + Hpp)	7.93
Негативни емоции (N)	3.84
Здравје (H)	8.13
Осаменост (lon)	2.72

Од табелата може да се види дека средната вредност на општата добросостојба изнесува 7,93, што е на граница помеѓу категориите на нормално и високо функционирање. Негативните емоции со скор од 3,84 се во категоријата на нормално функционирање, здравјето со скор од 8,13 е во категорија на високо функционирање, а скорот за осаменост од 2,72 е исто така во категорија на високо функционирање. Ако се земат предвид само резултатите без да се навлегува во контекстот, тогаш укажуваат на организација која има високо ниво на добросостојба на работно место.

Табела 10

Скорови за секој од аспектите кои ги опфаќа ПЕРМА профилот во пилот истражувањето

АСПЕКТ	Вредност
Постигнување	8.60
Здравје	8.13
Значење/смисла	8.13
Односи	7.99
Ангажираност	7.85
Среќа	7.39
Позитивни емоции	7.25
Негативни емоции	3.84
Осаменост	2.72

Од резултатите може да се види дека категоријата Accomplishment (Остварување) со скор 8.60 е највисоко рангираната категорија, што укажува дека испитаниците чувствуваат големо задоволство од своите постигнувања. Се чини дека тие се горди на своите успеси и имаат чувство дека ги исполнуваат своите цели. Категоријата Health (Здравје) - 8.13 укажува на тоа дека испитаниците имаат високо ниво на перцепирано здравје. Категоријата Meaning (Смисла) - 8.13, со иста вредност како здравјето покажува дека луѓето ја доживуваат својата работа како значајна. Оваа категорија е клучна за долгорочна мотивација и задоволство. Категоријата Relations (Односи) - 7.99 е исто така со висока вредност - на граница помеѓу нормално и високо функционирање, што значи дека испитаниците чувствуваат дека имаат квалитетни и поддржувачки врски со другите луѓе. Категоријата Engagement (Ангажираност) - 7.85 е во рамки на нормално функционирање, повторно на високиот крај. Овој резултат укажува на солидно ниво на вклученост во секојдневните активности. Луѓето веројатно чувствуваат дека имаат контрола и интерес за својата работа. Happiness (Среќа) - 7.39 е малку пониско од останатите категории, што може да укажува на простор за подобрување во одредени аспекти кои влијаат врз моменталната емоционална состојба, иако повторно и овој скор е во рамки на категорија на нормално функционирање. Резултатите за позитивните емоции се релативно високи - 7.25, но малку пониски од останатите позитивни аспекти. Ова може да значи дека луѓето не се чувствуваат секогаш оптимистички или ентузијастички. Нивото на Negative emotions (Негативни емоции) - 3.84 е во рамки на нормално функционирање, што покажува дека испитаниците генерално се справуваат со стресот и негативните искуства. Најнискиот скор е на категоријата Loneliness (Осаменост) - 2.72, што укажува дека луѓето ретко се чувствуваат осамени и имаат добра социјална поддршка.

Табела 11

Резултати од официјалното истражување во однос на прашалникот за добросостојба на работно место

Бр.	Тврдење	Скор	Аспект
01	До кој степен вашата работа има цел и значење?	7.97	M
02	Колку често се чувствувате дека остварувате напредок во постигнување на вашите работни цели?	7.42	A
03	На работа колку често целосно сте посветени на задачите што ги извршувате?	8.43	E
04	Општо земено, како би го оцениле своето здравје?	7.44	H
05	На работа колку често се чувствувате радосно?	6.42	P
06	Колку добивате помош и поддршка од колегите кога тоа ви е потребно?	7.50	R
07	На работа колку често се чувствувате вознемирено?	4.59	N
08	Колку често ги остварувате важните работни цели кои си ги поставувате за себе?	7.96	A
09	Општо земено, колку сметате дека она што го правите на работа има вредност и значење?	7.78	M
10	Колку често се чувствувате позитивно на работа?	6.89	P
11	Колку често се чувствувате возбудено и заинтересирано во врска со својата работа?	6.98	E
12	Колку често се чувствувате осамено на работа?	4.08	Lnl
13	Колку сте задоволни со вашето моментално физичко здравје?	6.48	H
14	Колку често чувствувате лутина на работа?	4.57	N
15	Колку често се чувствувате ценето од страна на колегите од работа?	7.08	R
16	Колку често сте во состојба да се справите се работните обврски?	8.32	A
17	Колку често сметате дека имате општо чувство на насоченост во вашата работа?	7.29	M
18	Споредено со други од истата возраст и пол како вас, какво е вашето здравје?	7.56	H
19	Колку сте задоволни од вашите професионални врски/односи?	7.32	R
20	На работа колку често се чувствувате тажно?	3.46	N

■

Бр.	Тврдење	Скор	Аспект
21	На работа колку често губите чувство за време додека работите нешто во кое уживате?	6.39	Е
22	Колку сте задоволни на работа?	6.73	Р
23	Сите работи земени предвид, колку би рекле дека сте среќни со својата работа?	6.88	Нпр

Од анализата на табелата произлегуваат следниве значајни заклучоци: Само кај две прашања одговорите припаѓаат во категоријата на високо функционирање: „На работа, колку често целосно сте посветени на задачите што ги извршувате?“ со просечен резултат од 8,43 и „Колку често сте во состојба да се справите со работните обврски?“ со просечен резултат од 8,32. Ова претставува значителен пад во споредба со пилот истражувањето, каде девет прашања се наоѓаа во оваа категорија. Резултатите покажуваат дека дури 18 прашања од вкупниот број се вклучени во категоријата на нормално функционирање. Оваа ситуација сугерира дека иако постои солидно ниво на функционалност, има простор за унапредување. Загрижувачки резултати се јавуваат во категоријата на субоптимално функционирање. Неколку прашања се идентификувани како алармантни поради нивните ниски резултати:

- „Колку сте задоволни со вашето моментално физичко здравје?“ – 6,48.
- „На работа колку често се чувствувате радосно?“ – 6,42.
- „На работа колку често губите чувство за време додека работите нешто во кое уживате?“ – 6,39.

Просечниот резултат од 6,88 за прашањето „Сите работи земени предвид, колку би рекле дека сте среќни со својата работа?“ кој се наоѓа на долната граница на нормално функционирање, дополнително ја потврдува загриженоста за работната добросостојба. Само за споредба, кај пилот истражувањето овој резултат беше трет најнизок, а сепак просечната вредност изнесуваше 7.39. Овие резултати сугерираат помала продуктивност и задоволството од работата во споредба со пилот истражувањето или пак ја одразуваат реалната слика на работниците, што укажува на потребата од интервенции за подобрување на добросостојбата на работното место.

Табела 12

Главни категории на резултати во делот на добросостојба од официјалното истражување

Главни категории на резултати	Скор
Општа добросостојба (P,E,R,M,A + Hpp)	7.34
Негативни емоции (N)	4.21
Здравје (H)	7.16
Осаменост (lon)	4.08

Средната вредност за општа добросостојба (P,E,R,M,A + Hpp) изнесува 7.34, што укажува на умерено високо ниво на општа добросостојба, но постои простор за унапредување во одредени категории како што е видливо од претходната табела. Резултатот од 4.21 за негативните емоции е релативно низок, што сугерира дека негативните емоции се присутни кај дел од испитаниците, но не доминираат. Сепак, овој резултат ја нагласува потребата од стратегии за справување со стрес и емоционални предизвици. Категоријата здравје има средна вредност од 7.16, што покажува дека испитаниците генерално имаат позитивно гледиште за своето здравје. Во категоријата осаменост (lon) скорот од 4.08 иако влегува во категоријата на нормално функционирање, може да укажува на недостаток на поддршка од колегите или на чувство на изолираност. Од овие резултати може да се заклучи дека иако општата добросостојба и здравјето се на задоволително ниво, има простор за унапредување на добросостојбата на работно место.

Табела 13

Скорови за секој од аспектите кои ги опфаќа ПЕРМА профилот во официјалното истражувањето и споредба со пилот истражувањето

АСПЕКТ	Официјално	Пилот	Разлики
Постигнување	7.90	8.6	0.7
Значење/смисла	7.68	8.13	0.45
Односи/релации	7.30	7.90	0.6
Ангажираност	7.27	7.85	0.58
Здравје	7.16	8.13	0.97

АСПЕКТ	Официјално	Пилот	Разлики
Среќа	6.88	7.39	0.51
Позитивни емоции	6.68	7.25	0.57
Негативни емоции	4.21	3.84	0.37
Осаменост	4.08	2.72	1.36

Од табелата може да се види дека највисок резултат има постигнати категоријата Accomplishment (Постигнување) - 7.90, што се наоѓа на горната граница од нормалното функционирање и укажува на солидно чувство за успех, но има простор за унапредување. Категоријата Meaning (Значење) со резултат 7.68 укажува дека испитаниците чувствуваат умерена смисла и цел во својата работа, но ова не достигнува високи нивоа, што може да влијае на мотивацијата. Во категоријата на нормално функционирање влегуваат и резултатите од Relations (Односи) - 7.30, Engagement (Вклученост) - 7.27 и Здравјето со вредност од 7.16.

Следните аспекти - Среќа (Happiness) - 6.88 и Позитивни емоции (Positive emotions) - 6.68 укажуваат дека чувството на среќа е присутно, но со слаб интензитет, што влијае на севкупната добросостојба и дека испитаниците доживуваат позитивни емоции, но не со доволен интензитет за високо функционирање. Negative emotions (Негативни емоции) - 4.21 укажува на тоа дека негативните емоции се присутни на умерено ниво, но не преминуваат во субоптимално функционирање, што укажува на зголемен стрес или анксиозност. Loneliness (Осаменост) - 4.08 укажува на тоа дека осаменоста е присутна, но во умерени рамки. Сепак, ваквата перцепција на осаменост бара внимание.

Ако се направи споредба со пилот истражувањето, може да се види дека сите аспекти на ПЕРМА профилот се повисоко оценети кај пилот истражувањето со најголеми разлики кај осаменоста (1,36), а најмала кај негативните емоции (0,37). Официјалното истражување покажува генерално намалување на добросостојбата во сите аспекти споредено со пилот истражувањето. Ова укажува на потреба за интервенции за подобрување на здравјето, ангажираноста и позитивните емоции, како и намалување на осаменоста и

негативните емоции.

Сумарен увид во разликите во главните вредности за менаџерски компетенции и добросостојба помеѓу пилот истражувањето и официјалното истражување е даден во табелата подолу.

Табела 14

Сумарен увид на средни вредности за компетенции и добросостојба помеѓу двете групи на испитаници

	Пилот	Официјално
М. Компетенции	7,86	6,67
Добросостојба	7,93	7,34

Во пилот истражувањето испитаниците покажуваат високи нивоа на перципирани менаџерски компетенции, додека во официјалното истражување има значителен пад во оценката на менаџерските компетенции. Добросостојбата е исто така на повисоко ниво кај пилот групата, иако помали се разликите кај двете групи испитаници во споредба со резултатите за менаџерски компетенции.

Финално, покрај претпоставката на истражувачот дека резултатите во пилот истражувањето може да се под влијание на давање социјално пожелни одговори, разликите може да се должат и на:

- Половите разлики (53,7% женски во споредба со 71,4% кај официјалното истражување);
- Разликите во образованието (детално опишани во табела 1);
- Разликите во позицијата (детално опишани во табела 2);
- Разликите во индустријата во која работат испитаниците (100% трговија во пилот истражувањето наспроти 12,1% во официјалното истражување).

Сите претпоставки за релевантните варијабли тестирани и образложени во понатамошните анализи.

5.5. Релации помеѓу менаџерските компетенции и добросостојбата

Овој дел опфаќа анализа на поврзаноста меѓу менаџерските компетенции и добросостојбата на работното место. Се анализираат следните аспекти:

- Релијабилноста на инструментот преку мерење на внатрешна конзистентност;
- Корелацијата помеѓу двете главни варијабли, како и нивната поврзаност на ниво на поддимензии на добросостојбата;
- Корелацијата помеѓу менаџерските компетенции и секој од аспектите на ПЕРМА моделот.

5.5.1. Внатрешна конзистентност на инструментот

Инструментот кој се користеше за потребите на ова истражување е комбинација од ПЕРМА профилерот за добросостојба на работно место и прашалник за мерење на менаџерските компетенции. За потеклото на прашалникот со кој се мери добросостојбата на работно место е подетално објаснето во точка 4.7. (Методи, техники и инструменти на истражувањето) и со оглед на тоа дека станува збор за веќе постоечки инструмент, направена е само негова примена. Од друга страна, во однос на прашалникот за менаџерски компетенции кој беше креиран специјално за потребите на ова истражување од страна на авторот, корисно беше да се направи проверка дали прашањата доследно ги мерат менаџерските компетенции и дали се усогласени. Ова беше на правено со пресметување на Кронбах алфа коефициентот. Во случајов вредноста е **0,97**, што укажува на одлична внатрешна конзистентност.

5.5.2. Корелација помеѓу менаџерските компетенции и добросостојбата на работно место

Во рамки на истражувањето беше спроведена анализа на корелација со цел да се испита дали постои статистичка значајна поврзаност помеѓу менаџерските компетенции и добросостојбата на вработените. За таа цел беше

■

користен Пирсонов коефициент на корелација (r), кој овозможува проценка на насоката и јачината на линеарната врска меѓу двете варијабли.

За толкување на резултатите се користат следниве општи насоки за интерпретација на јачината на корелацијата:

- 0.10 до 0.29: слаба позитивна (-0.10 до -0.29: слаба негативна)
 - 0.30 – 0.59: умерена позитивна (-0.30 до -0.59: умерена негативна)
 - 0.60 – 0.79: силна позитивна (-0.60 до -0.69: силна негативна)
 - 0.80 до 1: многу силна позитивна (-0,7 до -1: многу силна негативна)
- корелација

Добиените коефициенти на корелација се тестирани за да се провери нивната статистичка значајност. Во продолжение е прикажан добиениот резултат.

Табела 15

Поврзаност помеѓу менаџерските компетенции и општата добросостојба

Димензија на добросостојба	Пирсонов коефициент (r)	Насока и јачина на врска
Општа добросостојба (P,E,R,M,A + Hpp)	0.73	Силна поврзаност

Резултатот од $r = 0.73$, значаен на ниво $p < 0.01$, укажува на **силна позитивна корелација помеѓу двете варијабли**. Ова значи дека повисоко изразените менаџерски компетенции се поврзани со повисоко ниво на добросостојба на работното место, и обратно – пониски нивоа на компетенции се поврзани со пониска добросостојба.

Покрај вкупниот резултат на добросостојба, беше испитана и поврзаноста помеѓу менаџерските компетенции и останатите димензии кои ја опфаќаат добросостојбата: негативните емоции, здравјето и осаменоста. Резултатите се прикажани во следната табела.

Табела 16

Поврзаност помеѓу менаџерските компетенции и останатите димензии кои се однесуваат на добросостојбата на работно место

Димензија на добросостојба	Пирсонов коефициент (r)	Насока и јачина на врска
Негативни емоции	-0.50	Умерено негативна поврзаност
Здравје	0.46	Умерено позитивна поврзаност
Осаменост	-0.35	Слаба до умерена негативна поврзаност

Кога ќе се земе предвид главниот резултат, овие поткатегории покажуваат постоење на корелација, статистички значајна ($p < 0.01$), но со умерена јачина, што укажува на тоа дека влијанието на менаџерските компетенции не е рамномерно распределено низ сите аспекти на добросостојбата. На пример, кај **негативните емоции** е утврдена умерено силна негативна врска ($r = -0.50$), што укажува дека вработените кои работат со компетентни менаџери, поретко искусуваат чувства на вознемиреност, лутина и тага. Овој резултат е конзистентен со основната силна корелација бидејќи намалувањето на негативните емоции придонесува кон повисока добросостојба. Слично, позитивната врска со **здравјето** ($r = 0.46$) потврдува дека доброто менаџерско водење е поврзано со подобро оценување на физичкото здравје – клучен елемент во доживувањето на добросостојба. Во однос на **осаменоста**, утврден е послаб, но сепак значаен негативен однос ($r = -0.35$), што покажува дека иако менаџерските компетенции имаат потенцијал да го намалат чувството на изолираност, тој ефект е помалку изразен во споредба со другите аспекти. Во целина резултатите добиени од поткатегориите ја поддржуваат генералната слика, но истовремено укажуваат на тоа дека некои аспекти од добросостојбата се посензитивни на влијанието на однесувањето на претпоставените отколку други.

5.5.3. Корелација помеѓу менаџерските компетенции и секој од аспектите на PERMA моделот

Со цел подлабоко разбирање на релацијата помеѓу менаџерските компетенции и добросостојбата, во овој дел се анализираат поединечните врски со секоја од петте димензии на PERMA моделот: позитивни емоции (Positive emotions), ангажираност (Engagement), односи (Relationships), значење (Meaning) и постигнување (Accomplishment). Преку оваа анализа се добива увид во тоа кои аспекти од PERMA моделот се најсилно поврзани со менаџерските капацитети и кои области може да бидат особено чувствителни на квалитетот на менаџерско водење.

Табела 17

Поврзаност помеѓу менаџерските компетенции и секој од аспектите на PERMA моделот

Димензија на добросостојба	Пирсонов коефициент (r)	Насока и јачина на врска
(P) Позитивни емоции	0.75	Многу силна поврзаност
(E) Ангажираност	0.55	Силна поврзаност
(R) Односи	0.67	Силна поврзаност
(M) Значење	0.59	Силна поврзаност
(A) Постигнување	0.57	Силна поврзаност

Анализата покажува дека сите пет аспекти на PERMA моделот имаат позитивна и статистички значајна корелација со менаџерските компетенции, што укажува на тоа дека повисоко ниво на менаџерска компетентност е поврзано со повисоко ниво на субјективна добросостојба кај вработените. Во продолжение се анализирани секоја од корелациите на PERMA аспектите со менаџерските компетенции:

- (P) Позитивни емоции ($r = 0.75$, $p < 0.01$) – оваа димензија покажува највисока корелација со менаџерските компетенции, што укажува дека ефективното менаџерско однесување е особено поврзано со создавање

работна атмосфера во која преовладуваат чувства на радост и задоволство;

- (R) Односи ($r = 0.67$, $p < 0.01$) – исто така високо поврзана, оваа димензија ја укажува на важноста на менаџерските вештини во одржување и поттикнување на конструктивни меѓучовечки релации во работната средина;
- (M) Значење ($r = 0.59$, $p < 0.01$) – умерено силната врска со оваа димензија го потврдува влијанието на менаџерите врз чувството на смисла и општа насоченост кај вработените;
- (A) Постигнување ($r = 0.57$, $p < 0.01$) – оваа корелација укажува дека постои значајна поврзаност помеѓу менаџерските компетенции и чувството на успех, личен напредок и реализација на цели кај вработените;
- (E) Ангажираност ($r = 0.55$, $p < 0.01$) – најниска, но сè уште значајна, оваа корелација покажува дека иако постои врска меѓу менаџерските компетенции и нивото на вклученост и посветеност во работата, заинтересираност и состојбата на целосен фокус во задачите.

5.6. Дополнителни фактори

Во продолжение се анализирани разлики во менаџерските компетенции и во добротостојбата кај испитаниците според демографски и организациски карактеристики. Согласно добиените резултати од дескриптивната статистика и претпоставени влијанија, анализата ги опфаќа релевантните варијабли како што се полот, степенот на образование, организациската позиција и големината на компанија. Целта е да се утврди дали и како овие фактори можат да објаснат дел од варијациите во воспоставените релации и дали постојат значајни разлики во искуствата на различни групи вработени.

5.6.1. Анализа на половите разлики

Полот често се поврзува со различни стилови на комуникација, перцепција на работните улоги и пристап кон лидерството. Во овој случај е

■

направена проверка какви се половите разлики во перцепцијата и оценката на менаџерските компетенции, како и во доживувањето на добросостојба на работното место.

Табела 18

Разлики во оценување на менаџерските компетенции според пол

Пол	Средна вредност	Стандардна девијација	t-вредност	df	p-вредност
Мажи	7.25	2.33	2.39	175.57	0.018
Жени	6.43	2.98			

За да се испитаат половите разлики во перцепцијата на менаџерските компетенции, беше спроведен t-тест за независни примероци, при што не се претпостави еднаквост на варијанси. Овој тест покажува колку е голема разликата меѓу двете групи споредено со варијабилноста внатре во групите и се испитува дали разликите помеѓу мажите и жените испитаници се значајни. Резултатите покажуваат **статистички значајна разлика меѓу мажите и жените во оценување на компетенциите на нивните менаџери**, $t=2.39$, $p=0.018$. Мажите во просек ги оценуваат своите менаџерски компетенции повисоко ($M=7.25$) во споредба со жените ($M=6.43$), што укажува на умерена, но значајна разлика меѓу половите во овој аспект.

Табела 19

Разлики во проценка на добросостојбата според пол

Пол	Средна вредност	Стандардна девијација	t-вредност	df	p-вредност
Мажи	7.41	1.68	0.46	140.07	0.65
Жени	7.31	1.70			

Половите разлики во перцепцијата на добросостојбата на работното место исто така беа анализирани со t-тест за независни примероци. Резултатите не покажуваат статистички значајна разлика помеѓу половите во однос на

перцепираната добросостојба, $t=0.459$, $p=0.647$. Просечниот резултат за мажите изнесува $M=7.41$, а за жените $M=7.31$, што укажува на минимална разлика која најверојатно е резултат на случајност. Оттука може да се заклучи дека **полот не претставува релевантен фактор за разлики во доживувањето на добросостојбата на работното место** кај испитаниците во ова истражување.

5.6.2. Анализа на разлики во степенот на образование

Во рамки на анализата се разгледуваше дали постои разлика во перцепцијата на менаџерските компетенции и добросостојбата на работа кај вработени со различно образовно ниво. Целта е да се испита дали образованието делува како модератор или предиктор во односот помеѓу двете главни варијабли.

Табела 20

Разлики во проценка на менаџерски компетенции според степен на образование

Извор на варијација	SS (Sum of Squares)	df	MS (Mean Square)	F	p-вредност (Sig.)
Меѓу групи (Between)	31.09	4	7.77	0.97	0.42
Внатре во групи (Within)	2089.34	261	8.00		
Вкупно (Total)	2120.42	265			

Табела 21

Разлики во проценка на добросостојбата според степен на образование

Извор на варијација	SS (Sum of Squares)	df	MS (Mean Square)	F	p-вредност (Sig.)
Меѓу групи (Between)	10.92	4	2.73	0.95	0.44

Внатре во групи (Within)	749.33	261	2.87		
Вкупно (Total)	760.26	265			

Во двата случаи р-вредноста е значително повисока од 0.05, што значи дека не постојат статистички значајни разлики меѓу групите со различен степен на образование. Резултатите од АНОВА покажуваат **дека степенот на образование кај испитаниците не е значаен фактор ниту во разликите на перцепцијата на менаџерските компетенции, ниту во нивото на добросостојба на работното место.**

5.6.3. Анализа на разлики во нивото на работна позиција

Позициите на кои се луѓето назначени носат различни нивоа на автономија, овластувања и одговорности и одтаму е претпоставката дека нема да бидат усогласени во оценувањето. Во овој дел се испитува дали вработените на различни нивоа на позиции (во случајов почетно, средно, сениор, среден менаџмент, висок менаџмент и извршен менаџмент) се разликуваат во однос на истражуваните варијабли.

Табела 22

Разлики во проценка на менаџерски компетенции според нивото на работната позиција

Извор на варијација	SS (Sum of Squares)	df	MS (Mean Square)	F	p-вредност (Sig.)
Меѓу групи (Between)	106.10	5	21.22	2.73	0.02
Внатре во групи (Within)	2010.17	259	7.76		
Вкупно (Total)	2116.28	264			

Резултатите од анализата на варијансата покажуваат статистички значајна разлика помеѓу различните позиции ($F=2.73$, $p=0.02$). Просечните

резултати за менаџерските компетенции варираат во зависност од позицијата, што укажува на тоа дека различните нивоа на позиција влијаат на перцепцијата на менаџерските способности. Ова резултира со заклучок дека **нивото на работната позиција е релевантен фактор за разликите во проценката на менаџерските компетенции** кај испитаниците во ова истражување

Табела 23

Разлики во проценка на добросостојбата според нивото на работната позиција

Извор на варијација	SS (Sum of Squares)	df	MS (Mean Square)	F	p-вредност (Sig.)
Меѓу групи (Between)	83.68	5	16.74	6.42	0.00
Внатре во групи (Within)	674.74	259	2.60		
Вкупно (Total)	758.42	264			

Анализата на разликите во проценката на добросостојбата според нивото на работната позиција покажува статистички значајни разлики помеѓу групите. Резултатите од анализа на варијанса (АНОВА) покажуваат F-скор од 6.42 и p-вредност од 0.00, што укажува на висока веројатност дека разликите во добросостојбата помеѓу различните нивоа на позициите не се случајни. Просечната варијација помеѓу групите (16.74) е значително повисока од варијацијата внатре во групите (2.60), што дополнително потврдува дека нивото на работната позиција има влијание врз проценката на добросостојбата. Овие резултати водат до заклучок дека **нивото на работната позиција е значаен фактор за разлики во доживувањето на добросостојбата на работното место** кај испитаниците во ова истражување.

5.6.4. Анализа на разлики во големината на компанијата

Големината на компанијата често влијае врз нејзината структура, култура и достапност на ресурси за развој и поддршка на вработените. Малите

и средните претпријатија можат да нудат поголема флексибилност, додека големите организации обезбедуваат посистематизирани програми за развој. Во овој дел се анализира дали постои разлика во нивото на менаџерски компетенции и добросостојба меѓу вработени во компании од различна големина.

Табела 24

Разлики во проценка на менаџерски компетенции според големината на компанијата

Извор на варијација	SS (Sum of Squares)	df	MS (Mean Square)	F	p-вредност (Sig.)
Меѓу групи (Between)	5.95	3	1.98	0.24	0.86
Внатре во групи (Within)	2103.20	260	8.09		
Вкупно (Total)	2109.15	263			

F-вредноста од 0.24 укажува дека варијансата меѓу групите (според големина на компанија) е многу мала во споредба со варијансата внатре во групите, p-вредноста е 0.86, што е многу повисоко од стандардниот праг на значајност ($p < 0.05$). Врз основа на добиените резултати **не се утврдени статистички значајни разлики во перцепцијата на менаџерските компетенции кај вработените во компании од различна големина.** Ова значи дека големината на компанијата не игра значајна улога во тоа како вработените ги оценуваат менаџерските вештини.

Табела 25

Разлики во проценка на добросостојбата според големината на компанијата

Извор на варијација	SS (Sum of Squares)	df	MS (Mean Square)	F	p-вредност (Sig.)
Меѓу групи (Between)	10.30	3	3.43	1.19	0.31
Внатре во групи (Within)	748.00	260	2.88		
Вкупно (Total)	758.30	263			

F-вредноста од 1.19 укажува дека разликите во просечната добросостојба помеѓу групите (различни големини на компании) се релативно мали во споредба со варијансата внатре во самите групи. P-вредноста изнесува 0.31, што е значително над прагот од 0.05 за статистичка значајност. Резултатите покажуваат дека **не постојат статистички значајни разлики во перцепираната добросостојба на работа кај вработените во компании од различна големина**. Со други зборови, големината на компанијата нема значајно влијание врз тоа како вработените ја доживуваат својата добросостојба на работното место.

6. Дискусија

Во ова поглавје е направена критичка анализа на добиените резултати, со цел нивно поврзување со поставените истражувачки прашања и хипотези, како и нивна интерпретација во контекст на релевантната теоретска и емпириска рамка. Најпрво се анализира степенот до кој резултатите ги поддржуваат или отфрлаат главната и помошните хипотези, т.е. дали се потврдува очекуваната поврзаност меѓу менаџерските компетенции и добросостојбата на вработените. Потоа добиените наоди се анализираат во однос на постоечките теории и емпириски податоци, како што се наодите од проектот Кислород на Google и студиите на Селигман и Керн.

Дополнително, во рамки на ова поглавје е вклучена и анализа на статистички значајните врски на зависната и независната варијабла со релевантните варијабли. Оваа анализа не е презентирана како дел од резултатите, туку се дискутира овде како дополнителен увид..

Понатаму, се разгледуваат импликациите на резултатите за развојот на менаџерските компетенции и организациските практики, со особен фокус на унапредување на добросостојбата на работното место. На крај се дискутираат главните ограничувања на истражувањето кои можат да влијаат врз интерпретацијата и генерализирањето на резултатите, вклучувајќи ги карактеристиките на примерокот и применетата методологија.

6.1. Поврзување на резултатите со задачите, истражувачките прашања и хипотезите

Резултатите добиени од анализата обезбедуваат значајна основа за потврдување на главната истражувачка хипотеза и помошните хипотези. Според податоците, постои статистички значајна позитивна врска помеѓу менаџерските компетенции и нивото на добросостојба кај вработените. Ова укажува дека во организациите каде вработените ги перцепираат своите

менаџери како покомпетентни, тие истовремено пријавуваат повисоки нивоа на сопствена добросостојба.

Таквите наоди ја потврдуваат главната хипотеза според која повисокото ниво на менаџерски компетенции е поврзано со повисока добросостојба на вработените.

Во однос на помошните хипотези, добиените резултати укажуваат на позитивна поврзаност помеѓу перцепираните компетенции и сите аспекти на добросостојбата мерени преку PERMA моделот – позитивни емоции, ангажираност, односи, значење, достигнување и општо здравје. Иако врските не беа подеднакво силни кај сите димензии (негативните емоции и здравјето беа умерено силно поврзани, додека кај осаменоста постоеше корелација, но ниска), генералната слика ја поддржува поставената теорија.

Дополнително резултатите од пост хок анализата откриваат дека хиерархиското ниво на вработениот има значајна улога во начинот на кој се перципираат и компетенциите на менаџерите и сопствената добросостојба, што укажува на присуство на модерирачки фактори кои влијаат врз јачината на врската помеѓу менаџерските компетенции и добросостојбата.

Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека **главната хипотеза е целосно потврдена, а помошните хипотези се потврдени во значителна мера** со мали варијации во зависност од хиерархиската позиција и некои аспекти на добросостојбата.

Поврзување на резултатите со задачите на истражувањето

1. Првата поставена задача беше да се дефинира нивото на компетенции на назначените менаџери како што го перципираат вработените за кои тие се одговорни. Средната вредност од 6.67 укажува на голем простор за унапредување на менаџерските компетенции, особено на аспектите на менаџирање кои имаат добиено најниски скорови (под 6,5), а тоа се: поддршка на кариерниот развој на вработените, охрабрување и автономија, грижа за добросостојбата и успехот на вработените, менторство и коучинг и визија и стратешко водство.

2. Во однос на втората задача, дефинирање на степенот на добросостојба кај вработените во компаниите, средната вредност од 7.34 припаѓа на категоријата на нормално функционирање. Ова значи дека испитаниците генерално доживуваат задоволително ниво на позитивни емоции, ангажираност, смисла, постигнување и квалитетни односи на работното место. Иако не се во зоната на „високо“ или „многу високо“ функционирање, нивната добросостојба се движи во стабилна и здрава рамка, што дава добра основа за идентификување на условите кои можат дополнително да ја подобрат, особено кога ќе се поврзат со зголемувањето и на менаџерските компетенции.
3. Третата задача имаше за цел да дефинира како перцепцијата на вработените за компетенциите на нивните менаџери е поврзана со сопствената добросостојба. Анализата на резултатите покажа дека постои значајна и позитивна корелација помеѓу двете појави. Поточно, повисокото перцепирано ниво на менаџерски компетенции се поврзува со повисоки вредности на добросостојба, особено во домените на позитивни односи, ангажираност и значење. Овој наод ја потврдува важноста на квалитетното менаџерско однесување за добросостојбата, но и целокупното работно искуство на вработените.
4. Последно, потребно беше да се утврди дали постојат дополнителни фактори кои влијаат на односот помеѓу менаџерските компетенции и субјективната добросостојба. По направените анализи од релевантните варијабли полот и нивото на работна позиција произлегоа како значајни фактори. Поконкретно, полот има статистички значајно влијание врз перцепцијата на менаџерските компетенции – жените ги оценуваат сопствените менаџери со пониско ниво на компетенции за разлика од мажите испитаници. Најзначаен модерирачки фактор во односот помеѓу менаџерските компетенции и добросостојбата произлезе дека е нивото на работната позиција.

Поврзување на резултатите со истражувачките прашања

Во однос на централното истражувачко прашање: До кој степен менаџерските компетенции корелираат со добросостојбата на вработените и сите нејзини аспекти мерени преку ПЕРМА моделот, резултатите покажуваат статистички значајна и позитивна поврзаност помеѓу перцепираните менаџерски компетенции и сите компоненти на добросостојбата. Тоа укажува дека повисокото ниво на компетенции кај менаџерите, како што го доживуваат нивните вработени, е поврзано со повисоки нивоа на позитивни емоции, ангажираност, значење, позитивни односи, чувство на постигнување и општо здравје, како и со пониско присуство на негативни емоции.

Во однос на придружното истражувачко прашање: Дали има разлики во менаџерските компетенции и во добросостојбата кај испитаниците/вработените со различни демографски карактеристики, од добиените резултати се идентификувани два такви фактори. Првиот е полот каде што беше утврдено дека постои статистички значајна разлика во начинот на кој жените и мажите ги оценуваат менаџерските компетенции, додека кај добросостојбата не се забележани значајни разлики. Вториот фактор е хиерархиското ниво на вработените. Позицијата во организацијата се покажа како релевантен фактор, што укажува дека вработените на различни организациски нивоа различно ја доживуваат и добросостојбата и компетентноста на своите менаџери.

Поврзување на резултатите со хипотезите

Во табелата подолу се прикажани поставените хипотези заедно со наодот од анализата, односно дали се потврдени врз основа на добиените резултати. Овој преглед овозможува јасна систематизација на теоретските претпоставки и нивната емпириска поткрепеност во рамките на истражувањето.

Табела 26

Преглед на хипотезите и нивната потврденоост врз основа на резултатите од истражувањето

Тип	Хипотеза: Организациите кои имаат менаџери со повисоко развиено ниво на компетенции...	Наод
Осн.	Ќе имаат вработени со повисоко ниво на добросостојба	Потврдена
Пр.	Ќе пријават повисоки нивоа на позитивни емоции	Потврдена
Пр.	Ќе пријават <u>пониски</u> нивоа на негативни емоции	Потврдена
Пр.	Ќе пријават повисоки нивоа на ангажираност во работата	Потврдена
Пр.	Ќе пријават повисоки нивоа на позитивни односи	Потврдена
Пр.	Ќе пријават повисоки нивоа на значење во работата	Потврдена
Пр.	Ќе пријават повисоки нивоа на достигнување во работата	Потврдена
Пр.	Ќе пријават повисоки нивоа на општо здравје	Потврдена

Врз основа на резултатите претставени во табелата каде што и основната и помошните хипотези се потврдени, може да се изведе заклучок дека поставените теоретски претпоставки се поткрепени со емпириски докази. Ова значи дека постојат јасни и значајни врски меѓу истражуваните варијабли, што ги потврдува теориите и моделите користени во истражувањето. Присутните корелации и нивната статистичка значајност укажуваат на тоа дека поставените хипотези не само што се теоретски оправдани туку се и практично применливи во контекстот на истражуваната област. Ова создава цврста основа за идни истражувања и унапредување на менаџерските компетенции за унапредување на добросостојбата на работното место, што веќе утврдивме дека има позитивни импликации и на развојот на самите организации и на нивната одржливост.

6.2. Дополнителна анализа на поврзаноста на полот и работната позиција со менаџерските компетенции и добросостојбата

Од направените анализи беше видливо дека статистичка значајна поврзаност со менаџерските компетенции, т.е. добросостојбата на работно место имаат единствено следните релевантни варијабли:

- Полот, само кај менаџерските компетенции и
- Нивото на работна позиција, и кај менаџерските компетенции и кај добросостојбата на работно место.

Од таа причина беше направена и дополнителна анализа за утврдување на потеклото на тие разлики.

Најпрво беше земен **полот**, и тоа во функција на споредба помеѓу мажите и жените испитаници во однос на позицијата која ја имаат. Резултатите се претставени во табелата подолу.

Табела 27

Полова застапеност по работна позиција

Ниво на работна позиција	Женски	Машки
Извршен менаџмент	5.29%	19.74%
Висок менаџмент	14.81%	15.79%
Среден менаџмент	16.93%	19.74%
Сениор	32.80%	22.37%
Средно ниво	26.46%	17.11%
Почетно ниво	3.70%	5.26%

Од табелата најголеми разлики се видливи кај:

- Извршниот менаџмент. Јасно е изразена полова диспропорција – само 5.29% од жените се наоѓаат на извршно ниво во споредба со 19.74% од мажите, што е значително помала застапеност на жени во највисоките раководни позиции.
- Средно и сениор ниво. Жените во однос на мажите имаат поголема застапеност на сениорски позиции (32.80%) и позиции на средно ниво

(26.46%). Овие две нивоа се претпоставува дека поседуваат значителни компетенции за извршување на задачите, а над себе имаат претпоставен менаџери од средно или високо ниво, за чии компетенции веќе утврдивме дека има голем простор за унапредување. Овие резултати упатуваат на тоа дека можни се несогласувања помеѓу претпоставените и вработените во нивните тимови, но и на потенцијални бариери за напредување.

И покрај овие согледувања, потребни се понатамошни анализи за да се утврди која е реалната причина за поголемото незадоволство на жените од сопствените менаџери во однос на мажите.

Во однос на **работните позиции** со оглед на тоа дека се јавуваат разлики и кај оценувањето на менаџерските компетенции и кај добросостојбата на работно место, за да се утврди природата на тие разлики, направена беше пост-хок анализа. Во табелите 27 и 28 се прикажани статистички значајните разлики ($p < 0.05$).

Табела 28

Статистички значајни разлики во перцепираните менаџерски компетенции според работна позиција (Post Hoc анализа – Games-Howell тест)

Група I	Група J	Разлика во средни вредности (I-J)	p - вредност	Долен интервал (95%)	Горен интервал (95%)
Средно ниво	Висок менаџмент	-1.68067	0.035	-3.2866	-0.0747
Средно ниво	Извршен менаџмент	-1.77117	0.019	-3.3526	-0.1897

Во однос на менаџерските компетенции, статистички значајни разлики се јавуваат помеѓу:

- средно ниво и висок менаџмент: $p = 0.035$
- средно ниво и извршен менаџмент: $p = 0.019$

Ова укажува дека вработените на средно ниво сметаат дека сопствените менаџери имаат пониски компетенции во споредба со тие на позиција од висок менаџмент, како и во споредба со тие на позиција на извршен менаџмент.

Табела 29

Статистички значајни разлики во добросостојбата според работна позиција (Post Hoc анализа – Games-Howell тест)

Група I	Група J	Разлика во средни вредности (I-J)	p - вредност	Долен интервал (95%)	Горен интервал (95%)
Почетно ниво	Висок менаџмент	-2.5294	0.03	-4.8471	-0.2117
Средно ниво	Висок менаџмент	-1.33857	0	-2.2063	-0.4709
Средно ниво	Извршен менаџмент	-1.02325	0.033	-1.9921	-0.0544
Сениор	Висок менаџмент	-1.03408	0.003	-1.8199	-0.2482
Висок менаџмент	Средно ниво	1.33857	0	0.4709	2.2063
Висок менаџмент	Сениор	1.03408	0.003	0.2482	1.8199
Извршен менаџмент	Средно ниво	1.02325	0.033	0.0544	1.9921

Во однос на добросостојбата на работно место, статистички значајни разлики има кај:

- Почетно ниво и:
 - Висок менаџмент, $p = 0.03$;
- Средно ниво и:
 - Висок менаџмент, $p = 0.00$;
 - Извршен менаџмент, $p = 0.03$;
- Сениор ниво и:
 - Висок менаџмент, $p = 0.00$.

Во сите овие случаи **вработените на висок менаџмент доживуваат значајно повисоко ниво на добросостојба во споредба со сите пониски хиерархиски нивоа** (почетно, средно, сениор) и видлив е јасен тренд: колку е повисока позицијата, толку е подобра перцепцијата на сопствената добросостојба.

■

6.3. Импликации за организациите

Резултатите од истражувањето укажуваат на јасна и значајна врска помеѓу перцепираните менаџерски компетенции и добросостојбата на вработените. Ова носи важни импликации за практиката на менаџмент и развојот на човечките ресурси во организациите:

- Прво, развојот на менаџерските компетенции не треба да се гледа исклучиво како прашање на подобрување на индивидуалната ефикасност на менаџерите, туку како суштински елемент за градење позитивна организациска култура и поттикнување на добросостојба кај вработените. Компетентен менаџер, според перцепцијата на вработените, е оној кој не само што знае да ја води работата туку и да создаде средина на поддршка, отворена комуникација и вклученост;
- Истражувањето покажа дека вработените кои работат под менаџери со повисоко оценети компетенции, пријавуваат значајно повисоко ниво на добросостојба според ПЕРМА моделот. Ова има директни последици за организациските резултати бидејќи добросостојбата е поврзана со зголемена продуктивност, пониско отсуство од работа, повисока ангажираност, задоволство од работата и пониска стапка на флукуација;
- Од друга страна, резултатите укажуваат дека во организациите каде менаџерите се на повисоки хиерархиски позиции (висок и извршен менаџмент), вработените имаат подобра перцепција и за компетентноста на менаџерите и за својата добросостојба. Ова директно упатува на потребата од поголеми инвестиции во развојот и поддршката на средниот менаџмент кои можат да имаат значаен ефект врз целокупната атмосфера и резултати во организацијата бидејќи тие менаџери се најблиску до секојдневната комуникација со тимовите;
- Дополнително, развојните програми за менаџери треба да бидат системски осмислени, да вклучуваат елементи како што се: емоционална интелигенција, вештини за комуникација, менторство, способност за градење односи и мотивирање, управување со конфликти и разбирање на различните потреби на вработените;

■

- За крај, овие наоди може да ги мотивираат организациите да ја постават добросостојбата како стратешка цел, а не како иницијатива ограничена на одделите за човечки ресурси. Менаџерските компетенции и добросостојбата се поврзани и заемно се поттикнуваат, а организациите што ќе го препознаат овој потенцијал, ќе имаат поголема шанса да изградат одржливи, иновативни и ангажирани работни средини.

6.4. Ограничувања на истражувањето

Како и секое истражување и оваа студија има одредени ограничувања што треба да се земат предвид при толкувањето на резултатите и при нивната примена во поширок контекст: Најпрво, големината на примерокот од 266 испитаници иако доволна за статистичка анализа, не овозможува генерализација на резултатите на ниво на целата популација во државата. Истражувањето претставува важен индикатор за трендови и потенцијални релации, но не и сеопфатна слика за сите региони и сектори во земјата. Дополнително, географската застапеност е ограничена со 92,4% од испитаниците кои доаѓаат од скопскиот регион, што значи дека резултатите претежно ја одразуваат реалноста на организациите и менаџментот во урбана средина и не можат да ги претставуваат останатите социјални, културни и економски контексти низ државата. Од аспект на демографскиот состав постои значаен дисбаланс помеѓу половите со 71,4% жени и 28,6% мажи, што потенцијално може да влијае врз начинот на кој се перципираат менаџерските компетенции и добросостојбата, особено ако се земат предвид родовите разлики во доживувањето и комуникацијата на лидерски стилови. Исто така, типот на примерокот не е репрезентативен за целата популација бидејќи се работи за погоден примерок базиран на доброволно учество преку онлајн прашалник. Тоа значи дека резултатите ја рефлектираат исклучиво перцепцијата на оние што избрале да одговорат, што може да доведе до селекциска пристрасност и да ја намали општата валидност на наодите.

Покрај претходно наведените ограничувања, дистрибуцијата на испитаниците по индустрии исто така покажува одредена нерамнотежа. Најголем дел од учесниците (24,2%) доаѓаат од ИТ секторот, додека другите индустрии како трговија на големо и мало (12,1%), финансии и осигурување (8,7%) и преработувачка индустрија (7,2%) се помалку застапени. Оваа индустриска диспропорција може да влијае на резултатите бидејќи перцепцијата за менаџерските компетенции и добросостојбата може да варира значително меѓу различни сектори. Оттаму заклучоците од истражувањето треба да се толкуваат со претпазливост при нивна примена во индустрии што се помалку застапени или целосно отсутвуваат од примерокот.

Сите овие фактори укажуваат на потребата резултатите да се разгледаат како индикативни, а не дефинитивни. Сепак, високата корелација нуди значајна почетна точка за понатамошни и подетални истражувања.

7. Заклучни согледувања

Истражувањето ја потврди значајната поврзаност меѓу менаџерските компетенции и добросостојбата на вработените, укажувајќи на суштинската улога што ја има менаџментот во креирањето позитивна и продуктивна организациска средина. Врз основа на добиените резултати може да се изведат неколку заклучоци од корист како за организациите, така и за истражувачката и академската заедница. Во продолжение се дадени конкретни препораки за практична примена на резултатите, како и насоки за идни истражувања кои можат да ја прошират и продлабочат темата во различни контексти и со други методолошки пристапи.

7.1. Препораки

Во насока на унапредување на менаџерските компетенции и добросостојбата на вработените (двете централни теми на ова истражување), се издвојуваат повеќе конкретни препораки поткрепени со релевантни извори и практики што се применуваат во современи организации.

Развој на менаџерските компетенции

Првенствено се препорачува грижата околу компетенциите на менаџерите да се третира како еден од основните стратешки процеси во рамки на компаниите. Ова може да се изведе преку воспоставување на процедури и системи кои ќе го формализираат очекуваното менаџерско однесување, а имплементацијата понатаму да се поддржи преку обуки и развојни програми за менаџерите, особено за новите менаџери. Ваквите програми треба да бидат внимателно структурирани за да поттикнат градење на клучни вештини како што се лидерство, ефективна комуникација, стратешко размислување, емоционална интелигенција и справување со конфликти. Овие компетенции не само што овозможуваат поефективно водење на тимовите и постигнување на организациските цели, туку воспоставените процедури ќе овозможат и

■

конзистентност во нивната примена. Притоа покрај подобрената продуктивност резултатите укажуваат и на директно позитивно влијание врз добросостојбата на вработените.

Унапредување на добросостојбата на работно место

Добросостојбата на вработените не смее да се третира како дополнителна активност или изолиран проект, туку како неизоставен дел од стратегијата на организациите, исто како и компетенциите на менаџерите. Компаниите кои ја препознаваат добросостојбата како основен двигател на продуктивност, задржување на таленти и организациска лојалност, треба да ја вградат во своите долгорочни цели и вредносни системи. Ова особено добива на значење во време кога организациите во нашиот регион се соочуваат со сериозни потешкотии во недостатокот, привлекувањето и задржувањето на квалитетен работен кадар, што дополнително ја нагласува потребата од создавање работна средина која ја поттикнува добросостојбата. За да се постигне ова, се препорачува систематско воведување на интервенции кои создаваат поддржувачка и флексибилна работна средина. Ова може да се постигне преку програми за ментална и физичка добросостојба, јакнење на меѓучовечките односи и промовирање на култура која го става човекот во центарот на организациското делување. Клучна улога во имплементацијата на овие иницијативи имаат менаџерите кои со своето однесување директно влијаат на чувството на припадност, доверба и мотивација кај вработените.

Системски пристап кон менаџментот и добросостојбата

Особено значајна е препораката за системски пристап во унапредувањето на овие две области. Според познатата изрека на Едвард Деминг – „Лош систем ќе победи добра личност секој пат“ – менаџерските компетенции не треба да се третираат како индивидуален капацитет на поединци, туку како дел од поширок организациски систем. Деминг, кој важи за еден од највлијателните автори за квалитет и ефикасност во организациите, го истакнува значењето на системите преку својата работа во развојот на целосен менаџмент на квалитет

■

(Total Quality Management - TQM), особено по неговиот придонес во економската трансформација на Јапонија по Втората светска војна (Besterfield et al., 2011). Според Хантер (2013, 2019), дури 94% од перформансата на луѓето во организациите се должи на системот, а не на индивидуалната способност. Оттаму ако компетенциите на менаџерите не се дел од формализиран систем кој обезбедува јасни стандарди, мерливи индикатори и поддршка за нивниот развој, тогаш организациите ризикуваат резултатите да зависат од личната иницијатива на поединечни менаџери. Овој пристап често се покажал како недоволен за одржливо подобрување на резултатите и културата во рамки на работните организации.

Клучни препораки за практична примена

Врз основа на добиените резултати се издвојуваат следните клучни насоки:

- Стратешки инвестиции во менаџерски вештини: Потребно е континуирано вложување во обуки за нови и постојни менаџери, со фокус на емоционална интелигенција, ефективна комуникација, носење одлуки, коучинг, технички вештини и поддршка на кариерен развој. Овие компетенции покажаа значајна поврзаност со добросостојбата на вработените;
- Интеграција на добросостојбата во компаниската стратегија: Добросостојбата треба да се третира како дел од долгорочните цели на организацијата, а не како изолирана иницијатива. Ова е особено важно во контекст на тешкотиите што ги имаат организациите во регионот при задржување на квалитетен кадар;
- Редовна евалуација на менаџерските компетенции: Мерењето на перцепциите на вработените овозможува навремено препознавање на потенцијални слабости и насочување на развојот на менаџерите;
- Системски пристап: Менаџерските компетенции треба да бидат дел од формализиран систем со јасни стандарди, индикатори и поддршка, со цел да се обезбеди доследност и долгорочен ефект;

■

- Сензитивност кон секторски специфики: Секоја организација треба да го прилагоди пристапот кон менаџерскиот развој и добросостојбата според сопствениот контекст, ресурси и пазарни предизвици.

7.2. Насоки за идни истражувања

Идните истражувања можат да обезбедат дополнителни увиди кои ќе го продлабочат разбирањето на релацијата меѓу менаџерские компетенции и добросостојбата на работно место, како и нивното влијание врз организациските резултати. Во тој контекст, се дадени следните насоки:

1. Истражување на други фактори кои влијаат на добросостојбата. Идните истражувања можат да се фокусираат на дополнителни фактори што можат да имаат влијание на добросостојбата на вработените. Овие фактори ги вклучуваат работните услови, можностите за унапредување, организациската култура, дигитализацијата и ефектите на работа на далечина и други. Анализата на овие елементи ќе овозможи подобро разбирање на комплексноста на добросостојбата на работното место и ќе помогне во создавање дополнителни насоки за нејзиното унапредување.
2. Примена на различни модели на компетенции. За мерење на ефективноста на менаџерските компетенции и нивното влијание на добросостојбата, корисно би било за се земат и други модели за мерење на компетенциите како што се на пример: 360 степени повратна информација, модел на компетенции на Голман, Ломингер модел на компетенции, Корн Фери модел, BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), ЦКЛ модел на компетенции (Center for Creative Leadership), Hay Group модел на компетенции и слични.
3. Анализа на системите во организациите. Идни истражувања можат да се насочат кон анализирање на внатрешните системи и процеси во организациите и нивниот ефект врз работната ефикасност и добросостојбата на вработените. Пример за ова е примена на системи како што е целосен менаџмент на квалитетот (TQM) кој обединува аспекти на менаџмент и добросостојба во усогласен и одржлив систем.

■

Истражувањата во оваа област можат да откријат какви конкретни системски пристапи водат до унапредување на добросостојбата и перформансите на вработените.

4. Поголем и поразновиден примерок. За да се овозможи поголема репрезентативност, идни истражувања треба да вклучат пошироки примероци на национално ниво или да опфатат различни региони во земјата. Такви студии би помогнале во разјаснување на регионалните и културните разлики во перцепцијата на менаџерските стилови и нивното влијание на добросостојбата.
5. Вклучување на различни сектори и индустрии. Корисно би било покрај проширување на дејностите да се опфатат и државните сектори како што се здравство, образование, јавна администрација и слично. Природата на работата и стиловите на раководење во овие области може значително да се разликуваат помеѓу дејностите и индустриите, така што е важно да се разгледаат специфичните предизвици за целосно разбирање на ефектите на менаџерските компетенции.
6. Користење на комбинирани методологии. Комбинацијата на квантитативни и квалитативни методи може да обезбеди подлабински увид во индивидуалните и организациските искуства. Примената на интервјуа, фокус групи и студии на случаи во комбинација со статистичките податоци ќе го прошири опсегот на анализа.
7. Лонгитудинални истражувања. Кога би се вклучиле лонгитудинални истражувања каде што истите групи на испитаници ќе бидат следени во подолг временски период, ќе се овозможи процена на долгорочните ефекти од развојот на менаџерските компетенции врз добросостојбата и продуктивноста на вработените. Лонгитудиналниот пристап ќе обезбеди појасни резултати во поглед на трајноста на ефектите.

Со овие насоки идните истражувања можат да придонесат за понатамошно развивање на стратегиите за подобрување на менаџерските компетенции и добросостојбата на вработените, создавајќи долгорочни и одржливи решенија за развој на здрави и продуктивни работни средини и среќни индивидуи.

- 1) Ангелков, К. (2014). Менаџмент и лидерство за успешна организација [Магистерска теза одбранета во 2014 година на Филозофскиот факултет во Скопје, под менторство на проф. д-р Трајан Гоцевски]. Филозофски факултет, Скопје. <http://hdl.handle.net/20.500.12188/2733>
- 2) Гошева, А. (2016). Лидерство и корпоративно управување во банкарскиот сектор [Магистерска теза одбранета во 2016 година на Филозофскиот факултет во Скопје, под менторство на проф. д-р Анета Бараковска]. Филозофски факултет, Скопје. <http://hdl.handle.net/20.500.12188/23436>
- 3) Јаковлев, З. (2013). Значење и цели на менаџментот. Економија и бизнис, списание за теорија и пракса. <https://eprints.ugd.edu.mk/5433/>
- 4) Радио Слободна Европа. (2022). Диазепам во секој дом - со многу апчиња во борба со секојдневието. <https://www.slobodnaevropa.mk/>. Преземено на 22.04.2024 од: <https://www.slobodnaevropa.mk/a/дiazepam-во-секој-дом---со-многу-апчиња-во-борба-со-секојдневието-/31858432.html>
- 5) Сарџоска, Е., & Блажевска Стоилковска, Б. (2009). Задоволство од работата и извори на работната оптовареност. Годишен зборник на Филозофскиот факултет, 1(62), 143–154. <http://hdl.handle.net/20.500.12188/15191>
- 6) Achor, S. (2011). The Happiness Dividend. Harvard Business Review. Преземено на: 29.01.2024, <https://hbr.org/2011/06/the-happiness-dividend>
- 7) Aguinis, H. (2019). Performance Management. Pearson Education
- 8) American Psychological Association. (n.d.). Leadership. In APA Dictionary of Psychology. Преземено на 14.05.2024, од: <https://dictionary.apa.org/leadership>
- 9) Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page

- 10) Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338
- 11) Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press
- 12) Beck, R. J., & Harter, J. (n.d.). *Why Great Managers Are So Rare*. Gallup.
Преземено на: 23.03.2024, од
<https://www.gallup.com/workplace/231593/why-great-managers-rare.aspx>
- 13) Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller
- 14) Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H., & Urdhwareshe, R. (2011). *Total quality management (Revised ed.)*. Pearson Education India
https://books.google.mk/books?id=n67M3XJB91IC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- 15) Bhatia, A. (2022). *Workplace happiness: Relevance to employee outcomes in knowledge-intensive industries*. Exceller Books
- 16) Blaževska Stoilkovska, B., Šurbanovska, O., Fritzhand, A., & Stojanoska Ivanova, T. (2018). Life role salience and subjective well-being among Macedonian employees: Does family-supportive organization perception moderate this relationship. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(3), 281-291.
<https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01204>. Epub 2017 Nov 29. PMID: 29209095.
- 17) Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12
- 18) Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press
- 19) Breaugh, J. A. (2017). *Recruitment and Selection: Strategies for Workforce Planning*. Routledge

■

- 20) Bryant, A. (2011). Google's quest to build a better boss. The New York Times. Преземено на: 24.04.2024,
<https://www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html>
- 21) Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? Human Relations, 70(8), 1017-1037. <https://doi.org/10.1177/0018726717693073>
- 22) Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1994). Motivation and education: The self-determination perspective. Educational Psychologist, 26(3-4), 325-346
- 23) Dima, J., Gilbert, M. H., Dextras-Gauthier, J., & Giraud, L. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: Opportunities and challenges. Frontiers in Psychology, 15, 1360401. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360401>
- 24) Drucker Institute. (n.d.). About Peter Drucker. Преземено на 28.10.2024,
<https://drucker.institute/about-peter-drucker/>
- 25) Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper & Row
- 26) Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30(1), 111–132.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- 27) Encyclopedia Britannica. Likert scale. Encyclopedia Britannica. Преземено на: 27.04.2024, од <https://www.britannica.com/topic/Likert-Scale>
- 28) Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. Pitman
- 29) Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. Advances in Experimental Social Psychology, 1, 149–190
- 30) Gallup. (2024). State of the Global Workplace: 2024 Report.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

- 31) Garvin, D. A., Wagonfeld, A. B., & Kind, L. (n.d.). Google's Project Oxygen: Do Managers Matter? ^ 313110. Harvard Business Review Store. Преземено на: 24.02.2024, од:
<https://store.hbr.org/product/google-s-project-oxygen-do-managers-matter/313110?sku=313110-PDF-ENG>
- 32) Garvin, D. A. (2013). How Google sold its engineers on management. Harvard Business Review. Преземено на: 12.02.2024. од
<https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>
- 33) Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Review Press
- 34) Google re:Work. (n.d.). Manager. Преземено на: 23.01.2024, од
<https://rework.withgoogle.com/en/subjects/managers>
- 35) Google scholar. (n.d.). wellbeing work productivity. scholar.google.com. Преземено на: 24.01.2024, од
https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=wellbeing+work+productivity&btnG=&oq=wellbeing+work+pro
- 36) Google Scholar. well being work performance. scholar.google.com. Пребарувано на: 24.01.2024, од
https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=well+being+work+performance&btnG=&oq=well-being+work
- 37) Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press
- 38) Health and Well-Being. (n.d.). World Health Organization (WHO). Преземено на: 29.11.2024, од
<https://www.who.int/data/gho/data/major-themes/health-and-well-being>
- 39) Herzberg, F. (1968). Work and the Nature of Man. World Publishing Company
- 40) Highsmith, J. (2002). Agile Software Development Ecosystems. Addison-Wesley
- 41) House, J. S. (1981). Work stress and social support. Addison-Wesley
-

- 42) HRDQ. (n.d.). Lewin's leadership theory breakdown. Преземено на 13.12.2024, од <https://hrdqstore.com/blogs/hrdq-blog/lewins-leadership-theory-breakdown?srsltid=AfmBOoqJ2k2IWRqaUoDGnpWvI1dFkoIdkjpZVfUdzMX3007NoJZvY4ou>
- 43) Hunter, J. (2013). 94% belongs to the system. Curious Cat Management Improvement Blog. Преземено на 17.01.2025 од: <https://management.curiouscatblog.net/2013/04/24/94-belongs-to-the-system/>
- 44) Hunter, J. (2019). Deming on management: Appreciation for a system. The W. Edwards Deming Institute. Преземено на 17.01.2025 од: <https://deming.org/deming-on-management-appreciation-for-a-system/>
- 45) Ibrahim, N. F., Mohamad Sharif, S., Saleh, H., Mat Hasan, N. H., & Jayiddin, N. F. (2023). PERMA well-being and innovative work behaviour: A systematic literature review. F1000Research, 12, 1338. <https://doi.org/10.12688/f1000research.141629.1> .
- 46) Insajderi. (n.d.). North Macedonia shows an increase in the use of anti-depressant drugs. Преземено на: 13.01.2025, од <https://insajderi.org/en/North-Macedonia-shows-an-increase-in-the-use-of-anti-depressant-drugs>
- 47) Kern, P. (n.d.). Questionnaires. Peggy Kern. Преземено на: 25.11.2023, <https://www.peggykern.org/questionnaires.html>
- 48) Khatri, N., Budhwar, P., & Tze Fern, C. (1999). Employee turnover: Bad attitude or poor management? CiteSeerX. Преземено на: 20.03.2024, <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=eafa2f510854491c11d72fc009ea9e4711d016ac>
- 49) Krekel, C., Ward, G., & de Neve, J.-E. (2019). Chapter 5 - Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies. Cloud Object Storage - Amazon S3. Преземено на: 27.03.2024, од: https://s3.amazonaws.com/ghwbpr-2019/UAE/GH19_Ch5.pdf
- 50) Kotter, J. P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. Free Press

- 51) Kuroda, S., & Yamamoto, I. (2018). Good boss, bad boss, workers' mental health and productivity: Evidence from Japan. *Japan and the World Economy*, 48, 106-118. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2018.08.002>
- 52) Lazear, E. P., Shaw, K. L., & Stanton, C.T. (2015). The value of bosses. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 823-861. <https://doi.org/10.1086/681097>
- 53) Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- 54) Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. Презмеено на 20.09.2024 од: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- 55) Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Презмеено на 20.04.2024 од: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- 56) Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management*. Cengage Learning
- 57) Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- 58) Mental health. (n.d.). World Health Organization (WHO). Презмеено на: 27.02.2024, од https://www.who.int/health-topics/mental-health#tab=tab_1
- 59) Mental Health at Work: Managers and Money. (n.d.). UKG. Презмеено на: 27.02.2024, од <https://www.ukg.com/resources/article/mental-health-work-managers-and-money>
- 60) Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall
-

- 61) Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education
- 62) Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications
- 63) Nielsen, K., Warr, P., & Ilies, S. (2018). Wellbeing and Work Performance. ResearchGate. Преземено на: 29.03.2024, од https://www.researchgate.net/profile/Karina-Nielsen-2/publication/322854455_Wellbeing_and_Work_Performance/links/5a72da67aca2720bc0da7757/Wellbeing-and-Work-Performance.pdf
- 64) Nguyen, N.-L. (2019). A meta-review of management insights. Journal of Science and Technology, 37, [2-3]. Industrial University of Ho Chi Minh City.
- 65) Pal, K. (2021). Management concepts and organizational behaviour. Directorate of Distance Education, Guru Jambheshwar University of Science and Technology. Преземено на: 07.03.2024, од <https://www.ddegjust.ac.in/Portal/Upload/mc-101.pdf>
- 66) Pathiranage, J. (2019). Organizational culture and business performance: an empirical study. International Journal of Economics and Management, 24(2), 264-278. https://www.researchgate.net/profile/Yasas-Pathiranage-2/publication/333918023_Organizational_Culture_and_Business_Performance_An_Empirical_Study/links/5d47264f92851cd046a25a34/Organizational-Culture-and-Business-Performance-An-Empirical-Study.pdf?sg%5Bo%
- 67) Pinder, C. C. (2023). Hawthorne research | Urbanization, Industrialization & Immigration. Britannica. Преземено на: 30.03.2024, <https://www.britannica.com/money/topic/Hawthorne-research>
- 68) Questionnaires. (n.d.). Dr. Peggy Kern. Преземено на: 30.01.2024, <https://www.peggykern.org/questionnaires.html>
- 69) Relationship between Employee Mental Health and Job Performance: Mediation Role of Innovative Behavior and Work Engagement. (2022). NCBI. Преземено на: 30.01.2024, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9180763/>

- 70) Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- 71) Sahai, A., & Mahapatra, M. (2020). SUBJECTIVE WELL-BEING AT WORKPLACE: A REVIEW ON ITS IMPLICATIONS. *Journal of Critical Reviews*, 7(11).
https://www.researchgate.net/profile/Anjali_Sahai/publication/348590497_Journal_of_Critical_Reviews_SUBJECTIVE_WELL-BEING_AT_WORKPLACE_A_REVIEW_ON_ITS_IMPLICATIONS/links/6076795a92851cb4a9dc2129/Journal-of-Critical-Reviews-SUBJECTIVE-WELL-BEING-AT-WORKPLAC
- 72) Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2020). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 59(3), 333–348.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- 73) Saner, E. (2023). Forget regret! How to have a happy life – according to the world's leading expert. *The Guardian*. Презмеено на: 29.02.2024, од <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2023/feb/06/how-to-have-a-happy-life-according-to-the-worlds-leading-expert>
- 74) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315
- 75) ScienceDirect. (n.d.). Great Man theory. In ScienceDirect Topics. Презмеено на 14.12.2024, од: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/great-man-theory#:~:text=The%20Great%20Man%20Theory%20refers,made%20through%20experience%20or%20education>
- 76) Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. W. (2016). *Managing Human Resources*. Cengage Learning
- 77) Southwick, S. M., & Southwick, F. S. (2020). The Loss of Social Connectedness as a Major Contributor to Physician Burnout: Applying Organizational and Teamwork Principles for Prevention and Recovery. *JAMA Psychiatry*, 77(5), 449-450. <https://doi:10.1001/jamapsychiatry.2019.4800>

- 78) Steimer, S. (2021). Mihaly Csikszentmihalyi, pioneering psychologist and 'father of flow,' 1934–2021. UChicago News. Преземено на: 27.02.2023, од <https://news.uchicago.edu/story/mihaly-csikszentmihalyi-pioneering-psychologist-and-father-flow-1934-2021>
- 79) Sutton, R. (2010). Good boss, bad boss: The difference between great and terrible leaders [Video]. YouTube. <https://youtu.be/IN1meJ6v5Fs>
- 80) Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers
- 81) Thakor,, A. V., & Goel, A. M. (2000). Rationality, Overconfidence and Leadership (September, 2000). Social Science Research Network. Преземено на: 27.03.2024, од https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=244999
- 82) Ulrich, D. (1996). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press
- 83) Ulrich, D., & Wright, P. M. (2013). Strategic Talent Management: A View from the Top. Human Resource Management, 52(2), 97-110
- 84) Van Rooy, D. (2014). Lessons from Google's Failed Quest to Run a Business Without Managers. Inc. Magazine. <https://www.inc.com/david-van-rooy/take-a-sneak-peak-inside-google-and-its-world-without-managers.html>
- 85) Wilczyński, A. & Kołoszycz, E. (2023). Applying the PERMA model in employee wellbeing. e-mentor, 2(99), 39-46. <https://doi.org/10.15219/em99.1605>
- 86) Wikipedia contributors. (2024). Great man theory. Wikipedia, The Free Encyclopedia. Преземено на 28.04.2024 од: https://en.wikipedia.org/wiki/Great_man_theory
- 87) Workplace PERMA Profiler 102014. (2014). Dr. Peggy Kern. Преземено на: 29.01.2024, од https://www.peggykern.org/uploads/5/6/6/7/56678211/workplace_perma_profiler_102014.pdf
-

- 88) World Economic Forum. (2025). Future of jobs report 2025. Преземено на 09.01.2025, од: <https://www.weforum.org/future-of-jobs-2025>
- 89) Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson

Прилог 1. Прашалник за менаџерски компетенции и добросостојба на работа

Прашалникот е составен од:

- Вовед
- 1 дел, наменет за обезбедување на демографски податоци
- 2 дел, кој се однесува на мерење на менаџерските компетенции и
- 3 дел, кој се однесува на мерење на нивото на добросостојба на работа
- Порака за благодарност

ВОВЕД

Драги учесници,

Ова истражување е дел од магистерски труд во областа на менаџмент на човечки ресурси при Филозофскиот факултет на Универзитетот св. Кирил и Методиј. Целта на истражувањето е да ги утврди нивото на компетенции кај менаџерите и нивото на добросостојба на работа кај вработените и да придонесе кон подлабинско разбирање за поврзаноста на овие фактори во организациите. Крајната цел е унапредување на горенаведените состојби.

Вашето учество е на доброволно ниво, а вашите одговори се анонимни и резултатите ќе се анализираат на колективно ниво.

Истражувањето се состои од 3 делови: демографски податоци, менаџерски компетенции и добросостојба на работа и одзема во просек 15 минути. За да учествувате во ова истражување, одете на следната страна. За сите прашања може да се обратите кај истражувачот. Ви благодарам однапред за времето и учеството. Вашиот придонес е исклучително важен за успехот на овој проект.

Со почит,

Ана Костовска

ana.dimitrov@gmail.com

070-788-935

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“

1 ДЕЛ, ДЕМОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

Следните категории се однесуваат на вашите демографски податоци. Одберете го одговорот кој е точен за вас.

Прашање	Одговори	Прашање	Одговори
Регион	а) Скопски	Број на вработени	а) до 10
	а) Источен		б) 11-50
	а) Вардарски (централен)		в) 51-250
	а) Западен		г) над 250
Пол	а) Женски	Индустија	Паѓачко мени
	б) Машки		
		Ниво на работна	а) Почетно
Возраст	а) до 25	позиција	б) Средно
	б) 26-35		в) Сениор
	в) 36-45		г) Среден менаџмент
	г) 46-55		д) Висок менаџмент
	д) над 56		ѓ) Извршен менаџмент
Ниво на завршено образование	а) основно		
	б) средно		
	в) високо		
	г) магистратура		
	д) докторат		

**Овој текст не е составен дел од прашалникот, а има за цел да даде појаснување на прашањето за индустрија во која се наоѓа работодавачот на испитаниците, т.е. да го прикаже паѓачкото мени. Понудени за избор беа следните категории:*

- 1. Трговија на големо и мало*
- 2. Преработувачка - производство*
- 3. Стручни, научни и технички дејности*
- 4. Информации и комуникации (ИТ)*
- 5. Транспорт и складирање*

■

6. Градежништво
7. Угостителство
8. Финансиски дејности и дејности на осигурување
9. Здравствена и социјална заштита
10. Земјоделство, шумарство и рибарство
11. Уметност, забава и рекреација
12. Образование
13. Снабдување со електрична енергија, гас, пареа и климатизација
14. Останато

2 ДЕЛ, МЕНАџЕРСКИ КОМПЕТЕНЦИИ

Следните тврдења се фокусираат на проценување на компетенциите на својот претпоставен. Ве молам дајте го своето искрено мислење базирано на вашето искуство, во рамки на следната скала: 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10, каде 0 означува „воопшто не се согласувам“ а 10 означува „целосно се согласувам“.

Бр	Тврдење	0 озна- чува	10 озна- чува
1	Мојот претпоставен е добар тренер (коуч)	Воопшто не се согласу- вам	Целосно се согласу- вам
2	Мојот претпоставен го охрабрува тимот во работењето и НЕ микроменаџира		
3	Мојот претпоставен креира поддржувачка работна средина, покажувајќи грижа за успехот и добросостојбата на вработените		
4	Мојот претпоставен е продуктивен и ориентиран кон постигнување на резултати		
5	Мојот претпоставен е добар комуникатор - внимателно слуша и споделува информации		
6	Мојот претпоставен го поддржува кариерниот развој на вработените и разговара со нас за работната успешност		
7	Мојот претпоставен има јасна визија/ стратегија за тимот		
8	Мојот претпоставен има клучни технички вештини кои помагаат да го советува тимот		
9	Мојот претпоставен соработува на сите нивоа во компанијата		
10	Мојот претпоставен знае да носи добри одлуки		

* Појаснување за читателот (овој текст не влегува како дел од прашалникот):

Понудените опции за одговор на секое прашање се следни:

- 0 = *Воопшто не се согласувам*
- 10 = *Целосно се согласувам*

Испитаниците имаат слобода да одберат број помеѓу 0 и 10, зависно од тоа како сметаат дека се движи нивниот одговор во рамки на дадените минимална и максимална вредност. Скоровите се калкулираат како просек од сите ајтеми.

3 ДЕЛ, ДОБРОСОСТОЈБА НА РАБОТА

Ова е последниот дел од прашалникот кој се однесува на клучните аспекти на вашата добросостојба и задоволство на работното место. Одговорете искрено и согласно вашите моментални искуства, во рамки на следната скала: 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10, каде 0 значи целосно несогласување или непостоење а 10 целосно согласување или присуство, зависно од прашањето.

ПЕРМА прашалник за добросостојба на работно место				
Бр	Прашање	0 означува	10 означува	Категор ија
1	До кој степен вашата работа има цел и значење?	воопшто нема	целосно	Зч-1
2	Колку често се чувствувате дека остварувате напредок во постигнување на вашите работни цели?	никогаш	секогаш	Дт-1
3	На работа, колку често целосно ве обзема она што го работите?	никогаш	секогаш	Аж-1
4	Општо земено, како би го оцениле своето здравје?	ужасно	одлично	Зј-1
5	На работа, колку често се чувствувате радосно?	никогаш	секогаш	Пз-1
6	Колку добивате помош и поддршка од колегите кога тоа ви е потребно?	воопшто не	целосно	Од-1
7	На работа, колку често се чувствувате вознемирено?	никогаш	секогаш	Нг-1
8	Колку често ги остварувате важните работни	никогаш	секогаш	Дт-2

	цели кои си ги поставувате за себе?			
9	Општо земено, колку сметате дека она што го правите на работа има вредност и значење?	воопшто нема	целосно	Зч-2
10	Колку често се чувствувате позитивно на работа?	никогаш	секогаш	Пз-2
11	До кој степен се чувствувате возбудено и заинтересирано во врска со својата работа?	ни најмалку	целосно	Аж-2
12	Колку осамено се чувствувате на работа?	ни најмалку	целосно	Ос
13	Колку сте задоволни со вашето моментално физичко здравје?	воопшто не сум задоволен/а	целосно	Зј-2
14	Колку често чувствувате лутина на работа?	никогаш	секогаш	Нг-2
15	Колку се чувствувате ценето од страна на колегите од работа?	Ни најмалку	целосно	Од-2
16	Колку често сте во состојба да се справите се работните обврски?	никогаш	секогаш	Дт-3
17	Колку сметате дека имате општо чувство на насоченост во вашата работа?	ни најмалку	целосно	Зч-3
18	Споредено со други од истата возраст и пол како вас, какво е вашето здравје?	ужасно	одлично	Зј-3
19	Колку сте задоволни од вашите професионални врски/односи?	ни најмалку	целосно	Од-3
20	На работа, колку често се чувствувате тажно?	никогаш	секогаш	Нг-3
21	На работа, колку често губите чувство за време додека работите нешто во кое уживате?	никогаш	секогаш	Аж-3
22	Колку сте задоволни на работа?	Ни најмалку	целосно	Пз-3
23	Сите работи земени предвид, колку би рекле дека сте среќни со својата работа?	воопшто не сум	целосно	сре

* Појаснување за читателот (овој текст не влегува како дел од прашалникот):

Понудените опции за одговор на секое прашање се движат од 0 до 10. Во табелата е назначено што претставува минималната и максималната вредност за секое прашање одделно (колони: „0 означува“ и „10 означува“). Испитаниците имаат слобода да одберат број помеѓу 0 и 10, зависно од тоа како сметаат дека се движи нивниот одговор во рамки на дадениот опсег, по сопствена проценка.

Скоровите се калкулираат како просек од сите ајтеми кои го опфаќаат секој од аспектите на ПЕРМА моделот, дефинирани во колоната „категорија“, при што:

- *Зч* означува: Значење
- *Дт* означува: Достигнување
- *Аж* означува: Ангажман
- *Зј* означува: Здравје
- *Пз* означува: Позитивни емоции
- *Од* означува: Односи
- *Нг* означува: Негативни емоции

ПОРАКА ЗА БЛАГОДАРНОСТ

Вашиот одговор е зачуван, ви благодарам за одвоеното време и придонесот кон унапредувањето на оваа важна тема!