



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје
Филозофски факултет – Скопје
Институт за педагогија – Менаџмент во образование
Трет циклус на студии – Докторски студии

ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ

- ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА -

Кандидат:

м-р Даниела Карадаков

Ментор:

проф. д-р Зоран Велковски

Скопје, мај, 2017 година

Ментор на докторската дисертација:	<p>проф. д-р Зоран Велковски Институт за педагогија Филозофски факултет, Скопје Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје</p>
Членови на Комисијата за оцена и одбрана на докторската дисертација:	<p>проф. д-р Наташа Ангелоска-Галевска Институт за педагогија Филозофски факултет, Скопје Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје</p> <p>проф. д-р Вера Стојановска Институт за педагогија Филозофски факултет, Скопје Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје</p> <p>проф. д-р Елена Ризова Институт за педагогија Филозофски факултет, Скопје Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје</p> <p>проф. д-р Анета Баракоска Институт за педагогија Филозофски факултет, Скопје Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје</p>
Лектор:	Славчо Пеев
Научна област:	Менаџмент на образование

Содржина

Листа на слики:.....	6
Листа на графикони:	8
Листа на табели:.....	9
Листа на шеми:.....	14
Апстракт	15
Abstract.....	16
Вовед.....	17
Теоретски пристап кон проблемот на истражувањето	19
1.1. Дефинирање на проблемот	19
1.2. Дефинирање на основните поими	19
1.2.1. Учење	19
1.2.2. Знаење.....	25
1.2.3. Интелектуален капитал.....	29
1.2.4. Организациско учење	35
1.2.5. Модел на организациско учење	38
1.2.6. Организациското учење како процес.....	43
1.2.7. Некои модели на организациско учење	44
1.2.8. Интегрален модел на организациско учење	51
1.2.9. Системско мислење	62
1.2.10. Лично мајсторство.....	82
1.2.11. Ментални модели	86
1.2.12. Заедничка (споделена) визија	88
1.2.13. Тимско учење	90
1.2.14. Стратегии на организациското учење	92
1.2.15. Организациско учење – организациско знаење	93
1.2.16. Организациско учење – организација која учи	94
1.2.17. Организациско учење – организациски промени.....	97
1.2.18. Организациско знаење – организациски промени.....	104
1.2.19. Организациско учење – организациски развој	110
1.2.20. Организациско учење – организациска култура	113
1.2.21. Функции на организациското учење	114
1.2.22. Животниот циклус на организациите	120
1.3. Теоретска основа за концептот организациско учење	130
1.4. Релевантни истражувања во Р. Македонија.....	133

2. Методологија на истражувањето	139
2.1. Предмет на истражувањето	139
2.2. Цел на истражувањето.....	142
2.3. Задачи на истражувањето	143
2.4. Хипотези.....	144
2.5. Варијабли на истражувањето.....	146
2.6. Методи, техники и инструменти на истражувањето	147
2.7. Популација и примерок.....	148
2.8. Статистичка обработка на податоците.....	149
2.9. Тек и организација на истражувањето	150
2.10. Очекувани резултати.....	151
3. Резултати од истражувањето	153
3.1. Основни демографски показатели на испитаниците во истражувањето	153
3.1.1. Демографски показатели на испитаниците – топ-менаџери	154
3.1.2. Демографски показатели на испитаниците – менаџери	157
3.1.3. Демографски показатели на испитаниците – вработени	161
3.2. Утврдување на фреквенциите на исказите меѓу топ-менаџерите во производствените, услужните и јавните организации	164
3.3. Утврдување сличности во ставовите и мислењата на топ-менаџерите во производствените, услужните и јавните организации	178
3.4. Дефинирање на организациското учење и организацискиот развој кај примерокот испитаници – топ-менаџери.....	180
3.4.1. Основни дескриптивни статистички показатели од извршената процена на варијаблите што ги дефинираат организациското учење и организацискиот развој	181
3.4.2. Утврдување разлики во нивото на проценки меѓу производствените, услужните и јавните организации – топ-менаџери	186
3.4.3. Дефинирање на заедничките компоненти од просторот на организацискиот развој	187
3.4.4. Дефинирање на заедничките компоненти од просторот на организациското учење	191
3.4.5. Поврзаност меѓу заедничките димензии што ги дефинираат организацискиот развој и организациското учење – топ-менаџери	200
3.4.6. Релации на влијание на организациското учење врз организацискиот развој – топ-менаџери (регресиска анализа).....	203
3.5. Дефинирање на организациското учење и организацискиот развој кај примерокот испитаници – менаџери	207
3.5.1. Основни дескриптивни статистички показатели од извршената процена на варијаблите што ги дефинираат организациското учење и организацискиот развој	207

3.5.2. Утврдување разлики во нивото на проценки меѓу производствените, услужните и јавните организации – менаџери	214
3.5.3. Дефинирање на заедничките компоненти од просторот на организацискиот развој	216
3.5.4. Дефинирање на заедничките компоненти од просторот на организациското учење – менаџери	220
3.5.5. Поврзаност меѓу заедничките димензии што ги дефинираат организацискиот развој и организациското учење – менаџери	234
3.6. Дефинирање на организациското учење и организацискиот развој кај примерокот испитаници – вработени.....	241
3.6.1. Основни дескриптивни статистички показатели од извршената процена на варијаблите што ги дефинираат организациското учење и организацискиот развој	241
3.6.2. Утврдување разлики во нивото на проценки меѓу производствените, услужните и јавните организации – вработени	247
3.6.3. Дефинирање на заедничките компоненти од просторот на организацискиот развој	249
3.6.4. Дефинирање на заедничките компоненти од просторот на организациското учење	255
3.6.5. Поврзаност меѓу заедничките димензии што ги дефинираат организацискиот развој и организациското учење – вработени	267
3.6.6. Релации на влијание на организациското учење врз организацискиот развој кај потпримерокот испитаници – вработени (регресиска анализа).....	270
4. Дискусија за резултатите од истражувањето	276
4.1. Процена на нивото на организациски развој	277
4.2. Процена на нивото на организациско учење	279
4.3. Разлики во ставовите на испитаниците од производствените, услужните и јавните организации.....	281
4.4. Дефинирање на просторот на организацискиот развој	281
4.5. Дефинирање на просторот на организациското учење	283
4.6. Поврзаност на организацискиот развој со организациското учење	289
4.7. Влијание на организациското учење врз организацискиот развој.....	291
5. Заклучок	295
5.1. Верификација на хипотезите.....	301
5.1.1. Посебни хипотези.....	301
5.1.2. Поединечни хипотези	302
6. Користена литература	306
7. Прилози	312

Листа на слики:

- Слика бр. 1 Видливи и невидливи елементи на интелектуалниот капитал
- Слика бр. 2 Составни елементи на интелектуалниот капитал
- Слика бр. 3 Потсистеми на учењето
- Слика бр. 4 Нивоа, вештини и видови учење
- Слика бр. 5 Компоненти на организацијата како потсистем на организацијата која учи
- Слика бр. 6 Знаењето како потсистем на организацијата која учи
- Слика бр. 7 Луѓето како потсистем на организацијата која учи
- Слика бр. 8 Технологијата како потсистем на организацијата која учи
- Слика бр. 9 Единично и двојно учење
- Слика бр. 10 Квадратен спирален модел на организациско учење
- Слика бр. 11 Циклус на процесот на организациско учење
- Слика бр. 12 Нивоа на организациско учење
- Слика бр. 13 Дисциплини на организациското учење (ЛМ – лично мајсторство; ММ – ментални модели; ТУ – тимско учење; СВ – споделена визија; СМ – системско мислење)
- Слика бр. 14 Суштина, принципи и промени на системското мислење
- Слика бр. 15 Суштина, принципи и промени на личното мајсторство
- Слика бр. 16 Суштина, принципи и промени на менталните модели
- Слика бр. 17 Суштина, принципи и промени на споделената визија
- Слика бр. 18 Суштина, принципи и промени на тимското учење
- Слика бр. 19 Меѓусебна поврзаност на дисциплините на организациското учење
- Слика бр. 20 Џејмс Ват, пронаоѓач на парната машина
- Слика бр. 21 Балансирање на циклусот
- Слика бр. 22 Јакнење на циклусот
- Слика бр. 23 Балансирачки процес со застој
- Слика бр. 24 Граници на растеж
- Слика бр. 25 Предавање на товарот
- Слика бр. 26 Разјадување на целите
- Слика бр. 27 Ескалација
- Слика бр. 28 Успех на успешниот
- Слика бр. 29 Трагедија на заедниците
- Слика бр. 30 Средување што не успева
- Слика бр. 31 Растеж и недоволно инвестирање
- Слика бр. 32 Стратегии на учење
- Слика бр. 33 Промените и организациското учење
- Слика бр. 34 Поврзаност на знаењето, промената и иновацијата

- Слика бр. 35 Функции на организациското учење
- Слика бр. 36 Намерни и ургентни стратегии (адаптирано од Mintzberg & Quinn: The Strategy Process)
- Слика бр. 37 Животен циклус на организациите според Грејнер
- Слика бр. 38 Животен циклус на организациите според Адижес
- Слика бр. 39 Интегрален модел на организациско учење

Листа на графикони:

- Графикон бр. 1 Развојна димензија на интелектуалниот капитал
- Графикон бр. 2 Преглед на организациите според бројот на вработени
- Графикон бр. 3 Топ-менаџери според видот на организациите
- Графикон бр. 4 Топ-менаџери според половата припадност
- Графикон бр. 5 Топ-менаџери според степенот на образование
- Графикон бр. 6 Топ-менаџери според возраста
- Графикон бр. 7 Топ-менаџери според работното искуство
- Графикон бр. 8 Менаџери според видот на организациите
- Графикон бр. 9 Менаџери според половата припадност
- Графикон бр. 10 Менаџери според степенот на образование
- Графикон бр. 11 Менаџери според возраста
- Графикон бр. 12 Менаџери според работното искуство
- Графикон бр. 13 Менаџери според работното искуство во организациите во кои работат
- Графикон бр. 14 Вработени според видот на организациите
- Графикон бр. 15 Вработени според половата припадност
- Графикон бр. 16 Вработени – степен на образование
- Графикон бр. 17 Вработени според возраста
- Графикон бр. 18 Вработени според работното искуство
- Графикон бр. 19 Вработени според работното искуство стекнато во организациите во кои работат
- Графикон бр. 20 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во производствените организации
- Графикон бр. 21 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во услужните организации
- Графикон бр. 22 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во јавните организации
- Графикон бр. 23 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во производствените организации
- Графикон бр. 24 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во услужните организации
- Графикон бр. 25 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во јавните организации
- Графикон бр. 26 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во производствените организации
- Графикон бр. 27 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во услужните организации
- Графикон бр. 28 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во јавните организации

Листа на табели:

- Табела бр. 1 Фази од развојот на организацијата
- Табела бр. 2 Хи-квадрат тест за фази од развојот на организацијата
- Табела бр. 3 Образовна стратегија
- Табела бр. 4 Хи-квадрат тест за образовната стратегија
- Табела бр. 5 Форми и начини на стекнување нови сознанија и искуства
- Табела бр. 6 Хи-квадрат тест за формите и начините на стекнување нови сознанија и искуства
- Табела бр. 7 Вложувањето на вработените во образование, учење и знаење и кариерниот развој
- Табела бр. 8 Хи-квадрат тест за вложувањето на вработените во образование, учење и знаење и кариерниот развој
- Табела бр. 9 Вложувањето на вработените во образование, учење и знаење и организацискиот развој
- Табела бр. 10 Хи-квадрат тест за вложувањето на вработените во образование, учење и знаење и организацискиот развој
- Табела бр. 11 Придонес во организацискиот развој
- Табела бр. 12 Хи-квадрат тест за придонесот во организацискиот развој
- Табела бр. 13 Од кого учат вработените?
- Табела бр. 14 Хи-квадрат тест за тоа од кого учат вработените
- Табела бр. 15 Погледи кон човечките ресурси
- Табела бр. 16 Хи-квадрат тест за погледите кон човечките ресурси
- Табела бр. 17 Дефинирање образовна стратегија
- Табела бр. 18 Начини на поттикнување на професионалниот и кариерниот развој
- Табела бр. 19 Основни дескриптивни показатели на испитаниците – топ-менаџери од производствените организации
- Табела бр. 20 Основни дескриптивни показатели на испитаниците – топ-менаџери од услужните организации
- Табела бр. 21 Основни дескриптивни показатели на испитаниците – топ-менаџери од јавните организации
- Табела бр. 22, 22–а Преглед на средните вредности (аритметички средини) во производствените, услужните и јавните организации – топ-менаџери
- Табела бр. 23, 23–а Преглед на средните вредности (аритметички средини) во производствените, услужните и јавните организации – топ-менаџери
- Табела бр. 24 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај топ-менаџерите во производствените организации
- Табела бр. 25 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во производствените организации

- Табела бр. 26 Коефициент на корелација и заеднички комуналитет
- Табела бр. 27 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај топ-менаџерите во услужните организации
- Табела бр. 28 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во услужните организации – топ-менаџери
- Табела бр. 29 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети
- Табела бр. 30 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај топ-менаџерите во јавните организации
- Табела бр. 31 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во јавните организации – топ-менаџери
- Табела бр. 32 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети
- Табела бр. 33 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај топ-менаџерите во производствените организации
- Табела бр. 34 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во производствените организации – топ-менаџери
- Табела бр. 35 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица
- Табела бр. 36 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 37 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 38 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај топ-менаџерите во услужните организации
- Табела бр. 39 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во услужните организации – топ-менаџери
- Табела бр. 40 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица
- Табела бр. 41 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 42 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 43 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај топ-менаџерите во јавните организации
- Табела бр. 44 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во јавните организации – топ-менаџери
- Табела бр. 45 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица
- Табела бр. 46 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите

- Табела бр. 47 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 48 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во производствените организации
- Табела бр. 49 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во услужните организации
- Табела бр. 50 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во јавните организации
- Табела бр. 51 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во производствените организации
- Табела бр. 52 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации
- Табела бр. 53 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во јавните организации
- Табела бр. 54 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – менаџери од производствените организации
- Табела бр. 55 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – менаџери од услужните организации
- Табела бр. 56 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – менаџери од јавните организации
- Табела бр. 57 а-в Преглед на средните вредности (аритметичките средини) во производствените, услужните и јавните организации – менаџери
- Табела бр. 58 а-в Разлики меѓу производствените, услужните и јавните организации – менаџери
- Табела бр. 59 а-в Поединечни разлики меѓу потпримероците (производствени/ услужни / јавни организации)
- Табела бр. 60 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај менаџерите во производствените организации
- Табела бр. 61 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во производствените организации – менаџери
- Табела бр. 62 Коефициент на корелација и заеднички комуналитет
- Табела бр. 63 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај менаџерите во услужните организации
- Табела бр. 64 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во услужните организации – менаџери
- Табела бр. 65 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети
- Табела бр. 66 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај менаџерите во јавните организации
- Табела бр. 67 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во јавните организации – менаџери

- Табела бр. 68 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети
- Табела бр. 69 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај менаџерите во производствените организации
- Табела бр. 70 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во производствените организации – менаџери
- Табела бр. 71 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица
- Табела бр. 72 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 73 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 74 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај менаџерите во услужните организации
- Табела бр. 75 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во услужните организации – менаџери
- Табела бр. 76 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица
- Табела бр. 77 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 78 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 79 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај менаџерите во јавните организации
- Табела бр. 80 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во јавните организации – менаџери
- Табела бр. 81 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица
- Табела бр. 82 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 83 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 84 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во производствените организации – менаџери
- Табела бр. 85 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во услужните организации – менаџери
- Табела бр. 86 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во јавните организации – менаџери
- Табела бр. 87 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во производствените организации – менаџери

- Табела бр. 88 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации – менаџери
- Табела бр. 89 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во јавните организации – менаџери
- Табела бр. 90 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – вработени во производствените организации
- Табела бр. 91 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – вработени во услужните организации
- Табела бр. 92 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – вработени во јавните организации
- Табела бр. 93 а-в Преглед на средните вредности (аритметичките средини) во производствените, услужните и јавните организации – вработени
- Табела бр. 94 а-в Разлики меѓу производствените, услужните и јавните организации – вработени
- Табела бр. 95 а-в Поединечни разлики меѓу потпримероците (производствени/ услужни/ јавни организации)
- Табела бр. 96 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај вработените во производствените организации
- Табела бр. 97 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во производствените организации – вработени
- Табела бр. 98 Коефициент на корелација и заеднички комуналитет
- Табела бр. 99 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај вработените во услужните организации
- Табела бр. 100 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во услужните организации – вработени
- Табела бр. 101 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети
- Табела бр. 102 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај вработените во јавните организации
- Табела бр. 103 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во јавните организации – вработени
- Табела бр. 104 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети
- Табела бр. 105 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај вработените во производствените организации
- Табела бр. 106 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во производствените организации – вработени
- Табела бр. 107 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица
- Табела бр. 108 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите

- Табела бр. 109 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 110 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај вработените во услужните организации
- Табела бр. 111 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во услужните организации – вработени
- Табела бр. 112 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица
- Табела бр. 113 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори на варијаблите
- Табела бр. 114 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 115 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај вработените во јавните организации
- Табела бр. 116 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во јавните организации – вработени
- Табела бр. 117 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска анализа
- Табела бр. 118 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 119 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите
- Табела бр. 120 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во производствените организации – вработени
- Табела бр. 121 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во услужните организации – вработени
- Табела бр. 122 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во јавните организации – вработени
- Табела бр. 123 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во производствените организации – вработени
- Табела бр. 124 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации – вработени
- Табела бр. 125 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во јавните организации – вработени

Листа на шеми:

- Шема бр. 1 Балансирање на циклусот
- Шема бр. 2 Јакнење на циклусот

Апстракт

Организацискиот развој зависи од многу фактори кои произлегуваат од динамичното опкружување на кое постојано се изложени организациите. Меѓу позначајните фактори на влијание врз организацискиот развој се остварениот профит и конкурентската предност на пазарот, но сепак, во овој современ начин на функционирање во ова променливо време, не смее да се изостават стекнувањето и развивањето на знаењата на вработените. Организациите треба да се стремат кон учење, односно, кон градење организација која учи, а на тој начин, организацискиот развој ќе се темели главно на човечките ресурси кои го претставуваат основниот интелектуален и човечки капитал на организацијата. Водејќи се од ова значење, во оваа докторска дисертација се разработува влијанието на организациското учење врз организацискиот развој на организациите.

Влијанието на организациското учење врз организацискиот развој е разгледувано од повеќе аспекти: од аспект на топ-менаџери, менаџери и вработени, како и од аспект на производствените, услужните и јавните организации вклучени во истражувањето. Во тој контекст се воочува суштинската разлика на третманот на организациското учење од страна на различни субјекти, што директно влијае врз организацискиот развој.

Abstract

Organizational development depends on many factors stemming from the dynamic environment organizations are exposed to. Some of the most important factors affecting organizational development are the generated profit and the competitive advantage on the market, but, however, in this modern manner of operation in the present period of change, we can't leave out employees' knowledge gaining and development. Organizations shall aim to learning or to building a learning organization, thus basing organizational development mainly on human resources which constitute the underlying intellectual and human capital of the organization. Having this significance in mind, the present doctoral dissertation explores and researches into the impact of organizational learning on organizational development of organizations.

The impact of organizational learning on organizational development has been viewed from various viewpoints - of top managers, of managers and employees, as well as from the aspect of production, service, and public organizations involved in the research. In these contexts, the essential difference in the treatment of organizational learning by various subjects is observed, which directly impacts the further development of the organization.

Вовед

Животот и деловното опкружување се постојано изложени на промени. Во последниве години, овие промени беа толку радикални што предизвикаа преземање големи чекори од организациите во делот на технологијата, учењето, размислувањето и однесувањето. Од едноставни облици на организации се појавија комплексни, мултиорганизации и високоструктурирани организации. Неочекувано брзиот развој на информатичката технологија, од една страна, но и драстичното зголемување на знаењата и информациите добиени од различни извори, од друга страна, предизвикаа организациите да создадат таква организациска структура која ќе им овозможи да дејствуваат во сите насоки на комуникација меѓу раководството и вработените.

Во современите пазарни услови, единствениот таен извор на конкурентската предност на организацијата на пазарот е нејзината способност за учење.¹ Организацијата може да ја креира конкурентската предност само доколку располага со способности и ресурси кои:

- обезбедуваат супериорна вредност за потрошувачите;
- тешко се имитираат;
- можат да се применат во повеќе случаи.²

Конкурентската предност не ја носат ресурсите сами по себе, туку организацијата треба да има способност да ги искористи на начин кој е супериорен во однос на конкурентите. Она што организацијата го може или умее подобро од конкурентите го сочинува нејзиното јадро на компетентност кое претставува извор на нејзината конкурентска предност на пазарот. Јадрото на компетентност се гради само низ процесот на учење.

Од сето ова произлезе идејата за обработка на оваа проблематика во оваа докторска дисертација, а сè со цел да се зајакне секторот за човечки ресурси и да се воспостави инфраструктура за поттикнување на организациското учење, и со тоа, да се зголеми интелектуалниот капитал на организациите.

¹ McGill, Slocum J., (1994), *The Smarter Organization*, New York: John Wiley&Sons.

² Hamel G. Prahalad C., (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.



**ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН
ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**



Теоретски пристап кон проблемот на истражувањето

1.1. Дефинирање на проблемот

Со оглед на тоа што човечките ресурси го претставуваат главниот интелектуален капитал на една организација, а поттикнувањето на организациското учење е еден од начините за зголемување и подобрување на тој интелектуален капитал, тоа е доволен повод за да се постави проблемот со кој се занимава ова истражување и кој се однесува на влијанието на организациското учење врз организацискиот развој. Вложувањето во кариерниот и професионалниот развој на човечките ресурси, вложувањето во креирањето, складирањето и споделувањето нови знаења значат вложување во развојот на организацијата.

1.2. Дефинирање на основните поими

За да се оформи целосна претстава за предметниот фокус на оваа докторска дисертација, дефинирањето на основните поими ќе се врши постапно, почнувајќи од: учење, знаење, искуствено и експлицитно знаење, интелектуален капитал, организациско учење, организациско знаење, организација која учи, организациски промени, организациски развој, организациска култура.

1.2.1. Учење

„Учењето претставува каква било промена во однесувањето, информациите, знаењето, разбирањето, ставовите, вештините или способностите, која е постојана и не може да се препише како наследен модел на однесување“ (UNESCO/ISCED 1993).

Учењето може да се дефинира и како „релативно трајна промена во однесувањето или репертоар на однесувања кои се резултат на претходните искуства. Оваа дефиниција има неколку компоненти“ (Milin, 2007).

Прво, учењето подразбира промена во однесувањето, што значи дека мора да има објективен доказ за да се констатира дека нешто е научено.

Втората карактеристика на учењето, според дефиницијата искажана погоре, подразбира промена во репертоарот на однесувањата. Тоа значи дека сè што е научено не мора веднаш да биде изразено во однесување.

Третата карактеристика на учењето го означува резултатот од претходното искуство. Може да се каже дека овој дел од дефиницијата наведува да се постави следново прашање: Што е изворот на промената во однесувањето? Промените во однесувањето кои се последица на учењето се одвојуваат и се разликуваат од промените коишто се последица на созревањето.

За учењето се вели дека е релативно трајно, при што се разликува од привремените промени во однесувањето кои произлегуваат од заморот, од промената во мотивацијата, од возбуденоста и сл.³

„Учењето е релативно трајна и прогресивна промена на однесувањето на индивидуата кое е резултат на претходни активности на индивидуата“ (Radonjic, 1985).

Некои теоретичари ги изедначуваат претходните активности на индивидуата со искуството, вежбањето или практикувањето. Една едноставна и честа дефиниција за учењето гласи: Учењето е промена во активностите на индивидуата кои се резултат на поранешното искуство.

Оваа едноставна одредба има извесни недостатоци. Тие креираат една сосема нова одредба на поимот учење.

Постојат два вида учење, и тоа: адаптивно и генеративно учење.

Адаптивното учење е учење кое се создава преку решавање проблеми, приспособувајќи ја организацијата на промените кои се последица на постојаните надворешните промени и на проблемите од опкружувањето.

Генеративното учење се остварува по пат на експериментирање и истражување по нови знаења, а при тоа се применуваат системско размислување, испитување примероци од проблеми и креирање нови решенија како последица на претходните активности на учењето.

Учењето е релативно трајна промена во однесувањето на индивидуата

Својството трајност на учењето се разликува од другите промени во однесувањето за кои е карактеристично да бидат привремени или краткотрајни. Во основата на привремените промени лежат зголемената мотивација, доброто

³ Milin, P., (2007), *Odabrane teme opste psihologije – Psihologija ucenja*, Novi Sad, Srbija.

расположение, еланот за работа или заморот, болеста, алкохолизмот и сл. Значи, во основата на привремените промени лежат и позитивни и негативни фактори. Доволно е понекогаш да се остави да помине извесно време за да може да се изгуби дејството на овие фактори, а однесувањето да се врати на „нормално ниво“. Промените во однесувањето на индивидуата што ги поврзуваме со учењето се од друга природа: тие не се минливи, туку зад себе оставаат одредена трага.

Учењето се дефинира како релативно трајна промена на однесувањето на индивидуата и затоа што промената не е вечна. Она што некогаш било научено понекогаш се заборава. Затоа се зборува за релативно трајни промени. Меѓутоа, во одредени случаи, промените што настануваат при учење се многу трајни и некогаш траат и цел живот. Затоа учењето треба да се разгледува како трајна или релативно трајна промена во однесувањето на индивидуата.

Промените понекогаш траат со години; понекогаш, со месеци; понекогаш, само неколку дена или часови. Критериумот на трајност наспроти критериумот на привременост на промените поаѓа од едно важно својство на учењето. Кај привремените промени (дејство на замор, алкохол, елан за работа), промената трае онолку колку што поединецот ја предизвикува. По престанувањето на дејството на тие фактори, однесувањето се враќа во нормала. Кај учењето, промените траат извесно време – некогаш кратко, некогаш долго – по активностите кои ги предизвикале.⁴

Учењето е прогресивна промена

Прогресивноста има повеќе значења.

- 1) Во еволутивна смисла, прогресивноста означува усовршување и зголемена адаптивна вредност. Уште во минатото, психолозите ја нагласувале адаптивната вредност на учењето, како кај луѓето, така и кај животните. Во променлива средина, постојаните и вродените начини на однесување (инстинктите) не се веќе доволни. Менувањето на однесувањето врз основа на претходно искуство понекогаш е нужен услов за успешно приспособување на изменетите услови на средината. Според тоа, учењето е еволуциско наследство од извонредно адаптивно значење.

⁴ Radonjić, S., (1985), *Psihologija učenja*, Zavod za udzbenike, Belgrad, Srbija.

Човековото приспособување на средината и менувањето на средината се највисок израз на адаптивната функција. Меѓутоа, не може да се каже дека секој случај на учење е прогресивен во оваа смисла. Дури и човекот не стекнува само добри, туку и грешни, неадаптивни начини на однесување. Во неповолни услови, луѓето стекнуваат однесувања кои не ги унапредуваат, туку ги уназаддуваат. Оттука, не може да се потврди дека прогресивноста, во еволутивна смисла, е нужна карактеристика на учењето.

- 2) Прогресивноста може да означува просто квантитативно зголемување, квантитативен раст на некоја тенденција на однесувањето. Таквиот квантитативен раст е резултат на сумирање, акумулирање на промените кои настануваат во текот на учењето, односно, од поединечни обиди. Кај некои облици на учење – особено кај ниските облици на учење, како што се условувањето – квантитативниот раст е вообичаена појава. Понекогаш, тоа својство се зема како критериум дали една појава треба да ја разбереме како облик на учење. Меѓутоа, поимот прогресивност во оваа смисла има извесни недостатоци поради фактот дека како што луѓето учат како да реагираат, така може да научат и како да не реагираат. Таков случај има кај навикнувањето или хабилитацијата. Поради ова, прогресивноста во смисла на квантитативен раст не може да биде општа особина на учењето.
- 3) Третата можна смисла за прогресивноста е сè поизразената квантитативна промена во кој било правец, позитивен или негативен. Со други зборови, прогресивноста во оваа смисла се однесува на реакција која доследно се зголемува и доследно се намалува. Но, и ова најопшто сфаќање на прогресивноста не е без недостатоци.
 - Фактите покажуваат дека има учење од прв пат, па во овој случај не може да се зборува за прогресивност. Учењето од прв пат карактеризира повеќе облици на учење, како што е учење по пат на увидување или учење со гледање модел, примерок.

- Покрај овие емпириски факти, треба да се истакне дека има и теорија според која секое учење се одвива од прв пат, но квантитативниот раст е само привиден.⁵

Учењето е резултат на претходни активности на индивидуата

Ова е една од важните карактеристики на учењето. Оваа карактеристика на учењето се разграничува од промените што настануваат при созревањето, матурацијата. Според класичните уверувања, матурацијата се заснова на вродена, генетски заснована констатација на организмот и се јавува спонтано. Меѓутоа, разликата меѓу учењето и созревањето денес не е толку многу остра како што била некогаш. Благодарение на новите истражувања за раното учење, како и развојната психологија на Пијаже (Piaget), тезата за спонтано созревање веќе не важи, барем не во когнитивната сфера на психичкиот живот. Оттука може да се каже дека процесот на учење е вграден во процесот на развој – иако развојот и учењето не се идентични. Но, активностите, кои се услов за развој, претставуваат и услов за учење.

Бихевиористите извесно време сметале дека активноста која доведува до учење мора да биде надворешна, моторна активност. Може да се постават две прашања во врска со оваа теза: Дали тезата важи за сите облици на учење? Дали важи и за едноставните облици на учење?

Постојат разновидни и бројни факти кои ја побиваат оваа теза.

- Пред сè, може да се повикаме на податоците кои ни ги нуди секојдневното искуство. Кога надворешната моторна реакција би била нужна за учење, тогаш како учиме од мапите, дијаграмите, филмовите, книгите. Во такви ситуации, луѓето се главно моторно пасивни, а ако изведуваат одредени реакции, тие не се оние од кои може да се научи.
- Од друга страна, денес често се зборува за облици на учење кои се нарекуваат учење по модел или учење преку набљудување примерок. Кај овој облик на учење, единствената активност која поединецот ја врши е внимателното набљудување на примерокот, моделот.

⁵ Radonjić, S., (1985), *Psihologija učenja*, Zavod za udzbenike, Belgrad, Srbija.

- Исто така, кај експериментите не е нужна спонтаната моторна реакција.
- Дури и во извесни експерименти се побива класичната бихевиористичка теза дека учењето е нужна надворешна моторна реакција. Извесни истражувачи (Dottu & Giurgea, 1961) успеале преку дразнење на двата центра во кората на големиот мозок, едниот сензорен и едниот моторен, да создадат условна реакција, без каква било надворешна реакција на организмот.

Врз основа на овие факти, активноста која доведува до учење може да биде надворешна активност (однесување), но и чисто внатрешна, ментална активност.

Внатрешните активности кои доведуваат до учење може да бидат многу различни, многу едноставни активности, но и многу сложени мисловни активности. Вниманието, читањето, мислењето не се исто што и учењето, но на нивна основа може да се учи.

Искуството може, пред сè, да значи исто што и свесно доживување на нешто или просто доживување. Тоа значење се содржи во фразата „да искусиш нешто“. Искуството може да значи акумулација на претходните доживувања, постепен раст на знаењето за нешто. Врз основа на тоа, доколку се каже дека учењето е резултат на искуството, тогаш во добар дел велиме дека учењето е резултат на претходното учење.

Врз основа на сето претходно наведено, учењето може да се дефинира како трајна или релативно трајна промена на однесувањето на индивидуата која е резултат на некои нејзини претходни активности.⁶

Во денешно време, учењето станува лична одговорност. Луѓето треба да ја преземат одговорноста за своето знаење и за квалитетот на работењето, да не чекаат иницијативата за стекнување знаење да стигне од повисоките нивоа на менаџментот.

Врз основа на ова може да се заклучи дека во иднина, перспектива имаат оние општества, организации и поединци кои ќе ги имаат неопходните знаења и вештини што ќе им овозможат да ги совладаат моќните и меѓусебно поврзани сили, како што се брзите промени, сложеното опкружување и несигурното време. Во нивното дело

⁶ Radonjic, S., (1989), *Ucenje i licnost*, Savez drustava psihologija SR, Srbija.

„Забрзано учење за 21 век“, Колин Роуз и Малколм Николс (Colin Rose & Malcom Nichols) нагласуваат дека иднината им припаѓа на оние кои успешно ќе совладаат три нешта:

- забрзано учење;
- поголема меморија;
- креативно размислување.

На добра и сигурна работа може да сметаат само оние поединци кои ќе се приспособат на условите и времето, како и оние коишто постојано ќе ги обновуваат и иновираат старите знаења и ќе стекнуваат нови.⁷

1.2.2. Знаење

Поимот знаење е еден од поимите за кои сите го знаат нивното значење, но тешко го дефинираат. Па врз основа на тоа, знаењето како поим може да се разгледува и дефинира од различни гледишта и аспекти. Различни теоретичари даваат слични или целосно различни дефиниции за овој поим.

Имено, знаењето може да се дефинира на различни начини, како:

- Факт, информација и вештина која индивидуата ја има стекнато преку нејзиното искуство или образование.
- Збир на сè што е познато во некоја област.
- Свесност за стекнување искуство за некои факти или ситуации.

Знаењето е потврдено вистинито верување – повеќето филозофи ја прифаќаат оваа дефиниција, особено емпириските филозофи кои веруваат дека „знаењето може да се потврди со факти“ (Goldman, 1991, Nonaka & Takeuchi, 1995).

„Знаењето се информациите во контекст – знаењето има вредност доколку се вклопува без контрадикции во пошироката рамка на знаења“ (Aune, 1970), што значи дека може да се разгледува во поширок контекст – рационалистички пристап.

Знаењето се информациите кои се корисни во контекст на ситуацијата, како што се донесувањето одлуки или самите акции – прагматичен пристап.

⁷ Znanje – Intelektualni kapital, Plark Management Support System [Internet]. [update 2007 march]. Available from: <http://www.radanpro.com/literatura/mng025.php>

„Знаењето е разбирање засновано на искуство – модерен прагматизам“ (James, 1907).

„Знаењето се искуствата или информациите преку кои може да се комуницира и кои може да се разменуваат“ (Allee, 1997).

„Знаењето, кое се состои од податоци и информации, може да се набљудува преку пошироко разбирање на ситуациите, односите, феномените, теориите и правилата (експлицитни и имплицитни) кои лежат во одредени домени или проблеми“ (Bennet & Bennet, 2000).

„Знаењето може да се набљудува како состав од разбирање, генерализирање и апстракција, кој го носиме со себе на трајна или полутрајна основа и го применуваме за интерпретација и управување со светот околу нас“ (Wiig, 1998).

„Знаењето е социјално дејствување“ (Stacey, 1996).

„Знаењето е капацитет за ефективно дејствување – омилена дефиниција во заедницата на организациското учење“ (Argyris, 1993).

Знаењето е флуидна смеса од искуство, вредности, контекстуални информации и експертски мислења кои обезбедуваат рамка за процена и вклучување нови искуства и информации.

Знаењето е соодветна збирка од информации, и како таква, може да се смета за корисна. Знаењето е детерминистички процес.⁸

Искусствено и експлицитно знаење

Самиот поим знаење може да се дефинира како нематеријален ресурс, слика на реалноста искажана во замислите на човекот додека го набљудува светот кој го опкружува: просторот, објектите, односите и настаните во таа стварност. Тој се состои од интуиција, збир на идеи, искуства, вештини и учење и има потенцијал за создавање нови вредности. Знаењето настанува во умот на луѓето, а според Мајкл Полани (Michael Polanyi), знаењето може да се подели на експлицитно (explicit knowledge) и тивко или имплицитно знаење (tacit knowledge).

⁸ Uvod u upravljanje znanje, Fakultet za elektrotehnike I racunarstva, Zagreb, Hrvatska [Internet]. [update 2014 July]. Available from: http://www.fer.unizg.hr/download/repository/UVOD_U_UPRAVLJANJE_ZNANJEM1.pdf

Експлицитното знаење е кодирано знаење и може да биде прецизно и формално артикулирано; едноставно е за кодирање, документирање, трансфер, споделување и комуницирање. Достапноста на ова знаење овозможува негово користење како управувачка алатка на повеќе начини. Поголемиот дел од експлицитното знаење е знаење на технички и академски податоци и информации кои се опишани со некој формален јазик.

„Експлицитното знаење е она знаење кое објективно постои, може да се кодира, јасно и формално да се изрази, да се документира и е едноставно за трансфер, за делење и за пренесување“ (Markovic, Ilic, Ristic, 2012, стр. 483).⁹

Експлицитното знаење е техничко и бара одредено ниво на академско знаење или разбирање стекнато преку формалното образование. Експлицитното знаење е внимателно кодирано, складирано во хиерархиска база на податоци и достапно преку висококвалитетни и брзи системи за пристап до информациите.

Спротивно на експлицитното знаење, тивкото, премолченото или искуственото знаење е знаење кое е вградено во личното искуство на поединецот и вклучува во себе неопипливи факти, како што се: личното убедување, инстинктот, личните вредности и стекнатите вештини. Тоа е персонализирано, не може лесно да се дојде до него и често останува неоткриено и неискористено. Овој облик на знаење е побогат од општиот експлицитен облик, меѓутоа нема вредност доколку не се употреби. Значи, искуственото знаење е потсвесно сфатено или применето, нешто што тешко се артикулира, се развива преку директни акции и се дели само преку конверзација.

„Искуственото знаење не е достапно во форма на текст. Тоа вклучува нематеријални фактори вградени во личните верувања, искуства и вредности“ (Pap & Scarbrough, 1999).

„Искуственото знаење е знаење кое ги опфаќа искуството и работното знаење на поединецот“ (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Искуственото знаење е „знаење во акција“, односно, тоа не е спротивно од експлицитното знаење кое е достапно во организациски домен (Platts & Yeung, 2000).

⁹ Markovic, D. Z, Ilic, B.B., Ristic Z.L., (2012), *Menadzment znanja – Top menadzment i liderstvo znanja*, EtnoStil, Beograd.

„Искусственото знаење е автоматско, бара малку време и размислување, а помага во донесувањето одлуки и влијание врз колективното однесување“ (Liebowitz & Beckam, 1988).

„Искусственото знаење е како да знаеш повеќе отколку што можеш да кажеш, или да знаеш како да направиш нешто без да размислуваш за ништо“ (Polanyi, 1967).

„Премолченото знаење има посебно и поинакво значење поради тоа што сите иновации и креативни процеси се засноваат токму на тој вид знаење. Поради тоа, сите практичари на менаџментот на знаењето го ставаат акцентот на претворањето на премолченото и имплицитно во експлицитно знаење. За да се разбере наведената разлика на двата вида знаење, потребно да се тргне од човековата природа. Ако знаењето, кое човекот го поседува, е од голема важност за него, тогаш зошто да го дели своето знаење со другите? Многу научници го сметаат овој проблем за еден од основните во реализацијата на менаџментот на знаењето во некои организации“ (Markovic, Ilic, Ristic, 2012, стр. 483).

Искусственото знаење е техничко или сознајно (когнитивно) и произлегува од менталните модели, вредности, верувања, перцепции, увиди, спознанија и претпоставки. Техничкото искусствено знаење се демонстрира кога луѓето ги совладуваат или усвојуваат специфичните знаења или користат вештини кои постапно ги развиваат. Сознајното, искусствено знаење вклучува имплицитни ментални модели и перцепции кои се толку вкоренети што се земаат „здраво за готово“.

Вредноста на искусственото знаење е обично потценета и слабо искористена на работното место. Приближно 2/3 од информациите потребни за работа, кои целосно се трансформирани во искусствено знаење, доаѓаат преку личните контакти, неформалните разговори, менторството и сл. Единствените спонтани, креативни разговори се водат кога луѓето разменуваат идеи и примери од практиката во слободно и отворено опкружување.¹⁰

Во практиката, овие два вида знаење се наоѓаат во меѓусебна интеракција. Способноста на една организација да биде иновативна и да создава ново знаење зависи

¹⁰ Uvod u upravljanje znanjem, Fakultet za elektrotehniku i racunarstva, Zagreb, Hrvatska [Internet]. [update 2014 July]. Available from: http://www.fer.unizg.hr/download/repository/UVOD_U_UPRAVLJANJE_ZNANJEM1.pdf

од нејзиниот успех да го мобилизира скриеното знаење и да воспостави негова интеракција со експлицитното знаење.¹¹

1.2.3. Интелектуален капитал

Постојат бројни дефиниции за интелектуалниот капитал. Авторите на дефинициите се обидуваат да ја нагласат јасната разлика меѓу знаењата и интелектуалниот капитал (Klein&Prusak, 1994; Bontis, 1996; Brooking, 1996; Saint – Onge, 1996; Edvinsson&Malone, 1997; Sveiby, 1997; Sullivan, 1998 и други):

Интелектуалниот капитал ги вклучува колективното знаење, искуство, стручност, способност и вештина на организацијата за тоа како да се постигнат поголеми резултати, да се понудат подобри услуги или да се создадат други неопипливи вредности за организацијата.

Интелектуалниот капитал се знаењата кои постојат внатре во организацијата и кои може да се користат за креирање конкурентска предност – со други зборови, тоа е збир од сè што вработените знаат и што ја изострува конкурентската предност на организацијата.

Интелектуалниот капитал ги опфаќа способностите на организацијата, нејзините неопипливи ресурси, знаења, стручност и потенцијал на вработените во неа.

Интелектуалниот капитал е неопиплив материјал и однос кој бил или може да биде формализиран, опфатен и насочен кон произведување имот со поголема вредност.

Интелектуалниот капитал е знаењето кое може да биде претворено во профит.

Интелектуалниот капитал е разликата меѓу книговодствената вредност и пазарната вредност на организацијата.

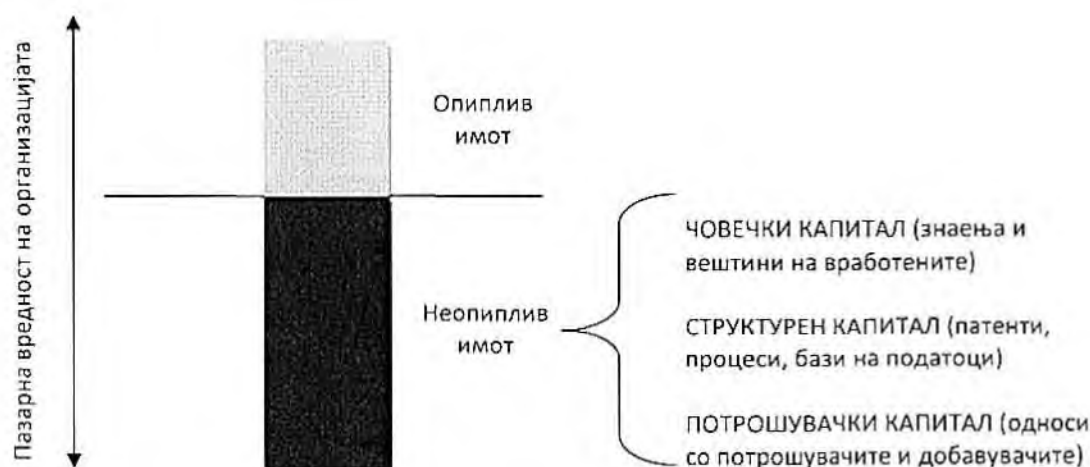
Под поимот интелектуален капитал се подразбира примена на стекнатите знаења во производството и во која било друга креативна дејност, способност, при што невидливиот имот, преку знаењата, се претвора во производи и услуги кои донесуваат вредност.

¹¹ Markovic, D. Z, Ilic, B.B., Ristic Z.L., (2012), *Menadzment znanja – Top menadzment i liderstvo znanja*, EtnoStil, Beograd.

Во последно време, под влијание на бројни дефиниции на овој поим, оние, кои се занимаваат со интелектуалниот капитал на организациите, сметаат дека интелектуалниот капитал е нешто што не може материјално да се одреди, но може да ги направи луѓето богати и да им донесе конкурентска предност. Ова покажува дека не постои целосна, точна и единствена дефиниција за овој поим, но сепак, структурата е дефинирана.

Стручњаците, кои се занимаваат со поимите интелектуален капитал и нематеријален имот на организациите, нагласуваат дека новата вредност, организацискиот развој и конкурентската предност создаваат проток на знаења внатре во организацијата и ги трансформираат тие знаења во вредност која добива облик на: релациски капитал, човечки капитал и структурен капитал – составните елементи на интелектуалниот капитал – односно, се создава синергиска врска со составните елементи на интелектуалниот капитал.¹²

Една од првите анализи и поделби на интелектуалниот капитал ги направил Карл-Ерик Свејби (Karl-Erik Sveiby) во својата книга со наслов „The Invisible Balance Sheet“, во 1989 година. Според Свејби, организацијата содржи три невидливи елементи на интелектуалниот капитал или нематеријален имот: внатрешна структура, надворешна структура и способности, односно, тоа е човечкиот, структурниот и потрошувачкиот капитал.



Слика бр. 1 Видливи и невидливи елементи на интелектуалниот капитал

¹² Sundac, D., Svast, N., (2009), *Intelektualni kapital – Temelni cimbenik konkurentnosti poduzeca*, Ministerstvo gospodarstva, rada i poduzentstva, Zagreb, Hrvatska

Значи, основни структурни елементи на интелектуалниот капитал се:

- релацискиот (потрошувачки) капитал,
- човечкиот капитал,
- структурниот (организациски) капитал.

Човечкиот капитал е двигател на интелектуалниот капитал. Се однесува на акумулираната вредност на инвестициите во: образованието, стручноста и иднината на сите вработени и менаџментот, односно, нивните способности да ги трансформираат своите знаења, вештини и искуство во активно создавање додадена вредност за организацијата.

Некои стручњаци ја прошируваат оваа дефиниција за човечкиот капитал со одредени индивидуални карактеристики, како што се: креативност, иновативност, мотивација, ставови, работливост, одговорност, упорност, самоиницијативност, успешност во комуникацијата, способност за решавање проблеми, критичко мислење, самостојно учење, флексибилност, адаптивност, способност за дејствување во различни ситуации, со цел создавање материјални и нематеријални средства.

Сите овие елементи се меѓусебно поврзани и заеднички придонесуваат за успех на човечкиот капитал, а мотивацијата и ставот се едни од главните сегменти на патот до успехот.

Човечкиот капитал е единствено во состојба да ги прифати применливите нови сознанија од секојдневната практика, односно, преку процесот на креативност, да се претвора во нови концепти: иновации, имитации, адаптации и материјализации.

Скриеното знаење е најважниот извор за организацискиот развој и најзначаен извор за конкурентска предност на организацијата затоа што е складирано во главите на поединците, а карактеристиките му се: вредност, реткост и неможност за имитирање. Секоја организација би требало да настојува да го претвори скриеното знаење во експлицитно, кодифицирано, односно, материјализирано знаење кое станува сопственост на организацијата и се претвора во структурен капитал. На тој начин, организацијата може повеќекратно да го искористи знаењето, да го заштити, позајмува, па дури и продава.

Структурниот (организациски) капитал ги претставува интелектуалната сопственост на организацијата и организациските процеси. Интелектуалната сопственост на организацијата е целокупното материјализирано, кодифицирано знаење: патенти, лиценци, авторски права, франшизи, софтверски програми и сите материјализирани вредности на човечкиот капитал. Под организациски процеси на структурниот капитал се подразбираат: плановите, писмената стратегија, нацртите, прирачниците, правилата и организациските концепти како средства за контролирање, управувачките потсистеми, информатичко-комуникацискиот систем, деловните апликации, системот за управување, базите на податоци и др.

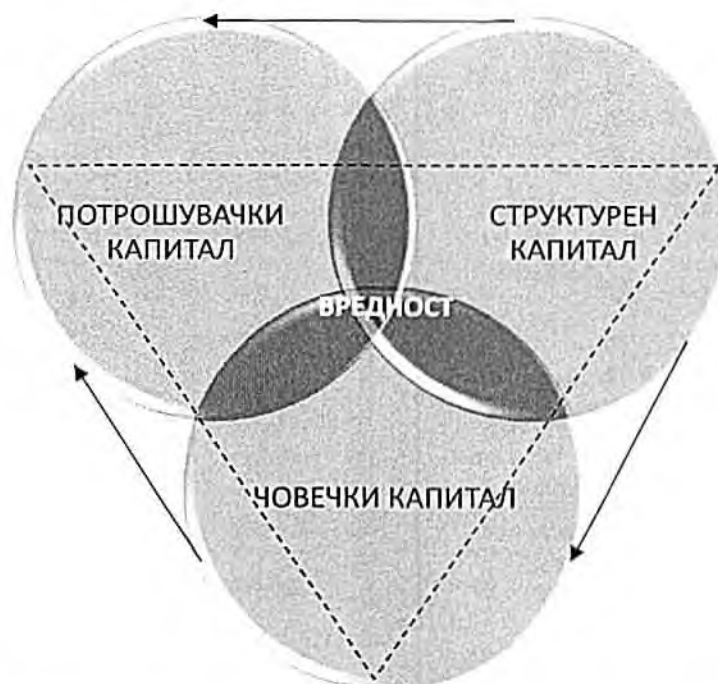
Релацискиот (потрошувачки) капитал може да се групира во три категории: деловни мрежи, бренд и потрошувачи. Квалитетната комуникација меѓу стратегиските деловни единици – продажбата, маркетиншките, електронските и дистрибутивните мрежи – е клучна за одржување квалитетен однос со: потрошувачите, деловните партнери, дистрибутерите, добавувачите и сите други посредници.

Во склоп на интелектуалниот капитал, човечкиот капитал е најважниот и клучен елемент за постигнување конкурентска предност затоа што е најтешко или невозможно да се копира. Тој е двигател на интелектуалниот капитал. Човечкиот капитал е истовремено и најмобилниот од сите елементи на интелектуалниот капитал, односно, многу е важно да се задржи што подолго во организацијата. Меѓутоа, опасноста за конкурентската предност од мобилноста на човечкиот капитал е помала доколку организацијата се интегрира со другите елементи на интелектуалниот капитал (структурниот и потрошувачкиот капитал) затоа што тогаш, губењето на еден или двајца поединци нема да доведе до губење на конкурентската предност.

Структурниот капитал ги опфаќа сите елементи што остануваат во организацијата и кога вработените ќе ја напуштат организацијата. Се препорачува она што е сопственост на организацијата да биде темел на конкурентската предност. Во согласност со тоа, најголемиот предизвик е трансформирањето на човечкиот капитал во структурен.

Потрошувачкиот капитал е цврсто врзан за човечкиот капитал. Опасноста од губењето на конкурентската предност е помала доколку организацијата го интегрира со структурниот капитал.

Сите три составни елементи на интелектуалниот капитал се наоѓаат во постојана интерактивна синергиска врска.¹³

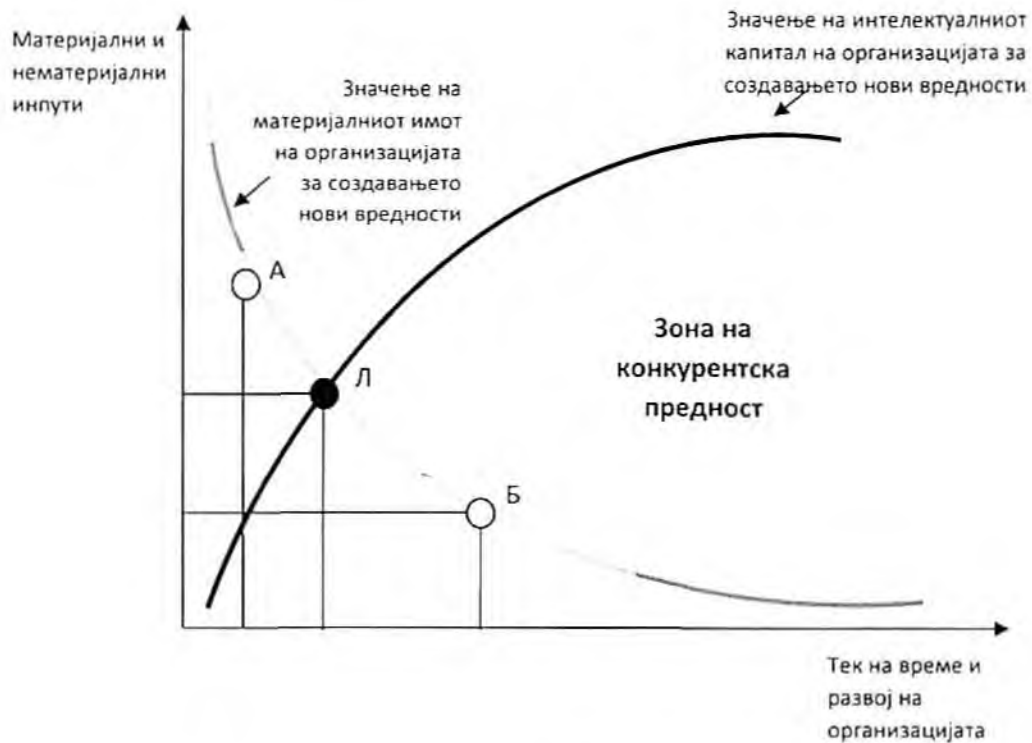


Слика бр. 2 Составни елементи на интелектуалниот капитал

Извор: Sundac, D., Svast, N., (2009), *Intelektualni kapital – Temeljni cimbenik konkurentnosti poduzeca*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetnistva, Zagreb, str.57

Интелектуалниот капитал, со текот на времето, има своја развојна димензија под влијание на организацискиот развој. Тоа подразбира дека со развојот на организацијата со текот на времето, интелектуалниот капитал, како нематеријален имот на организацијата, станува сè поважен во создавањето вредности во однос на материјалниот капитал на организацијата.

¹³ Sundac, D., Svast, N., (2009), *Intelektualni kapital – Temeljni cimbenik konkurentnosti poduzeca*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetnistva, Zagreb, Hrvatska



Графикон бр. 1 Развојна димензија на интелектуалниот капитал

Извор: Sundac, D., Svast, N., (2009), *Intelektualni capital – Temeljni cimbenik konkurentnosti poduzeca*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetnistva, Zagreb, str.70

Од графиконот прикажан погоре видливо е дека со текот на времето и со развојот на организацијата (под влијание на постоечките научно-технолошки револуции и различните макроекономски, општествени, политички промени), значењето на интелектуалниот капитал непрекинато расте.

Во точката А, значењето на материјалниот имот за создавањето вредност е многу поголемо во однос на нематеријалниот имот, односно, интелектуалниот капитал. За разлика од точката А, точката Б претставува состојба во која интелектуалниот капитал има многу големо значење за создавањето вредности, а со тоа, и за постигнување конкурентска предност на организацијата. Точката Л го претставува моментот кога организацијата влегува во зоната на конкурентска предност, и тоа, благодарение на влијанието на интелектуалниот капитал врз создавањето вредност за организацијата.

Секое понатамошно вложување во интелектуалниот капитал резултира со поголема конкурентска предност.¹⁴

1.2.4. Организациско учење

Организациското учење претставува област од организациската теорија која ги проучува моделите и теориите за начинот на кој организацијата учи. Во организацискиот развој, учењето претставува една важна карактеристика на организацијата која ги прифаќа промените наметнати од средината и која умее соодветно да се приспособи на нив.

Организациското учење најчесто се дефинира како промена во когнитивната структура и во однесувањето на членовите на организацијата која обезбедува подигнување на способноста на организацијата да се приспособи на своето опкружување (McGill, Slocum, 1994). Од оваа дефиниција произлегува дека организациското учење има две компоненти: когнитивна и бихевиорална. Имено, процесот на учење подразбира промена како во когнитивната структура на членовите на организацијата, така и во нивните акции и однесување. Когнитивната структура, менталните мапи или интерпретативната шема претставуваат систематизирано и генерализирано знаење на луѓето за светот кој ги опкружува. Луѓето го користат тоа знаење кога го одредуваат значењето на работите и на настаните кои ги опкружуваат, кога донесуваат одлуки и го одредуваат сопственото однесување во однос на настаните. Когнитивната структура кај луѓето настанува низ искуството, учењето и човековиот развој. Секое ново искуство и знаење стекнати преку учење додаваат нова компонента и ја збогатуваат когнитивната структура на поединецот. Последица на тие промени е и промената на значењето кое поединецот им го дава на настаните и на начинот на кој тој ги разбира нив. Врз основа на тоа, се менуваат и ставовите и однесувањето кон настаните. Како луѓето во организацијата минуваат низ некои заеднички искуства, така тие вградуваат исти елементи во својата когнитивна структура. Тие елементи ја сочинуваат основата на колективната когнитивна структура на членовите на организацијата која ја сочинува основата на организациската култура. Кога ќе се стекне ново знаење во организацијата, не се менува само индивидуалната когнитивна

¹⁴ Sundac, D., Svast, N., (2009), *Intelektualni kapital – Temelni cimbenik konkurentnosti poduzeca*, Ministerstvo gospodarstva, rada i poduzentstva, Zagreb, Hrvatska

структура кај членовите на организацијата туку и елементите во когнитивната структура, што претставува основа за промена во организациските акции и одлуки.

Авторите од областа на организациското учење се согласуваат дека акумулирањето на новото знаење и промените во когнитивната структура кај членовите во организацијата, кои новото знаење ги имплицира, не се доволни за да се дојде до заклучокот дека се случило организациско учење. Неопходно е таа промена во свеста на луѓето да предизвика и промена во нивното индивидуално однесување, како и во колективните акции, со цел да настанат некои (позитивни) промени во организацијата.

Истражувачите го гледаат организациското учење како процес преку кој се проширува репертоарот на потенцијалните однесувања на членовите на организацијата: од една страна, на поединците, но од друга страна, и на колективот. Целта на организациското учење е организацијата да ги развие компетенциите кои дотогаш ги немала, особено оние компетенции кои ѝ овозможуваат да оствари конкурентска предност на пазарот.

Организациското учење може да се разгледува како процес на развој и примена на нови правила и навики во организацијата. Секоја организација функционира преку системот на правила и навики кои го регулираат однесувањето на поединецот и на групата во неа. Правилата и навиките настануваат при долготрајниот процес на стекнување искуства на членовите на организацијата, при решавањето проблеми со кои се соочуваат во секојдневното работење. Навиките ги опфаќаат знаењата кои членовите на организацијата ги стекнале во подолг временски период. Стекнувањето нови знаења, односно, учењето доведува до унапредување на репертоарот на навиките со кои организацијата располага и со кои може да одговори на промените во опкружувањето. Според оваа перспектива, конкурентската предност на пазарот се остварува преку развивање супериорни навики и рутини во однос на другите учесници на пазарот. Супериорните навики и рутини, кои една компанија ги развива, го претставуваат она што се нарекува компетентност, со која се означува предноста на пазарот. Промената на рутините и навиките не е мала работа. Навиките не само што се извор на конкурентската предност туку се и инерција. Навиките може да го спречат организациското учење затоа што тие се стари и тешко се менуваат.

Организациското учење секогаш се набљудува во спрега со организациското знаење. Учењето се третира како процес во кој се креира знаење. Знаењето претставува статична, а учењето, динамична категорија. Организациското учење е процес преку кој организацијата го стекнува, манипулира и го користи своето знаење.

Учењето во организацијата претставува непрекинат процес. Секој вработен, повеќе или помалку, непрекинато учи преку извршувањето на секојдневните активности, како и преку работата и соработката со другите вработени во организацијата. Овој начин на стекнување знаења претставува процес на пасивно учење. Но тој не е доволен за воведување промени и за стекнување конкурентска предност на организацијата. За овој процес, неопходно е да се организира активно учење за вработените.

Активното учење е комбинација од индивидуалното и организираното учење на вработените. Со други зборови, активното учење подразбира учење на поединецот, но и на организацијата. Учењето на ниво на организација подразбира активно учество на менаџерите и воспоставување организиран процес на учење. На тој начин, организацијата создава нови програми за учење, пронаоѓа нови начини на интеракција на вработените, а при тоа, успешно решава проблеми и стекнува искуство. Активното учење на организацијата креира нова култура на учење, со цел подобрување на перформансите, како на поединецот, така и на организацијата во целина.

Кога во организацијата не постои модел на активно учење, тогаш знаењето на ниво на организација се сведува на знаењето на поединецот. Доколку некој поединец во таква ситуација ја напушти организацијата, настанува голема празнина, и се јавуваат проблеми кои, повеќе или помалку, може да го загрозат функционирањето на организацијата. Кај активниот модел на учење, знаењето на поединецот се пренесува од еден вработен на друг, а при тоа, постои процес на претворање на знаењето во процедури и методи за работа кои се користат од целата организација и од сите вработени во неа. Во таква ситуација, никој не е незаменлив, и организацијата може да се развива и да опстане на пазарот.

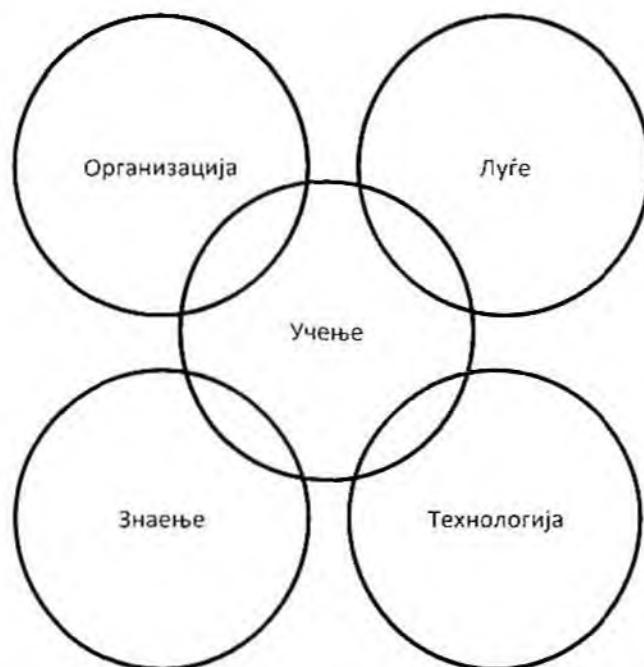
Постојат четири начини или нивоа на учење. Првото ниво ги опфаќа постоечкото знаење, методи, стандарди и процедури. Второто ниво го опфаќа учењето преку креирање нови процедури, методи и стандарди. Третото ниво подразбира учење преку

приспособување на нови ситуации и создавање нови знаења и пронаоѓање нови решенија во согласност со новонастанатата ситуација. Четвртото, највисоко ниво опфаќа учење во опкружувањето каде што се менува рамката на знаењето, се развива креативноста, се создаваат иновации, и тоа, за идните потреби на организацијата и на поединците.

1.2.5. Модел на организациско учење

Сè повеќе организации започнуваат да ја забележуваат важноста на организациите кои учат. Тие мора да учат подобро и побрзо доколку сакаат да не изумрат. Промените се поврзани со развојот на нови вештини или нова технологија.

Организацијата, луѓето, знаењето и технологијата се потсистеми кои се неопходни за да се подобри и зголеми учењето. На некој начин, тие се партнери во градењето и одржувањето на организациското учење и на продуктивноста во работењето. Петте потсистеми се меѓусебно динамично поврзани и се надополнуваат еден со друг.¹⁵



Слика бр. 3 Потсистеми на учењето

¹⁵ Marquardt, M., J., (2002), *Building the Learning Organization*, Davies-Black Publishing, Inc., Palo Alto, CA.



Слика бр. 4 Нивоа, вештини и видови учење

Постојат три нивоа на учење: индивидуално, групно/тимско и организациско.

- Индивидуалното ниво се однесува на индивидуалните промени на вештините, знаењата, ставовите и вредностите стекнати преку самоучење, инструкции или набљудување.
- Групното или тимското учење ги опфаќа знаењата, вештините и вредностите што се развиваат во рамките на групата/тимот.
- Организациското учење претставува подобрена интелектуална и продуктивна способност на членовите на организацијата, стекната преку посветеноста и можноста за континуирано подобрување на организацијата.¹⁶

Три методи или пристапи имаат клучна вредност за организациското учење. Иако секој тип е карактеристичен сам по себе, сите се преклопуваат меѓу себе.

- Адаптивното учење се случува кога врз основа на минатото искуство се менуваат и планираат идните активности.
- Антиципаторното учење е процес на стекнување знаења насочени кон идентификување на најдобрите можности за во иднина.

¹⁶ Marquardt, M., J., (2002), *Building the Learning Organization*, Davies-Black Publishing, Inc., Palo Alto, CA.

- Акциското учење е учење насочено кон размислување за стварноста во сегашноста, во реално време, и примена на знаењето според развојот на поединецот, групата и организацијата.

Потребни се пет клучни вештини за максимирање на организациското учење.

Самата организација во којашто се одвива процесот на учење претставува потсистем на организацијата која учи. Четирите клучни компоненти на овој потсистем се: визијата, културата, стратегијата и структурата.



Слика бр. 5 Компоненти на организацијата како потсистем на организацијата која учи

Визијата ги опфаќа целите на организацијата и насоките за во иднина. Тоа е сликата која ја негува организацијата и која сака да ја постигне. Во самата визија, организацијата ја опфаќа и развива и визијата за учењето и за културата на учење во неа со тоа што учењето го поврзува со создавањето нови и со подобрувањето на старите производи и услуги.

Културата се однесува на вредностите, ставовите, верувањата, практиките и ритуалите на организацијата. Учењето треба да се смета за составен дел од културата, односно, да се признае како критичен потег за успех во бизнисот.

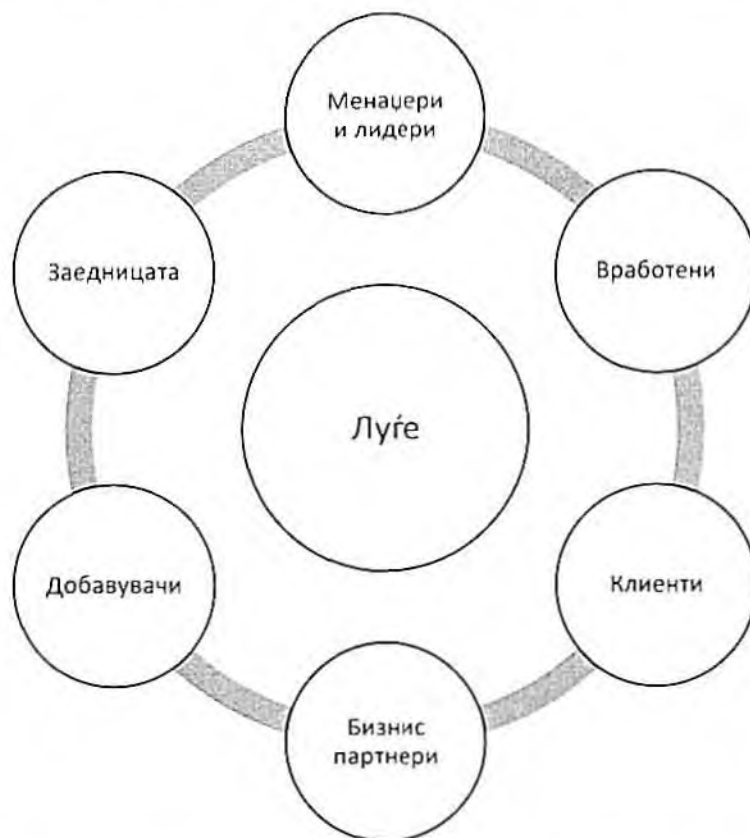
Стратегијата се однесува на: акциските планови, методологиите, тактиките и чекорите на вработените, кои ќе ги преземат за да ја исполнат визијата на компанијата. Стратегијата го оптимизира учењето и го насочува кон искористување во сите акции и работни активности.

Структурата ги вклучува одделите, секторите, нивоата и организациските единици на организацијата. Учењето ги максимира контактот и протокот на информации меѓу организациската структура, како и развојот на соработката во организацијата и надвор од неа.

Луѓето, исто така, претставуваат потсистем на организацијата која учи; тоа се: менаџерите, лидерите, вработените, клиентите, добавувачите, деловните партнери, продавачите и сл. Секоја група е важна за организацијата, секоја група може да учи. Сите учесници во остварувањето на организациските цели учат и преку учењето, ги подобруваат работите околу нив.

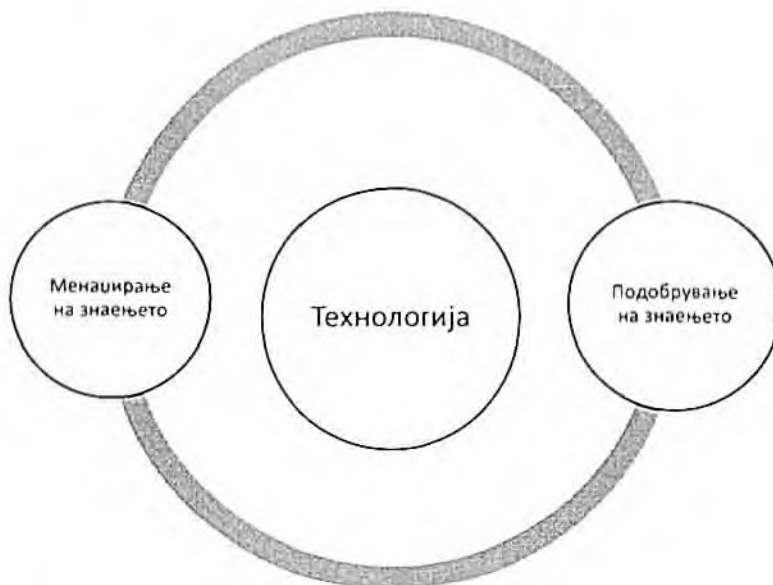


Слика бр. 6 Знаењето како потсистем на организацијата која учи



Слика бр. 7 Луѓето како потсистем на организацијата која учи

Знаењето, исто така, претставува потсистем на учење, а организацијата е таа која управува со нив. Знаењето, како потсистем, опфаќа: стекнување, создавање, складирање, анализа, трансфер, дистрибуирање, спроведување и валидација на знаењето.



Слика бр. 8 Технологијата како потсистем на организацијата која учи

Технологијата, како потсистем, се состои од поддршка, технолошки мрежи или информациона алатки што овозможуваат да се случат размената на информации и учењето. Технологијата ги опфаќа алатките и методите за учење, како што се разните симулации, компјутерските анимации и симулации и сл. Двете главни компоненти на овој потсистем се управувањето на знаењето и подобрувањето на знаењето.¹⁷

1.2.6. Организациското учење како процес

Организациското учење многу често се согледува како процес на собирање знаења и информации. Процесот на организациско учење се состои од пет основни фази.

Првата фаза е идентификување на постоечките знаења важни за организацијата. Основен критериум за оценување на релевантноста на некое знаење за организацијата е неговиот придонес во унапредувањето на клучните компетентности на организацијата. Идентификувањето се однесува на интерното знаење, односно, на она знаење кое постои внатре во организацијата, и на екстерното знаење, односно, она знаење коешто постои надвор од организацијата. Идентификувањето на интерното знаење се состои од артикулација, од систематизација и од формализација на она знаење кое се препознава како валиден организациски ресурс. Идентификувањето на екстерното знаење се однесува на собирањето на сите знаења кои можат да ѝ бидат од корист на организацијата, а кои се наоѓаат надвор, но не само како податоци за пазарот, за технологијата и сл.

Втората фаза на организациското учење е креирање или генерирање ново знаење во организацијата. Оваа фаза се состои од генерирање нови идеи, создавање иновации во процесите или производите, преку што се унапредува јадрото на компетентноста на организацијата. Во овој процес, основа претставува претходно идентификуваното постоечко знаење.

Во третата фаза во процесот на организациско учење се врши дифузија на постоечкото и новото знаење во организацијата. Знаењето ќе биде бескорисно доколку остане на местото каде што е креирано, без да се движи низ организацијата или, пак, доколку остане недостапно за оние на кои им е потребно.

¹⁷ Marquardt, M., J., (2002), *Building the Learning Organization*, Davies-Black Publishing, Inc., Palo Alto, CA.

Интеграцијата и модификацијата на знаењата се четвртата фаза во процесот на организациско учење во која организациското знаење се меморира, чува, структурира и се прави достапно за сите членови на организацијата. Во тој процес, знаењето може да биде модифицирано и унапредено.

Последната фаза во процесот на организациско учење е користење на знаењето за промена во однесувањето на членовите на организацијата, односно, нивните акции. Дури во оваа фаза се согледува целта на организациското учење затоа што без акција, односно, без промени во однесувањето, новото знаење нема смисла. Во оваа фаза од организациското учење доаѓа до израз бихевиоралниот аспект на овој процес.

Слична дихотомија постои и кога станува збор за природата на процесот на организациско учење. Некои автори ја нагласуваат неговата техничка страна: процесирање на информациите. Овие автори го гледаат организациското учење како процес на собирање, обработка, меморирање, дифузија и користење на информациите. Други автори го нагласуваат социјалниот карактер на процесот на организациско учење. За разлика од индивидуалното, организациското учење секогаш вклучува некој вид социјална интеракција со другите членови во организацијата. Но, токму поради тоа, интеракцијата при организациското учење може да креира знаење што не се наоѓа ниту кај еден поединечен член на организацијата.

1.2.7. Некои модели на организациско учење

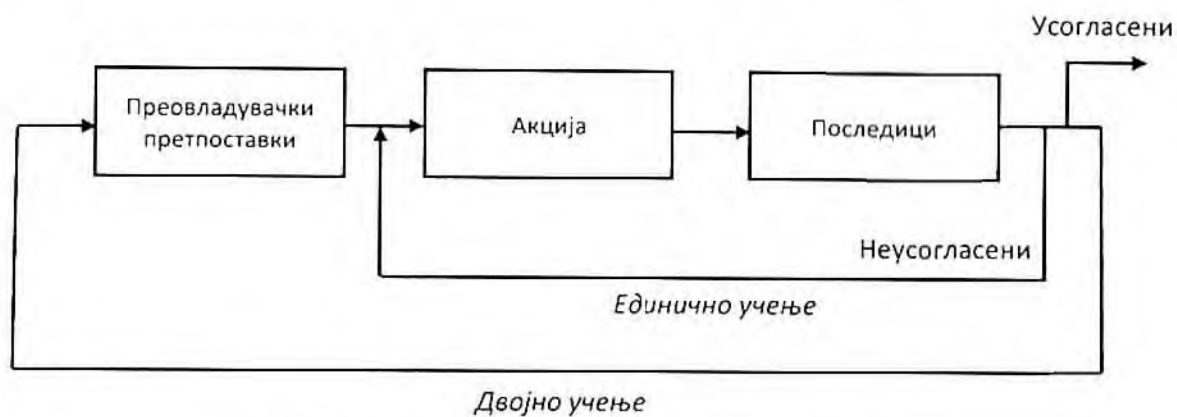
Бидејќи организациското учење е релативно нов поим во организациската теорија, не постои широко распространета и сеопфатна теорија која го конкретизира овој поим. Постојат разни модели и гледишта на голем број автори кои од седумдесеттите години на минатиот век, па наваму, го развиваат значењето на организациското учење.

Некои од авторите ја нагласуваат техничката страна на организациското учење: процесирање на информациите (Esterby-Smith, Araujo, 1999). Овие автори во организациското учење гледаат, пред сè, процес на собирање, предавање, меморирање, дифузија и користење информации. Други автори, пак, го нагласуваат социјалниот карактер на процесот на организациско учење. За разлика од индивидуалното, организациското учење секогаш вклучува некој вид социјална

интеракција меѓу членовите на организацијата. Но, токму поради таа интеракција организациското учење може да креира знаење што не се наоѓа кај ниту еден член на организацијата.

Истражувачите најчесто го гледаат организациското учење како процес низ кој се проширува репертоарот на потенцијалното однесување на членовите на организацијата како поединци, но и на организацијата како колектив (Child, 2005). И понатаму, целта на организациското учење е организацијата да развива компетенции кои дотогаш ги немала, посебно оние компетенции коишто ѝ овозможуваат да ја оствари конкурентската предност на пазарот.

Постојат различни видови, односно, нивоа на организациско учење. Класичната класификација на организациското учење препознава два основни вида учење преку кои започнува еволуцијата на практиката и теоријата за организациско учење. Аргирис и Шон (Argyris & Schön), кои ги развиле основните модели на организациско учење, ја развиваат теоријата на двојно учење. Преку својата „теорија во акција“, Аргирис ја развива идејата за надминување на адаптивното учење (учење во еден круг) со генеративно учење (учење во двоен круг – двојно учење). Адаптивното учење или учењето во еден круг претставува основна форма на учење во која сознавањето се стекнува, а промените се вршат само во рамката на претходно дефинираниот збир од претпоставки кои остануваат надвор при секое преиспитување. Генеративното учење или учењето во двоен круг претставува стекнување знаења со кои се менуваат и преиспитуваат темелните претпоставки на кои се изградени постоечките рутини. Според Аргирис, кај адаптивното учење, доколку не се постигнат посакуваните резултати, се менува само акцијата или начинот на дејствување, додека, пак, кај генеративното учење се менуваат и претпоставките, со што се стекнува ново знаење и на тој начин, настанува двојно учење. Со развивање на двата типа учење во организациите, Аргирис го воведува поимот организациско учење.



Слика бр. 9 Единично и двојно учење (Argyris, 1974)

Нонака и Такеучи (Nonaka & Takeuchi, 1995) го развиваат квадратниот спирален модел на организациско учење. Врз основа на овој модел, креативното знаење и организациското учење се одвиваат по пат на социјализација, екстернализација, интернализација и комбинација итн. – во бескрајна спирала.

Ова е еден од најпознатите модели кои постојат и е наједноставен и најјасен затоа што овозможува корисен увид во процесот на пренос на знаењето. На сликата може да се види како знаењето може да се трансформира и пренесува меѓу поединците (искуствено -> искуствено), меѓу поединците и копираните форми (искуствено -> експлицитно) и во обратна насока, преку процесите: социјализација, екстернализација, комбинација и интернализација (Nonaka I, Takeuchi H, 1995).



Слика бр. 10 Квадратен спирален модел на организациско учење

Овој модел се фокусира на спиралата на знаења, сè со цел да се објасни како се трансформира искусственото знаење во експлицитно знаење и повторно назад, во основа за поединечни, групни и организациски иновации и учења.

Спиралата на знаења претставува интеракција меѓу експлицитното и искусственото знаење во еден континуиран процес. Тој процес води кон создавање ново знаење. Средишната идеја на овој модел е знаењето, кое го имаат поединците, да се сподели со другите поединци и на тој начин, да се создаде ново знаење. Спиралата на знаење или количината на знаење расте цело време.

Првиот чекор е социјализација. Социјализацијата се состои од споделување на знаењето преку социјална интеракција, односно, социјализација, што всушност, значи споделување на интуитивните перцепции во неформалните групи, т.е. пренесување на имплицитното, скриено или субјективно знаење од еден на друг член на организацијата. На некој начин, социјализацијата претставува учење на чиракот од мајсторот по пат на интеракција, опсервација и имитација. Социјализацијата е многу ефикасен начин на креирање знаења – можеби и еден од наједноставните – но е многу ограничен. Исто

така, многу е тешко да се дистрибуира знаењето со користење само на овој начин (Nonaka I, Takeuchi H, 1995).

Вториот чекор или екстернализацијата му дава видлива форма на искусственото знаење и го конвертира во експлицитно знаење. Екстернализацијата може да се дефинира како процес на креирање важно знаење во кое искусственото знаење станува експлицитно, добивајќи облик на метафора, аналогија, концепти, хипотези или модели. Со други зборови, екстернализацијата може да се објасни како рационализација на интуитивното знаење на групата. Екстернализацијата претставува конверзија на имплицитното, субјективно во објективно, експлицитно знаење. Знаењето, кое дотогаш било само во главата и рацете на некои луѓе, сега се претвора во општо добро на организацијата (модели, метафори, аналогија). На овој начин, поединците се во состојба да го артикулираат знаењето. Екстернализираното и теоретско знаење е основа за создавање ново знаење (Nonaka I, Takeuchi H, 1995).

Третиот чекор, односно, комбинацијата, претставува процес на рекомбинирање на дискретните делови на експлицитното знаење во нова форма на експлицитно знаење. Поточно, комбинацијата е конверзија на индивидуалното знаење и креирање организациско знаење. Овде се случува креирање ново знаење преку реконфигурација на постоечкото знаење, негово комбинирање, сортирање, категоризирање и систематизирање. Тоа значи дека знаењето не е целосно ново, туку тоа е подобро однос на претходното. На крајот од оваа фаза, знаењето е изанализирано и организирано (Nonaka I, Takeuchi H, 1995).

Четвртиот чекор е интернализација, која се јавува преку дифузија и вградување на новопристигнатото и консолидирано знаење. На некој начин, овој чекор е поврзан со „учењето додека се работи“; односно, интернализацијата претставува зголемување на индивидуалната интуитивна перцепција – имплицитно знаење. Интернализацијата е конверзија на експлицитното знаење во имплицитно, така што вработените и менаџерите применуваат елементи на експлицитно формулирани знаења во својата секојдневна работа. Овде станува збор за учење преку практика, експериментирање и вежбање. Настанатото имплицитно знаење може да биде пошироко од експлицитното

– потоа се пренесува на другите преку социјализација и се претвора во ново експлицитно знаење преку артикулација.¹⁸

Циклусот продолжува во спиралата на знаења, и повторно доаѓаме до социјализацијата кога поединците го споделуваат своето искуствено знаење. Тоа е начинот на кој количината на знаење може да расте, а претходните концепти може да се променат.

Создавањето знаење е континуиран процес кој е составен од динамични интеракции меѓу искуственото и експлицитното знаење. Спиралата станува сè поголема и поголема доколку се премине на организациско ниво.

Овој модел има и предности и недостатоци. Негови предности се:

- Се заснова на динамичната природа на знаењата и на создавањето знаења.
- Обезбедува рамка за управување со релевантните процеси.

Недостатоци на овој модел се:

- Се заснова на проучувањето јапонски организации кои првенствено се втемелени на искуственото знаење.
- Линеарност на концептот: Може ли спиралата да прескокне одредени чекори? Може ли да се движи во обратен правец?

Крајниот ефект на процесот со висококвалитетно знаење е организациското учење, на поединечно и на колективно ниво, во искуствениот и во експлицитниот домен.

Податоците се асимилираат во информации; информациите, во знаење; и најнакрај, знаењето, во мудрост. Процесот дејствува и обратно: мудроста води кон примена на знаења; знаењата помагаат во интерпретацијата и филтрирањето на информациите и им даваат смисла; информациите помагаат во асимилацијата на суровите податоци и во нивното ставање во некој контекст.

На таков начин, организацијата гради и одржува база на организациско знаење и така, обезбедува капацитет за ефикасно донесување одлуки и ефикасно дејствување.

¹⁸ Nonaka I, Takeuchi H, (1995) *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press.

Како најзначаен промотор на организациското учење се смета Питер Сенге (Peter Senge) кој го поврзува ова учење со промената на парадигмата од фрагментаризам кон холизам, со воведувањето на системското размислување како петта дисциплина, покрај веќе елаборираните дисциплини во теоријата и практиката: лично мајсторство, ментални модели, споделена визија и тимско учење. Питер Сенге смета дека за да може организацијата да одговори на предизвиците на учењето и за да се развие во организација која учи, треба во иднина да се темели на петте дисциплини. Примената на системското мислење претставува сеопфатен пристап на воочување и решавање проблеми преку соработка и кооперативен дух. Оваа дисциплина се заснова на холистичкиот пристап на гледање на целината пред деловите, односно, на согледување на заемната поврзаност меѓу тие делови, нивната целесообразност која го дава функционирањето на целината (системот). Личното мајсторство, како една од дисциплините на организациското учење, го става акцентот на индивидуата како носител на процесот на организациско учење. Оваа дисциплина се заснова на личниот и професионалниот развој на членовите на организацијата, на нивниот индивидуален напредок и учење. Менталните модели се психичките, внатрешните скриени претпоставки и идеи кои постојат кај индивидуите или се споделени во групите и раководат со нивното однесување. За ефективно учење, неопходно е јасно да се согледаат светот и реалноста, а критиката мора да се прифати без одбранбен став. Визијата, како поглед кон иднината на организацијата, и мисијата заснована на неа, со која се прецизираат визијата и конкретните цели на организацијата, треба да бидат поддржани од сите членови на организацијата. Сите членови на организацијата мора прво да ја разберат, па потоа да ја споделуваат и притоа да придонесуваат за нејзината реализација за да може таа да стане реалност. Со споделена визија, луѓето ќе работат не поради тоа што мораат, туку поради тоа што сакаат. Споделената визија е движечка сила за тимското учење кое е основа на организациското учење бидејќи основната единица на организациското учење не се поединците, туку тимовите. Тимското учење претставува процес на усогласување на развојот на способностите на тимот потребни за достигнување на резултатите кои членовите на тимот сакаат да ги остварат.

1.2.8. Интегрален модел на организациско учење

Интегралниот модел на организациско учење го сочинуваат: процеси, ситуации, нивоа, дисциплини и стратегии.

Процес на организациско учење

Суштината на организациското учење лежи во индивидуалното искуствено учење. Искуството се стекнува со обид да се реши проблем за кој индивидуата нема претходно доволно знаење и/или вештина. Без оглед дали обидот е успешен или неуспешен, индивидуата стекнува одредено знаење (1). Знаењето стекнато на овој начин се споредува со постојното знаење, со што тоа добива смисла за натамошно однесување во такви или слични ситуации (2). Во зависност од тоа дали новото знаење обезбедува порационално практично однесување, се одредува кој дел од него ќе биде корисен за практикување во идни нови или слични ситуации (3).



Слика бр. 11 Циклус на процесот на организациско учење

За да стане ова индивидуално стекнато искуство корисно за организацијата, односно, за да премине во организациско учење, потребно е задоволување на два услова:

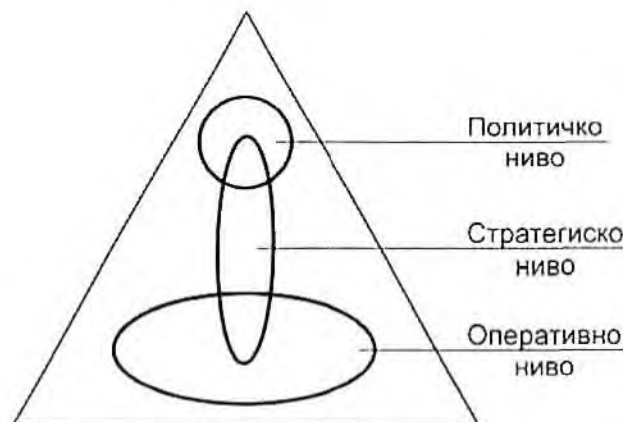
- 1) Новостекнатото знаење да се складира во организацијата и да стане достапно на другите членови на организацијата.
- 2) Новостекнатото знаење да се сподели со другите членови на организацијата, и тие да го користат во својата практика и да го сподедуваат со новите членови на организацијата.

Бидејќи поединците не доаѓаат само со своето искуство на работа, туку тие имаат стекнато знаења и од формалниот образовен систем и од различни форми на

неформално образование, тогаш тоа знаење треба, исто така, да стане дел од системот на организациско учење доколку се сподели.

Нивоа на организациско учење

Ситуациските типови учење различно се конкретизираат на различните нивоа од организациската хиерархија: 1) на највисокото, управувачко, ниво, учењето е фокусирано кон учење од средината заради градење на компаниските политики, заради обезбедување на компаниската ефективност (задоволување на потребите на корисниците); 2) на оперативно ниво доминираат ситуации на искусвено учење заради зголемување на компаниската ефикасност и 3) на стратегиско ниво се врши интегрирање на претходните две нивоа (слика бр. 12).



Слика бр. 12 Нивоа на организациско учење

Во организациите разликуваме три нивоа на учење:

- 1) индивидуално,
- 4) групно/тимско,
- 5) организациско ниво.

Организациите кои учат имаат развиен капацитет за сите три нивоа на учење.

Индивидуалното учење се случува кога:

- преземаме одредена активност;
- се фокусираме на последиците од нашата акција;
- дозволуваме тоа да се одрази позитивно врз нашата следна акција;
- ја разгледуваме настанатата рефлексивност и сл.

Според Питер Сенге: „Организациите учат ако и индивидуите учат. Индивидуалното учење претставува гарант за организациското учење и без индивидуално учење, не може да се оствари организациското учење.“¹⁹ Всушност, индивидуалното учење може да се дефинира како процес кој перманентно го модифицира однесувањето на поединецот. Најважниот дел од ова учење, гледано од когнитивен аспект, лежи во неговата перманентност. Кога еднаш нешто е научено, не може да се заборави.

Групното/тимското учење најмногу се реализира со интерконектирање во организацијата, што овозможува синергиско решавање проблеми преку тимска работа кои најчесто се поврзани со краткорочните или долгорочните организациски резултати. Овде акцентот е ставен врз креативноста и врз слободниот проток на идеи, а не врз стекнувањето групни квалификации и способности. Начинот на учење во тимот може да биде стандард за учење на целата организација.

Организациското учење овозможува организацијата да го промени својот систем на правила во правец на адаптирање на своите членови кон промените кои се случуваат во нејзиното опкружување. Всушност, организациското учење подразбира споделување на знаењето, на верувањата и на предрасудите меѓу индивидуите и групите. Таквото функционирање на организацијата не претставува само прост збир на напорите на единките или групните напори, туку тоа претставува резултат на организациското учење кодирано во начинот на кој функционираат и се аплицираат индивидуалното и групното знаење.²⁰

Дисциплини на организациското учење

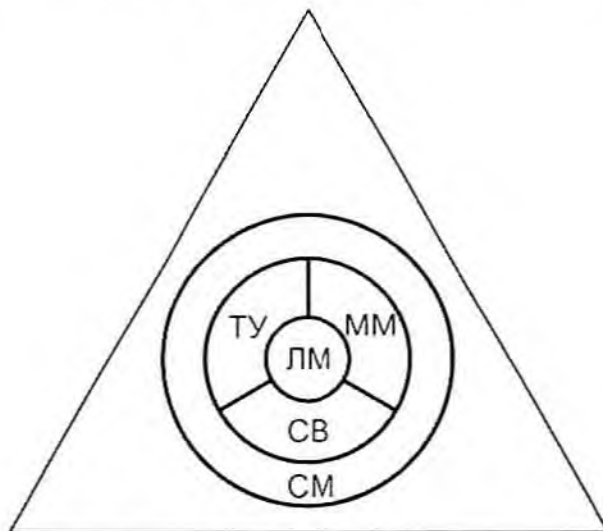


- системско размислување
- лично мајсторство
- ментални модели
- тимско учење
- споделена визија

¹⁹ Senge P., (1990), *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York, pg.236

²⁰ Димитровски, Р., (2012), *Менаџмент на промени*, Институт за менаџмент на знаење, Скопје.

Петте дисциплини меѓусебно се обединуваат во градењето на организациското учење. Секоја од нив го поттикнува, овозможува и условува развојот на другата.



Слика бр. 13 Дисциплини на организациското учење (ЛМ – лично мајсторство; ММ – ментални модели; ТУ – тимско учење; СВ – споделена визија; СМ – системско мислење)

Извор: Јошевска, Ф., (2002), *Дијалогот како стратегија за градење на личното мајсторство*, ИД АПЕКС, Битола, стр. 23.

Петте дисциплини на учењето може да се анализираат од аспект на три нивоа:

- постапки (промени) – она што се работи;
- принципи – идеи за водење и увид;
- суштина – искуство на поединците или групата која ги совладала вештините во рамките на една дисциплина (Senge, 1990).

Постапките претставуваат активност која ја реализираат луѓето кои применуваат соодветни дисциплини на учење. Овие постапки зависат од видот на дисциплината. На пример, кај системското размислување се применуваат активности кои претставуваат системски архетипи; кај личното мајсторство тоа се појаснувањето на личната визија и одржувањето на креативната визија итн. Примените се активности врз кои практичарите на дисциплините ги фокусираат нивното време и енергија. Постапките се највидливиот аспект на секоја дисциплина. Тие се примарниот фокус на индивидуите или групите кога ќе започнат да ја следат дисциплината (Senge, 1990).

Принципите претставуваат теоретска основа на користената дисциплина за учење. Врз основа на принципот се спроведуваат активности, односно, постапки при

примената на соодветната дисциплина за учење. Принципите им помагаат како на почетниците, така и на експертите. На почетниците, принципите им помагаат да се сфатат дисциплината и постапките, а на експертите им помагаат во смисла на јасно објаснување на примената на постапките на соодветната дисциплина (Senge, 1990).

Суштината на дисциплините ја претставува состојбата на постоењето што произлегува од примената на дисциплините од страна на индивидуата или групата. На ниво на суштина, дисциплините почнуваат да се приближуваат меѓусебно. Суштината може да се објасни како искусвено доживување кое го имаат оние кои совладале соодветна дисциплина. На пример, кај системското размислување, суштина претставува состојбата на искусвено доживување на меѓусебната поврзаност на деловите и целината во секојдневната работа и во разни деловни ситуации (Senge, 1990).



Слика бр. 14 Суштина, принципи и промени на системското мислење

Извор: Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Arts & Practice of The Learning Organizations*, Doubleday, New York, pg. 376



Слика бр. 15 Суштина, принципи и промени на личното мајсторство

Извор: Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Arts & Practice of The Learning Organizations*, Doubleday, New York, pg. 376



Слика бр. 16 Суштина, принципи и промени на менталните модели

Извор: Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Arts & Practice of The Learning Organizations*, Doubleday, New York, pg. 376



Слика бр. 17 Суштина, принципи и промени на споделената визија

Извор: Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Arts & Practice of The Learning Organizations*, Doubleday, New York, pg. 376



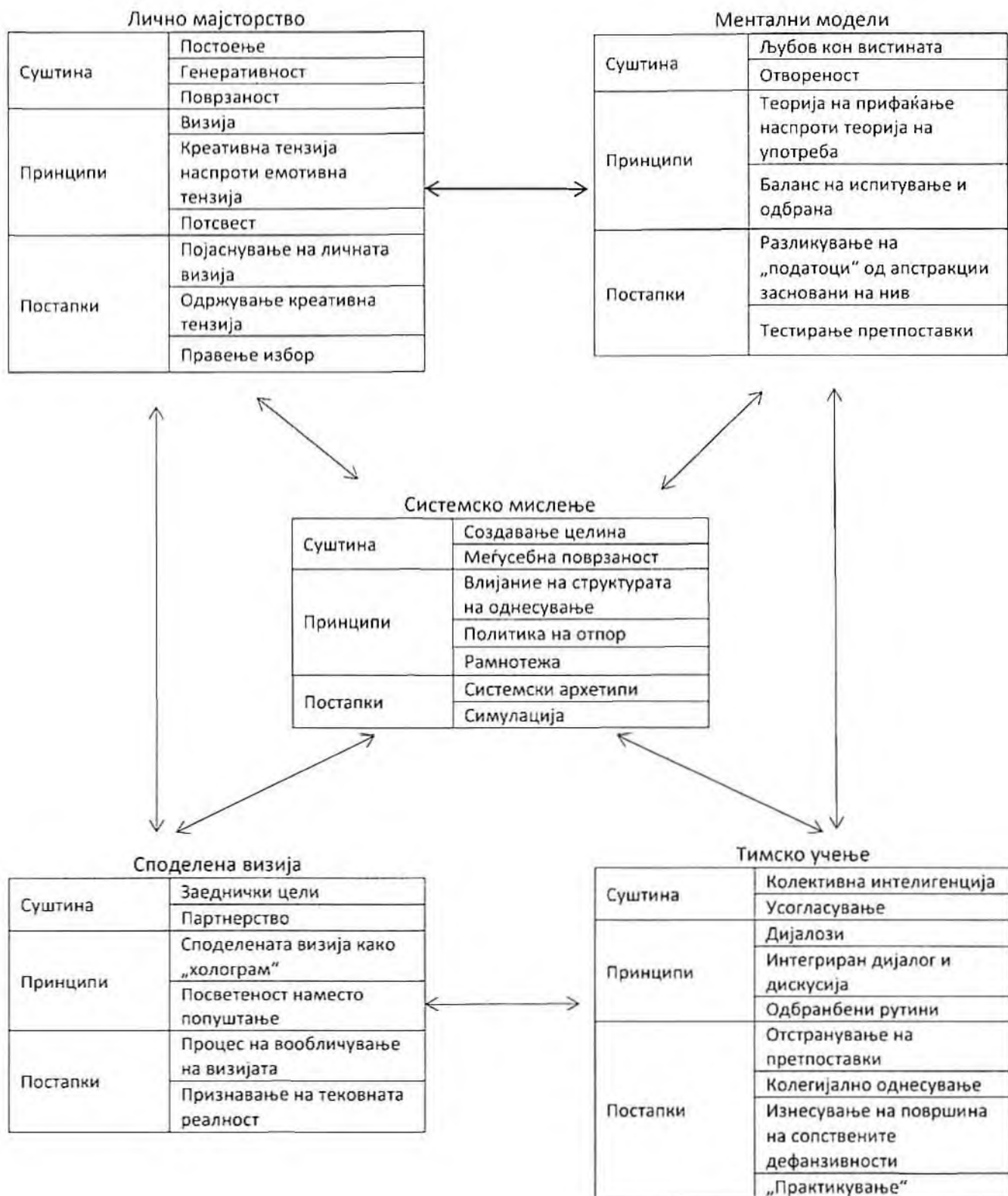
Слика бр. 18 Суштина, принципи и промени на тимското учење

Извор: Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Arts & Practice of The Learning Organizations*, Doubleday, New York, pg. 376

Постојат различни етапи на учењето низ кои треба да се помине доколку се цели да се стане мајстор за дисциплини. Според Дијана Смит (Diana Smith), постојат три етапи за развивање нови способности:

- 1) нови сознајни (когнитивни) способности,
- 2) нови правила на акција,
- 3) нови вредности и претпоставки (Senge, 1990).

На слика бр. 19 е прикажана шема која го покажува начинот на меѓусебната поврзаност на дисциплините на учењето. Од сликата може да се види дека првите три дисциплини на учењето (системското размислување, личното мајсторство и менталните модели) ги применуваат поединците, а преостанатите две (споделената визија и тимското учење) ги применуваат тимовите.



Слика бр. 19 Меѓусебна поврзаност на дисциплините на организациското учење

Сите овие пет дисциплини меѓусебно се обединуваат во градењето на организациското учење. Секоја од нив го поттикнува, овозможува и условува развојот на другата.

- Личното мајсторство, преку градењето на личната визија и постојаното самоусовршување, е основа за: развивање на свесноста за сопствените ментални модели; развивање на сопствените потенцијали, критичноста и самокритичноста и давањето придонес за тимското учење и работа; проширување на личната визија и нејзино поврзување со заедничките интереси и со организациската визија, наоѓајќи во неа можности за самоостварување кое ги надминува индивидуалните способности; откривање на последиците од сопственото дејствување и согледување на недостатоците на постоечкото мислење и однесување и нивните импликации врз другите долгорочни ефекти.
- Менталните модели, нивното идентификување и преобликување претставуваат основа за развивање на сите други дисциплини затоа што за сите нив, од првостепено значење се отвореноста и искреноста кон себе и кон другите, спознавањето на стварноста и критичкиот став кон неа како чекор кон нејзиното прогресивно надминување, а особено спознавањето на самиот себе и самокритичноста, бидејќи не можеме да го менуваме светот без притоа да тргнеме од себеси. Во спротивно, менталните модели, особено споделените, може да бидат кочница за развивањето на тимското учење и работа, за градењето на споделената визија и за системското мислење; доколку не се осознаени, тие дејствуваат незабележано и мошне силно, како внатрешен неидентификуван отпор кон посакуваните промени.
- Споделената визија е од неизмерно значење за организациското учење; без неа, тоа е невозможно; но, организациската визија без развивање на долгорочниот пристап и на системското мислење кај раководството на организацијата, без постоење лични визии, без градење на чувството за тимска поврзаност меѓу членовите на организацијата, е само недостижна слика, замисла која постепено бледнее и на местото на обединетата креативна тензија се развиваат поединечни емоционални тензии, внатрешни

и меѓусебни конфликти, кои го сведуваат визионерскиот домет на краткорочен стремеж за просто опстојување и преживување.

- Тимското учење, развивајќи се над придобивките од другите четири дисциплини, е основа за организациското учење, а наедно, развивањето, применувањето, вежбањето на техниките и методите на тимското учење и работа се основа за јакнењето на другите дисциплини. Организациите во кои членовите на тимовите учат заедно, ги разменуваат искуствата и знаењата, во кои тимовите меѓусебно соработуваат и во кои се развива еднаквоста во поглед на значењето на идеите и ставовите на секој член на организацијата за успехот и развојот на организацијата, несомнено се „организации кои учат“.
- Системското мислење Сенге го нарекува петта дисциплина, нагласувајќи го неговото суштинско значење за поврзувањето и за остварувањето на придобивките од другите четири дисциплини. Поаѓањето од себеси, од сопствените ставови, мислења, убедувања, верувања, нивното критичко разгледување и надградување се основа за заедничкото менување и развивање. Согледувањето на последиците од нашите дејства, нашето влијание врз другите и врз однесувањето на целиот систем, грешките во нашето мислење и однесување се основа за насочување на сите наши потенцијали кон креирањето на светот и иднината бидејќи сме ја сфатиле сопствената улога во креирањето на стварноста. Без системското мислење, споделената визија би била само сума, збир од одделни индивидуални визии кои се разликуваат или во начините и патиштата за нивното остварување или во крајната цел – интересите. Тимското учење, пак, би било невозможно, а тимот би бил само група од случајно или обврзно (принудно) поврзани луѓе без споделени цели, намери, интереси. А секако, техниките за вежбање и практикување на овие дисциплини неизмерно влијаат на развојот и усовршувањето на вештината за системско мислење. Системското мислење, пак, без другите дисциплини би било празна апстракција, неподвижен систем од средства и методи, без содржина, суштина, цел и подлога за негово придвижување и реализирање.

Сите овие дисциплини се колективни – сите се развиваат, усовршуваат, надградуваат, остваруваат заеднички во група поединци поврзани со заедничка цел преку постојано вежбање и практикување на нивните техники и методи и преку постојано разјаснување на нивните принципи. А тоа, секако, не е ништо друго туку организациско учење.²¹

1.2.9. Системско мислење

Постојат повеќе сфаќања за тоа што претставува системот. Системот е збир од елементи чие заемно дејствување создава нови својства, а исто така, претставува сложена, турбулентна и динамична средина. Системот врши постојана интеракција со околината врз принципот на инпут и аутпут на енергијата, материјата или информацијата, што има јасна импликација како на системот, така и на околината. Секоја промена на некој од тие елементи во системот значи промена и на самиот систем.

Општата теорија на системот е втемелена во 1949 година од страна на Лудвиг фон Берталанфи (Ludwig von Bertalanffy). Тој ја напишал дека системот претставува збир на теории кои имаат заедничко објаснување, обележје за анализа на системот. Основната задача на теоријата на системот е да ги објасни законите за настанување, организација, однесување и развој на системот. Овој проблем е можно да се реши со користење апстрактен систем, кој настанува како резултат на математичкиот опис на реалниот систем. Апстрактниот систем може со доволна прецизност адекватно да ги изрази структурата, однесувањето или развојот на реалниот систем. Проучувањето на реалниот систем со помош на апстрактниот систем треба да овозможи да се дојде до сознанија за својствата кои ги поседува дадениот систем. Целта на теоријата на системот е создавање методи и ред во проучувањето и решавањето проблеми. Тоа се постигнува врз основа на принципот на однесување на системот.

Системот има и својства:

- Самостојност на елементите од кои е составен.
- Поврзаност на сите елементи на системот.

²¹ Senge P., (1990), *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York

- Системот функционира според целта и намената за кои е создаден.
- Системот може да биде отворен и затворен.
- Системот тежнее кон рамнотежа.
- Промената на еден елемент на системот подразбира промена на целиот систем.

На секое управување и донесување одлука им претходи мислење кое одредува „што“ да се работи, односно, се одредуваат целите. Управувањето и донесувањето одлуки подразбираат и спроведување управувачки акции, а со тоа, преку процесот на мислење се дефинира и „како“ да се реализираат усвоените цели во практиката. Мислењето како внатрешно доживување на реалноста се врзува со: интуицијата, искуството, вербата во судбината и други немерливи фактори.

Питер Сенге, научник во областа на организацискиот развој, вовел оригинална и моќна парадигма наречена системско мислење. Системското мислење е нов, нелинеарен начин на размислување низ методи, орудија и принципи кои се насочени кон набљудување на меѓусебно зависните сили, согледувајќи ги како дел од заедничкиот процес. Тоа е дисциплина која го гледа приматот на целите, настаните ги прави појасни и помага при препознавањето на нивните ефективни промени.

Системското мислење е основа на Сенгеовиот модел за учењето кое се поврзува со другите дисциплини во единствен спој на теоријата и практиката. Системското мислење се заснова на системскиот пристап според кој секој систем се состои од збир различни делови кои се меѓусебно поврзани и се наоѓаат во непрекината интеракција. Системското мислење овозможува вработените да ги идентификуваат, анализираат и разбираат интерните врски и односи во системот, а со самото тоа, да го разбираат и функционирањето на системот во целина. Врз основа на системското мислење, секој вработен може подобро да се разбере себеси, како и системот во кој работи и дејствува. На тој начин, секој вработен може покомплексно да ја види својата улога, а да не се набљудува себеси како изолиран поединец кој се однесува слободно во одредени односи со другите вработени во организацијата.

Системското мислење (размислување) е нов, нелинеарен начин на размислување, метод, средство, принцип кој е насочен кон набљудување на меѓусебно зависните сили, согледувајќи ги како дел од заедничкиот процес.

Оваа дисциплина претставува основа за организациите кои учат и ги обединува сите други дисциплини во една целина – организациско учење.

Системското мислење се заснова на холистичкиот пристап на гледање на целината пред нејзините делови, односно, согледување на заемната поврзаност на тие делови, нивната целесообразност, која ја дава смислата на функционирањето на целината, односно, на системот. Согледувањето на поврзаноста на деловите овозможува и нивно менаџирање и насочување кон остварување на целите. На тој начин, системското мислење го нагласува значењето на: поврзаноста на членовите на тимот (оддели, сектори, единици и сл.), поврзаноста на организацијата со средината, поврзаноста на визиите (лични и организациски), поврзаноста на индивидуалните, групните и организациските ментални модели итн. при функционирањето на организацијата како систем. Системското мислење го нагласува значењето на соработката наспроти изолираноста, некооперативноста, неколегијалноста, индивидуализмот.

Петтата дисциплина претставува збир од сите наведени пет дисциплини за учење кои се интегрирани во една целина со помош на дисциплината системско размислување, при што сите дејствуваат синхронизирано и остваруваат најдобри резултати.

Како дисциплина, системското размислување како интегрирачки фактор најдобро може да се разбере кога другите дисциплини на учење се набљудуваат како посебни дисциплини, при што може да се види дека поединечно, тие не се доволни за ефикасно функционирање на целиот процес.²²

Во минатото, системското мислење се користело како алатка во подрачјето на учењето и усовршувањето, во облик на различни компјутерски игри за менаџери, но подоцна се користело и како алатка за помош при донесувањето одлуки и

²² Карадаков, Д., (2014), *Дисциплини на организациско учење – авторизирани предавања*, Бизнес академија Смилевски – БАС, Скопје;

организирањето реинженеринг. Системското размислување ги покрива сите аспекти, позитивни и негативни, па ги презентира како целина. Системскиот начин на мислење тврди дека само структурните и параметриските измени може да доведат до квалитетни деловни одлуки. Системскиот пристап формира различни идеи за справување насочени во однос на оние кои нудат парцијален и дијалектички пристап. Најважното својство на системскиот пристап лежи во фактот дека само тој покажува „што“ треба да се направи за да се дојде до најдоброто решение. Системскиот концепт најдобро се илустрира со идејата на Питер Сенге, кој вели: „Гледај глобално, работи локално.“ Процесот на управување ќе биде сосема различно конципиран доколку се примени системскиот пристап. Примената на системскиот начин на мислење ќе донесе далеку подобри ефекти во процесот на реализација на поставените цели.

Кај системскиот пристап, треба да се избегнат фиксните прогнози затоа што се несигурни. Управувањето се врши чекор по чекор, со помош на креативни флексибилни адаптациски активности кои го следат концептот на стратегијата. Најважна карактеристика на системскиот пристап е внесувањето ред и хармонија во поединечното размислување на лицата кои одлучуваат внатре во организацијата, со што се зголемува општата ефективност. Системскиот пристап подразбира ментален процес на создавање поголем број „упростени концепти, можни деловни одлуки“. ²³

Развој на системското мислење²⁴

Некои од начелата на системското мислење биле познати и во минатото, посебно користењето на повратната информација за контрола на машините. Поимот системско мислење се користел уште во Стара Грција во Аристотеловото дело „Метафизика“, каде се вели: „Сè што има многу делови, не е само збир од своите делови, туку постои како целина над своите делови, има цел.“ Многу источни филозофи, исто така, го застапувале ставот за системското мислење во своите дела, во кои говорат дека човештвото е дел од универзумот. Развојот на системското мислење може да се најде и во делото на Џејмс Ват, пронаоѓачот на парната машина, поточно, во начинот како ја контролирал брзината

²³ Sistemsko misljenje i konceptualna inteligencija kako osnov za donosenje poslovnih odluka [Internet]. [update 2007 march]. Available from: <http://www.scribd.com/doc/104399121/Sistemsko-misljenje-i-konceptualna-inteligencija>

²⁴ Dennis Sherwood, (2002), *A Manager's Guide to Applying Systems Thinking*, London, Nicholas Brealey publishing, pg. 18-22

на пареата во машината која ја конструирал во 1780 година. Кај парната машина, информацијата како резултат на брзината на машината ќе биде вратена, со цел да го контролира инпутот на машината (протоколот на гориво), и како резултат на оваа повратна информација, машината ќе ги задржи своето однесување и самоорганизација, а на тој начин, ќе се одржи константна брзина. Ват совршено го разбирал инженерството, но не ги знаел зборовите фидбек или самоорганизација. Во текот на Индустриската револуција и по неа, инженерите и понатаму ја користеле повратната информација за контрола на машините.



Слика бр. 20 Џејмс Ват, пронаоѓач на парната машина

Пресвртот во системското размислување се случил во 1948 година, кога Норберт Вајнер (Norbert Wiener), професор на Технолошкиот институт во Масачусетс (Massachusetts Institute of Technology – MIT), го објавил своето дело „Кибернетика“ во кое ги испитува основите на контролата, со посебен фокус на улогата на протоколот на информации. Кон крајот на 40-тите години од XX век, Џеј Форрестер (Jay Forrester), инженер по електротехника кој бил вклучен во раниот развој на компјутерите, се занимавал со поимот теорија на контролата и повратните информации за пошироки прашања во трговијата и општеството, што доведе до објавување на три дела важни за системското мислење. „Индустриска динамика“ (1961) истражува многу комерцијални и управни системи, како што се надзорот, инвентурата, логистиката и донесувањето одлуки. „Урбана динамика“ (1973) зборува за проблемите како што се растот на популацијата и загадувањето на глобално ниво. Сите овие дела говорат за тоа како да се дојде до клучот за својствата на сложените системи кои се развиваат со текот на времето. Значаен придонес во развојот на системското мислење во подрачјето на инженерингот дал и австрискиот психолог Лудвиг фон Берталанфи. Тој ја препознал важноста на организмот како отворен систем кој е тесно поврзан со опкружувањето, при

што се одржува висок степен на ред, што е резултат на протокот на енергија. По имиграцијата во Канада во 1949 година, продолжува со својата работа поврзана со живите организми, што доведува до развој на теоријата на системот која артикулира многу начела, го опишува однесувањето на сложените системи во целина.

Од овие почетоци, системскиот пристап во последниве 40 години развива мноштво дисциплини, алатки, методи и техники за проучување на системското мислење.

Голем придонес за развојот на системското мислење дал Питер Сенге во 1990 година, со објавувањето на неговото дело „Петтата дисциплина“ (едно од најуспешните дела во областа на системското мислење и однесување на организацијата која учи). Поединецот, кој освен личното усовршување, ги воочува и другите промени во начинот на своето размислување, на пример, учи во еднаква мера да ги користи и разумот и интуицијата во процесот на создавање, станува системски мислител и има способност да ги воочи сложените врски кои го опкружуваат. На тој начин, се чувствува сè повеќе поврзан со целината. Потребно е вработените да имаат такви карактеристики на секое организациско ниво за да може организацијата како целина да учи.²⁵

Орудија и вештини на системското мислење:

- 1) кругови на каузалност или повратен циклус,
- 4) заживување на фидбекот,
- 5) балансиран фидбек,
- 6) идентификација на доцнењето,
- 7) системски архетипи,
- 8) моделирање и симулација,
- 9) микросветови и игри.

Кругови на каузалност или повратен циклус

При донесувањето одлуки со помош на системско мислење, повратниот циклус е вредна алатка која може да се користи. Системското мислење овозможува соодветни широки перспективи и причински циклусни дијаграми кои се многу моќен начин за

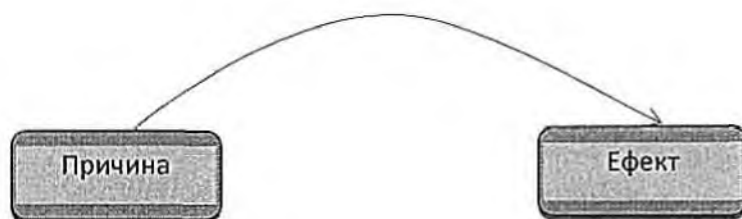
²⁵ Sistemsko misljenje I konceptualna inteligencija kako osnov za donosenje poslovnih odluka [Internet]. [update 2007 march]. Available from: <http://www.scribd.com/doc/104399121/Sistemsko-misljenje-i-konceptualna-inteligencija>

доловување на суштината на сложените системи. Многу значајна ставка кај сложените системи е повратната информација. Повратната информација се рефлектира во причинско-последичен циклусен дијаграм на присуство на два или повеќе континуирано затворени циклуси. Во овие циклуси нема почеток ни крај, сè е споено во една целина, односно, целиот систем има свој кружен тек. Овој вид циклус е познат како повратен циклус. Повратниот циклус е седиште на сите каузални циклусни дијаграми. Причинските циклусни дијаграми го прикажуваат причинскиот ефект, но тоа го прават така што ја нагласуваат комплетната природа на проблемот.

Постојат две класи повратни циклуси:

- јакнење на циклусот и
- балансирање на циклусот.

Освен овие класи циклуси, кои се затворени циклуси без почеток и крај, постојат и циклуси коишто се јавуваат во реалните системи, а тоа се границите. Границите ги дефинираат границите на системот во целина.

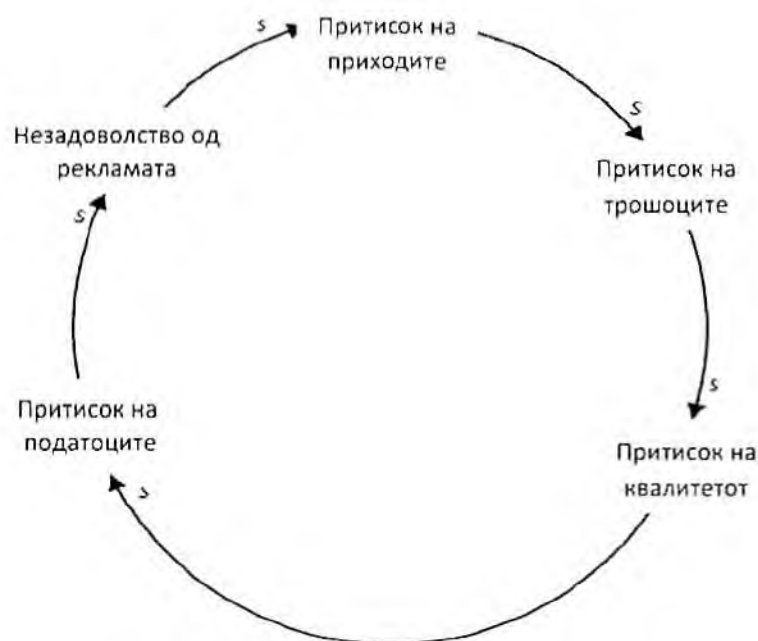


Причинските циклуси користат два вида ознаки, а тоа се S и O, кои може да се јават и во причината и во последицата. S и O се единствени ознаки на причинските циклуси, меѓутоа може да се комбинираат така што може да се ставаат во облик SS или SO. Поврзувањето на циклусите со овие ознаки ни покажува дека станува збор за јакнење на циклусот или балансирање на циклусот. За сите циклуси поврзани со SS врска се вели дека тоа е јакнење на циклусот, додека за оние поврзани со SO врска се вели дека тоа е балансирање на циклусот.²⁶

²⁶ Dennis Sherwood , op.cit., str.50-70



Слика бр.21 Балансирање на циклусот²⁷



Слика бр.22 Јакнење на циклусот²⁸

Причинските циклуси се неверојатно средство на системското мислење кое кажува како, всушност, стојат работите, кои се проблемите што треба да се решат, односно, кои одлуки треба да се донесат за доброто на организацијата. Шемите внатре во причинските циклуси ја подобруваат тимската работа, доведуваат до јасна комуникација и јасна политика на одлучување. Причинските циклуси имаат функција на разбивање на сложеноста: како да се упростат работите за да се донесат полесно одлуките. Причинските циклуси може да се користат како константна алатка за некои

²⁷ Dennis Sherwood, op. cit str 60

²⁸ Ibid. str. 5

други орудја на системското мислење. Причинските циклуси се едни од најважните сегменти на системското мислење воопшто за кои во иднина многу ќе се зборува.

Системски архетипи

Архетипите се колективни модели запишани во човековиот ум во облик на праслика, односно, несвесни слики кои вршат влијание и притисок на човековата психа. Секој архетип е симболичка слика составена од еден централен мотив (лик) и низа последователни симболи кои ја потцртуваат и ја потпираат основната тема. Врз основа на тоа, архетипите претставуваат невидливи филтри на човековата перцепција и одговорни се за многу облици на идеализација, идолатрија или илузија. Затоа е можно со помош на архетипите да се дојде до големи идеи, односно, до големи одлуки кои некому ќе му донесат светлина, а некому, темнина. Со архетипите најмногу се занимавал научникот Карл Густав Јунг (Karl Gustav Jung), а подоцна и Питер Сенге. Јунг ја споредил нивната форма со осниот систем на кристалот кој на извесен начин го обликува кристалот, не поседувајќи никаква материјална егзистенција. Оваа егзистенција се појавува дури тогаш кога на осниот систем ќе му се придружат уште молекули. Со осниот систем се одредува само стереометриската структура, но не и конкретната форма на индивидуалниот кристал. Меѓутоа, ова значи дека архетипот, како потенцијален „осен систем“, е преегзистентен и иманентен во несвесната сфера на психата. Некои од архетипите кои Сенге ги користи во неговото истражување се: лепенките, границите на раст, мерењето на товарот, ескалацијата, успехот на успешните. Со нивна помош се обидува да ги олесни донесувањето одлуки и одлучувањето воопшто, меѓутоа поимот архетип е многу оспорувач, па може да се гледа на тоа со голема доза ризик.²⁹

Системските архетипи се високоефективни алатки за стекнување увид во моделите на однесување, саморефлективни на основната структура на испитуваниот систем. Системските архетипи може да се применат на два начина: дијагностички и перспективно, односно, прогностички. Дијагностичките архетипи го согледуваат однесувањето кое е веќе присутно и служат како алатка за стекнување на моделите на однесување кои веќе се појавиле. Архетипите може да се користат и за перспективно

²⁹ Brian Sauser and John Bordman, *Systems Thinking*, (New York, CRC Press Taylor and Francis Group) str.69-75

планирање, односно, за согледување како ќе се постигнат организациските цели, какво однесување треба да се манифестира во иднина.

Архетипите се корисни за стекнување увид во „природата“ на проблемот, и на таа основа се нуди основниот модел врз кој може понатаму да се постапи.

Системските архетипи или „генеричката структура“ претставуваат одредени обрасци од структура која се повторува и која, кога се учи, може да им помогне на менаџерите подобро да ја обликуваат стварноста. Овие структури секогаш се повторуваат, односно, се вообичаени во различни ситуации на управување, но во разни научни дисциплини. Системските архетипи, заедно со дисциплината системско мислење, овозможуваат промена на мислењето и на перцепцијата на поединецот, но и на групата и на тимот му го олеснува воведувањето на промената во организацијата.

Познати се девет алатки кои ги откриваат начините на однесување во еден систем:³⁰

- 1) граници на растеж – ограничување на растот,
- 2) пренесување на обврската – префрлување на товарот,
- 3) ескалација,
- 4) успех на успешниот,
- 5) трагедија на заедниците – трагедија на заедничките ресурси,
- 6) поправки што не успеаја – неуспешно решение,
- 7) случајни противници,
- 8) атрактивност на принципот,
- 9) балансирачки процес со застој – врамнотежен процес на застој.

³⁰ Alpen Adria University, [Internet]. [update 2007 march]. Available from: http://www.uni-klu.ac.at/gossimit/pap/sd/wb_sysarch.pdf

Балансирачки процес со застој



Слика бр. 23 Балансирачки процес со застој

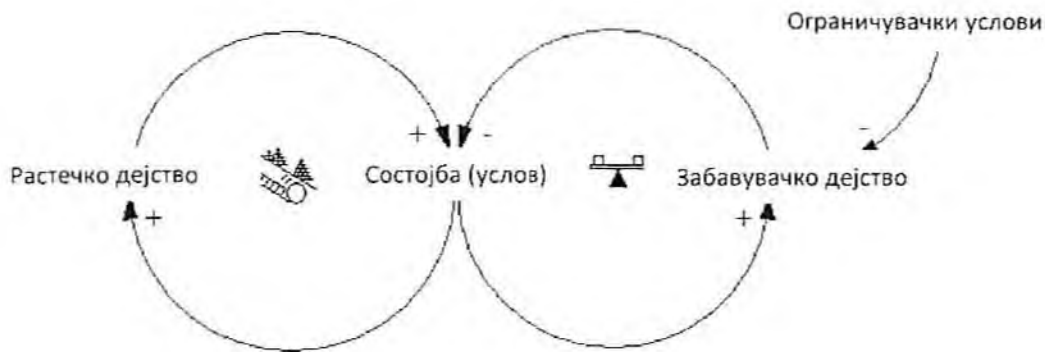
Извор: Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Arts & Practice of The Learning Organizations*, Doubleday, New York, pg. 378

Балансирачкиот процес со застој укажува на проблемот со корективните акции кои се спроведуваат врз основа на повратните информации за разни активности во организацијата. Некогаш, корективните акции не даваат добри резултати или се јавува застој во нивната примена. Доколку не се забележи тоа навреме, менаџерите можат да отстапат од нив или да применат нови корективни акции кои не се потребни затоа што полесно е да се реши застојот со постоечките корективни акции. Сето тоа укажува на потребата менаџерите да бидат трпеливи и да ги следат постоечките корективни акции затоа што новите се често непотребни и може да го дестабилизираат системот.

Една личност, група или организација, дејствувајќи кон целта, го приспособува своето однесување како реакција на задоцнетата повратна врска. Доколку тие не се свесни за застојот, тогаш трошат повеќе време за преземање корективна акција, а некогаш и се откажуваат бидејќи не можат да го предвидат понатамошниот прогрес.

Симптоми на предупредување: „Ние мислевме дека сме во рамнотежа, но претеравме!“

Менаџментски принцип: Во бавен систем, агресивноста предизвикува нестабилност. Потребно е да се биде трпелив или да се направи системот поприемлив.

Граници на растеж³¹

Слика бр. 24 Граници на растеж

Извор: Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York, страница: 97

Ограничување на растот е образец на структура кој се повторува и кој укажува на појава на забавување на растот по периодот на брза експанзија на организацијата. Имено, многу организации имаат период на брз раст до одредено ниво, при што тој раст се намалува поради различни ограничувања кои тогаш се јавуваат (Senge, 1990). Тоа покажува дека во организацијата постојат два вида акции, и тоа: акција која го поттикнува растот и акција којашто го ограничува растот на организацијата. Сенге предлага менаџерите да не ги јакнат акциите кои го поттикнуваат растот, туку треба да дејствуваат на акциите коишто го смалуваат растот.

Еден процес самиот се поттикнува да произведе период на забрзан растеж или експанзија. Тогаш се појавува забавувачко дејство и се наидува на препрека, па дури може да настане и колапс. Фазата на растеж е предизвикана од засилувачкиот процес на повратната врска.

Симптоми на предупредување: „Зошто да се грижиме за проблемите што ги немаме? Ние растеме многу брзо!“, ... а подоцна следи ова: „Секако постојат некои проблеми, но сè што треба да направиме е да се вратиме назад како што работевме

³¹ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York

порано!”, ... и уште подоцна: „Колку понапорно трчаме, изгледа дека повеќе остануваме на истото место.“

Менаџментски принцип: Не форсирајте го растечкиот процес, отстранете го или ослабете го изворот на ограничување.

Префрлување на товарот – предавање на товарот³²

Предавање на товарот е процес на решавање на проблемот со примена на краткорочни корективни акции кои даваат добри моментални резултати. Меѓутоа, вистинското решение на овие проблеми претставува планирањето и воведувањето долгорочни корективни акции. Менаџерите, кои ги решаваат проблемите со примена на краткорочни корективни акции, често не гледаат потреба за примена на долгорочни корективни акции. Решението претставува примена на краткорочни корективни акции, но само до моментот додека не се најдат соодветни долгорочни корективни акции.



Слика бр. 25 Предавање на товарот

Извор: Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York, страница: 106

Изборот на краткорочно решение се прави со цел да се коригира одреден проблем, при што се очекува да се добијат позитивни резултати. Колку почесто се користи таква корекција, толку долгорочните решенија сè помалку и помалку ќе се

³² Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York

применуваат. Во ваква ситуација може да се случи способностите на фундаменталното решение да ослабнат или да се онеспособат, што води кон потпирање на симптоматично решение.

Симптоми на предупредување: „Гледај, ова решение дејствува многу брзо! Што мислиш, постои ли проблем долу на патот?“

Менаџментски принцип: Потребно е да се насочи фокусот кон фундаменталното решение. Во случај симптоматичното решение да е неизбежно (поради застој на фундаменталното решение), потребно е да се работи на него за да се добие време да се работи на фундаменталното решение.

Посебен случај: предавањето на товарот на оној што интервенира е процес кој поаѓа од позитивните резултати кои се постигнуваат преку постојана помош однадвор, а кои најчесто се поврзани со решавање одредени проблеми во организацијата. Иако овој процес дава добри резултати, тој создава инерција кај вработените затоа што тие се навикнати секогаш некој друг да ги решава нивните проблеми. На крајот, вработените не се во состојба да ги решаваат ни сопствените проблеми. Поради тоа, помошта од страна треба да биде во вид на помош на луѓето во организацијата кои треба да се обучат и да стекнат вештини со коишто ќе може сами да ги решаваат идните проблеми во организацијата.

Во процесот на префрлување на товарот, многу е важно кој е тој што интервенира, односно, се обидува да помогне во решавањето на проблемот. Интервенцијата се обидува да ги ублажи видливите симптоми на проблемот, и го прави тоа толку успешно што луѓето внатре во системот никогаш не можат да научат како да се справат сами со проблемите.

Менаџментски принцип: „Научи ги луѓето да рибарат, подобро отколку да им дадеш риби.“ Тоа значи дека е потребно фокусот да се стави на зголемувањето на способноста на „домашниот систем“ за решавање на сите негови проблеми. Ако е потребна или неопходна надворешна помош, тогаш треба да се ограничат интервенциите за да може луѓето да ги стекнат потребните вештини со кои ќе можат самите да се справат со проблемот во иднина.

Разјадување на целите³³

Еродирани цели, како повторувачки процес, претставува состојба во организацијата кога се користат и остваруваат краткорочни решенија и кога на таа основа се јавува задоволство од постоечката состојба, а не се воочува опаѓањето на долгорочен план. На пример, тоа е случај кога организацијата е задоволна со својот постоечки производ, моментално на пазарот, така што ништо не се работи на развојот на нов производ, па на тој начин, може на долгорочен план, организацијата да се најде во тешка положба.

Во ситуација кога фокусот е премногу ставен на краткорочните решенија, а долгорочните решенија не се практикуваат, тогаш самата фундаментална цел опаѓа, односно, се разјадува.

Симптоми на предупредување: „Во ред е ако нашите стандарди на изведба се лизгаат (намалуваат) малку, само додека кризата не заврши.“

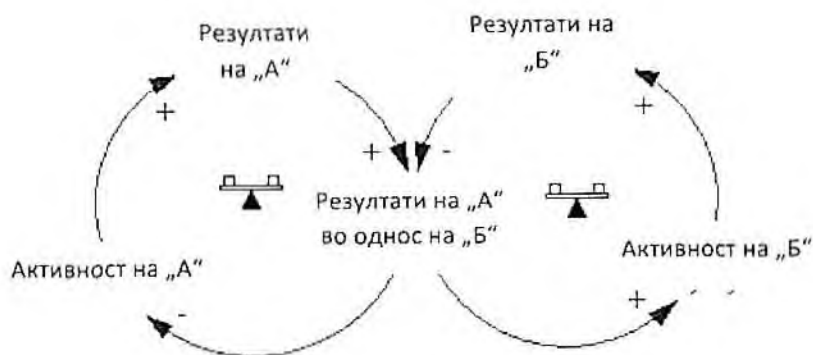
Менаџментски принцип: Потребно да се одржува визијата.



Слика бр. 26 Разјадување на целите

Извор: Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Arts & Practice of The Learning Organizations*, Doubleday, New York, pg. 383

³³ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*, The art and practice of learning organization, Doubleday, Currency, New York

Ескалација³⁴

Слика бр. 27 Ескалација

Извор: Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Arts & Practice of The Learning Organizations*, Doubleday, New York, pg. 384

Ескалација е архетип кој укажува на неразумната борба меѓу слични конкуренти на пазарот. Секоја организација сака да оствари одредени предности во однос на конкуренцијата и во тој случај, презема одредени агресивни акции. Конкуренцијата ги доживува овие акции како пречка и возвраќа со нови агресивни акции на кои сега се гледа како на одбранбени акции. На тој начин, се влегува во спиралата на примена на непрекинати и неразумни агресивни акции на конкурентите, кои ги исцрпуваат и кои им нанесуваат големи штети, така што на крајот може да дојде и до пропаст.

Во ситуација кога имаме две компании, од кои секоја од нив ја гледа својата благосостојба, се создава зависна предност над другиот. Во ваква ситуација, секогаш едната страна оди напред, а другата е заканувачка затоа што од неа се бара да дејствува поагресивно, со цел повторно да ја постигне предноста. Во овој случај, другата страна, како реакција на агресијата, почнува да дејствува одбранбено.

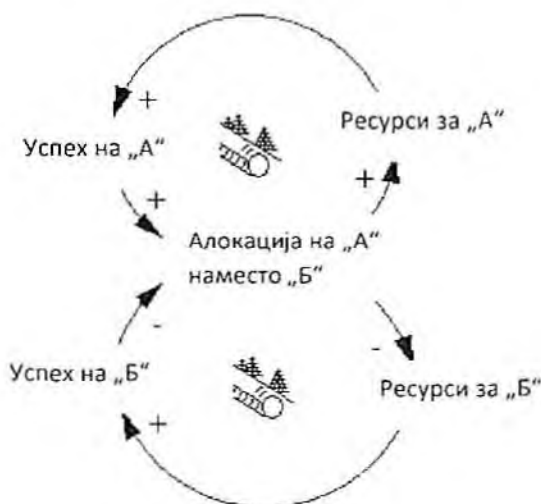
Симптоми на предупредување: „Ако нашиот противник само ја намали брзината, тогаш ние ќе можеме да престанеме да ја водиме оваа борба и да направиме нешто друго.“

³⁴ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York

Менаџментски принцип: При барањето и двете страни да ги постигнат своите цели, се случува фокусот да избега во насока на борба со другиот наместо да биде насочен кон целите,.

Успех на успешниот³⁵

Успех на успешниот се однесува на ситуацијата кога двајца поединци или две активности користат исти ограничени ресурси. Бидејќи меѓу нив постојат јасна врска и одредена меѓусебна зависност, доколку едната страна добие поголема поддршка, односно, поголема можност за користење на ресурсите, тогаш таа побрзо напредува, додека другата страна заостанува. Ваквата ситуација доведува до појава на конфликт и нездрава конкуренција во организацијата. Решението претставува воспоставување избалансиран режим на користење ограничени ресурси или слабеење на врската и на меѓусебната зависност на поединците или активностите.



Слика бр. 28 Успех на успешниот

Извор: Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Arts & Practice of The Learning Organizations*, Doubleday, New York, pg. 385

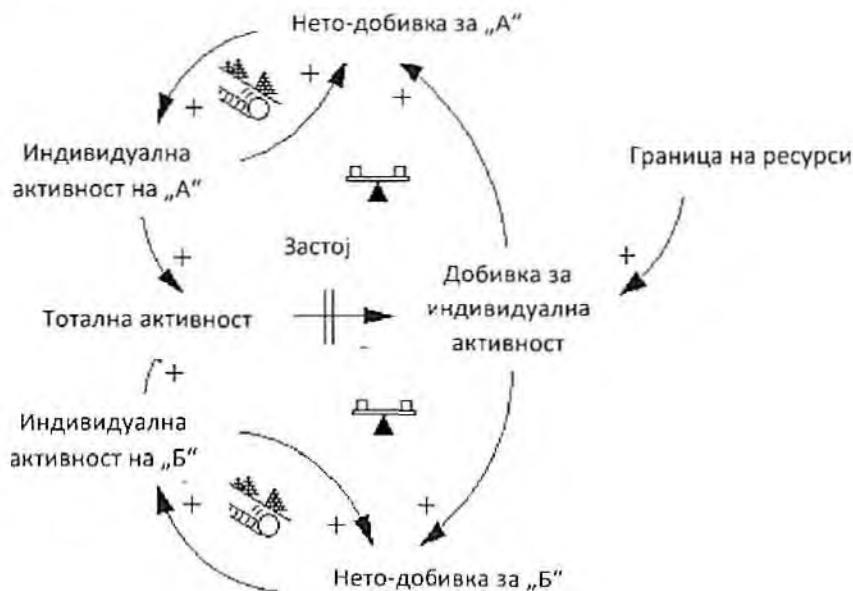
Во ситуација кога две страни се натпреваруваат за ограничена поддршка или ресурси, тогаш едната страна е поуспешна и добива поголема поддршка, за разлика од другата страна која почнува да страда.

³⁵ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York

Симптоми на рано предупредување: Едната страна почнува да работи многу добро, а другата се напрега.

Менаџментски принцип: Потребно е да се најде највисоката цел за да се воспостави рамнотежа меѓу двете алтернативи. Во одредени ситуации, потребно е да се ослаби или раскине таа врска меѓу двете алтернативи за да се оневозможи натпреварувањето, а со тоа, да не се создаде нездрава конкуренција.

Трагедија на заедниците³⁶



Слика бр. 29 Трагедија на заедниците

Извор: Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Arts & Practice of The Learning Organizations*, Doubleday, New York, pg. 387

Трагедија на заедниците е системски архетип кој се однесува на ситуации кога одредени ресурси заеднички се користат за реализација на многу активности во организацијата. Со интензивно користење на ресурсите доаѓа до намалување на одредени ресурси, а тоа значи дека може да дојде и до намалување на ефективност на оние на кои тие ресурси им се неопходни. На крајот, тоа доведува до намалена ефикасност на целиот систем. За да не се случи тоа, во организацијата мора да се

³⁶ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York

воспостави ефикасен систем на заедничко користење на ресурсите со кој ќе се намалат поединечните притисоци и ќе се овозможи ефикасна заедничка работа.

Одредени индивидуи употребуваат заеднички расположливи, но ограничени ресурси исклучиво врз основа на индивидуалната потреба.

Симптоми на рано предупредување: „Тогаш се навикнавме на изобилство на сите ресурси. Сега, нештата стануваат тешки. Ако јас имам намера да добијам некаков профит оваа година, треба да работам напорно.“

Менаџментски принцип: Управувај ги „заедниците“. Тоа може да се направи преку едукација на сите и преку создавање облици за саморегулирање или преку официјален механизам за регулирање.

Средување што не успева³⁷



Слика бр. 30 Средување што не успева

Извор: Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Arts & Practice of The Learning Organizations*, Doubleday, New York, pg. 388

Средување што не успева се однесува на ситуацијата кога се повторува примената на одредено решение кое краткорочно се покажало мошне ефикасно, при што може да ги загрози долгорочните цели на организацијата. Поради тоа, организацијата мора да појде од долгорочното решение и од начинот на неговото остварување, а краткорочното решение треба да се користи само до моментот кога ќе се дефинира долгорочното решение.

³⁷ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York

Едно средување, односно, доведување во ред или решение на проблемот, ефективно и краткорочно, има неочекувани долгорочни последици кои може да бараат уште повеќе да се употребува истото средување, т.е. решение.

Симптоми на рано предупредување: „Тоа отсекогаш изгледаше дека дејствува, зошто не дејствува сега?“

Менаџментски принцип: Потребно е да се одржува фокусот на долг рок. Не треба да се посветува внимание на краткорочно средување.

Растеж и недоволно инвестирање³⁸



Слика бр. 31 Растеж и недоволно инвестирање

Извор: Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Arts & Practice of The Learning Organizations*, Doubleday, New York, pg. 389

Растеж и недоволно инвестирање е последниот системски архетип кој укажува на значењето на благовременото инвестирање. Многу организации, поради задоволство од растот и постоечката состојба, не инвестираат навремено, при што можат на долгорочен план да се загрозат себеси. Најдобро е да се воспостави систем на благовремено инвестирање кој овозможува инвестирање кое ќе го доближи растот до максимум. На тој начин, организацијата може да ги искористи позитивните ефекти и да

³⁸ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*, The art and practice of learning organization, Doubleday, Currency, New York

оствари континуитет во својот развој, односно, да обезбеди продолжување на растот и уште подобро позиционирање на пазарот.

Растежот се приближува кон граница која може да биде елиминирана или поттикната во иднина доколку компанијата, индивидуата, инвестира во дополнителен капацитет. Но инвестирањето мора да биде агресивно и доволно брзо за да може да го пресретне намалениот растеж, инаку тоа никогаш нема да се постигне.

Симптоми на рано предупредување: „Добро, ние имавме намера да бидеме најдобри и ќе бидеме најдобри повторно, но токму сега потребно е да ги зачуваме нашите ресурси и да не противречиме.“

Менаџментски принцип: Доколку постои вистинска можност за растеж, потребно е однапред да се изгради капацитет, како стратегија за креирање на потребата. Потребно е да се одржува визијата.

1.2.10. Лично мајсторство³⁹

Личното мајсторство претставува усовршување на вработените. Усовршувањето е постојан процес кој се остварува преку непрекинато учење. Организацијата мора да поттикнува учење и усовршување на вработените затоа што и самата таа учи преку поединците. Преку процесот на непрекинато учење, вработените ги подобруваат своите лични можности и способности, а при тоа ја развиваат својата креативност и стекнуваат способност да решаваат сложени проблеми.

Оваа дисциплина се засновува на личниот и професионалниот развој на членовите на организацијата, на нивниот индивидуален развој и учење. Особено значајно во организациското учење е да се надминат индивидуалните граници, бариери, индивидуализмот и меѓусебната затвореност и конкурентност; освен интелектуалните способности, да се развијат и општите хумани способности и вредности, заемната почит и доверба, соработливоста и протокот на знаења и информации. Затоа, потребно е да се овозможи интегрирање на оваа дисциплина со другите дисциплини на организациското учење. Без другите дисциплини, оваа дисциплина би довела до развивање само на индивидуалните способности, но не и на

³⁹ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York

организациските способности, при што доаѓа до изолираност, фракционерство, елитизам, а сето тоа води кон успешни луѓе во неуспешни организации.⁴⁰

Организациите учат единствено преку индивидуите што учат. Учењето на индивидуата гарантира учење на организацијата. Само дел од менаџерите ја признаваат корпоративната филозофија чиј принцип е индивидуалното учење. Активната сила на секоја организација се луѓето, а луѓето имаат своја сопствена волја, свој сопствен разум и начин на размислување. Доколку самите вработени не се доволно мотивирани и немаат предизвик во растежот и технолошкиот развој, нема да постои напредок.

Личното мајсторство, односно, личното усовршување и стручност стануваат дисциплина при интегрирањето на две битни движења. Првото е континуираната класификација на она што е важно за нас, а второто е постојаното учење. Учењето во овој контекст не значи добивање повеќе информации, туку зголемување на способноста за создавање на резултатите кои навистина ги посакуваме во животот. Тоа е продуктивно учење во текот на целиот живот, а организациите кои учат не може да постојат доколку не постојат луѓе на сите нивоа коишто го практикуваат ова учење.

Луѓето со високо ниво на лична усовршеност имаат неколку основни карактеристики. Тие имаат посебна смисла за целите што лежат над нивните визији и цели. За таквите луѓе, визиите се повеќе предизвик отколку само добра идеја. Тие умеат да ги препознаат и искористат силите на промените, а не да се сонуваат на нив. Тие се желни за знаење, посветени на постојано и поконкретно согледување на реалноста. Тие се чувствуваат поврзани со другите и со самиот живот. Сепак, тие не жртвуваат ниту една од своите особености. Тие се чувствуваат како да се дел од долг креативен процес врз кој можат да влијаат, но не можат еднострано да го контролираат. Луѓето со висок степен на лична усовршеност едноставно живеат во постојана состојба на учење.

За да се развие чувството на лично усовршување, потребно е да му се пристапи како на дисциплина, како на низа практики и принципи кои мора да се применат за да бидат корисни. Оттука произлегува и личната визија.

⁴⁰ Смилевски, Ц., Груевски, Д., Смилевски, З., (2010), *Стратегиски менаџмент на човечките ресурси – привремена верзија*, Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје;

Визијата е специфична дестинација, приказ на посакувана иднина. Целта е апстрактна, а визијата е конкретна. Визијата е вистинска, а не релативна. Таа е нешто што индивидуата го посакува поради нејзината вистинска вредност, а не поради тоа каде индивидуата стои во однос на другите.

Луѓето често имаат тешкотии да зборуваат за своите визији. Причините за тоа лежат во јазот меѓу визијата и реалноста. Меѓутоа, овој јаз може да претставува и извор на енергија. Доколку не постои јаз, нема да постои ниту потреба за акција за придвижување кон визијата. Јазот е, всушност, извор на креативна енергија или, поинаку речено, креативна тензија.

Принципот на креативна тензија е централен принцип на личното мајсторство кој ги интегрира сите дисциплинарни елементи. Креативната тензија се појавува во одреден момент кога индивидуата утврдува дека визијата не е во согласност со тековната реалност.

Кога постои визија што се разликува од тековната реалност, постои јаз кој може да се реши на два начина. Понискиот процес на балансирање претставува фундаментална солуција – да се преземаат акции и реалноста да се доведе во иста линија со визијата; додека повисокиот процес на балансирање претставува симптоматична солуција – намалување на визијата и усогласување на истата солуција со тековната реалност.

Еден од најсофистицираните погледи на луѓето со висок степен на усовршување е нивната способност да ги совладаат сложените задачи со милост и на лесен начин. Во практиката на личното усовршување постои една друга димензија на разумот, а тоа е потсвеста. Индивидуата ја совладува потсвеста преку комплексноста. Она по што се разликуваат луѓето со висок степен на лично усовршување е тоа што тие развиваат повисок степен на блискост меѓу нивната свест и потсвест.

Во индивидуите кои работат на развивање на оваа дисциплина на лично усовршување постојано се случуваат промени. Многу од нив се суптилни и често поминуваат незабележани. За да се разјаснат структурите кои го карактеризираат личното мајсторство како дисциплина, потребно е да се земат предвид и други

посуптилни аспекти, како што се: соединувањето на разумот и интуицијата, непрекинатото согледување на нашата поврзаност со светот и целосната посветеност.

Системското размислување го претставува клучот за соединување на разумот и интуицијата. Интуицијата ги одбегнува стегите на линеарното размислување. Судирот меѓу интуитивното и линеарното се должи на несистематското размислување кое ги постави темелите на гледиштето според кое рационалноста, сама по себе, е спротивна на интуицијата.

Човекот се осознава себеси, своите мисли и чувства како нешто одвоено од сè друго – тоа е еден вид оптичка мамка на нашето сознание. Мамката претставува затвор кој нè ограничува во личните задоволства. Задача на индивидуата е да се ослободи од затворот.

Според Бил О'Брајан (Bill O'Brien), вистинската посветеност е секогаш нешто поголемо од нас. Чувството на поврзаност и сочувство, карактеристично за луѓето со висок степен на лично усовршување, води кон поширока визија.⁴¹

Секогаш треба да се има предвид дека навлегувањето во лавиринтот на личниот растеж претставува избор. Никој не може да биде присилен да го развива своето лично усовршување. Организациите може да се соочат со сериозни последици доколку станат агресивни во намерата за лично усовршување на вработените. Тие најчесто се одлучуваат да влијаат врз вработените и врз нивното лично усовршување преку задолжителни курсеви, обуки, семинари. Но, колку и да се добронамерни, ваквите курсеви, обуки и семинари се гаранција за неуспех. Задолжителното обучување ги прави вработените да се чувствуваат принудени, да се чувствуваат условени доколку сакаат да напредуваат во својата кариера, а тоа се судира со правото на избор.

Суштинската стратегија на менаџментот треба да биде едноставна. Тие треба да бидат пример за вработените и да се посветат на своето лично усовршување. Најдобар начин да се поттикнат вработените во потрагата по лично усовршување е менаџерите да бидат сериозни во пристапот кон нивното лично усовршување.

⁴¹ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York

1.2.11. Ментални модели⁴²

Менталните модели претставуваат длабоко всадени лични претпоставки, сфаќања и претстави на поединецот кои влијаат на неговото разбирање на светот во кој живее и на формирањето на начинот на кој тој дејствува во одредени ситуации. Луѓето најчесто не се свесни колку нивните ментални модели влијаат на нивното размислување во одредени ситуации и на нивното дејствување. Разбирањето и развојот на сопствениот ментален модел треба да почнат така што поединецот најнапред треба да ја разбере својата внатрешна слика за светот, да ја анализира, преиспита и на крајот, евентуално да ја промени. Овој процес вклучува отворен разговор меѓу луѓето во кој тие отворено ги изнесуваат и разменуваат своите претпоставки и мислења. Со оваа размена и анализа на сопствените претпоставки и мислења, луѓето доаѓаат до нови идеи кои може да предизвикаат промени во нивните претпоставки и сфаќања коишто дотогаш ги имале. Обично, тие промени се мали затоа што вкоренетите претпоставки тешко и бавно се менуваат.

Менталните модели претставуваат начини на гледање на светот, односно, со менталните модели се одредува како размислуваме и како се однесуваме, т.е. дејствуваме. Личното мајсторство директно се поврзува со менталните модели: за да може да бидеме свесни за реалноста и остварувањето на нашата визија, за да може да ја развиеме љубовта кон вистината и испитувањето, тогаш мораме, пред сè, да бидеме свесни за сопствените ментални модели – внатрешните, скриени, иманентни претпоставки, замисли, генерализации кои ги правиме за нештата, луѓето и светот околу нас.

Менталните модели претставуваат личен поглед на светот во кој живееме, модели кои создаваат рамка за когнитивните процеси во нашиот ум. Со други зборови, менталните модели го детерминираат начинот на нашето размислување, а со тоа, и на нашето дејствување.

⁴² Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York

Дисциплината управување со менталните модели – израмнување, тестирање и подобрување на нашите внатрешни слики за тоа како функционира светот – ветува да биде главен пробив во градењето организација која учи.

Менталните модели може да бидат едноставни генерализации или комплексни теории. Тие се толку моќни затоа што влијаат на она што го гледаме. А секој гледа различно.

Проблемот со менталните модели не е во тоа дали тие се точни или неточни – по дефиниција, сите модели се поедноставувања. Проблемите со менталните модели се јавуваат кога моделите се премолчени – кога тие постојат под нивото на свеста.

Аргирис смета дека во повеќето наши ментални модели има грешка. Секој од нас има развиено акциска теорија која ги претставува правилата кои ги користиме при нашето однесување, како и начинот на размислување и однесување со другите. Меѓутоа, начинот на кој навистина се однесуваме, обично, не ги следи тие акциски теории. Начинот на кој навистина се однесуваме може да се нарече теорија во практика и опфаќа:

- да ја задржиш контролата;
- да го максимираш победувањето, а да го минимизираш губењето;
- да ги потиснеш негативните чувства и
- да бидеш што е можно повеќе рационален.

Луѓето се однесуваат на начин кој избегнува непријатности или закани. Аргирис смета дека повеќето луѓе практикуваат одбранбено резонирање, па поради тоа што луѓето се оние кои ја сочинуваат организацијата, и организацијата го прави истото. На тој начин, истовремено се избегнуваат и непријатностите и заканите, а со тоа, организацијата го избегнува и учењето. Учењето може да произлезе само од јасно согледување на светот и на стварноста.

Секој поединец си креира своја слика на светот, но секој вработен во организацијата треба да се однесува според правите ментални модели, а не според теоријата во која тој верува. За ефективно учење потребно е јасно да се согледаат светот и реалноста, а критиката треба да се прифати без одбранбен став. Вработените во

организацијата учат како да ги препознаат грешките и како да ги коригираат затоа што без идентификување и без дефинирање на грешките, напредокот не евозможен.

Менталните модели, владеат и на ниво на организација, меѓу вработените во организацијата, и на тој начин, стануваат дел од организациската култура. Колку повеќе овие ментални модели се споделени, толку се посилни. Најраспространети такви модели се следниве, на пример: „успехот на организацијата зависи од нејзиниот профит“, „работниците не се поврзани со продуктивноста во работата“, „побарувачката зависи од работата на менаџерите за продажба“ и сл.⁴³

Цел на организацијата која учи е да овозможи лесно и брзо ослободување на внатрешните стеги, претпоставки и сфаќања на вработените кои ги кочат промените, воведувањето иновација и развојот на организацијата, а со цел полесно и побрзо воведување на неопходните промени.

Она што е најзначајно во оваа дисциплина и што придонесува за развивање на другите дисциплини и за имплементирање на организациското учење е развивањето на вештината за откривање, идентификување на личните и организациските ментални модели. Станувањето свесен за нивното постоење е првата фаза во процесот што води до нивно целосно совладување и менување. Кога сме свесни за своите ментални модели, започнуваме да внимаваме на нив и да ги преиспитуваме, потпирајќи се на акумулирањето и испитувањето на фактите. Тоа води до нивно свесно контролирање и менување, во согласност со фактичката состојба. Ова, пак, води до развивање на отвореноста и искреноста кон себеси и кон другите, што е основа на патот кон развивањето соработка и кон заедничкото учење.⁴⁴

1.2.12. Заедничка (споделена) визија⁴⁵

Заедничката (споделената) визија е заедничка слика за иднината која вработените во организацијата сакаат да ја остварат и врз основа на тоа, да се здружат и поврзат, сè со цел да ги остварат заедничките цели. Постоењето и градењето

⁴³ Карадаков, Д., (2014), *Дисциплини на организациско учење – авторизирани предавања*, Бизнес академија Смилевски – БАС, Скопје;

⁴⁴ Смилевски, Ц., Груевски, Д., Смилевски, З., (2010), *Стратегиски менаџмент на човечките ресурси – привремена верзија*, Бизнес академија Смилевски – БАС, Скопје;

⁴⁵ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York

споделена визија на вработените е една од најголемите мотивации кои поттикнуваат да се учи и да се усовршува.

Создавањето атмосфера во организацијата која поттикнува градење споделена визија од страна на вработените зависи во најголема мера од менаџерите, нивната харизма и визија. Најдобро е кога менаџерите ќе успеат да ја преточат и вградат својата лична визија во споделената визија на организацијата.

Споделената визија настанува кога луѓето се поврзани и кога ги делат заедничките тешкотии и цели. Без тоа, организацијата не може да обезбеди енергија за учење на вработените и полека заостанува зад другите организации затоа што во неа, наместо постојана споделена визија, секој вработен има своја визија која значително се разликува од другите, така што организацијата не може да функционира на оптимален начин.

Споделената визија на организацијата треба да произлегува од индивидуалната визија на нејзините вработени. Во организацијата која учи, тоа значи дека организациската визија не смее да биде креирана од страна на менаџментот, туку би требало да биде креирана преку интеракција со поединците во организацијата. Улогата на менаџментот во креирањето на споделената визија е да ја сподели личната визија со вработените во организацијата, но не со цел да влијае со својата визија на другите, туку со цел да ги поттикне другите да ја споделат сопствената визија.

Визијата на организацијата треба да биде заснована на визијата на тимот. Кога вработените во организацијата имаат споделена визија, силата која ги поттикнува промените произлегува од „креативната тензија“. Креативната тензија претставува разлика меѓу споделената визија и моменталната реалност.

Постојат неколку едноставни причини зошто е добро да постои споделена визија во организацијата:

- поставување предизвици;
- подигнување на аспирациите;
- креирање заеднички идентитет (стратегија, цели, политика);
- дефинирање на организацискиот фокус;
- посветеност и самодисциплина;

- создавање креативна тензија.

Од ова може да се воочи дека развивањето на четвртата дисциплина, споделена визија, се заснова на личното мајсторство, втемелено на свеста за постојната состојба, и на креативната тензија насочена кон нејзино надминување и достигнување на јасна спознаена лична визија, како и на дисциплината за идентификување и менување на сопствените и организациските ментални модели.

Личното мајсторство се развива само во организациите кои ги поттикнуваат своите луѓе на развивање на нивните креативни способности, на достигнување на нивните цели и потенцијали, во оние организации кои не се плашат од професионалниот и кариерниот развој на вработените, туку напротив, ги сметаат како движечка сила и фактор кој води кон развивање и достигнување на креативните организациски потенцијали. Само во овие организации може да се изгради и споделена визија, односно, личните визии на поединците и групите да се вградат и да се вклопат во една поширока организациска визија која ќе биде заедничка за сите, а која ќе овозможи уште посилно јакнење на креативната тензија за достигнување на личните и организациските цели и за намалување на внатрешниот конфликт, стресот и напорот поради чувството на споделеност.

Секој вработен во организацијата треба да ја познава визијата која потекнува од самите вработени, а сето тоа ќе го развие чувството на споделеност и заедништво, на посветеност и приврзаност. Тоа придонесува за јакнење на лојалноста кон организацијата и идентификување со неа и нејзините цели.⁴⁶

1.2.13. Тимско учење⁴⁷

Тимското учење претставува најважен начин на учење во современите организации затоа што тимовите, а не поединците, ја сочинуваат основната единица за учење. Причина за тоа е што денес, тимската работа претставува најважниот и најчесто применуваниот начин на реализација на многу активности и потфати на организацијата.

⁴⁶ Карадаков, Д., (2014), *Дисциплини на организациско учење – авторизирани предавања*, Бизнес академија Смилевски – БАС, Скопје;

⁴⁷ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York

Тимското учење е процес на постројување и развивање на способноста на тимот да создаде резултати кои навистина ги посакуваат неговите членови. Односно, тимското учење е процес на стекнување знаења, усогласување и развивање на способностите на тимот, сè со цел остварување на заедничките цели. Тимското учење овозможува учење на поединецот на повисоко ниво во однос на поединечното учење. Исто така, постоењето на тимското учење е основна претпоставка за континуирано учење на организацијата.

Тимското учење треба да почне со дијалог преку кој се постигнува подобар квалитет на комуникацијата меѓу членовите во тимот. Преку дијалогот луѓето можат да ги надминат своите предрасуди и да почнат заеднички да размислуваат. Дијалогот треба да биде во форма на слободно изразување на мислите, при што во тимот се создаваат и откриваат нови идеи и знаења кои се недостапни за поединецот. Кога ќе се воспостави култура на дијалог во тимот и кога ќе се вклучи процесот на учење, тогаш во тимот се развиваат можноста и способноста за координирано дејствување и за постигнување големи резултати.

Тимското учење овозможува лично усовршување на секој поединец, член на тимот, при што се создава претпоставката дека добрите тимови ги сочинуваат добри поединци. Но за да може тимот да ја има потребната снага, потребни се поединечната способност и енергија кои најчесто се вкрстени, усогласени и хармонизирани, сè со цел да се остварат заедничките цели.

Според Питер Сенге, тимот е основната единица за учење во организацијата. Тој го дефинира тимското учење како процес на централизирање и развој на капацитетите на тимот, што овозможува тимот да ги постигне резултатите кои ги посакува. Тимското учење се гради врз основа на развојот на споделената (заедничката) визија и личното мајсторство затоа што талентираниите тимови се составени од талентирани индивидуи.

Тимското учење го претпоставува, од една страна, индивидуалното учење, односно, личното мајсторство, а од друга страна, преку поттикнување и развој на потенцијалите и специјалностите на сите членови на тимот и организацијата, се надминува индивидуализмот и се преминува кон соработка и поврзаност.

Специфична за тимовите е различноста која се јавува во нив. Односно, во секој тим може да сретнеме различни личности со различни способности и улоги, кои се дополнуваат едни со други и на тој начин, ја сочинуваат синергиската целина чиј вкупен потенцијал е поголем од нејзините индивидуални делови ($1+1 \geq 3$). Почитувањето на разликите во тимовите придонесува за надминување на ограничувањата на поединците и овозможува насочување на нивната енергија кон нивната специјалност и стручност.

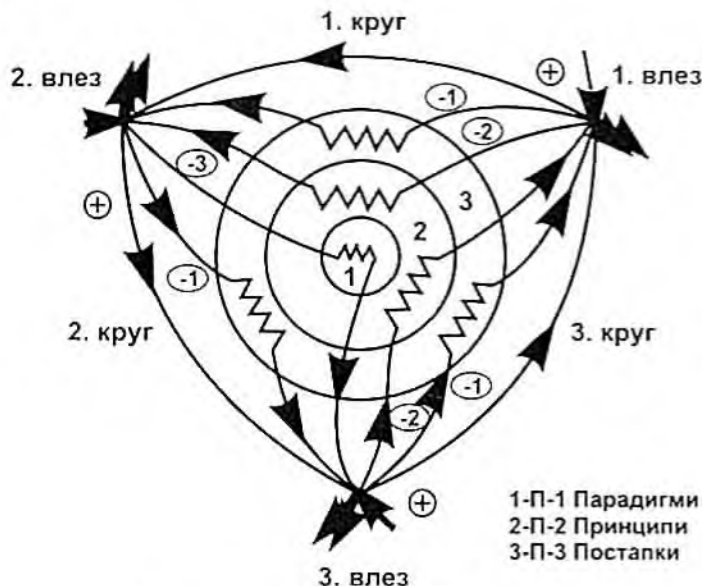
Предуслови за тимско учење се идентификувањето на менталните модели и споделеноста, како и посветеноста на споделената визија; а тоа подразбира и споделување на вредностите како: заемна доверба и почит, отвореност и искреност. Ваквиот однос овозможува членовите во тимот отворено да ги искажуваат своите ставови, идеи и мислења, да ги почитуваат туѓите мислења, при тоа анализирајќи ги предностите и недостатоците и на едните и другите, како и да развиваат нови, заеднички споделени ставови.

Во рамките на организацијата, тимското учење има три решавачки димензии. Прво, постои потреба тимски да се размислува за сложените прашања. Тука, тимовите треба да научат како да направат потенцијалот на многу мислења да биде поинтелигентен од едно мислење. Второ, постои потреба од координирање на активностите. Истакнатите тимови во организациите развиваат ист вид однос, „оперативна доверба“, при што секој член на секој тим станува свесен за членовите на другиот тим и може да смета на дејствување на начини кои ги дополнуваат активностите на секој од нив. Трето, членовите на тимот имаат функција во други тимови. На тој начин, учењето на тимот постојано ги поттикнува другите тимови да учат, утврдувајќи уште пошироки практики и вештини на тимското учење. Ова укажува на тоа дека учењето во тим е колективна дисциплина.

1.2.14. Стратегии на организациското учење

Стратегиите на организациското учење претставуваат начини или постапки на стекнување нови сознанија, формирање ставови или развивање вештини од страна на учесниците во една организација. Стратегиите на организациското учење може да се развијат во следниве три вида:

- 1) искусвено учење – промена на однесувањето, примена на знаењата;
- 2) акциско учење – креирање ново знаење, експериментирање;
- 3) парадигматско учење – промена на парадигмата, ставот, менталниот модел.



Слика бр. 32 Стратегии на учење

1.2.15. Организациско учење – организациско знаење

Организациското учење секогаш се поврзува со организациското знаење. Учењето се третира како процес во кој се креира знаење. Тоа значи дека знаењето е статична, а учењето е динамична категорија. Организациското учење е процес во кој организацијата стекнува знаење, манипулира со него и го користи.

Едно од најпроблематичните прашања поврзани за организациското учење е следново: „Кој учи?“ Зад него стојат уште две прашања: „Дали организацијата, како поединец, може да учи?“ „И дали организацијата може да располага со организациското знаење, односно, со она знаење кое не се наоѓа кај ниту еден член поединечно, но се наоѓа во организацијата како колектив?“ Иако има многу спротивставени ставови за ова прашање, може да се забележи дека во литературата преовладува ставот дека има место да се говори за учење и знаење на организацијата како социјален ентитет. Социјалниот карактер на процесот на организациско учење води кон креирање некои знаења кои не може да се најдат ни во менталните модели, ни во однесувањата на ниту еден поединец во организацијата, но може да се дефинираат во организацијата како целина. Тоа се одредени искуства, знаења

содржани во рутините, структурите, системите, технологијата на работа, кои не се губат со излегувањето на кој било поединец од организацијата. Знаењето кое претставува извор на клучната компетентност на организацијата е она што не се наоѓа на индивидуално, туку на организациско ниво.

1.2.16. Организациско учење – организација која учи

Потребно е да се направи дистинкција меѓу организациското учење и организацијата која учи.⁴⁸ Организациското учење е процес, додека организацијата која учи е истовремено и услов и последица од тој процес предизвикан со промената. Имено, под организација која учи се подразбира посебен вид организација или организациски модел кој позитивно влијае на развојот на способностите од организациското учење, што претставува погодна рамка за учење која ги поттикнува и насочува напорите на нејзините членови да учат. Истовремено, организацијата која учи е последица на процесот на организациско учење бидејќи со учењето, се учи како да се учи. Организацијата која учи има способност релативно брзо и лесно да ги унапредува и менува своите работни вештини, градејќи на тој начин нови компетенции кои ќе ѝ овозможат да опстане во променливото опкружување.⁴⁹

Затоа, организациите мора да научат како да станат организации кои учат за да стекнат флексибилност кон промените. Вработените во организациите кои учат се будни луѓе. Со реализацијата на својата работа, настојуваат да ги развијат своите потенцијали, делејќи ја визијата кон целта со своите колеги во тимот. Нивните ментални модели ги водат кон лично усовршување, а нивните лични цели се во согласност со мисијата на организацијата. Да се работи во организација која учи не значи да се биде роб на работата со која сме незадоволни, туку напротив, работата на поединецот се гледа како дел од целината (холистички пристап), во системот во кој релациите и процесите зависат едни од други (Димитровски, 2012).

Се поставува прашањето зошто организациите кои учат се поуспешни. Еве неколку причини:

- Луѓето се развиваат.

⁴⁸ Malhotra, Y., (1996), *Organizational Learning and Learning Organizations*, <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>

⁴⁹ Димитровски, Р., (2012), *Менаџмент на промени*, Институт за менаџмент на знаење, Скопје;

- Тимовите и групите работат подобро.
- Организациите имаат корист.



Слика бр. 33 Промените и организациското учење

Извор: Dutta, Dev K., Crossan, Mary M., (2003), *Understanding Change: What we can we "learn" from organizational learning?*, *Organizational Learning and Knowledge*, 5th International Conference, Ontario, London.

Развојот на современото работење е обележан со дисконтинуирани промени наметнати од потребата за постојано приспособување и креирање нови решенија втемелени на знаења и учење. Концептот организација која учи се толкува како организација која ги подигнува на сите нивоа способностите, стекнувањето и разменувањето знаења, со цел да се овозможи конкурентска предност, наместо да се достигне организациското совршенство. Бавниот напредок во трансформациските организации наспроти организациите кои учат се должи на недоволниот консензус во дефинирањето, на неразбирањето на неговото значење.

Идејата за организација која учи созрева со години, а се развива како мозаик од идеи од многубројни автори.

Гарат (Garratt, 1990) наведува дека желбата за создавање организација заснована на учење се јавува уште во 1947 година. Овој автор предупредува на

создавањето „интелигентни единици“ кои ги формирал Џефри Викерс (Geoffrey Vickers) во неговата публикација National Coal Board.

Концептот организација која учи има свои корени во многу трудови, пристапи и теории. Посебно се истакнува придонесот на Питерс и Ватерман (Peters & Waterman, 1982), кои ја заговарале важноста на широката примена на концептот организација која учи, истакнувајќи ја притоа важноста на адаптивбилноста и одговорноста.

Со објавувањето на книгата „Петтата дисциплина – принципи и практика на организациите кои учат“, од Питер Сенге (1990), се означува вистинскиот почеток на овој концепт.

Нема консензус околу дефинирањето на концептот организација која учи. Кенет Лејтвуд (Kenneth Leithwood, 1995) ја дефинира организацијата која учи како „збир од луѓе, кои ги следат заедничките цели, но истовремено, и индивидуалните цели, и колективна посветеност која постојано се развива и изнаоѓа ефикасни и ефективни начини за постигнување на тие цели“.

Камингс и Варлеј (Cummings & Worley, 1993) сметаат дека организацијата која учи е „организација која има изразена способност да учи, да се приспособува и да се менува. Тоа е организација во која процесот на учење се развива, ги следи иновативните и развојните цели на организацијата и се усогласува со нив“.

Гарвин (Garvin, 1993) смета дека организација која учи е онаа „организација која е вешта во создавањето, стекнувањето и преносот на знаења и во менувањето на своето однесување како одраз на новото знаење и спознавање“.⁵⁰

Во литературата многу често може да се сретнат поимите организациско учење и организација која учи како синоними. Кога се говори за организација која учи, тогаш станува збор за организација која има способност брзо да се менува под влијание на промените во деловната средина. Од друга страна, пак, организациското учење претставува процес на промена во когнитивната структура и во однесувањето на членовите на организацијата, кој ѝ обезбедува на организацијата да ги подобри своите

⁵⁰ Rupčić, N., (2007), *Kritički osvrt na concept organizacije koja uci*, *Drustvena Istrazivanja – Casopis za opca drustvena pitanja*, Zagreb, br.6, str. 1239-1261.

способности за да се приспособи полесно на своето опкружување. (McGill, Slocum, 1994, s10).

1.2.17. Организациско учење – организациски промени

Кога се зборува за промена, првата помисла нè наведува на наједноставниот заклучок дека промената претставува замена старо за ново. Односно, ако тоа го поврземе со животниот и работниот век, се поставуваат прашањата: „Каде сме? Каде сакаме да бидеме?“ Поаѓајќи оттука, постојат различни приоди во дефинирањето на поимот промена.

Единственото нешто што постојано постои во организацијата е промената. Ова е несомнено потврдено и докажано. Организацијата секогаш треба да биде подготвена за промените за да може соодветно и навремено да одговори на нив. Ефективна, современа и глобално ориентирана организација е онаа во која се преземаат квалитетно и консеквентно обмислени активности за управување со промените. Да се управува со промените не значи дека треба да се има храброст за соочување со нив, со непредвидливото и опасното, туку тоа значи дека треба да се предвиди и визионира сегашноста со иднината, проектирајќи ја реалноста во идните можности за реализација на организациската мисија.

Организациската промена е која било значајна промена на целата организација или на некој нејзин оддел или сегмент. Организациските промени се дел од организацискиот ентитет, особено поради тоа што постои потреба од приспособување кон динамичното надворешно опкружување и новиот амбиент кој тоа го создава. Постојаните промени во средината изразени како: нови барања на клиентите, соочување со конкуренцијата, соочување со нов донатор, измена на владина политика, промена на социополитичката средина, мора да бидат проследени со соодветна реакција од организацијата. Таквите промени прават сериозни поместувања кои имаат директно влијание врз: промената на правилата на однесување, креирањето нови продукти и услуги, промените во работната изведба, проекцијата и примената на нови и други начини на водење и сл. Врз основа на сето ова, може да се каже следново:

Организациските промени претставуваат активност на модификација на организацискиот систем, со цел да се подобрат сите деловни процеси на организацијата и да се изврши нејзино приспособување со промените во нејзината околина.

Промената во која било област секогаш се дефинира како разлика во состојбата на одредена појава утврдена со нејзино мерење или набљудување во две временски точки. Значи, ништо не се случува доколку не се изместат нештата. Тоа е единствената опција на организациското суштествување која современите трендови сè повеќе ја стимулираат.

Важноста на менаџментот во управувањето со промената се состои и во тоа да се создадат силни механизми за поддршка и свест дека луѓето се оние кои треба да ја совладаат промената. Свесноста за промената и навиката да се приоѓа кон неа со поддршка од вработените преку организиран систем на однесување се предуслов за совладување на промената.

Најразлични се активностите кои се реализираат во една организација, а се нарекуваат или опишуваат како промена. Секоја промена има поинаков пристап и предизвик, но и поинаква последица. Врз основа на тоа, организацијата може да се доживее од два аспекта:⁵¹

- промени кои се случиле;
- промени кои не ѝ се случиле на организацијата.

Првите се веќе апсолвирани, па организациското искуство веќе изградило став кон нив и презело соодветни чекори за нивно решавање. Вторите претставуваат „очекуван иден предизвик“, кои според Смилевски Ц., се јавуваат како:

- промени кои не биле иницирани;
- промени коишто биле иницирани, но се покажале како неуспешни.

Врз основа на тоа до кој степен се развила промената, односно, колкав е нејзиниот опфат, се разликуваат:⁵²

⁵¹ Смилевски, Ц., (1999), *Предизвикот и мајсторството во организациските промени*, ДЕТРА Центар, Скопје;

⁵² Aitken P., Higgs, M., (2010), *Developing Change Leaders The Principles and Practices of Change Leadership Development*, Bitterworth-Henemann, Oxford.

- Развојни промени – се јавуваат или како планирани или како итни, а тежнеат да бидат променливи. Станува збор за промени кои ги збогатуваат или коригираат постојните организациски становишта, насочувајќи се кон унапредување на вештините или, пак, на организациските процеси.
- Транзициски – насочени кон постигнување однапред познати посакувани состојби кои се различни од постојната состојба. Тие имаат епизоден карактер, планирани се и неретко, радикални.
- Трансформациски – по природа се одржливи и предизвикуваат подигнување на самодовербата како во организациите, така и кај интересентите. Тоа може да резултира со креирање организација која потоа работи на начин со кој обезбедува континуирано учење, приспособување и напредување.

Вработените треба да се приспособат на промените. Во време на градење конкурентска предност на пазарот, организациите треба да креираат систем во кој континуираното учење ќе претставува стандард. Ваквиот систем ќе ѝ овозможи на организацијата да ги разбере потребите на клиентите, да ги открие корените кои предизвикуваат неуспех и да го искористи знаењето од претходните успешни и неуспешни потфати.

Зад секоја организациска промена постои некоја сила, причина, односно, извор на таа промена. Промените вообичаено се јавуваат како последица на некое дејство, што укажува на фактот дека промените не се случајни.

Потребата за организациска промена се среќава уште и како двигател на промената, нешто што го иницира и повлекува процесот на промена и во исто време, ги мотивира вработените во организацијата да се впуштат во процесот на промена. На некој начин, двигателите ги насочуваат вработените и им го покажуваат патот по кој треба да се одвива процесот на реализирање на промената.

Двигателите на промената може да бидат надворешни и внатрешни.

Надворешните извори на организациските промени може да се поделат на неколку подрачја:⁵³

⁵³ Димитровски, Р., (2012), *Менаџмент на промени*, Институт за менаџмент на знаењето, Скопје;

- Политичко-нормативно подрачје – поврзано е со актуелната власт и нејзината политика вградена во законските и подзаконските акти. Ова подрачје создава промени од областа на политиката, а содржи елементи како: законодавство, стабилност на владата, политичка состојба во соседните држави и сл. Овие промени треба да се инкорпорираат во работењето на организациите затоа што преку нив се креира севкупниот амбиент за работење.
- Економско подрачје – поврзано е со економските законитости. Во ова подрачје спаѓаат: конкурентите, добавувачите, каматните стапки, стапката на невработеност, приходите на населението, кредитната политика, општествениот бруто-производ, инфлацијата, степенот на меѓународна размена и сл. Овие промени бараат од организацијата да креира политика на активно следење на економските актуелности, сè со цел навремено да се донесат вистинските одлуки за промените.
- Социо-културно подрачје – поврзано е со: начинот на живеење, културата и навиките на населението, вредностите, традицијата, постоечките општествени норми, постоечките општествени, групни и индивидуални ставови, како и демографските карактеристики на луѓето. Сите овие промени бараат од организациите да се приспособат на нив.
- Техничко-технолошко подрачје – поврзано е со примената на знаењата, методите, техниките и средствата со кои една организација го трансформира влезот во излез. Секоја организација, на некој начин, е условена да го следи развојот на технологијата и да ги применува најновите достигнувања во развојот на организациите.
- Меѓународно подрачје – поврзано е со просторот каде што дејствува организацијата и со нејзината отвореност кон надвор.

Внатрешните извори на организациските промени се силите кои постојат во внатрешното опкружување, односно, политиките, стратегиите и организациските цели, како и вработените со нивните способности, очекувања, мотивираност, култура, но и организациската структура и процес. Контролата на овие извори е полесна отколку на

надворешните. И внатрешните извори може да се поделат на неколку подрачја: луѓе, структура и процеси.⁵⁴

- Луѓето, односно, вработените се оние кои ги извршуваат работните активности во организацијата. Како такви, тие може да бидат иницијатори на промената во нивното работно место, со цел поефикасно и поефективно остварување на работните и организациските цели.
- Организациската структура претставува севкупност на поврзаноста на организациските елементи во функција на ефективноста на вертикалните и хоризонталните интерактивни односи. Темелна цел на структурата е обезбедување на исполнувањето на организациските задачи. Структурата обезбедува компактноста на ефективноста на процесите, минимизирајќи ги можностите за појава на хаос во работењето. Таа го дефинира местото на секој поединец во организацијата преку хиерархијата и улогите, а сето тоа уредено со одредени пропишани норми кои се преточени во правила и процедури.
- Организацискиот процес е еден од суштинските елементи кои ги детерминираат организацијата, нејзиното постоење, изгледот, резултатите, структурата и односите. Организацискиот процес претставува севкупна активност на третирање на влезните елементи и ресурси и нивно вообличување во излезната компонента, претставена како производ или услуга.⁵⁵

Брзиот развој на новата технологија, методите и начините на работа, воведувањето нови производи, постојаните иновации во многу полиња и сл. создаваат голем и постојан притисок врз повеќето организации и врз вработените во нив. Овие организации и сите поединци во нив се принудени постојано да учат за да може да стекнат нови знаења со чија помош успешно ќе се приспособат на променливите услови во кои дејствуваат, односно, ќе можат успешно да управуваат со промените што ги бара оваа динамика на брз развој во сите полиња во кои егзистираат тие и нивната организација.

⁵⁴ Димитровски, Р., (2012), *Менаџмент на промени*, Институт за менаџмент на знаењето, Скопје;

⁵⁵ Димитровски, Р., (2012), *Менаџмент на промени*, Институт за менаџмент на знаење, Скопје;

Во вакви услови, вработените мора постојано да учат, но исто така, и нивната организација. Организацијата учи преку учењето на поединците кои работат во неа, но и поединците учат од организацијата.

Учењето претставува еден сложен процес кој постојано се обновува, односно, претставува затворен круг. Имено, учењето претставува процес на создавање ново знаење, а новото знаење создава нови идеи и иновации кои на крајот предизвикуваат промена. Промената создава нови знаења, кои повторно создаваат нови идеи и иновации, коишто одново доведуваат до нови промени. Овој циклус претставува непрекинат процес низ кој организацијата и вработените во неа постојано напредуваат, со цел успешно да опстојат на пазарот.

Учењето е процес во кој преку стекнување нови информации и сознанија, луѓето ги менуваат нивниот начин на размислување, нивните ставови и претстави и стануваат способни за создавање нови идеи, за преземање нови акции и за промени. Низ процесот на учење, луѓето развиваат нови пристапи и стратегии, нови идеи, како и начини на пронаоѓање решенија за многу проблеми. Меѓутоа, луѓето учат само ако се мотивирани и имаат јасни цели кои сакаат да ги постигнат. Поради тоа, организацијата треба да има соодветен пристап за овој процес, односно, мора да организира учење за вработените преку одредени програми, обуки, тренинзи и иновации на знаења.

Од друга страна, организацијата учи од поединците преку собирање и систематизација на знаењата кои ги трансформира во одредени процедури и процеси коишто стануваат практика. Ова организациско учење има големо влијание врз работењето на организацијата, и тоа претставува еден од начините на кои организацијата се менува и приспособува на промените кои доаѓаат од нејзиното опкружување.

Самите промени претставуваат еден од начините организацијата да учи. Целта на учењето е да се стекнат нови, потребни знаења и тие ефикасно да се користат во практиката за да може организацијата да постигне конкурентска предност во однос на другите организации. Поради тоа, многу е важно организацијата брзо да учи за да може што побрзо да ги примени новите знаења низ процесите и методите на нејзината работа. Крајната цел е организацијата да воведо систем на организирано стекнување знаења и брзо да ги применува стекнатите знаења преку промените, иновациите,

ефикасната тимска работа, ефикасниот систем на управување итн. Исто така, значајно е организацијата да има отворен пристап во однос на опкружувањето и да умее да ги прифати туѓите знаења и искуства.

Организациското учење зависи од добрата практика во организацијата, но и од опкружувањето. Целта на учењето е да се прифати знаењето кое доаѓа од организацијата и од опкружувањето, а потоа тоа знаење да се приспособи и понатаму да се модификува и развива според потребите на организацијата. Најзначајното знаење кое доаѓа од опкружувањето се однесува на клиентите и конкурентите. Клиентите може да придонесат за организациското учење преку истражување на нивните желби и потреби, на промената на начинот на однесување и сл. Од друга страна, организацијата треба да учи од конкурентите, да ги следи нивните чекори и врз основа на тоа, да се менува и приспособува на новонастанатата ситуација.

Во организацијата, секој поединец има усвоено одредени поими, системи, знаења или претпоставки со чија помош ги разбира целите на организацијата, поврзаноста со опкружувањето, барањата на клиентите и сл. Процесот на учење ги менува овие поими, претпоставки и знаења, кои поединецот претходно ги имал, и ги претвора во нови знаења коишто може да ги користи во текот на работењето.

Организациското учење во организацијата во најголема мера зависи од менаџерите. Тие треба да ги мотивираат вработените постојано да учат. Освен тоа, организацијата треба да формира и отворен систем за комуницирање кој ќе го овозможи и ќе го поттикне организациското учење.

Организациското учење во голема мера зависи и од тоа дали вработените имаат одредени способности поврзани со: истражувањето, креативноста, анализирањето, надградувањето и проширувањето на знаењата. Тоа е услов имплицитното или премолченото знаење на поединецот да премине во експлицитно или општо знаење на организацијата, со што се создаваат услови сите вработени да имаат пристап до тоа знаење. На тој начин, знаењето на поединецот се шири кон сите вработени и станува сопственост на сите во организацијата.

Овој процес, како составен дел од промената, постојано се соочува со помали или поголеми отпори од страна на вработените. Отпорот се јавува како отпор кон

промената, односно, како отпор кон нешто што носи новини, отпор поради слабите способности на вработените, поради сложениот систем и материја која се проучува, поради лошата програма за учење, поради непостоењето лидер кој ќе го води тој процес, поради недоволна мотивација и сл.⁵⁶

Многу е важна и дистинкцијата меѓу организациското учење и организациските промени. Овие два поима, иако се поврзани, се јасно одвоени. Секое учење подразбира промена, но секоја промена не значи учење. Организацијата може да се менува, а при тоа, ништо да не научи. Секоја организациска промена подразбира некоја промена во сфаќањата и однесувањето на поединците и на групите, како и во деловните процеси на ниво на организација. Меѓутоа, само во процесот на организациско учење таа промена води кон унапредување на клучните компетенции на организацијата со кои таа станува способна да се приспособи на своето опкружување. Со секоја организациска промена се развиваат нови способности, односно, се проширува репертоарот на компетенции, било на поединецот, било на самата организација. Меѓутоа, единствено само во организациското учење тие промени се состојат од усвојување на она однесување што го подигнува нивото на способност на организацијата да опстане и да се развива во променливото опкружување, односно, однесување што влијае на организацискиот развој.

1.2.18. Организациско знаење – организациски промени

Современиот деловен свет се карактеризира со голема динамика, постојани промени и големи притисоци врз менаџерите и вработените да ги остварат посакуваните резултати (намалени трошоци, зголемена продуктивност, освојување нови пазари, развој и лансирање нови производи, поврзување со други организации и сл.), кои бараат одреден пристап и начин на работа. Решението за сите овие предизвици претставува создавањето нови идеи и иновација, односно, креирање ново знаење кое може практично да се искористи. Без тоа, современата организација денес не може да опстане и да се развива.

Примената на нови идеи и иновации бара реализација на промена во организацијата. Со други зборови, реализирањето на нови идеи и иновации се врши

⁵⁶ Bogdanovic, D., (2013), *Upravljanje promenama (avtorizovana predavanja)*, Univerzitet u Beograd, Tehnicki fakultet, Bor, Srbija.

преку промените кои се воведуваат во организацијата. Новите идеи и иновации се засноваат на учење и на примена на новото знаење. Без учење, нема ново знаење, а без знаење, нема нови идеи и иновација.

Менаџерите треба да утврдат кое и какво знаење е потребно за да се воведат промени и кои промени произведуваат знаење. Организацијата денес не може да функционира и да опстане без знаење, особено оние организации кои дејствуваат во областа на високата технологија. Поради тоа, многу организации денес сè повеќе се потпираат на знаењето, а не на капиталот, иако и знаењето претставува интелектуален капитал. Знаењето денес е одлучувачки фактор кој пресудно влијае на создавањето конкурентска предност. Напредните организации го користат знаењето во сите области на работењето: од дефинирањето на стратегиските цели, па сè до секојдневното извршување на задачите и активностите.

Управувањето со знаењето денес стана клучно и поради тоа што се јави еден нов концепт на менаџментот, односно, една нова дисциплина на менаџментот – менаџмент на знаењето, односно, управување со знаењето. Денес постојат повеќе дефиниции за овој концепт. Според Малатре (Malhatre), менаџментот на знаењето претставува одговор на критичните прашања за организациската приспособливост, одржливост и развој на способностите во услови на раст на дисконтинуираните промени. Менаџментот на знаењето ги обезбедува оние суштински организациски процеси кои се потпираат на синергиските комбинации на податоци и капацитети за обработка на податоци на информатичката технологија со креативните и иновативни капацитети на луѓето.

Основна задача на менаџментот на знаењето е стекнувањето ново знаење, како и трансфер на знаењето на луѓето што носат одлуки. На тој начин, знаењето добива и своја практична форма, а тоа е да се проследи знаењето до вистинските луѓе во вистинско време и да се искористи за подобрување на функционирањето на организацијата. Исто така, задача на управувањето со знаењето е и континуирано собирање и користење на новите знаења затоа што денес, ниту една организација не може успешно да работи само врз основа на постоечкото знаење и информации.

Според тоа, управувањето со знаењето може да се дефинира како деловен процес на собирање, складирање, анализа, интерпретација, делење и користење на информациите во организацијата.

Класичното знаење, кое денес го поседуваат менаџерите, а кое се однесува на основните процеси на менаџирање со организацијата (менаџирање на производството, менаџирање на процесите за работа, менаџирање на квалитетот и сл.), веќе не е доволно за успешно работење и опстанок на организацијата на пазарот. За успешно работење и конкурентност, потребно е специфично знаење кое се однесува на специфични области.

Управувањето со знаењето разликува два вида знаење: експлицитно и премолчено или имплицитно знаење.

Експлицитното знаење е она знаење кое може да се претстави со соодветни документи и процедури, а кое може да се обработи и шири преку соодветниот систем на управување со информациите во организацијата (интерните мрежи, базите на знаења и сл.).

Премолченото или имплицитно знаење е знаењето кое го поседува некој специјалист или стручњак во организацијата и тоа се заснова на неговото лично знаење, искуство и интуиција. Недостаток на ова знаење е тоа што не е достапно за поширок круг луѓе и тешко се шири. За да може ова знаење да се искористи, мора да се трансформира во експлицитно знаење, при што се создаваат услови за негово ширење и користење. Задача на менаџерите е да овозможат премин на премолченото знаење во експлицитно знаење, при што на организацијата ќе ѝ овозможи поголемо искористување на својот потенцијал.

Многу организации денес се занимаваат со производство на знаење, односно, создавање знаење за начинот на работа и однесување на целата организација и на сите вработени во неа. Ова најчесто е карактеристично за организациите чија дејност е високата технологија, како и научните и истражувачките организации и сл.

Како што е кажано, освен што применетото знаење доведува до промена, самото тоа доведува до создавање ново знаење. Тоа укажува на постоење цврсти врски меѓу знаењето, учењето и промената. Имено, промените се успешни само ако се засноваат

на ново знаење. Од друга страна, постои повратна врска, односно, успешната промена овозможува учење и стекнување ново знаење. Притоа, кругот се затвора, и организацијата која функционира на тој принцип е многу поефикасна и подобро функционира.

Со оглед на тоа што успешната промена доведува до учење и до создавање ново знаење, процесот на управување со промените треба да се управува на тој начин што ќе се воведуваат само такви промени, а тоа се промени што се засноваат на ново знаење. Во тој процес треба да се вклучи што поширок круг луѓе од организацијата, со што би се овозможило заедно да се научи и да се прифати новото знаење. На тој начин, кај вработените се востановуваат новиот начин на работа и размислување, што доведува до: креативност на вработените, создавање нови идеи, критичко размислување и сл.

Промените се последица на прогресот, а прогресот е последица на знаењето. Сите овие процеси претставуваат неизбежен и незапирлив феномен. Прогресот, кој го карактеризира современото општество, најчесто доведува до брзи и крупни промени. Меѓутоа, современите организации не се во доволна мера подготвени за вакви промени. Тие се навикнати на бавни и мали промени кои непрекинато се реализираат. За ефикасна реализација на брзи и крупни промени, неопходни се соодветно знаење и брзо реагирање. Само оние организации што имаат соодветно знаење и соодветни кадри можат да воведат промени кои бараат прогрес и кои обезбедуваат подобрување, иновации и ново знаење.

Постојат три вида промени кои креираат ново знаење.

Првиот вид промени е оној кој подразбира добро лидерство и организациски развој. Задача на лидерството е обезбедување добра атмосфера во организацијата, во која луѓето се поттикнати секогаш да трагаат по решенија за проблемите, а притоа размислуваат за нови можности, иновации и промени преку кои ќе ги остварат целите и ќе ја прошират базата на знаење на организацијата.

Вториот вид промени е оној кој поаѓа од претпоставките дека стратегијата на воведување промени може да биде успешна само ако не претставува опасност за луѓето и не создава отпор кај нив, туку напротив, предизвикува кај нив воочување нови шанси и можности.

Третиот вид промени е оној кој се постигнува со договор со вработените. На тој начин, се смета дека луѓето нема да даваат отпор кон промените, туку ќе се вклучат во нивната реализација и ќе ги доживеат сите промени како нивна сопственост. Учеството на сите во реализацијата на промените дава резултати кои се производ на заедничко учење и стекнување ново знаење.

Овие три вида промени се засноваат на три елементи кои се сметаат за иновативни и поврзани со промените.

Првиот елемент претставува лидерство кое произведува знаење. Целта на ова лидерство е да создаде атмосфера во организацијата во која сите ќе бидат поттикнати и охрабрани да размислуваат иновативно, на нов начин, да креираат нови идеи и да гледаат на промените како на шанси, на подобрување на постоечката ситуација и подобра иднина.

Вториот елемент опфаќа креирање погодни услови за иновативно размислување и за создавање и воведување промени. Кога постојат овие услови, вработените нема да имаат страв од промени. Вработените треба да бидат мотивирани за иновација и промени, а тоа се прави на тој начин што тие се охрабруваат да размислуваат на нов начин, а не само да критикуваат. Поттикнувањето и охрабрувањето на вработените да размислуваат на нов начин се вршат на тој начин што менаџерите ги вклучуваат во креирањето на иднината, но при тоа, ги ценат нивните напори и резултати и работат заедно со нив на воведување на промените кои се засноваат на знаење и кои креираат ново знаење.

Третиот елемент укажува на меѓусебната поврзаност на учењето и новите идеи и вредности. Создавањето нови идеи и промени бара да се земат предвид вредностите како што се моралот, меѓучовечките односи и другите човечки вредности, како почитување и човечки пристап. Тоа значи дека при учењето и создавањето нови идеи, неопходно е да се воспостави правилен однос кон вработените затоа што само тогаш тие ќе може да учат и да создаваат нови идеи. Доколку менаџерите имаат спротивен пристап, односно, доколку не ги ценат и не ги почитуваат вработените, тогаш кај вработените се создаваат негативен и одбивен пристап и отпор кон сите промени во организацијата.

Врз основа на претходнонаведеното, се гледа јасната корелација меѓу промените, знаењето и учењето. Учењето креира ново знаење; новото знаење создава иновација која бара нови промени; а со реализацијата на тие промени се создаваат нови вредности во организацијата, нови производи и услуги кои ги бара пазарот, што на крајот, доведува до создавање ново знаење.

На слика бр. 34 е прикажана поврзаноста на знаењето, промената и иновацијата.⁵⁷



Слика бр. 34 Поврзаност на знаењето, промената и иновацијата

Силната информатизација и процесите на глобализација радикално ги изменија стилот и начинот на живот и работа. И двата процеса силно го дестабилизираа конвенционалниот општествен живот. Без особени најави, ориентацијата кон локалното се трансформираше во глобалност. Но, отсекогаш предизвикот на промената е зачеток на креирање нови вредности или трансформација на постоечките вредности во орудие за справување со нив. Никој веќе не зборува за предизвиканите проблеми, а често и трауми од напливот на новото. Состојбите треба да се владеат или тие ќе владеат со нас. Доколку не сме во состојба да водиме, тогаш други ќе нè водат, тие умеат, тие можат,

⁵⁷ Bogdanovic, D., (2013), *Upravljanje promenama (avtorizovana predavanja)*, Univerzitet u Beograd, Tehnicki fakultet, Bor, Srbija.

тие знаат. Затоа организацијата треба да си го постави прашањето што презема и како се однесува во актуелниот момент.

Знаењето, како севкупност од стекнати и акумулирани информации, факти, вредности, состојби – знаења – претставува категорија која во минатите неколку децении е на врвот на интересот. Денес, „секој бизнис е бизнис на знаење, а секој работник, работник на знаење“. Затоа е потребно организацијата да се погрижи и за менаџирањето на тие знаења.

Многу организации ги идентификуваат и ги забележуваат знаењата кои ги добиле и лекциите коишто ги научиле во текот на своето работење. Организациите треба да пронајдат начин знаењето да се стекнува во облик кој ќе биде лесно достапен.

Улогата на знаењето се огледува и во следново:

- Знаењето треба да овозможи да се идентификува сегашен или потенцијален клиент.
- Пакетот знаење треба да покрива специфична област на бизнис активностите.
- Идентификувањето на опкружувањето како извор на знаење.
- Собирање на целокупниот постоечки материјал врз кој може да се заснова знаењето и потрага по генерално водство.
- Треба да се создаде листа за проверки илустрирана со примери и стории, слики, дигитални фотографии, модели и сл.
- Создавање врски меѓу луѓето.
- Издавање збирки на знаења. Зачувување на знаењето во форма која е достапна за заедницата.
- Иницирање соодветен фидбек и сопственички процес.⁵⁸

1.2.19. Организациско учење – организациски развој

Со развивање на организациското учење, со стекнување на организациското знаење, со предизвикување на организациските промени, организацијата влијае позитивно врз својот развој.

⁵⁸ Димитровски, Р., (2012), *Менаџмент на промени*, Институт за менаџмент на знаење, Скопје;

Под стручниот термин „организациски развој“ се подразбираат сеопфатни планирани организациски промени, кои се водат од врвот на организациската пирамида, а со цел унапредување на организациската ефикасност и на сеопфатната „здравствена состојба“ на организацијата преку планирани интервенции во организацискиот процес, користејќи знаења.

Програмата за организациски развој се состои од дијагноза на состојбата, стратешки план за унапредување и план за мобилизација на ресурсите за спроведување на програмата.

Организацискиот развој се однесува на промените во целата организација преку промена на културата, начинот на наградување или, пак, целосна промена на управувачката стратегија. Иако понекогаш се јавува во форма на тактичко настојување кај организациските поединци, вообичаено се занимава со целиот состав, во смисла на промена на релативно автономните организациски целини која не мора нужно да биде во целата корпорација или комплетната владејачка структура, туку само во составот кој е релативно слободен и самостојно ги дефинира сопствените планови и иднина.

Секое настојување да се поттикне организацискиот развој бара посебен ангажман од страна на топ-менаџментот, негово внимание и посветеност, како и активна соработка во водењето на тој процес. Тоа не значи дека лидерите мора да соработуваат во сите активни процеси, туку мора да дефинираат јасни цели, па потоа да се посветат на нивната реализација, потпирајќи се на соодветни методи и постапки.

За да се дојде до организациски развој, потребно е да се создаде некоја слика за тоа како би изгледала една идеална, ефективна и здрава организација. Подолу се прикажани неколку обележја на ефективната и здрава организација.

- Организацијата во целина, нејзините важни поединци понекогаш дејствуваат спротивно од поставените цели и планови, во однос на нивното остварување.
- Структурата ја следи функцијата (проблемите, задачите и проектите одредуваат на кој начин ќе се организира работата).
- Одлучувањето се преместува во близина на изворот на информации, без оглед на тоа каде се наоѓа изворот на информации во организациската структура.

- Начинот на награди (или казни) според профитот, според производствените перформанси, според растот и развојот на подредените создава динамично и одржливо работно опкружување.
- Вертикалната комуникација е релативно неискривена. Луѓето се отворени, подготвени да се соочат како со позитивните, така и со негативните реперкусии. Исто така, подготвени се да споделуваат важни информации, но и чувства.
- Количината на непотребни win-lose активности меѓу поединци и групи треба да биде минимална. Сите извори на конфликти или конфликтни ситуации треба да се третираат како неизбежен проблем кој треба да се решава со посебни методи.
- Релативно силните конфликти доведуваат до расправа за задачите и проектите, додека релативно мала енергија се троши на проблемите на поединечните извори и на решавање на интерперсоналните тешкотии, а тие преовладуваат.
- Деловите на организацијата треба да бидат во интеракција едни со други и со пошироката околина. Организацијата е „отворен систем“.
- Менаџментот ги поддржува и промовира заедничките вредности и ѝ помага на секоја личност или единица да ги одржи својот интегритет и единственост во меѓусебното опкружување.
- Организацијата и нејзините членови функционираат како акциски истражувачи. Настојуваат да изградат механизми на повратна информација која на поединците и групите ќе им помогне да учат од сопственото искуство.⁵⁹

Организацискиот развој најпросто се дефинира како развој на организацијата. Сепак, треба да се одделат овие два поима. Организацискиот развој е само дел од развојот на организацијата, но тој е еден од најважните делови. Организацискиот развој е поширок концепт кој ги опфаќа технолошкиот развој, развојот на пазарот и други развојни активности. Организацискиот развој, како посебна научна дисциплина, се развива многу брзо и се применува во практиката на современите организации. Многу

⁵⁹ qLife, No.0, Vol. 1, 2008

луѓе го поистоветуваат организацискиот развој со хуманизацијата на работата, подобрувањето на односите, унапредувањето во работата и сл. Ваквото дефинирање не е сеопфатно и со ова, се потенцираат само одредени компоненти на организацискиот развој. Организацискиот развој претставува одговор на промените, сеопфатна образовна стратегија која има за цел да ги промени верувањата, ставовите, вредностите и структурата во рамките на организацијата, со цел подобро да се приспособат на конкурентноста на пазарот и да ја следат стапката на раст на промените. Организацискиот развој е долгорочен напор да се подобри процесот на донесување одлуки, особено преку ефективно и партиципативно управување и подобрување во организациската култура. Организацискиот развој е процес на планирање промени.

1.2.20. Организациско учење – организациска култура

Постојат различни аспекти на презентирање на концептот организациска култура, при што се јавуваат различни дефиниции, а единствената сличност кај поголемиот број дефиниции е тоа што при определувањето на поимот организациска култура, повеќето автори ги истакнуваат важноста на заедничките вредности, норми и правила застапени во организациите и користењето на нормите, правилата и вредностите од страна на сите вработени во организацијата.

Организациската култура претставува збир на споделени уверувања, очекувања, вредности, норми и работни навики кои влијаат на начините на коишто вработените и менаџментот меѓусебно влијаат и соработуваат за да ги остварат организациските цели.⁶⁰

Организациската култура претставува сложен и комплексен феномен кој влијае на севкупното работење на организацијата. Преку организациската култура, организациите создаваат опкружување во кое секој вработен на ист начин ги согледува сличните ситуации и истовремено го усогласува и насочува сопственото однесување. Според Шејн (Schein), организациската култура претставува збир од вредности, основни претпоставки, разбирање и начини на размислување кои ги имаат вработените во

⁶⁰ Trice, H., Beyer, J., M., (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, New Jersey;

организацијата и ги пренесуваат на нововработените како коректен начин на однесување.⁶¹

Организациската култура е концепт кој го креира идентитетот на организацијата и таа е содржана во ставовите, верувањата, вредностите кои ги определуваат организациските норми, амбиентот и климата во организацијата, очекувањата на вработените и организацијата, нормите и правилата на однесување во рамките на организацијата, формалните и неформалните правила, симболите, ритуалите, традицијата, навиките, обичаите во организацијата, како и начинот на комуникација.⁶²

1.2.21. Функции на организациското учење

Секоја организација, за да стане организација која учи и за да обезбеди соодветен третман на организациското учење, треба да ги има развиено осумте функции на организациското учење. Функциите на организациското учење даваат одговор на прашањето: „Што треба да направи една организација за да стане организација која учи?“⁶³ На слика 35 се прикажани осумте функции на организациското учење.

⁶¹ Поповски, В., (2001), *Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата*, Економски институт, Скопје;

⁶² Шопова, М., М., (2012), *Менаџмент на организациска култура*, Софија, Богданци;

⁶³ Britton (1998)



Слика бр. 35 Функции на организациското учење

Извор: Britton, B., 1990, *The Learning NGO Training and Research Center Occasional Paper No17.*

Креирање култура на поддржување на учењето

Организацијата треба да се стреми организациското учење да стане дел од културата на организацијата. Организациската култура претставува сложен и комплексен феномен кој влијае на севкупното работење на организацијата. Таа претставува збир од споделени уверувања, очекувања, вредности, норми и работни навики кои влијаат на начините на коишто вработените и менаџментот меѓусебно влијаат и соработуваат за да ги остварат организациските цели.⁶⁴ Поаѓајќи од значењето на организациската култура, организациите треба да се стремат да создадат култура на учење и споделување на знаењата меѓу вработените во организацијата. Креирањето

⁶⁴ Trice, H., Beyer, J., M., (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, New Jersey;

култура на учење подразбира создавање организациска средина во која се овозможува, поттикнува, вреднува, наградува учењето на индивидуално, тимско и организациско ниво. Индикатори за креирањето култура на поддржување на учењето се следниве: учењето е составен дел од работата на секој поединец; вработените се охрабрани и поддржани да учат; организацијата им дава признанија на оние што учат; организацијата се стреми да ги надмине внатрешните бариери за учење; вработените си поставуваат прашања едни на други; вработените заеднички ги решаваат проблемите и сл.

Складирање на интерното искуство

Може да се каже дека искуството е свесно доживување на нешто. Искуството може да значи акумулација на претходните доживувања, постепен раст на знаењето за нешто. Секоја организација располага со знаења и искуства кои вработените ги носат со себе. За да може да воочи со какви знаења и искуства располага, организацијата треба да направи идентификување на постоечките знаења и искуства кои се важни за неа. Основен критериум за оценување на релевантноста на некое знаење и искуство за организацијата е неговиот придонес во унапредувањето на клучните компетенции на организацијата. Идентификувањето се состои од артикулација, систематизација и формализација на оние знаења и искуства кои се препознаваат како валиден организациски ресурс. Организацијата има два главни извора на знаење: сопственото внатрешно искуство на организацијата и лекциите научени од други организации. Организацијата изнаоѓа начини како да го складира ова искуство, па современите организации користат и современи технологии за складирање на сопственото знаење и искуство, како: интранет, бази на податоци, достапност на документација, информации и сл. Потребно е да се напомене дека способноста на организацијата која учи не е насочена само кон складирање знаења и искуства туку организацијата која учи треба да има и способност веднаш да го претвори наученото во акција (Michael E. Porter).

Пристап до екстерното знаење

За организациите не е доволно само да го складираат и употребуваат своето знаење. Тие треба да бидат насочени и кон идентификување, пристап и користење и на екстерното знаење. Идентификувањето на екстерното знаење се однесува на собирањето на сите знаења кои можат да ѝ бидат од корист на организацијата, а кои се

наоѓаат надвор од неа. За да го направи тоа, од организацијата се бара да биде отворена и подготвена да влезе во дијалог со најразлични организации. Подготвеноста подразбира подготвеност за споделување на успехот, но и на неуспехот. Партнерството со други организации е еден од начините за пристап до екстерното знаење. До екстерното знаење може да се дојде и преку учество на обуки, семинари, работилници, конференции, вклучување во мрежи (виртуелни или реални), учество во разни заедници, здруженија и сл.

Комуникациски систем

Организацијата е постојано изложена на влијание на голем број информации добиени од различни извори, а тоа бара од неа да создаде таква организациска структура која ќе ѝ овозможи да дејствува во сите насоки на комуникацијата. Потребно е организацијата да создаде комуникациски систем чија цел нема да биде квантитетот на информациите со кои ќе располага, туку нивниот квалитет. На тој начин, ќе ја обезбеди контролата на информациите, ќе го задржи фокусот, а наедно и ќе ја воочи релевантноста на информациите.

Механизам за извлекување заклучоци

Механизмот за извлекување на заклучоци, всушност, се однесува на научените лекции што ги има организацијата. Извлекувањето заклучоци треба да се гледа како процес во кој одговорноста е на целата организација. Организацијата треба да го заснова донесувањето заклучоци врз анализа на сопственото искуство и на моменталната ситуација. Индикатори за механизмот за извлекување заклучоци се: искуственото учење, следењето и оценувањето извештаи со цел да се идентификува она што се знае и она што треба да се научи, конвертирањето на суровите информации во употребливи знаења и сл.

Развивање на организациската меморија

За да може организацијата да го зачува своето знаење за своите потреби, потребно е да развие организациска меморија. Организациската меморија претставува збир од сите податоци, информации и знаења кои се потребни за постоењето на организацијата и за процесот на учење на поединците кои се дел од таа организација. Организациската меморија се состои од: сите документирани, недокументирани, претходни и сегашни документи, податоци, знаења, рутини, правила и процедури,

организациската култура, како и од индивидуалните знаења. Собирањето и употребата на знаењата се постигнуваат со создавање соодветно опкружување кое поттикнува споделување и достапност на знаењата и создавање нов интелектуален капитал. Целта на организациската меморија е организацијата, во текот на својот животен век, да не ги повторува истите грешки, туку да остане фокусирана на своите главни цели. Колку е важна за организацијата, исто толку е важна и за поединецот во неа. Процесот на интеракција меѓу поединецот и организациската меморија е познат како искусвено учење.⁶⁵

Со развојот на информатичката и комуникациската технологија се прошири можноста за собирање, анализирање, складирање, чување и споделување на информациите. Интернет-платформите, електронската пошта, базите на податоци, веб-страниците, интрамрежите, on-line можностите за учење и сл. дадоа голем спектар на можности како за индивидуално, така и за организациско учење.

Интегрирање на учењето во стратегиите и политиките на организацијата

Организациите треба да се стремат да креираат стратегија која ќе се темели на искусвеното учење, односно, на научените лекции. Организациите треба да развијат стратегија кои ќе функционира во динамична средина затоа што опкружувањето е целосно динамично и непредвидливо. Планираните и намерните стратегии се изложени на закани и ризици и на постојани влијанија од промените. Поради тоа, често се случува стратегијата да не биде реализирана или да стане ургентна, односно, да се појави новонастаната стратегија. Потребно е организацијата да креира стратегија од која ќе може да се учи и на тој начин, подобро да одговори на новите можности и закани кои може да се јават во иднина. Врз основа на ова може да се заклучи дека организацијата треба да креира стратегија за учење за да овозможи и организациски развој. Организацискиот развој претставува одговор на промените, сеопфатна образовна стратегија која има за цел да ги промени верувањата, ставовите, вредностите и структурата во рамките на организациите, со цел подобро да се приспособат на конкурентноста на пазарот и да ја следат стапката на раст со промените.

⁶⁵ Organizacijska memorija definicija, Taopis, [Internet], [may, 2016], Available from: <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20-%20Tim%2058&parent=NULL&page=Organizacijska%20Memorija%20definicija>



Слика бр. 36 Намерни и ургентни стратегии (адаптирано од Mintzberg & Quinn: *The Strategy Process*)

Извор: В. Britton, (1998) *The Learning NGO, Intrac, No 17, стр. 19*

Примена на знаењата

Современиот деловен свет се карактеризира со голема динамика, постојани промени и големи притисоци врз менаџерите и вработените да ги остварат посакуваните резултати кои бараат одреден пристап и начин на работа. Решението за сите овие предизвици претставува создавањето нови идеи и иновации, односно, креирањето ново знаење кое треба практично да се искористи. Знаењето има стратегиска важност и за поединците и за организацијата. Тоа е темелот за успешно функционирање на организацијата и за опстанок на пазарот. Секоја организација треба да го примени она што го научила, односно, да го направи своето знаење употребливо, т.е. применливо. Само на тој начин ќе дојде до израз ефективноста на учењето. Индикатори за примена на знаењата се следниве: организацијата го користи учењето за да ги подобри своите практики; организацијата го споделува своето искуство со пошироката публика; организацијата има развиено стратегија за зголемување на влијанието на учењето; организацијата е подготвена да ги промени своите практики и приоритети за да се насочи кон стекнување нови знаења, со цел подобрување на ефикасноста; организацијата ги гради својот капацитет и иновативноста врз основа на она што го научила и сл.

1.2.22. Животниот циклус на организациите

Животниот циклус на организацијата опфаќа одредени фази на развој кои разни автори различно ги дефинираат. Секој модел на животен циклус се разликува по бројот на фазите на развој, по називот на фазите, по организациските карактеристики кои се анализирани и сл. Сепак, сите тие модели се и слични по одредени елементи.

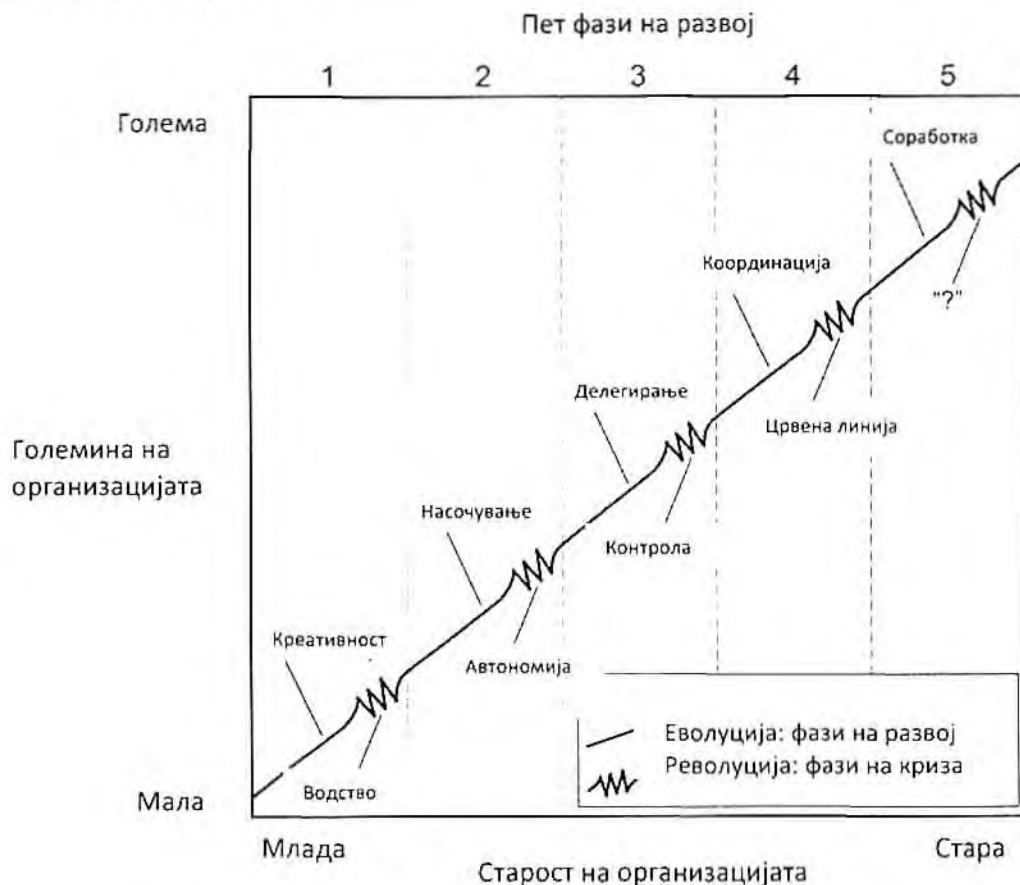
Меѓу првите автори кои развиле модел на животниот циклус на организацијата е Алфред Чандлер (Alfred Chandler), кој во 1962 година ја поделил организациската структура на два основни дела: креирање организациска структура по првиот голем раст на организацијата, или одново раѓање на организацијата, и реорганизација со цел да се задоволат потребите кои се јавуваат.

Грејнер (Greiner), теоретичар и академик во подрачјето на организацијата и менаџментот, го поставил еден од најпознатите модели на раст и развој на организацијата (1972). Неговиот модел се заснова на претпоставката дека секоја организација минува низ неколку секвенцијални фази низ кои се менуваат фазата на еволуција и фазата на револуција. Секоја фаза започнува со периодот на еволуција, со постојан раст и стабилност, а завршува со револуционерен период во кој доаѓа до темелно превирање и промени.

Грејнер истакнува дека при анализирањето на растот и развојот на организацијата, важно е да се разберат пет клучни димензии кои го одредуваат моделот, а тоа се: староста на организацијата, големината на организацијата, стадиумот на нејзината еволуција, стадиумот на нејзината револуција, како и степенот на раст на индустријата во која организацијата дејствува. Староста на организацијата е важна затоа што одредени организациски практики не се актуелни цело време, туку и тие треба да бидат променливи и приспособени со тек на времето. Големината на организацијата е важна затоа што како што се зголемуваат бројот на вработени и опсегот на продажба, така проблемите се менуваат; се зголемуваат проблемите со координацијата и комуникацијата, се појавуваат нови функции, се мултиплицираат нивоата во менаџерската хиерархија, а работата станува сè повеќе меѓусебно поврзана и зависна. Третата димензија од моделот се однесува на периодот на еволуција кога се случуваат само мали, насочени приспособувања, со цел да се одржи растот, и не доаѓа до големи економски назадувања или сериозни интерни поместувања. Периодот на револуција е

турбулентен период во кој доаѓа до сериозни промени во менаџерската практика. Во текот на овој период, многу организации потклекнуваат. Оние кои не успеваат да го напуштат претходниот начин на дејствување, потклекнуваат, а влијанието на големите организациски промени ќе стагнира и ќе влијае врз развојот на организацијата. Клучната задача на менаџментот во секој период на револуција е пронаоѓањето нов состав на организациско дејствување и практики кој ќе се постави врз основа на менаџирањето на следниот период на еволуциски раст. Последната димензија на моделот е степенот на раст на индустријата. Брзината со која организацијата го минува периодот на еволуција и револуција е тесно поврзана со пазарната средина на индустријата во која организацијата дејствува.

Врз основа на петте димензии, Грејнер дефинирал пет различни фази на животниот циклус на организациите: креативност, насоченост, делегирање, координирање и соработка.



Слика бр. 37 Животен циклус на организациите според Грејнер

Извор: Grainer (1972, 1998)

Првата фаза, креативност, е почетна фаза на растот која го опфаќа создавањето на организацијата, а акцентот е ставен на создавањето производи и на создавањето пазар. Основачите на организацијата создаваат сосема нови процедури, додека организацијата учи кои производи и процедури функционираат и континуирано ги приспособува своите активности според барањата на клиентите. Целта на организацијата е преживување и понуда на еден производ или услуга.⁶⁶ Во самата организација не постои јасна структура, на основачите им недостасуваат менаџерски активности и искуство. Комуникацијата меѓу вработените често е неформална, а должината на работното време се наградува со скромен износ и ветување за одредени бенефиции во иднина. Меѓутоа, како организацијата расте, истите активности кои таа ги извршува во оваа фаза почнуваат да стануваат проблем. Сè поголемиот број вработени не може да се управува само преку неформални канали на комуникација, а новите вработени не се мотивирани за создавање нешто ново. Основачите на организацијата се наоѓаат под товар на непосакувани менаџерски одговорности, а притоа не сакаат да ги променат востановените навики, што доведува до појава на сè поинтензивни конфликти внатре во организацијата. Тука настанува и првата криза, криза на водењето, која претставува почеток на периодот на револуција. Се јавува потреба за пронаоѓање менаџер кој ќе поседува потребни знаења и вештини за воведување нови техники на управување со организацијата. Основачите на организацијата не сакаат да го препуштат водењето на организацијата на некој друг, иако тие се најмалку соодветни за извршување таква работа.

Доколку организацијата ја преживее првата фаза, поставувајќи способен менаџер, тогаш полесно преминува во втората фаза наречена раст преку насочување. Во оваа фаза настануваат одредена формализација и специјализација внатре во организацијата, се воведува функциска структура, се усвојува нов систем на наградување, нови работни стандарди. Новите менаџери и клучните соработници ја преземаат одговорноста на управување и насочување, а ниските нивоа на менаџментот немаат голема автономија во одлучувањето. На тој начин, и самата комуникација во организацијата станува формална. Со текот на времето, организацијата станува сè покомплексна, а мерките на контрола веќе не се соодветни. Организацијата мора да

⁶⁶ Daft, R.L. (2004) *Organization Theory and Design, 8 ed.*, Thomson, South-Western, Mason, Ohio, str. 329.

пронајде механизми на контрола и координација на одделите без директно надгледување од страна на врвот.⁶⁷ Решението на оваа криза се јавува во облик на помош при делегирањето, односно, давањето овластување на ниските нивоа на менаџментот. Голем број организации не можат да го надминат овој период на револуција и го користат централизираниот метод на менаџирање, со што кај вработените се јавува незадоволство и ја напуштаат организацијата.

Организациите кои успеваат да воспостават систем на делегирање продолжуваат во следната фаза на развој, а тоа е раст преку делегирање. Во оваа фаза доаѓа до воведување нов децентрализиран облик на организациска структура. Менаџерите на децентрализираните единици имаат поголем авторитет и поттик, способни се да продрат на поголем пазар, брзо одговараат на клиентите и развиваат нови производи. Топ-менаџерите се главно ориентирани кон надвор. Комуникацијата внатре во организацијата во голема мера станува формализирана и отежната од врвот кон пониските нивоа. Ова е проблем, меѓутоа тој настанува кога менаџерите од врвот почнуваат да ја губат контролата. Се поставува прашањето во која мера активностите на менаџерите на автономните единици се во согласност со целокупната организација. Наскоро организацијата ќе влезе во фазата криза на контролата. Револуцијата во оваа фаза започнува кога менаџерите сакаат од повеќе причини одново да ја воспостават контролата над целата организација, притоа сметајќи дека ја изгубиле контролата на организацијата како целина. Топ-менаџерите повторно настојуваат да го централизираат системот за контрола. Организацијата ќе излезе од оваа криза доколку пронајде соодветни техники на координација.

Растот преку координација е четвртата фаза во животниот развој на организацијата. Оваа фаза се карактеризира со рамнотежа меѓу централизираната контрола од врвот на организацијата и децентрализираната контрола на хиерархиските нивоа. Топ-менаџментот презема улога на координатор на нивоата и мотиватор на менаџерите. Воспоставени се формални процедури на планирање кои редовно се тестираат и ревидираат. Координацијата е проширена на сите делови на организацијата. Со текот на времето, многу системи и програми воведени на почетокот почнуваат да ја губат својата корисност. Токму поради тоа, се јавува криза на

⁶⁷ Daft, R. L. (2004) op. cit., str. 327

бијрократијата. Процедурите добиваат предност над решавањето проблеми, а иновациите бледнеат. Организацијата станала преголема и прекомплексна за да може сè да се извршува преку формални и ригидни системи. Решението на оваа криза треба да се најде во меѓусебната соработка.

Петтата фаза од развојот на организацијата е фазата на раст преку соработка. Карактеристично за оваа фаза е подобрената интеракција меѓу поединците во организацијата. Додека во четвртата фаза се управува преку формални системи и процедури, во петтата фаза се нагласува спонтаноста во акциите на менаџментот преку тимови и заедничка работа. Социјалната контрола и самодисциплината почнуваат да ја заменуваат формалната контрола. Еволуцијата на петтата фаза се гради меѓу флексибилниот и бихевиористичкиот пристап на менаџментот. Се користат образовни програми за да се образоваат менаџерите во вештините за однос кон другите, неопходни за постигнување подобра тимска работа и за решавање конфликти. Информатичките системи се интегрирани во секојдневниот процес на донесување одлуки, а економските награди повеќе се врзани за изведбата на тимот, а не толку за индивидуалната изведба. Во организацијата се наградуваат иновацијата, преземањето ризик и испробувањето нови практики. Можна криза во овој период е психолошката заситеност на вработените, кои стануваат емоционално и психички преморени од интензитетот на тимското работење и од силниот притисок за иновативни решенија. Можна криза би била сфаќањето дека не постои ново интерно решение. Тогаш организацијата се ориентира кон барање надворешен партнер или прилика за продажба на голема организација.

Шестата фаза од развојот на организацијата може да се развие на начин кога растот би зависел од дизајн на „екстра“ организациско решение преку создавање холдинг организација или мрежна организација.

Менаџерите мора да бидат свесни што се случува со нивната организација и да бидат подготвени за можни промени и приспособувања. Мора да сфатат дека секоја организација и нејзините составни делови се во различна фаза од развојот. Задача на топ-менаџментот е да биде свесен за секоја фаза, за предностите и недостатоците, и континуирано да работи на понатамошен раст и унапредување на организацијата, инаку

може нема да препознае кога дошло времето за промени или, пак, ќе имплементира грешно решение.

Животниот циклус на организацијата, според Исак Адигес, е најсличен со фазите на развој на човекот и фазите низ кои човекот поминува во својот живот.

Врз основа на оваа типологија, промените може да се поделат на:

- Развојни (прикажани со права линија на сл. бр. 38) – кои претставуваат решавање на тековните проблеми предизвикани од односот на организацијата кон промените во средината, не менувајќи ги суштински организациската култура, односи и филозофија.
- Трансформациски (прикажани со искршена линија на сл. бр. 38) – во кои преминот од една во друга развојна фаза бара круцијални промени во определени компоненти на организацијата, доколку се сака опстанок и развој. Во спротивно, организацијата стагнира и според степенот на промени во средината, поскоро или подоцна, пропаѓа (умира) (Смилевски, 2000).

Според Адигес, организацијата поминува низ 10 фази: додворување, детство, go-go, адолесценција, топ-форма, стабилност, аристократија, рана бирократија, бирократија, смрт.⁶⁸



⁶⁸ Adizes, I., (1994), *Zivotni ciklus preduzeca*, Prometej, Novi Sad.

Слика бр. 38 Животен циклус на организациите според Адигес

Извор: Смилевски, Ц., (2000), Детра Центар, Скопје, стр. 60

Во првата фаза, фазата на додворување, организацијата сè уште не постои. Пред да почне физички да егзистира, организацијата најпрво се јавува како идеја на еден или повеќе основачи. Тоа е периодот во кој деловните идеи, желби и снисhta ја претставуваат визијата на новата организација. Оваа фаза се карактеризира со: многу приказни, уверувања, врбување соработници, многу ветувања, барање помош, пред сè, финансиска и сл. Ова е фаза во која владее голема возбуда, иако организацијата сè уште не постои. Идејата која се раѓа кај основачите може да произлезе од различни причини: од претходното искуство на основачите, од позитивен пример во опкружувањето, од иновација, анализа на увоз, франшиза, традиција и географски карактеристики на регионот, хоби, литература, телевизија, интернет и сл. Во своите мисли, основачот пронаоѓа прилики на пазарот во кој неговата идна компанија би се позиционирала. Организацијата ќе настане тогаш кога таа идеја ќе се манифестира во облик на реална организација. Најважно во оваа фаза е да се дефинира што се сака да се постигне и како ќе се оствари тоа. Кога основачот ќе најде на првите знаци на тешкотија и препреки, може да дојде до напуштање на идејата, па така, целата идеја ќе стане само еден обичен флерт.

Во оваа фаза е нормално да се јави возбуда, да се тестира реалноста, основачот да е вистински решен, да се ориентира на производ, да верува во тоа, во неговата додадена вредност. А ненормално е да не е тестирана реалноста на решеноста, да е нереален фанатичен основач, основачот да е ориентиран кон профит и да има лабава контрола.⁶⁹

Втората фаза, фазата на повивање – детство, е една од најтешките фази во текот на животниот циклус на организациите. Она што досега постоеше во главата на основачот како идеја, сега ја виде светлината на денот, и првата реакција на штотуку родената организација е слична како првата реакција на штотуку родено бебе, а тоа е плачење, и тоа, како реакција на чувствувањето глад, студ, неугодност, односно, за организацијата, тоа значи потреба од пари, „голем пазар“, конкуренција и сл.

⁶⁹ Смилевски, Ц., (2000), *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Детра Центар, Скопје, стр. 509

Производот или услугата се тестира, постојано се надградува и унапредува. Организацијата се подготвува за производство и пласман на производите на пазарот. Организацијата во оваа фаза нема воспоставено систем, планови или буџет. Организацијата е целосно флексибилна и принудена брзо да реагира на секоја пригода и секогаш да биде подготвена за акција. Меѓутоа, организацијата е и мошне централизирана, а хиерархија и не постои. Основен проблем со кој се среќава организацијата во оваа фаза е потребата за капитал. Неколку основни грешки кои организацијата ги прави во оваа фаза од развојот, со цел да ја задоволи својата потреба за капитал, се: земањето краткорочни позајмици за инвестиции кои не траат на долг рок; намалување на цените со цел да се дојде до пари, така што продажбата не ги покрива реалните трошоци, па колку повеќе се продава, толку повеќе се губи; продажба на акции на оние кои се подготвени да вложат капитал во ризични работи, а кои не ја делат нивната визија или интерес. Организацијата која успешно ќе ги преброди овие проблеми, која ќе успее да остане ликвидна и чиј основач има поддршка од семејството, може да напредува кон наредната фаза од животниот циклус, а тоа е go-go фазата. Доколку организацијата не ги обезбеди потребните средства, доколку основачот нема поддршка од семејството, доколку управувањето со организацијата му стане досадно, доколку изгуби контрола, доаѓа до смрт на организацијата, односно, до смрт на новороденчето – едноставно, поради сите наведени причини, организацијата не може да остане во фазата на повој.

Третата фаза, таканаречената go-go фаза, се карактеризира со голема посветеност кон клиентите и организацијата, што доведува до придобивање на довербата од страна на клиентите и нивно враќање. Ваквата ситуација овозможува значаен прилив на средства, враќање на долговите и отворање нови хоризонти. Асортиманот на производи и услуги се шири, се освојуваат нови пазари и географски подрачја. Со други зборови, организацијата доживеала голем замав и експанзија. Организациите кои се наоѓаат во оваа фаза не гледаат веќе проблеми, туку само можности. Скоро секоја можност ја гледаат како приоритет. Колку повеќе приоритети има толку повеќе тоа значи дека приоритет нема. Организацијата почнува да се шири во повеќе правци и кон повеќе приоритети. Новите работи лесно се договараат без некакви претходни анализи или темелни консултации. Успехот прекуоѓ може да

доведе до арогантност. Последиците од оваа ароганција се олабавување во потфатите кои не би требало да се олабаваат. За да може да го преживее ова, организацијата мора да креира деловна политика за тоа што не треба да прави. Развојот на правилата и политиките обезбедува почеток на настојувањето да се воспостават административни потсистеми во организацијата и да се обезбеди премин во следниот степен на развој – адолесценција. Поинаку кажано, за да може организацијата и понатаму да напредува, неопходно е да се одредат јасни и разумни приоритети, да се воведат дисциплина, да се институционализира претприемаштвото, да се распределат надлежности и одговорности и да се доделат овластувања за донесување одредени одлуки. Доколку не преземе вакви мерки, организацијата ќе западне во патологија која се нарекува семејна замка. Преминот во адолесценција се случува во некоја поголема криза која обично е предизвикана од грешките на go-go организациите.

Најдраматичниот премин во развојот на организациите е преминот од go-go фазата во фазата на адолесценција. Организацијата мора повторно да се „роди“, односно, да изгради своја нова физиономија: да има јасна визија, да воспостави јасна организациска структура, да воведат систем на контрола и одговорност, да ги професионализира функциите и начинот на работа, да вработи нови компетентни луѓе. Покрај тоа, организацијата мора нормално да функционира во однос на клиентите, со цел да не ги изгуби. Бидејќи секоја реорганизација одзема време, вложување на енергија и пари, сето тоа заедно би довело до наследни проблеми и до создавање нова тензија и нови конфликти. Кога проблемите ќе кулминираат, вообичаено настанува „развод“.

Доколку организацијата успее да ги надмине замките и конфликтите во фазата на адолесценција и сфати дека за нормално функционирање, потребно е да има претприемачки и административен дух, тогаш таа го има исполнето основниот услов за влез во следната фаза, фазата на топ-форма. Во оваа фаза, организацијата станува доволно систематична за да може да ги повтори успехите и доволно приспособлива и проактивна за да може да еволуира – односно, успешно да ги реши проблемите настанати од промените. Успешното балансирање на иновациите и контролата овозможува организацијата да работи сè повеќе и сè подобро. Високата продуктивност во оваа фаза се создава на сметка на комфорот, егоистичните интереси на поединците

и работата на групата: исполнување на целите, поголемо задоволство на клиентите отколку кај конкурентите, динамично приспособување на промените на пазарот на трудот и во поширокото опкружување, вложување во развојот на производите, услугите, опремата и луѓето. Ваквиот однос на организацијата не значи дека таа го негува духот на заедништвото, туку повеќе е желна да биде продуктивна, систематична и иновативна.

Од оној момент кога организацијата ќе почне да го менува фокусот на своето внимание и енергија кон внатре, наместо кон своето опкружување, тогаш почнува да се намалува буџетот за: маркетинг и истражување, развој на производи, услуги, опрема и луѓе; и тогаш организацијата сигурно почнува да старее. Стабилната фаза е првиот стадиум на стареење во животниот циклус. Организацијата сè уште е силна, но почнува да ја губи својата флексибилност. Организацијата почнува да го губи духот на креативност, иновативност и подготвеност кој ја довел до топ-форма. Организацијата досега обезбедувала стабилна позиција на пазарот и развивала чувство на сигурност. А отсега, организацијата почнува да се сомнева во секоја промена. За да може организацијата да се врати во топ-форма, потребно е да посвети доминантно внимание на: клиентите, нивните потреби, конкурентите, трендовите и промените во деловното опкружување.

Намалувањето на флексибилноста во фазата на топ-форма сега има големи последици. Модели на однесување се: парите се трошат без системска контрола, акцент се става на тоа како се работи, а не зошто се работи, се води грижа за облекувањето, за обраќањето по титула или ранг и за традицијата, поединци се грижат за виталноста на организацијата, малку иновации и сл. Ваквиот однос на организацијата е карактеристичен за фазата аристократија.

Старата формула за успех станува сосема ирелевантна. Бидејќи организацијата бележи пад на продажбата, производите и приходите, се чувствува вознемиреност. Потребно е да се најде виновникот и да се казни за таквата ситуација. Главниот проблем во фазата на рана бирократија е тоа што најмногу се напаѓаат луѓето кои во тој момент ѝ се најпотребни на организацијата. Тоа се најчесто луѓето од маркетингот, развојот, финансиите и сл. Во таква клима се губи претприемачкиот дух, и оние најспособните ја напуштаат организацијата. Организацијата во оваа фаза ја има последната шанса да

направи промена и да се насочи кон клиентите, да се адаптира на новонастанатите услови на пазарот и на конкуренцијата. Само тоа може да ѝ овозможи постепено враќање во фазата топ-форма. Ако ништо од тоа не се случи, патот до фазата бирократија е неизбежен.

Во фазата бирократија, организацијата не го оправдува своето постоење со фактот дека добро функционира, туку со фактот дека постои. Карактеристики на бирократските организации се следниве: има многу системи, но малку функционираат; се издвојува од својата средина; се фокусира главно само на себе; нема чувство за контрола. Бирократијата е како старец кој не сака многу да го вознемируваат. Вработените во бирократските организации се однесуваат како да не зависат од своите клиенти и од нивното задоволство.

Кога луѓето во организацијата ќе ја изгубат смислата за постоењето на нивната организација и кога нивната посветеност ќе престане да постои, тогаш организацијата умира, односно, настапува фазата смрт.

1.3. Теоретска основа за концептот организациско учење

Познатата изрека на англискиот филозоф Френсис Бејкон (Francis Bacon), „Знаењето е моќ“, долго време се користела и се интерпретирала во контекст на индивидуалното знаење. Во денешно време, теоретичарите, но и практичарите, го перципираат знаењето како единствена долгорочна одржлива основа за осигурување надмоќна позиција на организацијата која конкурира на современиот пазар. Знаењето ѝ овозможува на организацијата поголема флексибилност и ја поттикнува да воведува нови начини на управување и приспособување во сè потешките предвидливи околности во ова турбулентно опкружување.⁷⁰

Знаењето, во својата суштина, се креира на индивидуално ниво и се стекнува низ процесот на учење. Учењето, пак, претставува облик на стекнување знаења и умења, како и можност за нивно задржување и репродуцирање во сите подрачја на психофизичкиот живот.⁷¹

⁷⁰ Alpeza M., (2010), *Učeca organizacija*, Sveuciliste J.J.Strossmayera, Ekonomski fakultet, Osijek.

⁷¹ (1996) *Hrvatski opći leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb.

Како што постојат повеќе гледишта за дефинирањето на учењето, така постојат и повеќе гледишта за дефинирањето на организациското учење кои се дадени од голем број автори, теоретичари, практичари и истражувачи на оваа област.

Така, Хубер (Huber) го сфаќа учењето како промена на однесувањето која е поврзана со: стекнувањето знаење, дистрибуцијата на информации, интерпретацијата на информациите и организациската меморија.⁷²

Индивидуалното учење се случува кога луѓето даваат различни одговори на исти стимули. Организациското учење се случува кога групи луѓе даваат исти одговори на различни стимули.⁷³

Проучувајќи ја врската меѓу индивидуалното и организациското учење, Ким (Kim, 2004) истакнува дека „организацијата учи преку своите индивидуални членови“.

Значаен придонес во истражување на организациското учење дале Дафт и Век (Daft & Weck, 1984) кои го поврзуваат организациското учење со процесите на препознавање и идентификување на промените во опкружувањето. Во својот модел, тие идентификуваат три значајни компоненти: скенирање на опкружувањето како процес на идентификување на промените во него; интерпретација, како процес во кој се собираат податоци и информации од опкружувањето, придружувајќи ги аспектите и во контекст на организациските интереси и подрачја на дејствување; како и учење кое конечно резултира со преземена акција за добросостојбата на организацијата и во нејзин интерес.⁷⁴

Анализирајќи го процесот на организациско учење, Питер Сенге смета дека во организациите каде што луѓето континуирано го прошируваат сопствениот капацитет за да креираат резултати кои ги посакуваат, каде што се негуваат нови и експанзивни примери на размислување, колективната аспирација е поставена слободно, а луѓето постојано се учат како да учат заедно. Исто така, Питер Сенге го насочува овој процес кон подобро разбирање на опкружувањето во кое организацијата дејствува, а притоа, ја воочува разликата меѓу адаптивното и генеративното учење. Адаптивното учење

⁷² Huber, (1991), *Organizational Learning: The Contributing Process and The Literature*, Organization Science.

⁷³ Ѓурчевски Д., (2010), *Доживотното учење во спортските организации*, BIGGOS, Скопје.

⁷⁴ Daft, R.L., Weick, K.E., (1984), *Toward a model of organization as interpretation systems*, Academy of Management Review 9.

претставува пасивен, односно, реактивен однос на организацијата кон опкружувањето. Организацијата може да доживее успех со развивање на адаптивното учење само во инфериорна околина. Поголемо ниво на учење и знаење, според Сенге, претставува генеративното учење каде што акцентот е ставен на способноста активно да се создаваат промени во опкружувањето.

Разликувањето на адаптивното и генеративното учење од страна на Сенге има сличности и со единичното и двојното учење на Аргирис и Шон. Кај единичното учење во организациски контекст, поединците реагираат на промените во опкружувањето, воочувајќи ги и исправајќи ги грешките, така што се задржуваат на основните организациски норми, додека, пак, кај двојното учење, преку актуелните организациски норми се преиспитува што може да доведе до воспоставување нови норми.

Значаен придонес во проучувањето на процесот на креирање организациско знаење дале Нонака и Такеучи, кои се обиделе да дадат одговор на актуелното прашање за трансферот на знаења од интелектуално на организациско ниво. Тие сметаат дека организациското учење претставува хаотичен, повеќефазен и често невидлив процес кој ги вклучува нематеријалните елементи (верување, претчувство, интуиција), вкоренетата перцепција, шемите и менталните модели. Тие идентификуваат четири модели на креирање знаење: социјализација, комбинација, екстернализација и интернализација.

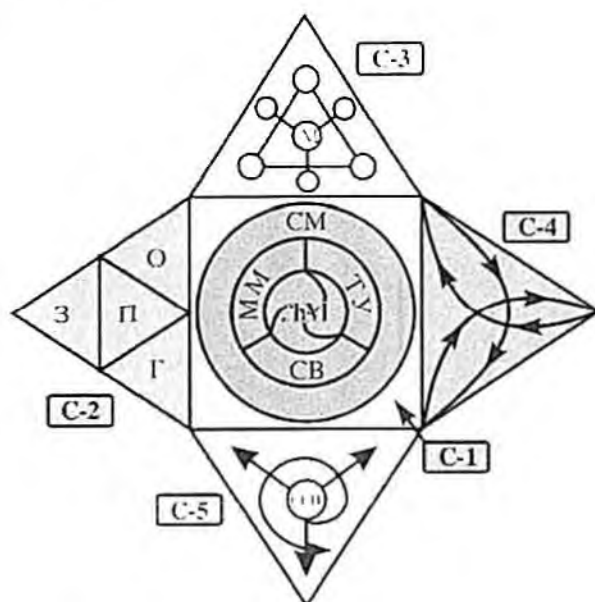
Ненси Диксон (Nancy Dickson) смета дека суштината на организациското учење е способноста на организацијата да го употреби неверојатниот ментален капацитет на сите свои членови за да создаде процеси кои постојано ќе се подобруваат.

Брнс (Burns) смета дека организираниот одговор на потребата да се управува со промената лежи во поттикнувањето на сите вработени во процесот на перманентно учење. Тој истакнува дека ефикасни се оние организации кои ги негуваат индивидуалното, групното и организациското учење како клучни компоненти на настојувањето да станат систем кој учи.⁷⁵

⁷⁵ Burns, R., (1995), *The Adult Learner at Works*, Business&Professional Publishing, Sydney.

1.4. Релевантни истражувања во Р. Македонија

Основните модели на организациското учење во светски рамки се поставени кон крајот на седумдесеттите години од минатиот век. Основната идеја за организациското учење во Р. Македонија за прв пат е донесена во 1993 година. Во 1994 година, Цветко Смилевски го воведува организациското учење како наставен предмет на постдипломските студии за кадровски менаџмент на Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје. Во 1997 година, Центарот за информатички и кадровски услуги ДЕТРА Центар од Скопје започнува да ги реализира првите обуки за овој концепт во некои македонски организации. Врз основа на стекнатото искуство од практикувањето на организациското учење во Р. Македонија, развиен е сеопфатниот модел на организациско учење (слика 39) (Смилевски, 2007: 106-107).⁷⁶



Слика бр. 39 Интегрален модел на организациско учење (C-1 Содржина на учењето; C-2 Субјекти на учењето; C-3 Ситуации на организациското учење; C-4 Стратегија на организациското учење; C-5 Спирала на учењето и промените)

Автор на овој модел е Цветко Смилевски. Идејата за креирање на овој модел се развива на следниов начин. Бидејќи организациското учење претставува срцевина на организациската култура во здравите, витални компании, авторот го претставил овој модел во форма на отворена пирамида која е присутна кај дијамантот кој со брусее се

⁷⁶ Салтирова, А. (2010), *Програмирање на самоактивноста за развој на личното мајсторство*, магистерски труд, ИСППИ, Скопје, стр.14.

доведува до брилијант. Во основата на пирамидата на организациското учење е сместен самиот процес кој го поврзува индивидуалното учење со учењето на организацијата. Процесот на организациско учење се одвива во различни социјални (органizaциски) ситуации (учење од водството, учење од надзорништвото, учење преку формална обука, учење од средината, учење од колегите, учење преку самообразование) во согласност со теоријата за социјално учење на Бандура, а овие ситуации, според вклучените клучни актери, се јавуваат на трите нивоа на организациската хиерархија (политичко ниво, стратегиско ниво, оперативно ниво). Како најсоодветна класификација на насоченоста на организациското учење во овој модел е земена категоризацијата на дисциплините на организациско учење на Питер Сенге (лично мајсторство, ментални модели, споделена визија, тимско учење и системско мислење). Овој модел се затвора со стратегиите на организациското учење како најглобална структура на активностите во процесот на учење (искуствено учење, акциско учење, парадигматско учење).

Покрај Смилевски, свој придонес во развивањето на оваа област кај нас дале и други автори, теоретичари и истражувачи. Но, доколку се разгледаат нивните гледишта, ќе се констатира дека кај нас, повеќе се истражувани одделните сегменти на организациското учење, додека проучувањето на целиот концепт во ваква форма, како што е предвидено со методологијата на ова истражување, не е забележано.

Одделни сегменти од организациското учење се истражувани во повеќе магистерски трудови на универзитетите кај нас. Владо Велкоски, во својот магистерски труд на тема *Влијанието на ситуациските фактори врз ефективността на организациското учење во училиштата*, го разгледува организациското учење од аспект на ситуациските фактори. Преку истражувањето, кое го спровел во 2003 година, авторот констатирал дека со правилна применливост на ситуациските типови и стратегии на организациското учење се добива „мала лабораторија“ во која сите во организацијата се градат и надградуваат и со тоа, ефикасно функционираат во процесот.⁷⁷

Марица Попоска, во истражувањето кое го спровела за својот магистерски труд на тема *Влијанието на способноста на наставниците за системско размислување врз*

⁷⁷ Велкоски, В., (2003), *Влијанието на ситуациските фактори врз ефективността на организациското учење во училиштата*, Магистерски труд, ИСППИ, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје.

нивната активирачка компетентност, го разгледува системското мислење како една од дисциплините на организациското учење. Во ова истражување, Попоска дошла до заклучок дека тимската работа на наставничките придонела за нивно значајно напредување во оспособеноста да поставуваат вистински прашања. Со оглед на тоа што таквата оспособеност претставува системско мислење, од добиените резултати може да се констатира дека постои нивно напредување токму во таа насока. Преку сите овие активности, преку тимската работа, како облик на нивно организирање, дошло до израз личното мајсторство на секој учесник, при што се менувале и се формирале нови ментални модели.

Елица Перчинкова, во своето дело *Предлог за дијалог – Дијалогот и ефективността во тимската работа*, го разгледува дијалогот како стратегија на организациското учење. Идејата за актуализирање на оваа проблематика се темели на нејзините лични теоретски и практични истражувања за феноменот на ефективността на тимската работа како инструмент за успешно спроведување на организациските промени. Од своја страна, промената, како вечна и непроменлива, треба да биде управувана за да биде успешна. Тежината на управувањето на промената и на управувањето на тимовите лежи во фактот што треба да се синергираат знаењата и вештините на луѓе со различни знаења, карактери и ментални модели. Дијалогот како дисциплина помага не само во генерирањето нови идеи и решенија туку наоѓа и своја успешна примена во решавањето на конфликтот во тимското работење.⁷⁸

Дијалогот како стратегија на организациското учење го разработува и Здравко Смилевски во неговото дело *Дијалог меѓу теоријата и практиката*. Според него, организацискиот напредок е условен од мноштво активности, знаења и планирања, а за да се развие координирано дејство на тие активности, потребно е заедничко размислување, кое е невозможно без дијалог. Со дијалогот, преку размена на сугестии, видувања, решенија, секој учесник станува побогат за онолку колку што се внесол себеси во него. Со создавањето различни аспекти на постоењето на организацијата, се

⁷⁸ Перчинкова, Е., (2007), *Предлог за дијалог – Дијалогот и ефективността во тимската работа*, BIGOSS, Скопје.

овозможува компетентност на поединците да дадат поголем придонес во нејзиниот развој. Така, дијалогот станува основен метод на организациското учење.⁷⁹

Драган Ѓурчевски, според резултатите кои ги има добиено од емпириското истражување во областа на доживотното учење во спортските организации, констатирал дека организациското учење како погоден механизам за воведување промени во секојдневното работење е застапено во висок процент. Тој, исто така, констатирал дека влијанието на организациското учење врз усогласувањето на индивидуалните и организациските потреби при имплементацијата на доживотното учење кај спортските работници придонесува за индивидуално и организациско доживотно доусовршување кај спортските работници, за нивно лично едукативно надградување и за брзо и лесно имплементирање на стекнатите знаења во секојдневната практика.⁸⁰

Ана Салтирова–Давидовски, во својот магистерски труд на тема *Програмирање на самоактивноста за развој на личното мајсторство*, ги истражува личното мајсторство кај вработените и можноста за негов развој како појдовна точка за развој на организациското учење во организацијата. Во ова истражување, Салтирова–Давидовски констатирала дека мајсторството со кое располагаат сите вработени треба да биде препознаено и насочено кон остварување на организациските цели за да не биде тоа случајно и повремено, туку планирано и организирано, исто како што треба и континуирано да се работи на неговото унапредување.⁸¹

Таип Јакупи, во неговото дело *Организациското учење и човечките ресурси*, го разгледува организациското учење од аспект на развојот и имплементацијата на компаниски стратегии за организациско учење и на развојот на квалитетот на работниот живот и ефективното работење. Од истражувањето што го има спроведено во оваа област е констатирано дека стратегиите за организациско учење побрзо и повеќе се одразуваат на подобрувањето на организациската клима, отколку на вкупното задоволство од работата. Исто така, констатирано е дека вкупните напори на компанијата за преземање мерки, не само за подобра грижа за клиентите туку и за

⁷⁹ Смилевски, З., (2006), *Дијалог меѓу теоријата и практиката*, ДЕТРА Центар, Скопје.

⁸⁰ Ѓурчевски, Д., (2010), *Доживотното учење во спортските организации*, BIGOSS, Скопје.

⁸¹ Салтирова–Давидовски, А., (2010), *Програмирање на самоактивноста за развој на личното мајсторство*, Магистерски труд, ИСППИ, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, Скопје.

вработените, нашле свој позитивен одраз во подобрувањето на организациската посветеност на вработените. Од ова може да се заклучи дека вкупниот капацитет на организациското учење може да се смета за влијателна стратегија за подобрување на квалитетот на работниот живот, пред сè, во делот на задоволството од подобрената организациска клима и култура.

Консултирајќи современи теоретски гледишта и практични решенија од развиените земји, авторот на делото *Момент за менаџмент*, Стево Темелковски, го разгледува системското мислење како дисциплина на организациското учење. Тој смета дека системското мислење е основата на организациското учење која овозможува негово спроведување и развивање и чија суштина е нов начин на мислење и нов начин на гледање на работите, со давање приоритет пред деловите, моделите на промена пред одделни настани, меѓусебната поврзаност пред изолираноста. Тој смета дека системското мислење ги промовира и ги поттикнува слободниот проток на информации, трансферот на знаења и размената на искуства, кои се основниот фактор за прераснување на една класична организација во „организација која учи“ и која е подготвена да се соочи со светот на промените во кој опстојува и се развива.

Спроведените истражувања во оваа област ни покажуваат дека во Р. Македонија се прават обиди да им се доближи значењето на организациското учење на организациите. Само оние организации кои ќе го разберат ова значење и кои ќе го вметнат организациското учење во својата стратегија ќе можат да забележат одреден развој во одредени сегменти од нивното функционирање.



МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО



2. Методологија на истражувањето

2.1. Предмет на истражувањето

Организацијата ги темели својот развој и својата конкурентска предност на неопипливите активи: знаењата, искуството, интелектуалниот капитал, информациите и способноста за нивна обработка, know-how, способноста на менаџментот, брендот, имиџот, репутацијата, организациската култура, лојалноста на потрошувачите, довербата, преференциите на потрошувачите, а она опипливото лесно може да се потроши, да се расипе, да го снема... (Tom Peters).

Развојот на организацијата во динамичното опкружување постојано изложено на промени зависи од многу фактори. Иако, главно, развојот на организацијата се темели на остварениот профит и на конкурентската предност на пазарот, овој современ начин на функционирање во ова променливо време треба да ги насочи организациите свесно да го согледаат значењето на стекнувањето и развивањето на знаењата на вработените.

Знаењето е најважниот човечки ресурс и капитал, а со оглед на тоа дека во ова променливо опкружување не може да се опстои без поседување знаење, денешните организации треба да го насочат својот примарен фокус токму кон стекнување на потребните знаења.

Најголемата и најпрофитабилна инвестиција која денес треба да ја прави секоја организација е вложувањето во знаењата на вработените, односно, вложување во сопствениот интелектуален капитал. Оваа инвестиција е повратна за кратко време, а со нејзиниот поврат, носи и голем капитал и профит. Доколку организацијата не го цени интелектуалниот капитал кој треба да го поседува и храни, тогаш таквиот однос доведува до губење на нејзините конкурентски способности на пазарот. За да не дојде до опаѓање на развојот на организацијата, таа треба да се грижи за знаењата на вработените, како индивидуи, и за знаењето со кое самата располага. Зошто е тоа така? Тоа е така затоа што организацијата, за да може да ги реализира своите цели кои ги има поставено пред себе и за да го достигне посакуваниот развој, треба да располага со обучени, образовани и ажурни човечки ресурси. На поединецот, пак, за да се соочи со постојаните промени, потребни му се нови знаења и стручна поддршка. Оттука, за да

може рационално да се влијае врз организацискиот развој, треба да се направи усогласување на овие две потреби.

Градејќи ја организацијата како систем кој учи, односно, организација која учи, организацискиот развој ќе се темели главно на човечките ресурси, кои го претставуваат основниот интелектуален капитал на организацијата, на интердисциплинарните пристапи и на модерната технологија. Основниот чекор, кој организацијата треба да го преземе за да влијае врз нејзиниот развој, е да премине во организација која учи поради едноставната причина што денес, „знаењето е моќ“ (Francis Bacon).



Една стара мудра изрека вели: „Газелата мора да трча брзо за да не ја изеде лавот. Лавот мора да трча уште побрзо за да не умре од глад. Притоа не е важно дали сте газела или лав. Важно е дека секое утро, штом се разбудите, мора да трчате. И тоа брзо.“⁸²

Оваа мудра изрека треба да важи за секоја современа организација. За да го постигне својот развој, секоја организација мора да „трча“, и тоа, брзо. Во ова време на современ бизнис, на современ начин на работа и на глобална трговија, во ова време на постојан развој, организацијата, која сè уште е насочена кон традиционалните методи на работа, „трча“ бавно и со таквото темпо, не може да оствари значаен профит и не може да ги достигне конкурентските висини.

Многу аналитичари дошле до заклучок дека најважниот и најпотребен ресурс во трката за успех на 21-от век ќе биде знаењето. Причината за ваквата важност на

⁸² Organizacija koja uci, Zugaj, M., Schatten, M., (2005), *Arhitektura suvremenih organizacija*, [Internet]. [update 2014 July]. Available from: http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_4/glava_4_3.htm

знаењето потекнува од тоа што веќе секоја организација е втемелена на принципот know-how, па според тоа, мора да ги прифати новите знаења и ефикасно да ги спроведе во секојдневното работење затоа што основните двигатели на ова модерно време се информациите и идеите, а не сировините и евтината работна рака. Знаењето што го имаат вработените, нивните способности и вештини, нивните идеи, нивната стручност, нивното богато и разновидно искуство го сочинуваат интелектуалниот капитал на организацијата.

Врз основа на ова, секоја организација треба да се труди да прерасне во организација која учи. Организацијата која учи е насочена кон охрабрување на индивидуалниот развој на вработените, при што се прави обид да се максимира придонесот на секој вработен во остварувањето на организациските цели, а со тоа, и во целокупниот развој на организацијата.

Способноста на организацијата која учи не е насочена само кон складирање знаења и информации, туку организацијата која учи треба да има способност наученото веднаш да го претвори во акција. Ваквиот пристап на организацијата ѝ дава најголема предност која може да ја има (Michael E. Porter).

Основните карактеристики кои ја одликуваат организацијата која учи се следниве:

- Континуирано учење, кое подразбира вработените континуирано да ги разменуваат знаењата меѓу себе, а својата работа да ја користат како основа за применување и стекнување нови знаења.
- Генерирање и размена на знаења, што подразбира организацијата да создаде систем за креирање и размена на знаења.
- Системско критичко мислење, кое подразбира организацијата да ги охрабрува вработените да размислуваат на нов начин, да ги воочуваат односите меѓу елементите и секогаш да ги проверуваат претпоставките од кои тргнуваат.
- Култура на учење, која подразбира организацијата да настојува да креира култура во која учењето е основа за наградување и унапредување, поддржано со стратегијата на организацијата од страна на менаџерите.

- Охрабрување на флексибилноста и експериментирањето, што подразбира организацијата да ги поттикнува вработените да преземаат ризик, да бидат иновативни, да трагаат по нови идеи, да пробуваат нови процеси и да развиваат нови производи и услуги.
- Вреднување на вработените, што подразбира организацијата да креира организациски систем и интерно опкружување кои ќе го поттикнуваат развојот на секој вработен.

Во Р. Македонија многу малку се зборува за организациското учење. Или постои страв од инвестирање во вработените од страна на менаџерите, или не ја разбираат целта на организациското учење. Низ разните системи на образование, низ разните начини на учење, се прават обиди на некој начин да се вложи во индивидуалниот развој на вработените, но тоа не е направено според некои конкретни принципи и според некои пропишани правила. Форсирањето на репутацијата на организацијата врз основа на бројот на одржани обуки за вработените не значи дека организацијата е организација која учи. Многу други работи влијаат за да стане организација од тој вид. Сепак, и она малку што се вложува во нашите организации, а претставува дел од организациското учење, влијае врз нивниот развој. Како што е напоменато погоре, нема ништо поисплатливо од тоа да се инвестира во знаењата на вработените, да им се отвори можност за нивно надградување и размена на стекнатото знаење – можеби тоа не е веднаш видливо, но со тек на време, тоа ќе стане најголем атрибут на самата организација.

Токму поради тие причини, предметот на истражување што оваа докторска дисертација го третира се проблемите со кои се соочуваат модерните организации во нашата земја. Предметот на ова истражување опфаќа одредени значајни специфичности карактеристични за организацискиот развој и за организациското учење на топ-менаџерите, оперативните менаџери и вработените во организациите. Покрај тоа, ова истражување предвидува и анализа на ставовите на испитаниците од производствените, услужните и јавните организации.

2.2. Цел на истражувањето

Целта на истражувањето на овој проблем е да се утврди влијанието на организациското учење врз организацискиот развој; поточно, да се утврди какво е

влијанието на организациското учење врз организацискиот развој кај организации од различни дејности (производство, услуги и јавни дејности).

2.3. Задачи на истражувањето

Задачите на истражувањето претставуваат конкретизација на целта на истражувањето. За реализација на поставената цел во истражувањето, неопходно е да се реализираат следниве истражувачки задачи.

З₁: Да се утврдат разликите и евентуалните сличности на исказите меѓу испитаниците од производствените, услужните и јавните организации кај топ-менаџерите.

З₂: Да се изврши поединечна процена на ставовите за организацискиот развој и за организациското учење на потпримероците испитаници: топ-менаџери, менаџери и вработени од производствените, услужните и јавните организации.

З₃: Да се утврдат разлики во извршените процени на ставовите за организацискиот развој и организациското учење меѓу испитаниците од производствените, услужните и јавните организации во секој потпримерок (топ-менаџери, менаџери и вработени).

З₄: Да се утврди каква е поврзаноста на индикаторите (варијаблите) кои ги дефинираат организацискиот развој и организациското учење.

З₅: Да се воочи дали организациите овозможуваат континуирано учење, односно, дали овозможуваат стекнување нови знаења и искуства, како и нивна размена меѓу вработените.

З₆: Да се воочи дали во организациите функционира процесот на креирање, прибирање, складирање, размена и примена на знаењето.

З₇: Да се утврди каква е културата на учење во организациите, дали постои култура на поддржување на организациското учење.

З₈: Да се утврди колку организациите ги охрабруваат експериментирањето и флексибилноста, односно, колку ги поттикнуваат вработените да преземаат ризици, да бидат иновативни, да трагаат по нови идеи, да испробуваат нови процеси, да развиваат нови производи и услуги.

Z₉: Да се воочи дали организациите имаат систем кој го поттикнува индивидуалниот развој на вработените.

Z₁₀: Да се воочи дали организациите имаат систем кој го поттикнува тимскиот развој на вработените.

Z₁₁: Да се утврди дали организациското учење е интегрирано во стратегијата и во политиките на организацијата.

Z₁₂: Да се воочи комуникацискиот систем во организациите.

Z₁₃: Да се воочи пристапот до екстерното и интерното знаење и искуство.

Z₁₄: Да се воочи односот на менаџментот кон организациското учење.

Z₁₅: Да се воочи дали организациите ги поттикнуваат вработените да ја исполнуваат колективната визија.

Z₁₆: Да се воочи дали организациите имаат развиено организациска меморија.

2.4. Хипотези

Врз основа на целта и предметот на истражувањето, како и врз основа на претходните сознанија и извршени истражувања, може да се постави една генерална и неколку посебни и поединечни хипотези.

Генерална хипотеза: Организациското учење и практикување се значајни за организацискиот развој и може да доведат до видливи промени во развојот на организациите.

Посебни хипотези:

ПХ₁: Ставовите на испитаниците од производствените, услужните и јавните организации кај топ-менаџерите не се хомогени.

ПХ₂: Проценките од искажаните ставови на испитаниците поврзани со организацискиот развој и организациското учење не се на задоволително ниво.

ПХ₃: Постои статистички значајна разлика во ставовите за организацискиот развој и организациското учење меѓу производствените, услужните и јавните организации.

ПХ₄: Постои поврзаност меѓу организациското учење и организацискиот развој во организациите.

ПХ₅: Вложувањето во организациското учење, во знаењето и во образованието влијае врз организацискиот развој.

Поединечни хипотези:

ПоХ₁: Вложувањето во организациското учење влијае врз професионалниот и кариерниот развој на вработените.

ПоХ₂: Во организациите непречено функционира процесот на менаџмент на знаењето.

ПоХ₃: Организациите имаат развиено култура на охрабрување и поддржување на учењето.

ПоХ₄: Организациското учење предизвикува промени за развој на организациско ниво.

ПоХ₅: Организациското учење во организациите предизвикува промени во индивидуалниот развој на вработените.

ПоХ₆: Организациското учење во организациите предизвикува промени во развојот на вработените на тимско ниво.

ПоХ₇: Организациите го интегрираат организациското учење во стратегијата и во политиките на организацијата.

ПоХ₈: Организациите имаат воспоставено соодветен комуникациски систем.

ПоХ₉: Организациите овозможуваат пристап до екстерното и интерното знаење и искуство.

ПоХ₁₀: Организациското учење во организациите предизвикува промени во третманот од страна на менаџментот.

ПоХ₁₁: Вработените во организациите се поттикнати да даваат поддршка во остварувањето на визијата на организацијата.

ПоХ₁₂: Организациите имаат развиено организациска меморија.

2.5. Варијабли на истражувањето

Варијаблите применети во ова истражување може да се поделат според нивната мерна природа – квалитативни и квантитативни – и според методолошката природа – зависни и независни.

Со квалитативните или атрибутивните варијабли се дадени дескриптивни категории искази кај потпримерокот топ-менаџери.

За мерење на квантитативните или нумеричките варијабли, извршена е процена на целокупниот простор на организацискиот развој и организациското учење кај испитаниците од организациите кои беа предмет на ова истражување. Процената е извршена со нумеричка седумстепенa скала (од 1 до 7).

Зависните или критериумските варијабли се во функција на дефинирањето на организацискиот развој, а податоците ќе бидат собрани од анкетните прашалници за топ-менаџерите, менаџерите и вработените. Зависните варијабли на ова истражување ги претставуваат:

- оценките и исказите на испитаниците за поддржување стратегии кон процесот на учење; поддржување стратегија за промена на вредностите, ставовите и верувањата; исполнување на организациската визија и сл.;
- оценките и ставовите за градење политики за вклученост на вработените во процесите; инвестирање во знаења и учење; зголемување на вештините, квалификуваната работна сила, производството и намалување на трошоците и сл.

Независни или предикторски варијабли – во оваа група, податоците ќе бидат собрани од анкетните прашалници за топ-менаџерите, менаџерите и вработените кои ги дефинираат:

- организациското учење; менаџментот на знаење; учеството во креирањето образовни стратегии; поврзаноста на учењето со промените кои се случуваат како последица на учењето; учењето во функција на напредувањето и наградувањето;

- влијанието врз индивидуалниот, професионалниот и кариерниот развој на вработените; поддржувањето и промовирањето на заедничките вредности; градењето систем за следење, разгледувањето и оценувањето проекти, програми и активности и сл.;
- тимското работење, пристапот до екстерното и интерното знаење, функционалноста на комуникациските системи и сл.

2.6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

За собирање на податоците беа користени следниве истражувачки техники:

- анкетен прашалник за собирање податоци од топ-менаџерите;
- анкетен прашалник за собирање податоци од менаџерите;
- анкетен прашалник за собирање податоци од вработените.

Анкетниот прашалник за собирање податоци од потпримерокот топ-менаџери е составен од три групи прашања (прилог 1).

- Првата група прашања се однесува на личните (персоналните) податоци на испитаниците.
- Втората група прашања содржи атрибутивни прашања за дел од актуелниот предмет на истражувањето.
- Третата група прашања ги содржи квантитативните показатели од просторот на организацискиот развој и организациското учење со кои се вршеше процена на ставовите на испитаниците.

Анкетните прашања беа од затворен и од отворен тип, и преку нив беа прибирани исказите, ставовите, мислењата и тврдењата на испитаниците.

Анкетниот прашалник за собирање податоци од потпримерокот менаџери е составен од две групи прашања (прилог 2).

- Првата група прашања се однесува на личните (персоналните) податоци на испитаниците.
- Втората група прашања се однесува на квантитативните показатели од просторот на организацискиот развој и организациското учење со кои се вршеше процена на ставовите на испитаниците.

Анкетните прашања беа од затворен тип, и преку нив беше извршена процена на ставовите, мислењата и тврдењата на испитаниците.

Анкетниот прашалник за собирање податоци од потпримерокот вработени во организациите, исто така, е составен од две групи прашања (прилог 3).

- Првата група прашања се однесува на личните (персоналните) податоци на испитаниците.
- Втората група прашања се однесува на квантитативните показатели од просторот на организацискиот развој и организациското учење со кои се вршеше процена на ставовите на испитаниците.

Анкетните прашања беа од затворен тип, и преку нив беше извршена процена на ставовите, мислењата и тврдењата на испитаниците.

2.7. Популација и примерок

За потребите на ова истражување опфатени се повеќе мали, средни и поголеми организации (производствени, услужни и јавни – владини и невладини) кои партиципираат на територијата на Р. Македонија.

Во реализацијата на истражувањето беа вклучени 496 испитаници, избрани по случаен избор.

Во текот на истражувањето беа дефинирани три потпримероци испитаници, и тоа, два од редот на менаџментот (топ-менаџери и оперативни менаџери) и еден од редот на вработените во организациите.

Примерокот на истражување ги опфати следниве субјекти:

- **Прв примерок:** Стратегиски менаџери, односно, топ-менаџери – 45 испитаници од кои 16 во производствени организации, 18 во услужни организации и 11 во јавни владини и невладини организации.
- **Втор примерок:** Менаџери на пониски хиерархиски нивоа, односно, оперативни менаџери – вкупно 124 испитаници од кои: 41 во производствени организации, 43 во услужни организации и 40 во јавни владини и невладини организации.

- Трет примерок: Вработени – вкупно 327 испитаници од кои: 108 вработени во производствени организации; 125 испитаници вработени во услужни организации и 94 испитаници вработени во јавни организации.

2.8. Статистичка обработка на податоците

По воспоставувањето на истражувањето и собирањето на потребните информации следуваа средување и обработка на добиените податоци. Средувањето на податоците се вршеше врз основа на соодветна организација, одредени техники и етапи на средување.

Средувањето на податоците се вршеше на централизиран начин, што значи дека планирањето на истражувањето и сите други подготовки беа вршени на едно централно место. Инструментите потребни за истражувањето беа претходно изготвени и соодветно дистрибуирани на теренот до сите испитаници. Откако заврши оваа етапа, инструментите беа вратени во центарот за обработка на податоците.

Средувањето на податоците се вршеше електронски (компјутерски), преку соодветни програми за статистичка обработка, претежно преку користење на апликативните програми Microsoft Office Excel 2010 и програмските пакети Statistics и SPSS програмата за статистичка обработка.

Во обработката на податоците се користени дескриптивна и компаративна статистика.

Со дескриптивните процедури, за секоја варијабла е одредена дистрибуцијата на фреквенциите, а за секоја континуирана серија се пресметани мерките на централна тенденција и мерките на дисперзија (стандардна девијација, варијанса, ранг, распон на варијација); а наедно, утврден е и распоредот на вредностите на Гаусовата крива (Skewness и Kurtosis).

- Од дискриминативните процедури, користен е:
 - факторскиот модел на униваријантна анализа на варијанса (ANOVA) за тестирање значајност на разлики меѓу повеќе од две аритметички средини, односно, утврдување разлики меѓу производствените, услужните и јавните организации од извршената процена во сите три потпримероци (топ-менаџери, менаџери и вработени).
- Од каузалните процедури користен е:

- Хи-квадрат тестот (χ^2 тест) за утврдување разлики во атрибутивните показатели меѓу независните примероци испитаници (производствени, услужни и јавни организации) кај испитаниците топ-менаџери.
- За утврдување на сличностите во исказите и ставовите меѓу испитаниците користена е матрица на интерсличности.
- Објаснувањето на просторот на организацискиот развој и организациското учење и проектирањето и дефинирањето на заедничките компоненти и димензии се утврдени со примена на факторска анализа.
- Пирсоновиот коефициент на корелација се користеше за утврдување на поврзаноста меѓу организацискиот развој и организациското учење.
- Влијанието на организациското учење врз организацискиот развој е утврдено со примена на регресиска анализа.

2.9. Тек и организација на истражувањето

Во согласност со општите критериуми за класификација на истражувањата, според методолошката природа, ова истражување може да се смести во истражувањата во кои станува збор за валоризација на одредени појави во различни услови. Според временската рамка, класифицирано е во трансверзалните истражувања, а според степенот на општост, им припаѓа на оперативните истражувања, поточно во развојните истражувања на кои основата им се темели на изнаоѓање и развој на подобри решенија.

Во реализацијата на овај труд се применети следниве истражувачки методи:

- Од општите уводни методи применети се аналитичко-синтетичкиот и индуктивниот метод.
- Од експликативните методи користен е емпирискиот метод.
- За обработка на податоците од истражувањето користен е статистичкиот метод.

Истражувањето е реализирано во првата половина од 2016 година. Текот и организацијата на истражувањето се одвиваа по следниов редослед: најнапред беа изготвени сите потребни инструменти со кои се собираа потребните податоци, потоа се пристапи на терен каде што беше извршено анкетање на испитаниците. Дел од прибирањето на податоците беше реализирано по електронски пат.

Средувањето на собраните податоци се одвиваше на централизиран начин, што значи дека планирањето на истражувањето и сите други подготовки се одвиваат од едно место. Во завршната фаза од истражувањето, средувањето на податоците беше реализирано преку соодветни програми за статистичка обработка.

2.10. Очекувани резултати

Резултатите добиени од ова истражување би им биле од корист најпрво на организациите кои ќе бидат дел од ова истражување, а потоа и на сите организации во Р. Македонија. Резултатите од истражувањето би дале реална слика за тоа каква е состојбата со практикувањето на организациското учење во организациите кај нас, од една страна, а од друга страна, ќе се воочи влијанието на организациското учење врз организацискиот развој, па тоа влијание ќе претставува поттик за сите организации да го променат својот однос кон стекнувањето и споделувањето знаења, како една нивна најголема и најпрофитабилна инвестиција.

Добиените резултати би претставувале додадена вредност за сите организации на кое било ниво на функционирање на организацијата. На стратегиско ниво ќе се подигне свесноста за корисноста од практикувањето на организациското учење во зголемувањето на интелектуалниот капитал на организацијата. На оперативно ниво ќе се подигне свесноста за корисноста од споделувањето на знаењата и искуствата. Ќе се зголеми ефикасноста и/или ефективноста на постојните системски решенија во организацијата или на проектираните и имплементираниите нови системски решенија во организацијата. Ќе се подигне тимската компетентност на членовите на оперативните тимови. Ќе се подигне тимскиот дух во тековното работење во организацијата (зголемена доверба, почит и самодоверба).



РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО



3. Резултати од истражувањето

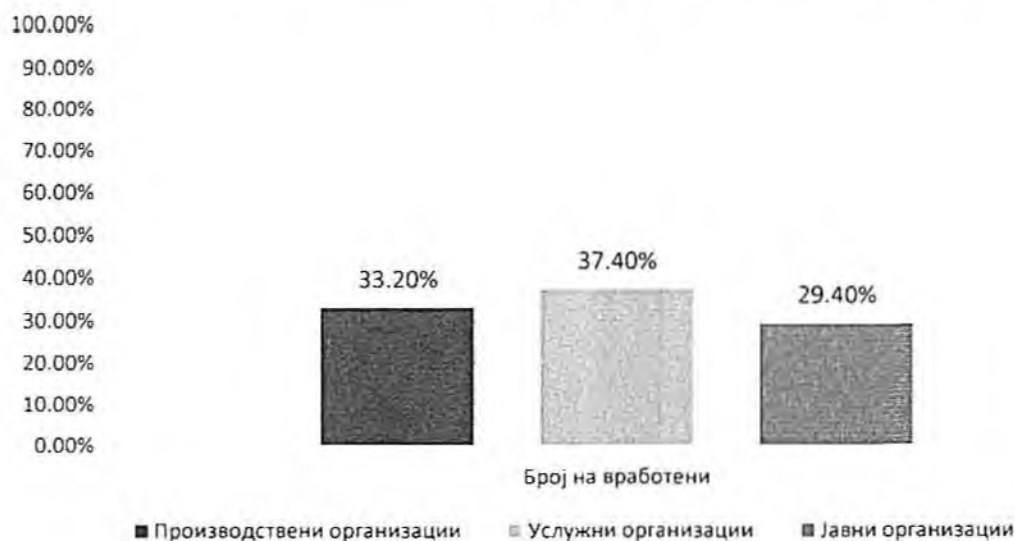
Во прикажувањето на резултатите од истражувањето, покрај образложенијата за добиените показатели, користени се и графички прикази и табеларни прегледи.

3.1. Основни демографски показатели на испитаниците во истражувањето

Подолу се претставени заедничките демографски показатели за трите потпримероци испитаници (топ-менаџери, менаџери и вработени во производствени, услужни и јавни организации).

Со истражувањето беа опфатени вкупно 40 организации со различна големина (мали, средни и големи) и од различен вид производствени, услужни и јавни - владини и невладини организации. Со истражувањето беа опфатени 497 испитаници, од кои 165 од производствени организации или 33.2% од вкупниот број на испитаници, 186 од услужни организации или 37.4% од вкупниот број на испитаници и 146 од јавни организации или 29.4% од вкупниот број на испитаници (графикон бр. 2).

Графикон бр. 2 Преглед на организациите според видот и бројот на вработени



Од вкупниот број на испитаници, 275 се од машката популација и 222 се од женската популација. Од нив, 45 се топ-менаџери, 125 менаџери и 327 вработени во организациите. Според степенот на образование, 9 од испитаниците се со завршено основно образование, 138 се со завршено средно образование, 268 се со завршено

високо образование, 71 испитаник се со завршен втор циклус на студии, 9 се доктори на науки и 2 испитаника се со други специјалистички студии. Според возраста, 23 од испитаниците се на возраст од 25 години, 156 се на возраст од 25 до 34 години, 159 се на возраст од 35 до 44 години, 113 се на возраст од 45 до 54 години, 43 испитаници се на возраст од 55 до 64 години и 3 се на возраст над 65 години.

Подетални информации за овие демографски показатели се прикажани во графичките прегледи за секој потпримерок поединечно (топ-менаџери, менаџери и вработени).

3.1.1. Демографски показатели на испитаниците – топ-менаџери

Со истражувањето се опфатени вкупно 45 топ-менаџери, и тоа: 16 од производствените организации, 18 од услужните организации и 11 од јавните владини и невладини организации (графикон бр. 3).

Графикон бр. 3 Топ-менаџери според видот на организациите



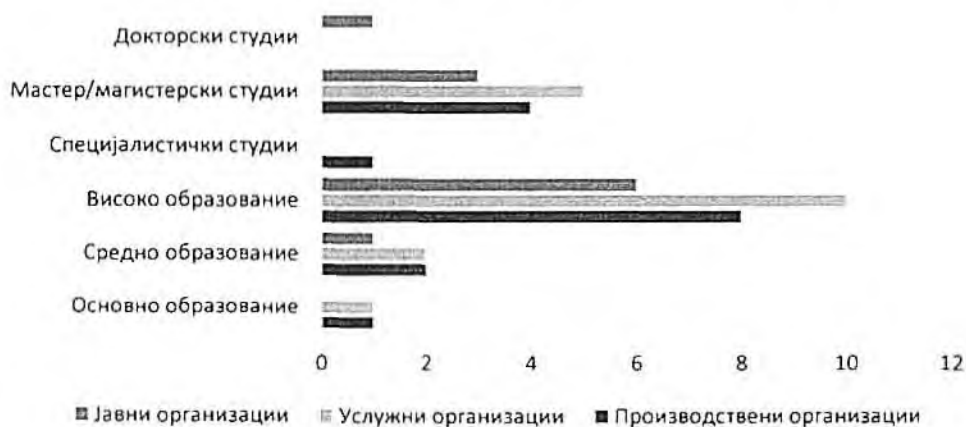
Според половата припадност, 35 припаѓаат на машката популација, од кои 13 од производствените организации, 14 од услужните организации и 8 од јавните организации, а 10 ѝ припаѓаат на женската популација, и тоа: 3 од производствените организации, 4 од услужните организации и 3 од јавните организации (графикон бр. 4).

Графикон бр. 4 Топ-менаџери според половата припадност



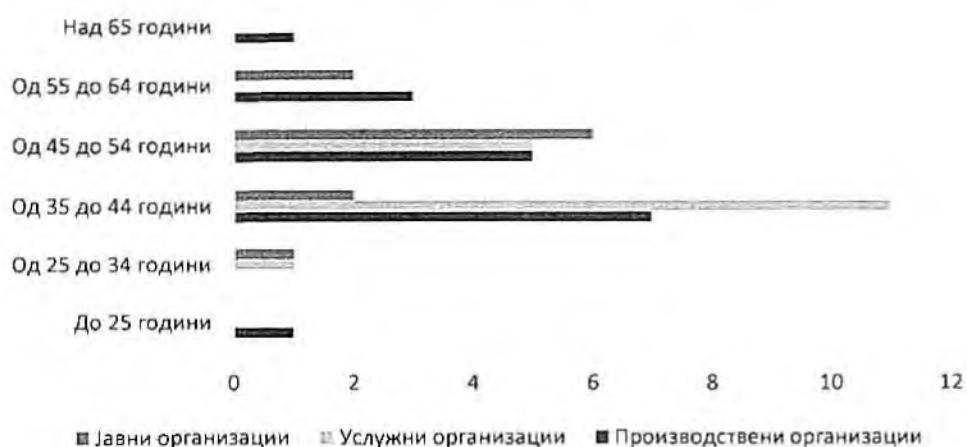
Според степенот на образование, 2 од испитаниците топ-менаџери се со основно образование (1 од производствените организации и 1 од услужните организации), 5 од испитаниците се со средно образование (2 од производствените организации, 2 од услужните организации и 1 од јавните организации), 24 од испитаниците топ-менаџери се со високо образование (8 од производствените организации, 10 од услужните организации и 6 од јавните организации), 12 од топ-менаџерите се со завршен втор циклус мастер/магистерски студии (4 од производствените организации, 5 од услужните организации и 3 од јавните организации), 1 од испитаниците е со завршени докторски студии (вработен во јавна организација) и 1 е со завршени специјалистички студии (вработен во производствена организација) (графикон бр. 5).

Графикон бр. 5 Топ-менаџери според степенот на образование



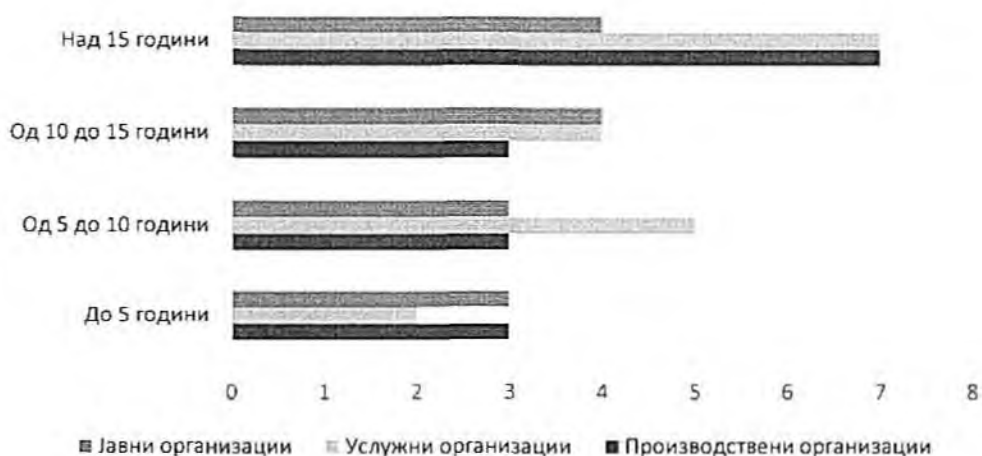
Според возраста, 1 испитаник е на возраст под 25 години (производствена организација), 2 се на возраст од 25 до 34 години (1 од услужна организација и 1 од јавна организација), 20 се на возраст помеѓу 35 и 44 години (7 од производствени организации, 11 од услужни организации и 2 од јавни организации), 16 се на возраст помеѓу 45 и 54 години (5 од производствени организации, 5 од услужни организации и 6 од јавни организации), 5 се на возраст помеѓу 55 и 64 години (3 од производствени организации и 2 од јавни организации) и 1 испитаник е на возраст над 65 години (производствена организација) (графикон бр. 6).

Графикон бр. 6 Топ-менаџери според возраста



Според работното искуство, 8 топ-менаџери се со работно искуство од 1 до 5 години (3 од производствени организации, 2 од услужни организации, 3 од јавни организации), 11 испитаници се со работно искуство од 5 до 10 години (3 од производствени организации, 5 од услужни организации, 3 од јавни организации), 8 испитаници се со работно искуство од 10 до 15 години (3 од производствени организации, 4 од услужни организации, 4 од јавни организации), 18 испитаници се со работно искуство подолго од 15 години (7 од производствени организации, 7 од услужни организации, 4 од јавни организации) (графикон бр. 7).

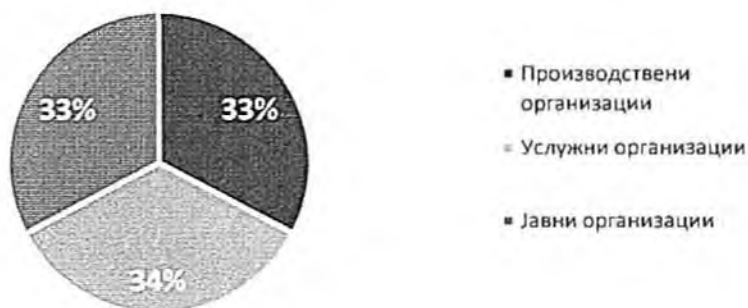
Графикон бр. 7 Топ-менаџери според работното искуство



3.1.2. Демографски показатели на испитаниците – менаџери

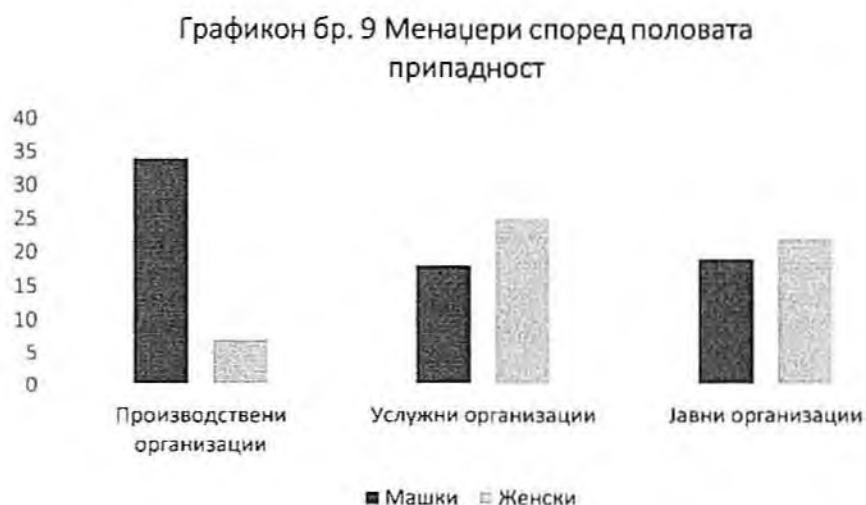
Со истражувањето беа опфатени вкупно 125 менаџери од различни хиерархиски нивоа на организациите што беа предмет на истражување. Од вкупниот број менаџери, 41 беа од производствените организации, 43 од услужните организации и 41 од јавните организации (графикон бр. 8).

Графикон бр. 8 Менаџери според видот на организациите



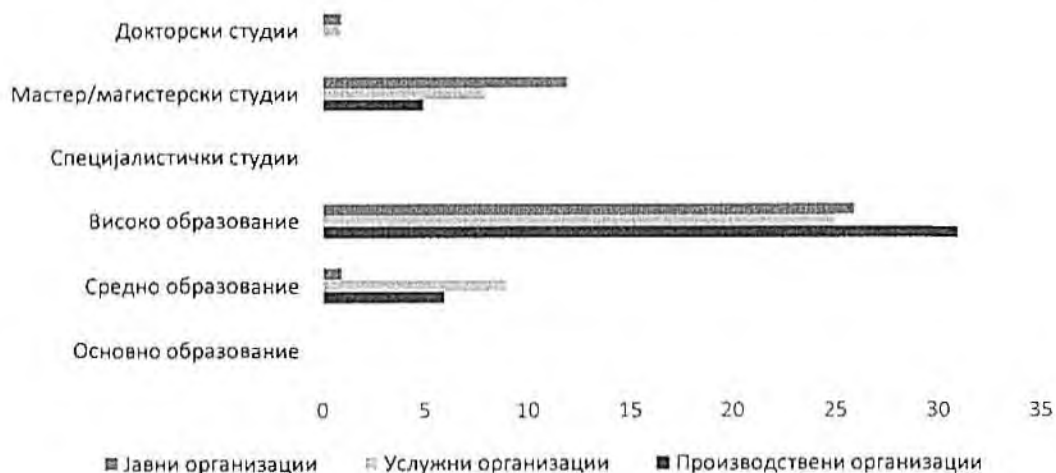
Според половата припадност, 34 испитаници менаџери се дел од машката популација во производствените организации, а 1 е од женската популација. 18 испитаници менаџери се дел од машката популација во услужните организации, а 25 и припаѓаат на женската популација, додека 19 менаџери ѝ припаѓаат на машката

популација во јавните организации, а 22 ѝ припаѓаат на женската популација (графикон бр. 9).



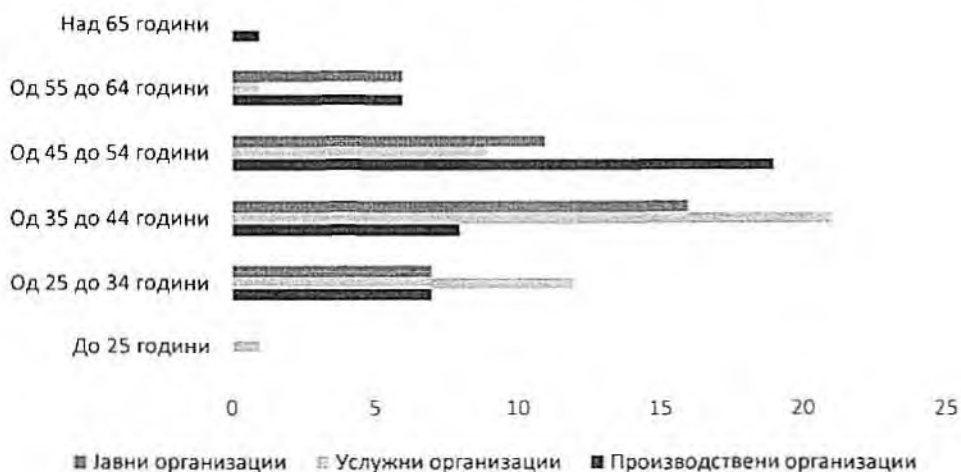
Според степенот на образование, 16 испитаници менаџери се со завршено средно образование (6 од производствените организации, 9 од услужните организации и 1 од јавните организации), 82 испитаници се со завршено високо образование (31 од производствените организации, 25 од услужните организации и 26 од јавните организации), 25 испитаници менаџери се со завршен втор циклус студии (5 од производствените организации, 8 од услужните организации и 12 од јавните организации) и 2 испитаника се доктори на наука (1 од услужните организации и 1 од јавните организации) (графикон бр. 10).

Графикон бр. 10 Менаџери според степенот на образование



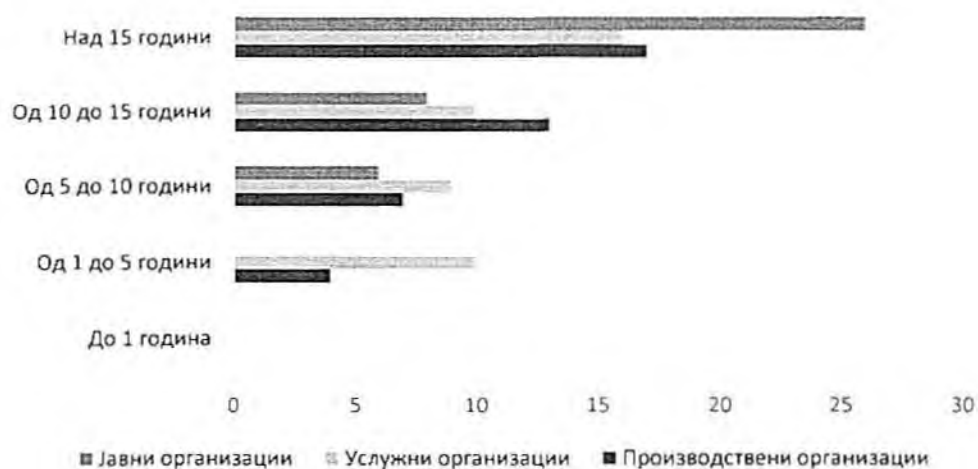
Според возраста, од испитаниците менаџери, 1 е на возраст под 25 години (од услужните организации), 26 се на возраст од 25 до 34 години (7 од производствените организации, 12 од услужните организации и 7 од јавните организации), 45 се на возраст од 35 до 44 години (8 од производствените организации, 21 од услужните организации и 16 од јавните организации), 39 се на возраст од 45 до 54 години (19 од производствените организации, 9 од услужните организации и 11 од јавните организации), 13 се на возраст од 55 до 64 години (6 од производствените организации, 1 од услужните организации и 6 од јавните организации) и 1 од испитаниците е над 65 години (производствена организација) (графикон бр. 11).

Графикон бр. 11 Менаџери според возраста



Според севкупното работно искуство на менаџерите, од вкупниот број испитаници менаџери, 14 испитаници се со работно искуство од 1 до 5 години (4 во производствени организации, 10 во услужни организации), 21 се со работно искуство од 5 до 10 години (7 во производствени организации, 9 во услужни организации, 6 во јавни организации), 31 се со работно искуство од 10 до 15 години (13 во производствени организации, 10 во услужни организации, 8 во јавни организации) и 59 се со искуство подолго од 15 години (17 во производствени организации, 16 во услужни организации, 26 во јавни организации) (графикон бр. 12).

Графикон бр. 12 Менаџери според работното искуство



Според работното искуство во организацијата во која работат, испитаниците менаџери, 4 се со работно искуство под 1 година (1 во производствени организации, 2 во услужни организации, 1 во јавна организации), 23 се со работно искуство во организацијата од 1 до 5 години (8 во производствени организации, 12 во услужни организации, 3 во јавна организации), 36 се со работно искуство од 5 до 10 години (14 во производствени организации, 11 во услужни организации, 11 во јавна организации), 22 се со работно искуство во организацијата од 10 до 15 години (6 во производствени организации, 10 во услужни организации, 6 во јавна организации) и 40 се со работно искуство во организацијата над 15 години (13 во производствени организации, 8 во услужни организации, 19 во јавна организации) (графикон бр. 13).

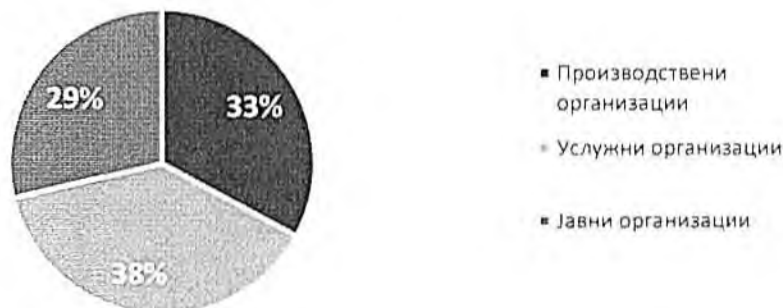
Графикон бр. 13 Менаџери според работното искуство во организациите во кои работат



3.1.3. Демографски показатели на испитаниците – вработени

Од вкупниот број испитаници опфатени со истражувањето, 327 беа од делот вработени во организациите, и тоа: 108 од производствените организации, 125 од услужните организации и 94 од јавните организации (графикон бр. 14).

Графикон бр. 14 Вработени според видот на организациите



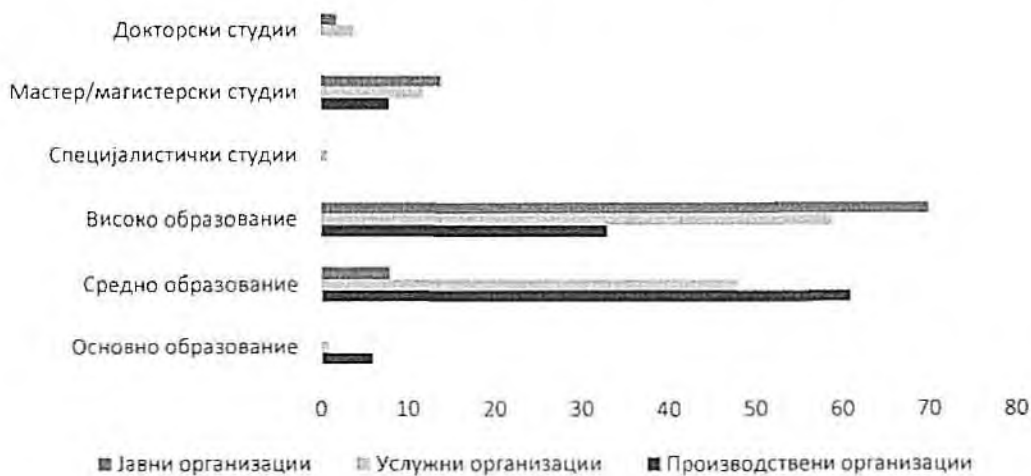
Според половата припадност, 64 од испитаниците ѝ припаѓаат на машката популација во производствените организации, а 44 од женската популација; 70 се машки во услужните организации; а 55 се женски и 36 се машки во јавните организации, а 58 се женски (графикон бр. 15).

Графикон бр. 15 Вработени според половата припадност



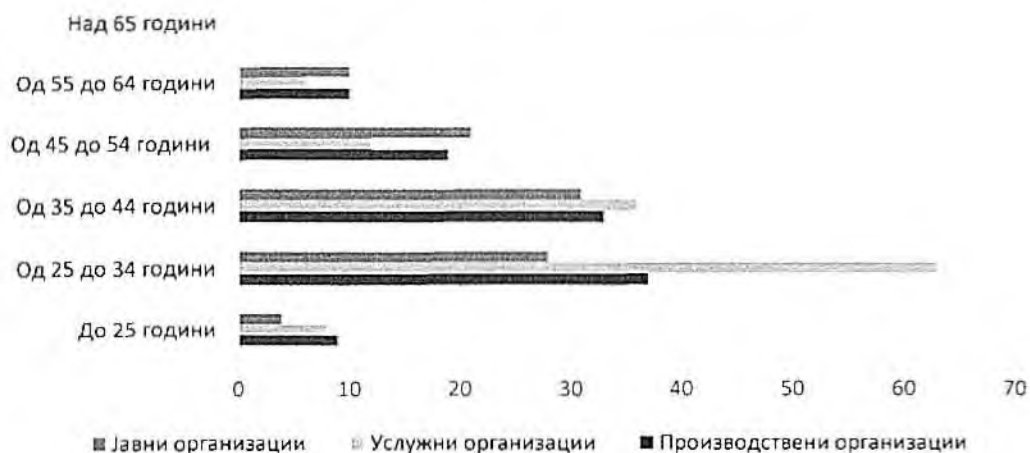
Според степенот на образование, 7 од испитаниците вработени се со завршено основно образование (6 од производствени организации и 1 од услужни организации), 117 се со завршено средно образование (61 од производствени организации, 48 од услужни организации и 8 од јавни организации), 162 се со завршено високо образование (33 од производствени организации, 59 од услужни организации и 70 од јавни организации), 34 се со завршен втор циклус студии (8 од производствени организации, 12 од услужни организации и 14 од јавни организации), 6 се доктори на науки (4 од услужните организации и 2 од јавните организации) и 1 е со специјалистичко образование (1 од услужните организации) (графикон бр. 16).

Графикон бр. 16 Вработени - степен на образование



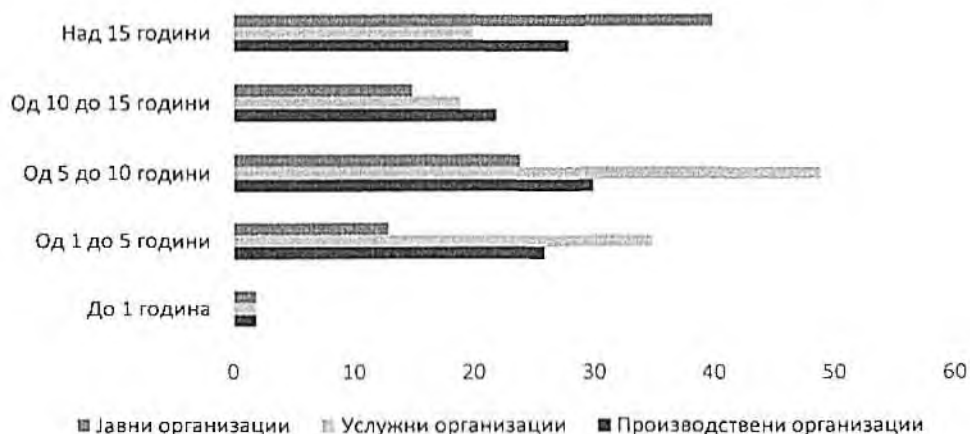
Според возраста, 21 испитаник се под 25 години (9 од производствени организации, 8 од услужни организации и 4 од јавни организации), 128 се на возраст од 25 до 34 години (37 од производствени организации, 63 од услужни организации и 28 од јавни организации), 100 се на возраст од 35 до 44 години (33 од производствени организации, 36 од услужни организации и 31 од јавни организации), 52 се на возраст од 45 до 54 години (19 од производствени организации, 12 од услужни организации и 21 од јавни организации) и 26 се на возраст од 55 до 64 години (10 од производствени организации, 6 од услужни организации и 10 од јавни организации) (графикон бр. 17).

Графикон бр. 17 Вработени според возраста



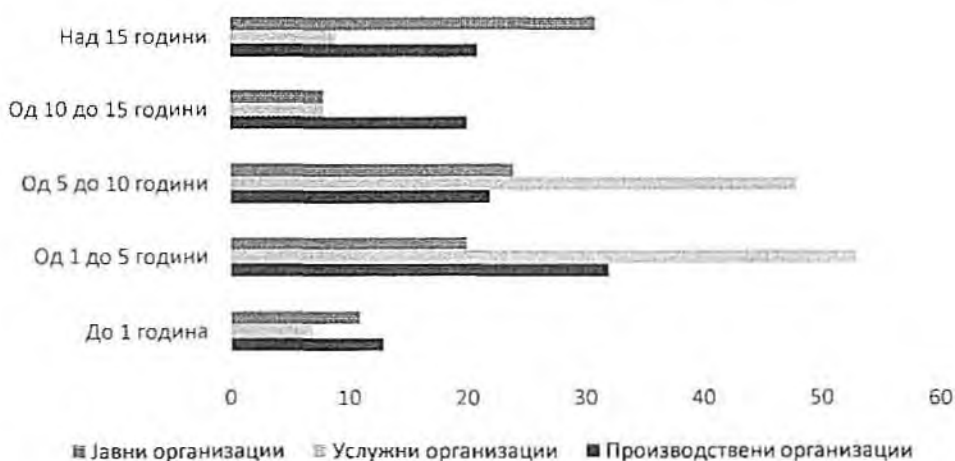
Според вкупното работно искуство кое го имаат остварено вработените, 6 се со работно искуство помало од 1 година (2 од производствените организации, 2 од услужните организации и 2 од јавните организации), 74 од вработените се со работно искуство од 1 до 5 години (26 од производствените организации, 35 од услужните организации и 13 од јавните организации), 103 се со работно искуство од 5 до 10 години (30 од производствените организации, 49 од услужните организации и 24 од јавните организации), 66 се со работно искуство од 10 до 15 години (22 од производствените организации, 19 од услужните организации и 15 од јавните организации) и 88 од испитаниците вработени се со работно искуство над 15 години (28 од производствените организации, 20 од услужните организации и 40 од јавните организации) (графикон бр. 18).

Графикон бр. 18 Вработени според работното искуство



Според работното искуство кое вработените го имаат стекнато во организациите во кои работат, 31 од вработените се со работно искуство помало од 1 година (13 од производствените организации, 7 од услужните организации и 11 од јавните организации), 105 се со работно искуство од 1 до 5 години (32 од производствените организации, 53 од услужните организации и 20 од јавните организации), 94 се со работно искуство од 5 до 10 години (22 од производствените организации, 48 од услужните организации и 24 од јавните организации), 36 се со работно искуство од 10 до 15 години (20 од производствените организации, 8 од услужните организации и 8 од јавните организации) и 61 се со работно искуство во организациите во кои работат подолго од 15 години (21 од производствените организации, 9 од услужните организации и 31 од јавните организации) (графикон бр. 19).

Графикон бр. 19 Вработени според работното искуство стекнато во организациите во кои работат



3.2. Утврдување на фреквенциите на исказите меѓу топ-менаџерите во производствените, услужните и јавните организации

Со цел да се воочат разликите во фреквенциите на исказите дадени од страна на топ-менаџерите од производствените, услужните и јавните организации, употребена е постапката χ^2 хи-квадрат тест.

Оваа постапка е употребена за 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14 прашање од анкетниот прашалник наменет за топ-менаџерите.

Анкетното прашање бр. 5 гласи: Во која фаза од развојот на организација се наоѓа Вашата организација?

Ставови и мислења за анкетното прашање: 1) во основање, 2) во почетна фаза, 3) во развој, 4) во топ-форма, 5) стабилност, 6) во криза и 7) во „залез“.

Резултатите од ова прашање се прикажани во табела бр. 1 и табела бр. 2.

Табела бр. 1 Фази од развојот на организацијата

		VAR00002			Вкупно	
		Производствен и организации	Услужни организаци и	Јавни организаци и		
VAR0000 1	Во основање	Count	0	0	1	1
		% within VAR0000 1	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
		% within VAR0000 2	0.0%	0.0%	9.1%	2.2%
	% of Total	0.0%	0.0%	2.2%	2.2%	
	Почетници	Count	1	1	0	2
		% within VAR0000 1	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
		% within VAR0000 2	6.3%	5.6%	0.0%	4.4%
	% of Total	2.2%	2.2%	0.0%	4.4%	
	Во развој	Count	5	9	2	16
		% within VAR0000 1	31.3%	56.3%	12.5%	100.0%
		% within VAR0000 2	31.3%	50.0%	18.2%	35.6%
	% of Total	11.1%	20.0%	4.4%	35.6%	
	Во топ- форма	Count	5	2	3	10
		% within VAR0000 1	50.0%	20.0%	30.0%	100.0%
		% within VAR0000 2	31.3%	11.1%	27.3%	22.2%
	% of Total	11.1%	4.4%	6.7%	22.2%	
	Стабилност	Count	5	6	3	14
		% within VAR0000 1	35.7%	42.9%	21.4%	100.0%

	% within VAR0000 2	31.3%	33.3%	27.3%	31.1%
	% of Total	11.1%	13.3%	6.7%	31.1%
Во криза	Count	0	0	2	2
	% within VAR0000 1	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	% within VAR0000 2	0.0%	0.0%	18.2%	4.4%
	% of Total	0.0%	0.0%	4.4%	4.4%
Total	Count	16	18	11	45
	% within VAR0000 1	35.6%	40.0%	24.4%	100.0%
	% within VAR0000 2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	35.6%	40.0%	24.4%	100.0%

Табела бр. 2 Хи-квадрат тест за фази од развојот на организацијата

Хи-квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.796 ^a	10	.182
Likelihood Ratio	13.692	10	.188
Linear-by-Linear Association	.363	1	.547
N of Valid Cases	45		

Од податоците прикажани во табелите бр. 1 и бр. 2 на применетиот тест од спроведеното истражување меѓу потпримероците испитаници топ-менаџери (производствени организации/ услужни организации/ јавни организации), може да се констатира дека не постојат статистички значајни (сигнификантни) разлики во дадените искази и ставови ($\chi^2 = 13,692$; $df = 10$; $n = 45$; $Sig. = 0,188$). Имајќи ги предвид пресметките во одредени ќелии каде што се добиени фреквенции помали од пет, предвид се земено постапките на Ликелихуд (Likelihood Ratio). Иако не се утврдени значајни разлики во добиените искази меѓу потпримероците испитаници, може да се констатира дека поголем дел од организациите се во развој, топ-форма и стабилност. Најголема стабилност во работењето е забележана кај услужните организации.

Анкетното прашање бр. 6 гласи: *Дали имате образовна стратегија?*

Искази и ставови за анкетното прашање: 1) да, 2) не.

Резултатите од ова прашање се прикажани во табела бр. 3 и табела бр. 4.

Табела бр. 3 Образовна стратегија

VAR00001 * VAR00002 Crosstabulation

		VAR00002			Total	
		Производствени организации	Услужни организации	Јавни организации		
VAR00001	Да	Count	10	8	5	23
		% within VAR00001	43.5%	34.8%	21.7%	100.0%
		% within VAR00002	62.5%	44.4%	45.5%	51.1%
	Не	% of Total	22.2%	17.8%	11.1%	51.1%
		Count	6	10	6	22
		% within VAR00001	27.3%	45.5%	27.3%	100.0%
	Total	% within VAR00002	37.5%	55.6%	54.5%	48.9%
		% of Total	13.3%	22.2%	13.3%	48.9%
		Count	16	18	11	45
Total	% within VAR00001	35.6%	40.0%	24.4%	100.0%	
	% within VAR00002	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	35.6%	40.0%	24.4%	100.0%	

Табела бр. 4 Хи-квадрат тест за образовната стратегија

Хи-квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.292 ^a	2	.524
Likelihood Ratio	1.302	2	.521
Linear-by-Linear Association	.884	1	.347
N of Valid Cases	45		

Според добиените резултати од применетиот тест во спроведеното истражување (табели бр. 3 и бр. 4) меѓу потпримероците испитаници топ-менаџери (производствени организации/ услужни организации/ јавни организации), може да се констатира дека не постојат статистички значајни (сигнификантни) разлики во дадените искази и ставови ($\chi^2 = 1,292$; $df = 2$; $n = 45$; $Sig. = 0,524$). Добиените вредности покажуваат дека околу половината од услужните и јавните организации немаат образовни стратегии.

Состојбата на производствените организации, во споредба со другите, е нешто подобра, односно, 62,5 % од производствените организации имаат образовна стратегија.

Анкетното прашање бр. 8 гласи: *Преку кои форми и начини се стекнуваат нови сознанија и искуства во Вашата организација?*

Ставови и искази за анкетното прашање: 1) преку обуки, 2) преку размена на знаења и искуства меѓу вработените, 3) преку размена на знаења и искуства од менаџментот, 4) преку индивидуално учење, 5) друго – наведете што.

При анализата на резултатите од анкетањето, предвид се земени податоците на испитаниците кои дале повеќе опции на одговори, еден, два, три или повеќе (преку обуки, преку индивидуално учење и сл.), со што бројот на добиени показатели кај испитаниците е зголемен од 45 на 122.

Резултатите од ова прашање се прикажани во табела бр. 5 и табела бр. 6.

Табела бр. 5 Форми и начини на стекнување нови сознанија и искуства

VAR00001 * VAR00002 Crosstabulation

		VAR00002			Total	
		Производствени организации	Услужни организации	Јавни организации		
VAR00001	Обуки	Count	6	13	9	28
		% within VAR00001	21.4%	46.4%	32.1%	100.0%
		% within VAR00002	13.6%	26.0%	32.1%	23.0%
		% of Total	4.9%	10.7%	7.4%	23.0%
	Размена на знаења и искуства меѓу вработените	Count	20	13	5	38
		% within VAR00001	52.6%	34.2%	13.2%	100.0%
		% within VAR00002	45.5%	26.0%	17.9%	31.1%
		% of Total	16.4%	10.7%	4.1%	31.1%
	Размена на знаења и искуства од менаџментот	Count	11	12	10	33
		% within VAR00001	33.3%	36.4%	30.3%	100.0%
		% within VAR00002	25.0%	24.0%	35.7%	27.0%
		% of Total	9.0%	9.8%	8.2%	27.0%
Индивидуално учење	Count	7	9	4	20	
	% within VAR00001	35.0%	45.0%	20.0%	100.0%	
	% within VAR00002	15.9%	18.0%	14.3%	16.4%	
	% of Total	5.7%	7.4%	3.3%	16.4%	
Друго	Count	0	3	0	3	

	% within VAR00001	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	% within VAR00002	0.0%	6.0%	0.0%	2.5%
	% of Total	0.0%	2.5%	0.0%	2.5%
Total	Count	44	50	28	122
	% within VAR00001	36.1%	41.0%	23.0%	100.0%
	% within VAR00002	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	36.1%	41.0%	23.0%	100.0%

Табела бр. 6 Хи-квадрат тест за формите и начините на стекнување нови сознанија и искуства

Хи-квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.300 ^a	8	.102
Likelihood Ratio	14.386	8	.072
Linear-by-Linear Association	.102	1	.749
N of Valid Cases	122		

Од извршената анализа (табели бр. 5 и бр. 6) на применетиот тест од спроведеното истражување меѓу потпримероците испитаници топ-менаџери (производствени организации/ услужни организации/ јавни организации), може да се констатира дека не постојат статистички значајни (сигнификантни) разлики во дадените искази и ставови ($\chi^2 = 14,386$; $df = 8$; $n = 122$; $Sig. = 0,072$). Имајќи ги предвид пресметките во одредени ќелии каде што се добиени фреквенции помали од пет, предвид се земени коригираните постапки на Ликелихуд (Likelihood Ratio). Иако не се утврдени значајни разлики во добиените искази меѓу потпримероците испитаници, карактеристично е тоа што во производствените организации, поголемо внимание се посветува на пренесувањето на знаењето и искуство, во споредба со индивидуалното учење и обуките. Кај услужните и јавните организации е евидентиран најмал процент на стекнување сознанија и искуства преку индивидуално учење.

Анкетното прашање бр. 10 гласи: *Дали вложувањето на вработените во образование, учење, знаење влијае во нивниот кариерен развој?*

Ставови и мислења за анкетното прашање: 1) да, влијае, 2) не, не влијае, 3) влијае само кај одредени работни позиции, 4) влијае само кај одредени вработени, 5) друго – наведете што.

Резултатите од ова прашање се прикажани во табелите бр. 7 и бр. 8.

Табела бр. 7 Вложувањето на вработените во образование, учење и знаење и кариерниот развој

VAR00001 * VAR00002 Crosstabulation

		VAR00002			Total	
		Производствени организации	Услужни организации	Јавни организации		
VAR00001	Да, влијае	Count	12	13	8	33
		% within VAR00001	36.4%	39.4%	24.2%	100.0%
		% within VAR00002	75.0%	72.2%	72.7%	73.3%
	Не, не влијае	Count	1	0	0	1
		% within VAR00001	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% within VAR00002	6.3%	0.0%	0.0%	2.2%
	Влијае само кај одредени работни позиции	Count	3	2	2	7
		% within VAR00001	42.9%	28.6%	28.6%	100.0%
		% within VAR00002	18.8%	11.1%	18.2%	15.6%
	Влијае само кај одредени вработени	Count	0	3	0	3
		% within VAR00001	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		% within VAR00002	0.0%	16.7%	0.0%	6.7%
Друго	Count	0	0	1	1	
	% within VAR00001	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	
	% within VAR00002	0.0%	0.0%	9.1%	2.2%	
Total	Count	16	18	11	45	
	% within VAR00001	35.6%	40.0%	24.4%	100.0%	
	% within VAR00002	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	35.6%	40.0%	24.4%	100.0%	

Табела бр. 8 Хи-квадрат тест за вложувањето на вработените во образование, учење, знаење и кариерниот развој

Хи-квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.795 ^a	8	.280
Likelihood Ratio	10.792	8	.214
Linear-by-Linear Association	.515	1	.473
N of Valid Cases	45		

Според добиените резултати од применетиот тест во спроведеното истражување (табели бр. 7 и бр. 8) меѓу потпримероците испитаници топ-менаџери (производствени организации/ услужни организации/ јавни организации), може да се констатира дека не постојат статистички значајни (сигнификантни) разлики во дадените искази и ставови ($\chi^2 = 10,792$; $df = 8$; $n = 45$; $Sig. = 0,214$). Имајќи ги предвид пресметките во одредени ќелии каде што се добиени фреквенции помали од пет, предвид се земено коригираните постапки на Ликелихуд (Likelihood Ratio). Најголемиот број испитаници (од 72% до 75%) од сите потпримероци се со став дека вложувањата во образованието влијаат само кај одредени работни позиции.

Анкетното прашање бр. 11 гласи: *Дали вложувањето на вработените во образование, учење, знаење (професионален развој) влијае врз организацискиот развој?*

Ставови и мислења за анкетното прашање: 1) да, влијае, 2) не, не влијае, 3) влијае само од одредени работни позиции, 4) влијае само од одредени вработени, 5) друго – наведете што.

Резултатите од ова прашање се прикажани во табела бр. 9 и табела бр. 10.

Табела бр. 9 Вложувањето на вработените во образование, учење и знаење и организацискиот развој

VAR00001 * VAR00002 Crosstabulation						
		VAR00002			Total	
		Производствени организации	Услужни организации	Јавни организации		
VAR00001	Да, влијае	Count	12	13	9	34
		% within VAR00001	35.3%	38.2%	26.5%	100.0%
		% within VAR00002	75.0%	72.2%	81.8%	75.6%
		% of Total	26.7%	28.9%	20.0%	75.6%
	Не, не влијае	Count	1	0	0	1

	% within VAR00001	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	% within VAR00002	6.3%	0.0%	0.0%	2.2%
	% of Total	2.2%	0.0%	0.0%	2.2%
Влијае само од одредени работни позиции	Count	2	1	0	3
	% within VAR00001	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%
	% within VAR00002	12.5%	5.6%	0.0%	6.7%
	% of Total	4.4%	2.2%	0.0%	6.7%
Влијае само од одредени вработени	Count	1	4	1	6
	% within VAR00001	16.7%	66.7%	16.7%	100.0%
	% within VAR00002	6.3%	22.2%	9.1%	13.3%
	% of Total	2.2%	8.9%	2.2%	13.3%
Друго	Count	0	0	1	1
	% within VAR00001	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	% within VAR00002	0.0%	0.0%	9.1%	2.2%
	% of Total	0.0%	0.0%	2.2%	2.2%
Total	Count	16	18	11	45
	% within VAR00001	35.6%	40.0%	24.4%	100.0%
	% within VAR00002	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	35.6%	40.0%	24.4%	100.0%

Табела бр. 10 Хи-квадрат тест за вложувањето на вработените во образование, учење и знаење и организацискиот развој

Хи-квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.388 ^a	8	.396
Likelihood Ratio	8.924	8	.349
Linear-by-Linear Association	.128	1	.721
N of Valid Cases	45		

Од увидот во резултатите во табелите бр. 9 и бр. 10 на применетиот тест од спроведеното истражување меѓу потпримероците испитаници топ-менаџери (производствени организации/ услужни организации/ јавни организации), може да се констатира дека не постојат статистички значајни (сигнификантни) разлики во дадените искази и ставови ($\chi^2 = 8,924$; $df = 8$; $n = 45$; $Sig. = 0,349$). Имајќи ги предвид пресметките во одредени ќелии каде што се добиени фреквенциите помали од пет, предвид се земено

коригираните постапки на Ликелихуд (Likelihood Ratio). Идентично е мислењето дека образованието, односно, професионалниот развој влијае врз организацискиот развој кај сите три потпримероци испитаници. Добиените вредности од исказите укажуваат на високиот процент (од 72% до 82%) на поддршка на ставот за влијанието на професионалниот врз организацискиот развој.

Анкетното прашање бр. 12 гласи: *Како придонесувате за организацискиот развој? Во што најмногу вложувате?*

Ставови и мислења за анкетното прашање: 1) во ресурси, 2) во опрема, 3) во видливост/промоција, 4) во знаење, 5) во вработените, 6) во подобрување на производите/услугите, 7) друго – наведете што.

При анализата на резултатите од ова прашање, предвид се земени податоците на испитаниците кои дале повеќе од еден одговор, два три или повеќе (во ресурси и опрема, знаење и вработени и сл.), со што бројот на добиени показатели на испитаници е зголемен од 45 на 99.

Резултатите од ова прашање се прикажани во табела бр. 11 и табела бр. 12.

Табела бр. 11 Придонес во организацискиот развој

VAR00001 * VAR00002 Crosstabulation

		VAR00002			Total	
		Производствени организации	Услужни организации	Јавни организации		
VAR00001	Во ресурси	Count	7	8	1	16
		% within VAR00001	43.8%	50.0%	6.3%	100.0%
		% within VAR00002	15.9%	20.0%	6.7%	16.2%
		% of Total	7.1%	8.1%	1.0%	16.2%
	Во опрема	Count	11	7	3	21
		% within VAR00001	52.4%	33.3%	14.3%	100.0%
		% within VAR00002	25.0%	17.5%	20.0%	21.2%
		% of Total	11.1%	7.1%	3.0%	21.2%
	Во видливост/ промоција	Count	2	7	0	9
		% within VAR00001	22.2%	77.8%	0.0%	100.0%
		% within VAR00002	4.5%	17.5%	0.0%	9.1%
		% of Total	2.0%	7.1%	0.0%	9.1%
Во знаење	Count	8	4	3	15	

	% within VAR00001	53.3%	26.7%	20.0%	100.0%
	% within VAR00002	18.2%	10.0%	20.0%	15.2%
	% of Total	8.1%	4.0%	3.0%	15.2%
Во вработените	Count	7	6	6	19
	% within VAR00001	36.8%	31.6%	31.6%	100.0%
	% within VAR00002	15.9%	15.0%	40.0%	19.2%
	% of Total	7.1%	6.1%	6.1%	19.2%
Во подобрување на производите/услугите	Count	8	7	1	16
	% within VAR00001	50.0%	43.8%	6.3%	100.0%
	% within VAR00002	18.2%	17.5%	6.7%	16.2%
	% of Total	8.1%	7.1%	1.0%	16.2%
Друго	Count	1	1	1	3
	% within VAR00001	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
	% within VAR00002	2.3%	2.5%	6.7%	3.0%
	% of Total	1.0%	1.0%	1.0%	3.0%
Total	Count	44	40	15	99
	% within VAR00001	44.4%	40.4%	15.2%	100.0%
	% within VAR00002	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	44.4%	40.4%	15.2%	100.0%

Табела бр. 12 Хи-квадрат тест за придонесот во организацискиот развој

Хи-квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.211 ^a	12	.287
Likelihood Ratio	14.715	12	.257
Linear-by-Linear Association	.537	1	.464
N of Valid Cases	99		

Од извршената анализа на табелите бр. 11 и бр. 12 на применетиот тест од спроведеното истражување меѓу потпримероците испитаници топ-менаџери (производствени организации/ услужни организации/ јавни организации), може да се констатира дека не постојат статистички значајни (сигнификантни) разлики во дадените искази и ставови ($\chi^2 = 14,715$; $df = 12$; $n = 99$; $Sig. = 0,257$). Имајќи ги предвид пресметките во одредени ќелии каде што се добиени фреквенции помали од пет, предвид се земено

коригираните постапки на Ликелихуд (Likelihood Ratio). Иако не се утврдени значајни разлики во добиените искази меѓу потпримероците испитаници, карактеристично е тоа што во производствените и услужните организации поголемо внимание се посветува на вложувањата во ресурсите, во споредба со јавните организации. Кај јавните организации евидентен е повисокиот процент на вложувања во вработените, на што производствените и услужните организации не посветуваат доволно внимание.

Анкетното прашање бр. 13 гласи: *Што мислите, од кого учат најмногу вработените?*

Ставови и мислења за анкетното прашање: 1) од водството, 2) од колегите, 3) преку самообразование, 4) од надзорниците/менаџерите, 5) од формална обука, 6) од средината, 7) од конкуренцијата, 8) од соработниците.

При анализата на резултатите од ова прашање, предвид се земени податоците на испитаниците кои дале повеќе од еден одговор, два три или повеќе (од водството и колегите, или од конкуренцијата, од соработниците и формалните обуки и сл.), со што бројот на добиени показатели на испитаници е зголемен од 45 на 103.

Резултатите од ова прашање се прикажани во табела бр. 13 и табела бр. 14.

Табела бр. 13 Од кого учат вработените?

VAR00001 * VAR00002 Crosstabulation						
		VAR00002			Total	
		Производствен и организации	Услужни организаци и	Јавни организаци и		
VAR00001	Од водството	Count	8	12	5	25
		% within VAR00001	32.0%	48.0%	20.0%	100.0%
		1				
	Од колегите	% within VAR00002	21.1%	29.3%	20.8%	24.3%
		2				
		% of Total	7.8%	11.7%	4.9%	24.3%
	Од водството	Count	12	10	6	28
		% within VAR00001	42.9%	35.7%	21.4%	100.0%
		1				
Од колегите	% within VAR00002	31.6%	24.4%	25.0%	27.2%	
	2					
	% of Total	11.7%	9.7%	5.8%	27.2%	
Count		4	4	5	13	

Преку самообразовани е	% within VAR0000 1	30.8%	30.8%	38.5%	100.0%
	% within VAR0000 2	10.5%	9.8%	20.8%	12.6%
	% of Total	3.9%	3.9%	4.9%	12.6%
Од надзорниците/ менаџерите	Count	3	7	2	12
	% within VAR0000 1	25.0%	58.3%	16.7%	100.0%
	% within VAR0000 2	7.9%	17.1%	8.3%	11.7%
	% of Total	2.9%	6.8%	1.9%	11.7%
Од формална обука	Count	5	1	3	9
	% within VAR0000 1	55.6%	11.1%	33.3%	100.0%
	% within VAR0000 2	13.2%	2.4%	12.5%	8.7%
	% of Total	4.9%	1.0%	2.9%	8.7%
Од средината	Count	0	4	1	5
	% within VAR0000 1	0.0%	80.0%	20.0%	100.0%
	% within VAR0000 2	0.0%	9.8%	4.2%	4.9%
	% of Total	0.0%	3.9%	1.0%	4.9%
Од конкуренцијата	Count	4	1	1	6
	% within VAR0000 1	66.7%	16.7%	16.7%	100.0%
	% within VAR0000 2	10.5%	2.4%	4.2%	5.8%
	% of Total	3.9%	1.0%	1.0%	5.8%
Од соработниците	Count	2	2	1	5
	% within VAR0000 1	40.0%	40.0%	20.0%	100.0%
	% within VAR0000 2	5.3%	4.9%	4.2%	4.9%
	% of Total	1.9%	1.9%	1.0%	4.9%
Total	Count	38	41	24	103
	% within VAR0000 1	36.9%	39.8%	23.3%	100.0%
	% within VAR0000 2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	36.9%	39.8%	23.3%	100.0%

Табела бр. 14 Хи-квадрат тест за тоа од кого учат вработените

Хи-квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.929 ^a	14	.455
Likelihood Ratio	15.612	14	.338
Linear-by-Linear Association	.090	1	.764
N of Valid Cases	103		

Според добиените резултати од применетиот тест во спроведеното истражување (табели бр. 13 и бр. 14) меѓу потпримероците испитаници топ-менаџери (производствени организации/ услужни организации/ јавни организации), може да се заклучи дека не постојат статистички значајни (сигнификантни) разлики во дадените искази и ставови ($\chi^2 = 15,612$; $df = 14$; $n = 103$; $Sig. = 0,338$). Имајќи ги предвид пресметките во одредени ќелии каде што се добиени фреквенции помали од пет, предвид се земени коригираните постапки на Ликелихуд (Likelihood Ratio). Најголем број од испитаниците од сите три потпримероци се со став дека вработените најмногу учат од водството и од колегите, односно, вработените.

Анкетното прашање бр. 14 гласи: *Како гледате на човечките ресурси?*

Ставови и мислења за анкетното прашање: 1) како средство за реализирање на организациските цели, 2) како капитал во кој колку повеќе вложувате, толку повеќе добивате.

Резултатите од ова прашање се прикажани во табела бр. 15 и табела бр. 16.

Табела бр. 15 Погледи кон човечките ресурси

VAR00001 * VAR00002 Crosstabulation						
		VAR00002			Total	
		Производствени организации	Услужни организации	Јавни организации		
VAR00001	Како средство за реализирање на организациските цели	Count	6	8	1	15
		% within VAR00001	40.0%	53.3%	6.7%	100.0%
		% within VAR00002	37.5%	44.4%	9.1%	33.3%
		% of Total	13.3%	17.8%	2.2%	33.3%
	Како капитал во кој колку повеќе	Count	10	10	10	30
		% within VAR00001	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%

Total	вложувате, толку повеќе добивате	% within VAR00002	62.5%	55.6%	90.9%	66.7%
		% of Total	22.2%	22.2%	22.2%	66.7%
		Count	16	18	11	45
		% within VAR00001	35.6%	40.0%	24.4%	100.0%
		% within VAR00002	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.6%	40.0%	24.4%	100.0%

Табела бр. 16 Хи-квадрат тест за погледите кон човечките ресурси

Хи-квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.034 ^a	2	.133
Likelihood Ratio	4.684	2	.096
Linear-by-Linear Association	1.849	1	.174
N of Valid Cases	45		

Од извршената анализа дадена во претходните две табели (табели бр. 15 и бр. 16), може да се констатира дека меѓу ставовите и исказите на потпримероците испитаници топ-менаџери (производствени организации/ услужни организации/ јавни организации), не постојат значајни статистички (сигнификантни) разлики ($\chi^2 = 4,034$; $df = 2$; $n = 45$; $Sig. = 0,133$). Иако сите три потпримероци испитаници даваат поддршка на ставот дека на човечките ресурси се гледа како на капитал во кој колку повеќе вложуваш, толку повеќе добиваш, интересно е мислењето на испитаниците од јавните организации кои го поддржуваат овој став во многу висок процент од 91%.

3.3. Утврдување сличности во ставовите и мислењата на топ-менаџерите во производствените, услужните и јавните организации

Со цел да се воочат сличностите во ставовите и мислењата на топ-менаџерите во производствените, услужните и јавните организации, направена е класификација на исказаните ставови за конкретни анкетни прашања (анкетни прашања број 7 и 9 од анкетниот прашалник за топ-менаџери).

Анкетното прашање бр. 7 гласи: *Што земате предвид при дефинирањето на образовната стратегија?*

Класификацијата на исказаните ставови за анкетното прашање е следнава:

- Потребите на пазарот
- Развојот и потребите на организацијата
- Развојот на човечките ресурси
- Усовршувањето и оспособувањето на вработените
- Нема развиено образовна стратегија.

Табела бр. 17 Дефинирање образовна стратегија

	Proximity Matrix		
	Cosine of Vectors of Values		
	Производствени организации	Услужни организации	Јавни организации
Производствени организации	1,000	,926	,824
Услужни организации	,926	1,000	,793
Јавни организации	,824	,793	1,000
KSS	0,88	0,86	0,81
KS	0,85		

Од дадените искази и ставови на испитаниците во сите три организации (производствени, услужни и јавни), извршена е класификација на добиените одговори во пет категории. Според добиените резултати од анализата (табела бр. 17), постои високо ниво на сличност во дадените искази, на што нè упатува заедничкиот коефициент на сличности ($KS=0,85$). Наедно, според добиените коефициенти на сличност на една организација со другите, евидентирани се високо и многу високо ниво. Најголема сличност со другите е евидентирана кај производствените организации. Генерално, при дефинирањето на образовните стратегии, доминираат вториот и четвртиот став (*Развојот и потребите на организациите* и *Усовршувањето и оспособувањето на вработените*). Четвртиот став (*Усовршувањето и оспособувањето на вработените*) е најизразен во јавните организации, додека вториот (*Развојот и потребите на организациите*), во производствените и услужните организации.

Анкетното прашање бр. 9 гласи: *На каков начин ги поттикнувате професионалниот и кариерниот развој на вработените?*

Класификацијата на искажаните ставови за анкетното прашање е следнава:

- Финансиска стимулација
- Напредување во работата (повисоки работни места)

- Финансиска стимулација и напредок на работните места
- Со организирани обуки за усовршување и размена на искуства и знаења (обуки, работилници, семинари, стипендирање и сл.)
- Разни други бенефиции и награди (материјални и нематеријални)
- Не постои концепт за поттикнување.

Табела бр. 18 Начини на поттикнување на професионалниот и кариерниот развој

Proximity Matrix

	Cosine of Vectors of Values		
	Производствени организации	Услужни организации	Јавни организации
Производствени организации	1,000	,690	,865
Услужни организации	,690	1,000	,918
Јавни организации	,865	,918	1,000
KSS	0,78	0,8	0,89
KS	0,82		

Од исказите и ставовите на испитаниците топ-менаџери во сите три организации (производствени, услужни и јавни), извршена е класификација на добиените одговори во шест категории. Според добиените резултати од анализата (табела бр. 18), постои високо ниво на сличност во дадените искази, што нè упатува на заедничкиот коефициент на сличност $KS=0,82$. Наедно, според добиените коефициенти на сличност во една организација со другите, евидентирани се средно, високо и многу високо ниво. Најголема сличност со другите е евидентирана кај јавните организации. Генерално, во поттикнувањето на професионалниот и кариерниот развој на вработените доминира четвртиот став (Со организирани обуки, усовршувања и размена на искуства и знаења – обуки, работилници, семинари, стипендирање и сл.) кај сите три организации.

3.4. Дефинирање на организациското учење и организацискиот развој кај примерокот испитаници – топ-менаџери

Нивоата на организациско учење и организациски развој во организациите се утврдени со извршена процена од страна на топ-менаџерите. Во спроведувањето на постапката на процени, користена е седумстепенa нумеричка скала, а добиените податоци се опишани преку основните дескриптивни показатели.

Дефинирањето на организациското учење и организацискиот развој е утврдено врз основа на целокупниот број применети компоненти, компонирани во неротираната матрица, односно, дефинирање на бројот на компонентите во просторот од применетите индикатори (варијабли), а потоа, со примена на коси (Direct oblim) ротации, утврдени се нивните заеднички димензии, т.е. нивните латентни димензии именувани како фактори кои го дефинираат истражувачкиот простор.

Со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација се дефинира поврзаноста на организацискиот развој со организациското учење, а заедничкиот коефициент влијае на заедничката варијанса која ни го објаснува просторот на применетите варијабли од дефинираните димензии (фактори) на организациското учење со организацискиот развој – тие се утврдени со регресиска анализа која, во основа, врши процена на предикцијата со критериумот.

3.4.1. Основни дескриптивни статистички показатели од извршената процена на варијаблите што ги дефинираат организациското учење и организацискиот развој

Основните дескриптивни показатели, кои ги дефинираат организациското учење и организацискиот развој (N – бројот на испитаници; Mean – аритметичката средина; Std. Deviation – стандардната девијација; Variance – варијансата; Range – распонот, Minimum – минималниот резултат; Maximum – максималниот резултат; Skewness – степенот на наклонетост на кривата; Kurtosis – степенот на закривеност на кривата) на испитаниците од потпримерокот топ-менаџери во производствените организации се дадени во табела бр. 19.

Табела бр. 19 Основни дескриптивни показатели на испитаниците – топ-менаџери од производствените организации

Дескриптивна статистика

Производ. организ.	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Variance	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
VAR00001	16	4.00	1.00	5.00	2.63	1.586	2.517	.712	-1.195
VAR00002	16	5.00	2.00	7.00	5.06	1.482	2.196	-.683	-.412
VAR00003	16	5.00	2.00	7.00	4.94	1.482	2.196	-.441	-.660
VAR00004	16	5.00	2.00	7.00	6.00	1.317	1.733	-2.003	5.112
VAR00005	16	4.00	3.00	7.00	5.50	1.033	1.067	-.830	1.107
VAR00006	16	5.00	2.00	7.00	5.63	1.408	1.983	-1.683	2.321
VAR00007	16	3.00	4.00	7.00	6.06	0.929	.863	-.707	-.152
VAR00008	16	1.00	6.00	7.00	6.38	0.500	.250	.571	-1.934

VAR00009	16	2.00	5.00	7.00	6.31	0.704	.496	-.537	-.643
VAR00010	16	3.00	4.00	7.00	5.44	0.892	.796	.858	-.135
VAR00011	16	3.00	4.00	7.00	5.81	0.981	.963	-.547	-.390
VAR00012	16	2.00	5.00	7.00	6.06	0.680	.463	-.074	-.489
VAR00013	16	3.00	4.00	7.00	5.81	0.911	.829	-.797	.412
VAR00014	16	4.00	3.00	7.00	5.50	1.095	1.200	-.522	.443
VAR00015	16	3.00	4.00	7.00	6.44	0.814	.663	-1.891	4.559
VAR00016	16	2.00	5.00	7.00	6.50	0.632	.400	-.904	.027
VAR00017	16	2.00	5.00	7.00	6.50	0.632	.400	-.904	.027
VAR00018	16	6.00	1.00	7.00	5.75	1.528	2.333	-2.084	5.904
VAR00019	16	2.00	5.00	7.00	6.56	0.629	.396	-1.183	.633
VAR00020	16	2.00	5.00	7.00	6.31	0.704	.496	-.537	-.643
Valid N (listwise)	16								

Според добиените резултати, поголем број од резултатите се сконцентрирани околу аритметичката средина. Распонот на показателите се движи помеѓу 1 и 6. Со заедничка анализа на варијансата и стандардната девијација, забележани се поединечни одредени отстапувања од нормалната дистрибуција во повеќе варијабли (8) кои го дефинираат организациското учење, при што отстапувањата се движат во границите 1.033 до 1.586 (*VAR00001*, *Std.Deviation* = 1,586; *VAR00002*, *Std.Deviation* = 1,482; *VAR00003*, *Std.Deviation* = 1,482; *VAR00004*, *Std.Deviation* = 1,317; *VAR00005*, *Std.Deviation* = 1,033; *VAR00006*, *Std.Deviation* = 1,408; *VAR00014*, *Std.Deviation* = 1,095 и *VAR00018*, *Std.Deviation* = 1,528). Вредностите што укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (*Skewness*) кај повеќето показатели достигнале вредности на нормална распределба. Негативната асиметричност е забележана кај пет варијабли (*VAR00004*; *VAR00006*; *VAR00015*; *VAR00018* и *VAR00019*), од кои највисоки вредности се постигнати кај осумнаесеттата варијабла (*VAR00018* – *Ги охрабрувате вработените да експериментираат, да преземаат ризик и да ја развиваат својата иновативност*, *Skewness* = -2.084). Во вториот показател, кој ја дефинира закривеноста на кривата (*Kurtosis*), кај поголем број од показателите е забележана мезокуртичност. Лептокуртичност е забележана во четири варијабли (*VAR00004*, *VAR00005*, *VAR00006* и *VAR00018*), од кои најизразени високи вредности се забележани во четвртата и осумнаесеттата варијабла (*VAR00004* – *Наградувате, казнувате врз основа на профитот, производствените перформанси, растот и развојот на поединците, создавањето динамична и одржлива средина*, *Kurtosis* = 5.114 и *VAR00018* – *VAR00018* –

Ги охрабрувате вработените да експериментираат, да преземаат ризик и да ја развиваат својата иновативност, Kurtosis = 5.904). Платикуртичност е забележана во три показатели (VAR00001, VAR00008 и VAR00015), каде што Kurtosis се движи во границите од -1.934 до -4.4559. Највисоките вредности на Kurtosis се постигнати во петнаесеттата варијабла (VAR00015 – Се грижете за зголемувањето на професионалната компетентност на вработените, Kurtosis = -4.594).

Основните дескриптивни показатели, кои го дефинираат организациското учење и организацискиот развој, на испитаниците од потпримерокот топ-менаџери во услужните организации, се дадени во табела бр. 20.

Табела бр. 20 Основни дескриптивни показатели на испитаниците – топ-менаџери од услужните организации

Дескриптивна статистика

Услужни организ.	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Varianc e	Skewne ss	Kurtosi s
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
VAR00001	18	6,00	1,00	7,00	3,67	1,847	3,412	-,203	-,881
VAR00002	18	3,00	4,00	7,00	5,50	1,043	1,088	,175	-1,056
VAR00003	18	5,00	2,00	7,00	5,39	1,195	1,428	-1,799	3,486
VAR00004	18	5,00	1,00	6,00	5,17	1,465	2,147	-2,089	3,827
VAR00005	18	4,00	3,00	7,00	5,39	1,092	1,193	-,290	-,014
VAR00006	18	6,00	1,00	7,00	5,56	1,653	2,732	-1,649	2,432
VAR00007	18	2,00	5,00	7,00	6,44	0,616	,379	-,616	-,391
VAR00008	18	2,00	5,00	7,00	6,50	0,707	,500	-1,123	,118
VAR00009	18	2,00	5,00	7,00	6,22	0,808	,654	-,451	-1,284
VAR00010	18	5,00	2,00	7,00	5,11	1,323	1,752	-,741	,412
VAR00011	18	4,00	3,00	7,00	5,28	1,274	1,624	-,013	-1,180
VAR00012	18	4,00	3,00	7,00	5,78	1,309	1,712	-,957	,290
VAR00013	18	5,00	2,00	7,00	5,00	1,645	2,706	-,446	-,750
VAR00014	18	3,00	4,00	7,00	5,56	0,922	,850	,071	-,632
VAR00015	18	3,00	4,00	7,00	5,83	0,985	,971	-,461	-,606
VAR00016	18	2,00	5,00	7,00	6,28	0,575	,330	-,022	-,255
VAR00017	18	2,00	5,00	7,00	6,17	0,707	,500	-,250	-,776
VAR00018	18	3,00	4,00	7,00	5,94	0,998	,997	-,278	-1,270
VAR00019	18	3,00	4,00	7,00	6,28	0,895	,801	-1,176	,929
VAR00020	18	3,00	4,00	7,00	6,22	0,878	,771	-1,069	,868
Valid N (listwise)	18								

Според добиените резултати, одреден број добиени резултати се сконцентрирани околу аритметичката средина. Распонот на показателите се движи помеѓу 2 и 6. Со заедничка анализа на варијансата и стандардната девијација, забележани се поединечни одредени отстапувања од нормалната дистрибуција во повеќе варијабли (10) кои го дефинираат организациското учење, при што отстапувањата се движат во границите од 1.043 до 1.847 (VAR00001, Std.Deviation = 1,847; VAR00002, Std.Deviation = 1,043; VAR00003, Std.Deviation = 1,193; VAR00004, Std.Deviation = 1,465; VAR00005, Std.Deviation = 1,092; VAR00006, Std.Deviation = 1,653; VAR00010, Std.Deviation = 1,323; VAR00011, Std.Deviation = 1,274; VAR00012, Std.Deviation = 1,309 и VAR00013, Std.Deviation = 1,645). Вредностите што укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (Skewness) кај повеќето показатели достигнале вредности на нормална распределба. Негативна асиметричност е забележана кај сите шест варијабли (VAR00003; VAR00004 VAR00006; VAR00008; VAR00019 и VAR00020), од кои највисоки вредности се кај четвртата варијабла (VAR00004 – *Наградувате, казнувате врз основа на профитот, производствените перформанси, растот и развојот на поединците, создавањето динамична и одржлива средина*, Skewness = -2.089). Во вториот показател кој ја дефинира закривеноста на врвот на кривата (Kurtosis), кај поголемиот број показатели е забележана нормокуртичност. Лептокуртичност е забележана во три варијабли (VAR00003, VAR00004 и VAR00006), од кои најизразени вредности се забележани кај четвртата варијабла (VAR00004 – *Наградувате, казнувате според профитот, според производствените перформанси, според растот и развојот на подредените, со што се создава динамично и одржливо работно опкружување*, Kurtosis = 3.827). Платикуртичност е забележана кај четири показатели (VAR00002, VAR00009; VAR00011 и VAR00018), каде што Kurtosis се движи во границите од -1.056 до -1.248. Највисоки вредности на Kurtosis се постигнати во деветтата варијабла (VAR00009 – *Помагате секој вработен или единица да ги одржи својот интегритет и единственост во меѓусебното опкружување*, Kurtosis = -1.248).

Основните дескриптивни показатели, кои го дефинираат организациското учење и организацискиот развој, на испитаниците од потпримерокот топ-менаџери во јавните организации, се дадени во табела бр. 21.

Табела бр. 21 Основни дескриптивни показатели на испитаниците – топ-менаџери од јавните организации

Дескриптивна статистика

Јавни организ.	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Variance	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
VAR00001	11	5,00	1,00	6,00	2,64	1,629	2,655	,890	,010
VAR00002	11	3,00	4,00	7,00	5,45	1,036	1,073	,147	-,853
VAR00003	11	5,00	1,00	6,00	5,27	1,489	2,218	-2,788	8,325
VAR00004	11	4,00	3,00	7,00	5,00	1,265	1,600	0,000	-1,302
VAR00005	11	4,00	3,00	7,00	5,91	1,221	1,491	-1,405	2,320
VAR00006	11	5,00	2,00	7,00	5,45	1,572	2,473	-1,501	1,551
VAR00007	11	2,00	5,00	7,00	6,09	0,701	,491	-,123	-,453
VAR00008	11	1,00	6,00	7,00	6,64	0,505	,255	-,661	-1,964
VAR00009	11	2,00	5,00	7,00	6,55	0,688	,473	-1,324	,976
VAR00010	11	5,00	2,00	7,00	5,82	1,401	1,964	-2,275	6,238
VAR00011	11	2,00	5,00	7,00	6,00	0,775	,600	,000	-1,111
VAR00012	11	2,00	5,00	7,00	5,82	0,874	,764	,409	-1,621
VAR00013	11	5,00	2,00	7,00	5,45	1,572	2,473	-1,124	,897
VAR00014	11	5,00	2,00	7,00	5,91	1,578	2,491	-1,872	3,335
VAR00015	11	2,00	5,00	7,00	6,27	0,786	,618	-,574	-,967
VAR00016	11	2,00	5,00	7,00	6,36	0,924	,855	-,905	-1,270
VAR00017	11	2,00	5,00	7,00	6,64	0,674	,455	-1,800	2,611
VAR00018	11	2,00	5,00	7,00	5,91	0,831	,691	,190	-1,485
VAR00019	11	2,00	5,00	7,00	6,64	0,674	,455	-1,800	2,611
VAR00020	11	1,00	6,00	7,00	6,73	0,467	,218	-1,189	-,764
Valid N (listwise)	11								

Според добиените резултати, добар број од добиените резултати се сконцентрирани околу аритметичката средина. Распонот на показателите се движи помеѓу 1 и 6. Со заедничка анализа на варијансата и стандардната девијација, забележани се поединечни одредени отстапувања од нормалната дистрибуција во повеќе варијабли (9), од кои 7 го дефинираат организациското учење, а 2, организацискиот развој. Отстапувањата се доста ниски и се движат во границите од 1,036 до 1,578 (VAR00001, Std.Deviation = 1.629; VAR00002, Std.Deviation = 1.036; VAR00003, Std.Deviation = 1.489; VAR00004, Std.Deviation = 1.265; VAR00005, Std.Deviation = 1,221; VAR00006, Std.Deviation = 1,572; VAR00010, Std.Deviation = 1,401; VAR00013, Std.Deviation = 1,572; и VAR00014, Std.Deviation = 1,578). Вредностите што укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (Skewness) кај половина од показателите достигнале

вредности на нормална распределба. Негативна асиметричност е забележана кај сите (десет) варијабли (VAR00003; VAR00005; VAR00006; VAR00009; VAR00010; VAR00013; VAR00014; VAR00017; VAR00019 и VAR00020), од кои највисоки вредности се постигнати кај третата варијабла (VAR00003 – *Одлучувањето го преместувате во близина на изворот на информации*, Skewness = -2.788). Во вториот показател, кој ја дефинира закривеноста на врвот на кривата (Kurtosis), кај седум од показателите е забележана нормокуртичност. Лептокуртичност е забележана во седум варијабли (VAR00003; VAR00005; VAR00006; VAR00010; VAR00014; VAR00017; и VAR00020), од кои најизразени високи вредности се забележани во третата варијабла. (VAR00003 – *Одлучувањето го преместувате во близина на изворот на информации*, Kurtosis = 8.326). Платикуртичност забележана е во шест показатели (VAR00004, VAR00008; VAR00011 VAR00012; VAR00016; и VAR00018), каде што Kurtosis се движи во границите од -1.111 до -1.964. Највисоки вредности на Kurtosis се постигнати во осмата варијабла (VAR00008 – *Ги поддржувате и ги промовирате заедничките вредности*, Kurtosis = -1.964).

3.4.2. Утврдување разлики во нивото на проценки меѓу производствените, услужните и јавните организации – топ-менаџери

Со цел да се прикажат разликите во нивото на процени помеѓу производствените, услужните и јавните организации кај потпримероците – топ-менаџери, употребена е униваријантна анализа на варијанса (ANOVA), со што е направено компарирање на средните вредности (аритметичките средини) на секој показател поединечно, односно, секоја варијабла која ја дефинира организациското учење и организацискиот развој во организациите.

Во табелите бр. 22, 22-а, 23 и 23-а (од прилог 4 и 5), дадени се аритметичките средини на потпримероците од производствените, услужните и јавните организации. Според добиените резултати, не се утврдени значајни (сигнификантни) разлики во ниту еден показател.

3.4.3. Дефинирање на заедничките компоненти од просторот на организацискиот развој

Производствени организации

Во табелата бр. 24 е претставена матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај топ-менаџерите во производствените организации.

Табела бр. 24 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај топ-менаџерите во производствените организации

		VAR00010	VAR00012	VAR00013	VAR00019
Correlation	VAR00010	1,000	,611	,436	,364
	VAR00012	,611	1,000	,666	,224
	VAR00013	,436	,666	1,000	,313
	VAR00019	,364	,224	,313	1,000

Според прегледот во табелата бр. 24, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организацискиот развој кај потпримероците испитаници – топ-менаџери во производствените организации, постои поврзаност од ниско, средно и високо ниво на корелација.

Табела бр. 25 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во производствените организации

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,345	58,624	58,624	2,345	58,624	58,624
2	,835	20,871	79,495			
3	,557	13,928	93,422			
4	,263	6,578	100,000			

Табела бр. 26 Коефициент на корелација и заеднички комуналитет

	Communalities		Component Matrix ^a	
	Initial	Extraction		Component
VAR00010	1,000	,644	VAR00012	,859
VAR00012	1,000	,738	VAR00013	,813
VAR00013	1,000	,661	VAR00010	,803
VAR00019	1,000	,302	VAR00019	,549

Според анализите во табелите бр. 25 и бр. 26, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организацискиот развој кај топ-менаџерите. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот систем на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирана е значајна главна компонента која го објаснува анализираниот простор со 58.62% (Cumulative %). Од големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, највисоки вредности кон истата со многу високи сатурации има забележано дванаесеттата варијабла (VAR00012 – *Ги планирате промените, h = ,738*).

Во понатамошната постапка, применетата коса (oblique) ротација само ги потврди добиените резултати од ортогоналната солуција.

Услужни организации

Во табелата бр. 27 е претставена матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај топ-менаџерите во услужните организации.

Табела бр. 27 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај топ-менаџерите во услужните организации

		Correlation Matrix			
		VAR00010	VAR00012	VAR00013	VAR00019
Correlation	VAR00010	1,000	,592	,378	,022
	VAR00012	,592	1,000	,765	-,045
	VAR00013	,378	,765	1,000	,240
	VAR00019	,022	-,045	,240	1,000

Според прегледот во табелата бр. 27, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организацискиот развој кај потпримерокот испитаници – топ-менаџери во услужните организации, постои поврзаност од незначително негативно и позитивно ниво, ниско и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 28 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во услужните организации – топ-менаџери

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2,184	54,607	54,607	2,184	54,607	54,607	2,171
2	1,054	26,362	80,969	1,054	26,362	80,969	1,090
3	,611	15,281	96,250				
4	,150	3,750	100,000				

Табела бр. 29 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети

	Communalities			Component Matrix ^a	
	Initial	Extraction		1	2
VAR00010	1,000	,552	VAR00012	,926	
VAR00012	1,000	,857	VAR00013	,867	
VAR00013	1,000	,751	VAR00010	,743	
VAR00019	1,000	,024	VAR00019		,967

Според анализите во табелите бр. 28 и бр. 29, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли кои го дефинираат организацискиот развој кај топ-менаџерите. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот систем на варијабли според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирани се две компоненти кои го објаснуваат анализираниот простор со 80.97% (Cumulative %), од кои во дефинирањето на просторот, првата, означена како главна компонента, учествува со 54.61%. Од големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, највисоки вредности кон истата со многу високи сатурации има забележано дванаесеттата варијабла (VAR00012 – *Ги планирате промените*, $h = ,857$).

Во понатамошната постапка, во која е применета коса (oblique) ротација, дефинирана е само една димензија која го дефинира просторот на организацискиот развој.

Јавни организации

Во табелата бр. 30 е претставена матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај топ-менаџерите во јавните организации.

Табела бр. 30 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај топ-менаџерите во јавните организации

		VAR00010	VAR00012	VAR00013	VAR00019
Correlation	VAR00010	1,000	,624	,677	,876
	VAR00012	,624	1,000	,503	,386
	VAR00013	,677	,503	1,000	,549
	VAR00019	,876	,386	,549	1,000

Според прегледот во табелата бр. 30, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организацискиот развој кај потпримерокот испитаници – топ-менаџери во јавните организации, постои поврзаност од средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 31 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во јавните организации – топ-менаџери

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,830	70,749	70,749	2,830	70,749	70,749
2	,644	16,109	86,858			
3	,450	11,261	98,119			
4	,075	1,881	100,000			

Табела бр. 32 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети

Communalities			Component Matrix ^a	
	Initial	Extraction		1
VAR00010	1,000	,914	VAR00010	,956
VAR00012	1,000	,531	VAR00019	,854
VAR00013	1,000	,656	VAR00013	,810
VAR00019	1,000	,729	VAR00012	,728

Според анализите во табелите бр. 31 и бр. 32, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организацискиот развој кај топ-менаџерите во јавните организации. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирана е една главна компонента која го објаснува анализираниот простор со 70,75% (Cumulative %). Од големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, највисоки вредности кон истата со многу високи сатурации има забележано десеттата варијабла (*VAR00010 – Организацијата и вработените функционираат како акциски истражувачи, $h = ,914$*).

Во понатамошната постапка, применетата коса (*oblique*) ротација само ги потврди добиените резултати од ортогоналната солуција.

3.4.4. Дефинирање на заедничките компоненти од просторот на организациското учење

Производствени организации

Во табелата бр. 33 (дадена во прилог бр. б) е претставена матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај топ-менаџерите во производствените организации.

Според прегледот во табелата, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организациското учење кај потпримерокот испитаници – топ-менаџери во производствените организации, постои поврзаност од незначително, ниско и средно негативно и позитивно ниво и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 34 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во производствените организации – топ-менаџери

Component	Total Variance Explained						Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,721	35,759	35,759	5,721	35,759	35,759	4,802
2	2,764	17,277	53,036	2,764	17,277	53,036	3,152
3	2,173	13,584	66,620	2,173	13,584	66,620	3,412
4	1,632	10,202	76,822	1,632	10,202	76,822	1,761
5	1,263	7,892	84,714	1,263	7,892	84,714	2,108
6	,750	4,690	89,404				
7	,588	3,677	93,081				
8	,408	2,551	95,632				
9	,274	1,715	97,348				
10	,187	1,169	98,517				
11	,113	,708	99,224				
12	,071	,442	99,666				
13	,043	,269	99,934				
14	,009	,056	99,990				
15	,002	,010	100,000				
16	-3E-17	-2E-16	100,000				

Табела бр. 35 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица

	Communalities			Component Matrix ^a				
	Initial	Extraction		1	2	3	4	5
VAR00001	1,000	,862	VAR00017	,839	-,369	-,307		
VAR00002	1,000	,840	VAR00016	,839	-,369	-,307		
VAR00003	1,000	,874	VAR00014	,762			,470	
VAR00004	1,000	,848	VAR00015	,734		-,394	,325	
VAR00005	1,000	,834	VAR00020	,680	-,555			
VAR00006	1,000	,776	VAR00002	,678	,473			,382
VAR00007	1,000	,898	VAR00008	,651	,536	-,375		
VAR00008	1,000	,930	VAR00003	,636		,507		
VAR00009	1,000	,800	VAR00011	,619	,530	,327		
VAR00011	1,000	,791	VAR00004	,539	-,523	,435		
VAR00014	1,000	,881	VAR00007	,454	,770			
VAR00015	1,000	,884	VAR00005	,351		,833		
VAR00016	1,000	,948	VAR00001		,502	,311	,671	
VAR00017	1,000	,948	VAR00006	,353		-,325	-,580	,410
VAR00018	1,000	,607	VAR00009	,555			-,327	-,620
VAR00020	1,000	,833	VAR00018		-,348		,436	,502

Според анализите во табелите бр. 34 и бр. 35, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организациското учење кај топ-менаџерите. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични крени над еден, дефинирани се пет компоненти кои го објаснуваат анализираниот простор со 84,71%. (Cumulative %). Најголем процент во објаснувањето на просторот ѝ припаѓа на првата главна компонента, со процент од 35,76% (Cumulative %). Од големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, највисоки вредности кон истата со многу високи сатурации имаат забележано шеснаесеттата и седумнаесеттата варијабла (VAR00016 - *На споделувањето знаења и искуства организацијата дава високо значење, дури и во време кога другите ресурси се ограничени, h = ,948* и VAR00017 – *Менаџерите на сите нивоа создаваат клима со која се поттикнува експериментирањето, при што јасно се става на знаење дека грешките се неизбежен дел од секоја работа, h = ,948*).

Табела бр. 36 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите

	Pattern Matrix ^a		
	Component		
	1	2	3
VAR00016	,969		
VAR00017	,969		
VAR00015	,892		
VAR00014	,688		
VAR00020	,685	-,334	,427
VAR00009	,427		
VAR00007		,886	
VAR00008	,440	,777	
VAR00002		,654	
VAR00011		,643	,538
VAR00001	-,329	,440	,328
VAR00006	,336	,360	
VAR00018		-,342	
VAR00005			,919
VAR00003			,806
VAR00004	,453	-,388	,596

Табела бр. 37 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите

	Structure Matrix		
	Component		
	1	2	3
VAR00016	,966		
VAR00014	,966		
VAR00018	,873		
VAR00017	,734	,325	
VAR00020	,731		,539
VAR00009	,485		,306
VAR00007		,895	
VAR00008	,497	,816	
VAR00002	,407	,698	,385
VAR00011		,678	,585
VAR00001		,422	
VAR00006	,339	,386	
VAR00015		-,321	
VAR00005			,896
VAR00003	,310	,308	,843
VAR00004	,525	-,312	,663

Во понатамошната постапка, со применета коса (oblique) ротација, екстрахирани се три латентни димензии (табели бр. 36 и бр. 37) дефинирани како фактори: F1, F2 и F3. Во дефинирањето на првиот фактор (F1) учествуваат пет варијабли со високи и многу високи сатурации (VAR00014; VAR00016; VAR00017; VAR00018 и VAR00020). Во дефинирањето на вториот фактор (F2) учествуваат четири варијабли со високи сатурации (VAR00002; VAR00007; VAR00008 и VAR00001). Во дефинирањето на третиот фактор (F3) учествуваат три варијабли со високи сатурации (VAR00003; VAR00004 и VAR00005).

Услужни организации

Во табелата бр. 38 (дадена во прилог бр. 7) е претставена матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај топ-менаџерите во услужните организации.

Според прегледот во табелата бр. 38, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организациското учење кај потпримерокот испитаници – топ-менаџери во услужните организации, постои поврзаност од незначително, ниско

и средно негативно ниво на корелација и незначително, ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 39 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во услужните организации – топ-менаџери

Component	Total Variance Explained						Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,025	25,153	25,153	4,025	25,153	25,153	3,339
2	2,733	17,084	42,237	2,733	17,084	42,237	2,643
3	1,735	10,845	53,083	1,735	10,845	53,083	2,300
4	1,601	10,007	63,090	1,601	10,007	63,090	1,688
5	1,366	8,537	71,627	1,366	8,537	71,627	2,042
6	1,096	6,852	78,479	1,096	6,852	78,479	1,545
7	,909	5,683	84,162				
8	,744	4,651	88,813				
9	,654	4,085	92,898				
10	,551	3,446	96,344				
11	,292	1,826	98,169				
12	,175	1,096	99,265				
13	,051	,320	99,586				
14	,045	,281	99,866				
15	,021	,133	99,999				
16	,000	,001	100,000				

Табела бр. 40 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица

Communalities			Component Matrix ^a						
	Initial	Extraction		1	2	3	4	5	6
VAR00001	1,000	,744	VAR00014	,917					
VAR00002	1,000	,772	VAR00016	,753				-,426	
VAR00003	1,000	,780	VAR00015	,732				-,333	
VAR00004	1,000	,779	VAR00017	,678	-,475				
VAR00005	1,000	,811	VAR00002	,620				,468	-,332
VAR00006	1,000	,787	VAR00006	,594	-,372	,385	-,363		
VAR00007	1,000	,464	VAR00011		,845				
VAR00008	1,000	,754	VAR00009	,368	,797				-,310
VAR00009	1,000	,927	VAR00005		,671				,393
VAR00011	1,000	,850	VAR00001			-,651		,403	
VAR00014	1,000	,890	VAR00004	,546		,594			
VAR00015	1,000	,752	VAR00018				,838		
VAR00016	1,000	,855	VAR00003		,494	,391	,538		
VAR00017	1,000	,777	VAR00008	,394	,433			,506	
VAR00018	1,000	,808	VAR00007			-,328		,471	
VAR00020	1,000	,806	VAR00020			,417			,677

Според анализите во табелите бр. 39 и бр. 40, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организациското учење кај топ-менаџерите. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирани се шест компоненти кои го објаснуваат анализираниот простор со 78,48%. (Cumulative %). Најголем процент во објаснувањето на просторот ѝ припаѓа на првата главна компонента, со процент од 25,15% (Cumulative %). Анализирајќи ја големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, многу високи сатурации кон истата имаат забележано деветтата варијабла (VAR00009 – *Помагате секој вработени или секоја работна единица да ги одржи својот интегритет и единственост во меѓусебното опкружување, h = ,927*).

Табела бр. 41 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите

	Pattern Matrix ^a		
	Component 1	Component 2	Component 3
VAR00014	,794		,338
VAR00015	,688		
VAR00016	,674	,335	
VAR00001	,642		-,346
VAR00017	,561		,503
VAR00002	,438		,375
VAR00007	,404		
VAR00011		,867	
VAR00009		,854	
VAR00005		,641	-,343
VAR00008		,569	
VAR00003	-,415	,506	
VAR00004			,831
VAR00006			,746
VAR00020			,511
VAR00018			,322

Табела бр. 42 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите

	Structure Matrix		
	Component		
	1	2	3
VAR00014	,844		,450
VAR00015	,717		
VAR00016	,706	,367	
VAR00017	,615		,558
VAR00001	,593		
VAR00002	,489		,436
VAR00007	,388		
VAR00011		,857	
VAR00009		,855	
VAR00005		,631	
VAR00008		,586	,309
VAR00003	-,390	,495	
VAR00004			,835
VAR00006			,765
VAR00020			,503
VAR00018			,317

Во понатамошната постапка, со применета коса (oblique) ротација екстрахирани се три латентни димензии (табелите бр. 41 и бр. 42) дефинирани како фактори: F1, F2 и F3. Во дефинирањето на првиот фактор (F1) учествуваат четири варијабли со високи сатурации (VAR00001; VAR00014; VAR00015 и VAR00016). Во дефинирањето на вториот фактор (F2) учествуваат три варијабли со високи сатурации (VAR00005; VAR00009 и VAR00011). Во дефинирањето на третиот фактор (F3) учествуваат три варијабли со високи и средни сатурации (VAR00004; VAR00006 и VAR00020).

Јавни организации

Во табелата бр. 43 (дадена во прилог бр. 8) е претставена матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај топ-менаџерите во јавните организации.

Според прегледот даден во табелата 43, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организациското учење кај потпримерокот испитаници – топ-менаџери во јавните организации, постои поврзаност од незначително, ниски и средно негативно ниво и незначително, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 44 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во јавните организации – топ-менаџери

Component	Total Variance Explained						Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	7,063	44,145	44,145	7,063	44,145	44,145	5,619
2	2,639	16,493	60,637	2,639	16,493	60,637	2,669
3	1,797	11,231	71,868	1,797	11,231	71,868	2,011
4	1,476	9,228	81,096	1,476	9,228	81,096	4,459
5	1,113	6,956	88,052	1,113	6,956	88,052	3,184
6	,920	5,751	93,803				
7	,399	2,495	96,298				
8	,313	1,955	98,253				
9	,193	1,204	99,457				
10	,087	,543	100,000				
11	2,265E-16	1,416E-15	100,000				
12	9,810E-17	6,131E-16	100,000				
13	1,276E-17	7,978E-17	100,000				
14	-1,495E-16	-9,347E-16	100,000				
15	-2,704E-16	-1,690E-15	100,000				
16	-6,323E-16	-3,952E-15	100,000				

Табела бр. 45 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица

	Communalities			Component Matrix ^a				
	Initial	Extraction		1	2	3	4	5
VAR00001	1,000	,859	VAR00011	,913				
VAR00002	1,000	,945	VAR00017	,886			-,351	
VAR00003	1,000	,649	VAR00016	,828			-,354	
VAR00004	1,000	,824	VAR00015	,781	,465			
VAR00005	1,000	,915	VAR00005	,776	,428	-,321		
VAR00006	1,000	,874	VAR00014	,766	,333		-,436	
VAR00007	1,000	,874	VAR00009	,744	-,544			
VAR00008	1,000	,851	VAR00008	,702			,568	
VAR00009	1,000	,954	VAR00004	,693				-,538
VAR00010	1,000	,905	VAR00007	,689	-,341		,448	
VAR00011	1,000	,964	VAR00020	,668	-,585			
VAR00012	1,000	,917	VAR00018	,441	,665	,459		
VAR00013	1,000	,916	VAR00006	,301	-,636		,415	,418
VAR00014	1,000	,975	VAR00001		,447	,686	,380	
VAR00015	1,000	,874	VAR00003	-,344		,672		
VAR00016	1,000	,793	VAR00002	,331	-,499	,542		-,538

Според анализите во табелите бр. 44 и бр. 45, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организациското учење кај топ-менаџерите. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирани се пет компоненти кои го објаснуваат анализираниот простор со 88,05%. (Cumulative %). Најголем процент во објаснувањето на просторот ѝ припаѓа на првата главна компонента, со вкупно објаснета варијанса од 44,15% (Cumulative %). Анализирајќи ја големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, многу високи сатурации кон истата има забележано четиринаесеттата варијабла (VAR00014 – На вработените им овозможуваат учество во креирањето на образовната стратегија, $h = ,975$).

Табела бр. 46 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите

	Pattern Matrix ^a		
	Component		
	1	2	3
VAR00005	,951		
VAR00015	,932		
VAR00014	,875		
VAR00017	,795		
VAR00011	,709	-,436	
VAR00008	,699		
VAR00018	,670		,664
VAR00016	,669	-,382	
VAR00004	,640		
VAR00009		-,849	
VAR00002		-,799	
VAR00006		-,728	
VAR00020		-,727	
VAR00007	,428	-,433	-,364
VAR00001			,809
VAR00003	-,344		,679

Табела бр. 47 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите

	Structure Matrix		
	Component		
	1	2	3
VAR00005	,903		
VAR00015	,895		
VAR00017	,854	-,430	
VAR00014	,852		
VAR00011	,814	-,608	
VAR00016	,755	-,531	
VAR00008	,720		
VAR00004	,681	-,344	
VAR00009	,484	-,918	
VAR00020	,425	-,810	-,355
VAR00002		-,752	
VAR00006		-,707	
VAR00007	,547	-,568	-,423
VAR00001			,806
VAR00003	-,349		,684
VAR00018	,596		,650

Во понатамошната постапка, со применета коса (oblique) ротација екстрахирани се три латентни димензии (табелите бр. 46 и бр. 47) дефинирани како фактори: F1, F2 и F3. Во дефинирањето кон првиот фактор (F1) учествуваат осум варијабли со многу високи и високи сатурации (VAR00004; VAR00005; VAR00008; VAR00011; VAR00014; VAR00015 VAR00016 и VAR00017). Во дефинирањето на вториот фактор (F2) учествуваат четири варијабли со многу високи и високи сатурации (VAR00002; VAR00006; VAR00009 и VAR00020). Во дефинирањето на третиот фактор (F3) учествуваат три варијабли со високи сатурации (VAR00001; VAR00003 и VAR00018).

3.4.5. Поврзаност меѓу заедничките димензии што ги дефинираат организацискиот развој и организациското учење – топ-менаџери

Производствени организации

Во табелата бр. 48 е дадена матрицата на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во производствените организации.

Табела бр. 48 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во производствените организации

		Correlations			
		VAR00001	F1	F2	F3
Pearson Correlation	VAR00001	1,000	,697	,343	,677
	F1	,697	1,000	,103	,188
	F2	,343	,103	1,000	,049
	F3	,677	,188	,049	1,000
Sig. (1-tailed)	VAR00001		,001	,097	,002
	F1	,001		,352	,243
	F2	,097	,352		,429
	F3	,002	,243	,429	
N	VAR00001	16	16	16	16
	F1	16	16	16	16
	F2	16	16	16	16
	F3	16	16	16	16

Поврзаноста меѓу заедничката димензија, што го дефинира организацискиот развој кај топ-менаџерите од производствените организации, со дефинираниот систем на заеднички латентни димензии на организациско учење (табела бр.48), е утврдена со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација (Pearson Correlation). Според анализираните податоци, утврдени се средно и високо позитивно ниво на корелација. Наедно, од дадениот преглед може да се забележи дека меѓу добиените фактори што го дефинираат организациското учење постои корелација од незначително и ниско позитивно ниво.

Услужни организации

Во табелата бр. 49 е дадена матрицата на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во услужните организации.

Табела бр. 49 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во услужните организации

		Correlations			
		VAR00001	F1	F2	F3
Pearson Correlation	VAR00001	1,000	,162	,662	,280
	F1	,162	1,000	,034	,126
	F2	,662	,034	1,000	,057
	F3	,280	,126	,057	1,000
Sig. (1-tailed)	VAR00001		,260	,001	,130
	F1	,260		,446	,309
	F2	,001	,446		,411

	F3	,130	,309	,411	
N	VAR00001	18	18	18	18
	F1	18	18	18	18
	F2	18	18	18	18
	F3	18	18	18	18

Поврзаноста меѓу заедничката димензија, што го дефинира организацискиот развој кај топ-менаџерите од услужните организации, со дефинираниот систем на заеднички латентни димензии на организациско учење (табела бр. 49), е утврдена со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација (Pearson Correlation). Според анализираните податоци, утврдени се ниско и високо позитивно ниво на корелација. Наедно, од дадениот преглед може да се забележи дека меѓу добиените фактори што го дефинираат организациското учење постои корелација од незначително и ниско позитивно ниво.

Јавни организации

Во табелата бр. 50 е дадена матрицата на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во јавните организации.

Табела бр. 50 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во јавните организации

		Correlations			
		VAR00001	F1	F2	F3
Pearson Correlation	VAR00001	1,000	,897	-,104	-,141
	F1	,897	1,000	-,237	-,046
	F2	-,104	-,237	1,000	,092
	F3	-,141	-,046	,092	1,000
Sig. (1-tailed)	VAR00001		,000	,380	,339
	F1	,000		,242	,447
	F2	,380	,242		,394
	F3	,339	,447	,394	
N	VAR00001	11	11	11	11
	F1	11	11	11	11
	F2	11	11	11	11
	F3	11	11	11	11

Поврзаноста меѓу заедничката димензија, што го дефинира организацискиот развој кај топ-менаџерите од јавните организации, со дефинираниот систем на заеднички латентни димензии на организациско учење (табела бр. 50), е утврдена со

примена на Пирсоновиот коефициент на корелација (Pearson Correlation). Според анализираниите податоци, утврдени се ниско негативно ниво на корелација и високо позитивно ниво на корелација. Наедно, од дадениот преглед може да се забележи дека меѓу добиените фактори што го дефинираат организациското учење постои корелација од незначително и ниско негативно ниво и незначително позитивно ниво.

3.4.6. Релации на влијание на организациското учење врз организацискиот развој – топ-менаџери (регресиска анализа)

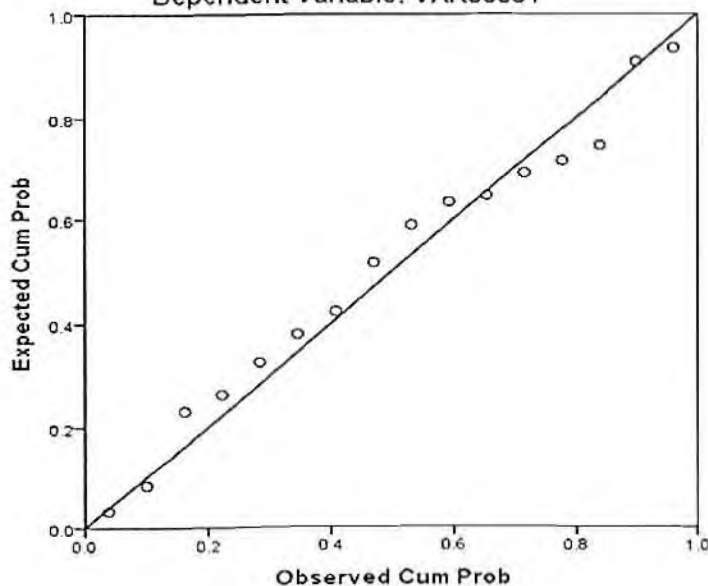
Производствени организации

Во табелата бр. 51 е прикажано влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во производствените организации.

Табела бр. 51 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во производствените организации

Модел на организациски развој – производствени организации		Coefficients				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
		B	Std. Error	Beta			
1							
	F1	,566	,110	,566	5,132	,000	
	F2	,258	,108	,258	2,378	,035	
	F3	,558	,110	,558	5,085	,000	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
1	.928 ^a	,861	,826	,41735	24,706	.000 ^b	

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: VAR00001



Графикон бр. 20 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во производствените организации

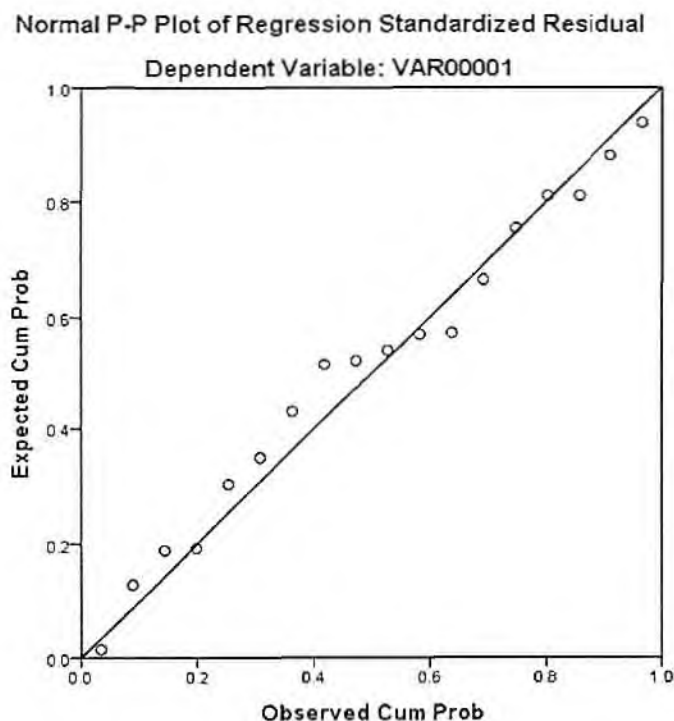
Според анализите од прегледот во табелата бр. 51 и графиконот бр. 20, каде што се дадени резултатите од истражувањето меѓу индикаторите што го дефинираат организациското учење, со критериумот (заедничката компонента која го дефинира организацискиот развој) кај потпримерокот топ-менаџери од производствените организации, коефициентот на корелација изнесува $R=.928$, а коефициентот на предикција $R^2=.861$, што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 86%. Таквата поврзаност укажува на статистичка значајност на ниво од $p = .000$ (Sig. = 0,000). Преостанатите 14% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет отпаѓаат на некои други фактори и индикатори што не се предмет на ова истражување. Покрај заедничката поврзаност на системот, поединечно позитивно високо, ниско и високо статистички значајно влијание врз него забележаа сите три индикатори, односно, фактори (F1, BETA = 0.566, Sig. = 0,000; F2, BETA = 0.258, Sig. = 0,035 и F3, BETA = 0.558, Sig. = 0,000).

Услужни организации

Во табелата бр. 52 е прикажано влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации.

Табела бр. 52 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации

Модел на организациски развој – услужни организации		Coefficients				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
		B	Std. Error	Beta			
1							
	F1	,111	,189	,111	,588	,566	
	F2	,645	,188	,645	3,442	,004	
	F3	,230	,189	,230	1,216	,244	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
1	.714 ^a	,510	,405	,77158	4,852	.016 ^b	



Графикон бр. 21 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во услужните организации

Според анализите од прегледот во табелата бр. 52 и графиконот бр. 21, каде што се дадени резултатите од истражувањето меѓу индикаторите што го дефинираат организациското учење, со критериумот (заедничката компонента која го дефинира организацискиот развој) кај потпримерокот топ-менаџери од услужните организации, коефициентот на корелација изнесува $R = .714$, а коефициентот на предикција $R^2 = .510$, што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 51%. Таквата поврзаност укажува на статистичка значајност на ниво од $p = .016$ (Sig. = 0,016). Преостанатите 49% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет отпаѓаат на некои други фактори и индикатори што не се предмет на нашето истражување. Покрај заедничката поврзаност на системот, поединечно позитивно високо статистички значајно влијание врз него забележа вториот индикатор, односно, фактор (F_2 , $BETA = 0.645$, Sig. = 0,004).

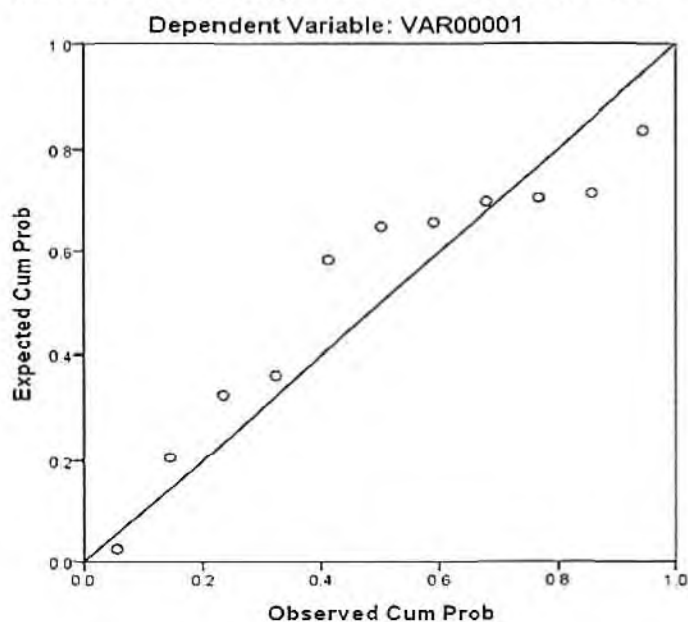
Јавни организации

Во табелата бр. 53 е прикажано е влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во јавните организации.

Табела бр. 53 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во јавните организации

Модел на организациски развој – јавни организации		Coefficients				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	F1	,921	,161	,921	5,725	,001
	F2	,124	,161	,124	,769	,467
	F3	-,111	,157	-,111	-,704	,504
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.910 ^a	.829	.756	.49429	11,310	.004 ^b

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Графикон бр. 22 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во јавните организации

Според анализите од прегледот во табелата бр. 53 и графиконот бр. 22, каде што се дадени резултатите од истражувањето меѓу индикаторите што го дефинираат организациското учење, со критериумот (заедничка компонента која го дефинира организацискиот развој) кај потпримерокот топ-менаџери од јавните организации, коефициентот на корелација изнесува $R = .910$, а коефициентот на предикција $R^2 = .829$, што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 83%. Таквата поврзаност укажува на статистичка значајност на ниво од $p = .004$ (Sig. = 0,004). Преостанатите 17% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет отпаѓаат на некои други фактори и

индикатори што не се предмет на нашето истражување. Покрај заедничката поврзаност на системот, поединечно позитивно многу високо статистички значајно влијание врз него забележа првиот индикатор, односно, фактор (F_1 , $BETA = 0.921$, $Sig. = 0,001$).

3.5. Дефинирање на организациското учење и организацискиот развој кај примерокот испитаници – менаџери

Нивоата на организациско учење и организациски развој во организациите се утврдени со извршена процена од страна на менаџерите, при што е користена седумстепенa нумеричка скала. Добиените податоци се опишани преку основните дескриптивни показатели. Дефинирањето на просторот на организациското учење и организацискиот развој се утврдени најнапред со утврдување на целокупниот број применети компоненти, компонирани во неротираната матрица, односно, дефинирање на бројот на компонентите во просторот од применетите индикатори (варијабли), а потоа, со примена на коси (*oblique*) солуции (ротации) се утврдени нивните заеднички димензии, т.е. нивните латентни димензии именувани како фактори што го дефинираат просторот. Примената на Пирсоновиот коефициент на корелација ни ја дефинира поврзаноста на организацискиот развој со организациското учење, а заедничкиот коефициентот на влијание и заедничката варијанса, која ни го објаснува просторот на применетите варијабли од дефинираните димензии (фактори) на организациското учење со организацискиот развој, се утврдени со регресиска анализа којашто, во основа, врши процена на предикцијата со критериумот.

3.5.1. Основни дескриптивни статистички показатели од извршената процена на варијаблите што ги дефинираат организациското учење и организацискиот развој

Табелата бр. 54 ги прикажува дескриптивните показатели (N – бројот на испитаници; Mean – аритметичката средина; Std.Deviation – стандардната девијација; Variance – варијансата; Range – распонот; Minimum – минималниот резултат; Maximum – максималниот резултат; Skewness – степенот на наклонетост на кривата; Kurtosis – степенот на закривеност на кривата) на испитаниците од потпримерокот менаџери во производствените организации, каде што преку тврдењата и проценката се дефинирани организациското учење и организацискиот развој.

Табела бр. 54 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – менаџери од производствените организации

Deskriptive Statistics									
Произ. орг.	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
VAR00001	41	6,00	1,00	7,00	5,46	1,583	2,505	-1,421	1,777
VAR00002	41	6,00	1,00	7,00	5,73	1,659	2,751	-1,726	2,363
VAR00003	41	6,00	1,00	7,00	5,61	1,159	1,344	-1,900	5,480
VAR00004	41	6,00	1,00	7,00	5,56	1,379	1,902	-1,546	2,440
VAR00005	41	6,00	1,00	7,00	5,80	1,382	1,911	-2,019	4,573
VAR00006	41	6,00	1,00	7,00	6,02	1,255	1,574	-1,964	5,260
VAR00007	41	6,00	1,00	7,00	5,90	1,375	1,890	-1,879	3,974
VAR00008	41	3,00	4,00	7,00	6,10	0,889	0,790	-0,871	0,263
VAR00009	41	5,00	2,00	7,00	5,39	1,093	1,194	-1,095	1,616
VAR00010	41	5,00	2,00	7,00	5,51	1,381	1,906	-1,435	1,418
VAR00011	41	6,00	1,00	7,00	5,07	1,723	2,970	-0,797	-0,338
VAR00012	41	5,00	2,00	7,00	6,00	1,140	1,300	-1,383	2,399
VAR00013	41	6,00	1,00	7,00	5,59	1,581	2,499	-1,143	0,640
VAR00014	41	5,00	2,00	7,00	5,83	1,181	1,395	-1,471	2,436
VAR00015	41	5,00	2,00	7,00	5,90	1,319	1,740	-1,598	2,397
VAR00016	41	5,00	2,00	7,00	5,83	1,243	1,545	-1,548	2,734
VAR00017	41	6,00	1,00	7,00	5,83	1,340	1,795	-1,836	4,168
VAR00018	41	5,00	2,00	7,00	5,71	0,981	0,962	-1,536	4,082
VAR00019	41	5,00	2,00	7,00	5,54	1,306	1,705	-1,111	1,006
VAR00020	41	5,00	2,00	7,00	5,51	1,344	1,806	-1,099	0,772
VAR00021	41	6,00	1,00	7,00	5,59	1,449	2,099	-1,501	2,322
VAR00022	41	5,00	2,00	7,00	5,56	1,343	1,802	-0,951	0,063
VAR00023	41	5,00	2,00	7,00	5,88	1,308	1,710	-1,950	3,856
VAR00024	41	5,00	2,00	7,00	5,66	1,407	1,980	-1,275	1,289
VAR00025	41	5,00	2,00	7,00	5,95	1,244	1,548	-1,788	3,451
VAR00026	41	5,00	2,00	7,00	5,93	1,170	1,370	-1,623	3,084
VAR00027	41	6,00	1,00	7,00	5,56	1,644	2,702	-1,160	0,599
VAR00028	41	3,00	4,00	7,00	6,20	0,843	0,711	-0,655	-0,531
VAR00029	41	5,00	2,00	7,00	5,93	1,081	1,170	-1,469	3,150
VAR00030	41	4,00	3,00	7,00	5,66	1,153	1,330	-0,614	-0,363
VAR00031	41	5,00	2,00	7,00	5,80	1,249	1,561	-1,390	1,830
VAR00032	41	5,00	2,00	7,00	5,88	1,100	1,210	-1,525	3,331
VAR00033	41	5,00	2,00	7,00	5,93	1,149	1,320	-1,619	2,967
VAR00034	41	5,00	2,00	7,00	5,95	1,203	1,448	-1,441	2,120
VAR00035	41	5,00	2,00	7,00	5,73	1,062	1,128	-1,305	2,662
VAR00036	41	4,00	3,00	7,00	5,95	1,024	1,048	-1,222	1,729
VAR00037	41	4,00	3,00	7,00	5,88	1,122	1,260	-0,864	-0,167
VAR00038	41	4,00	3,00	7,00	5,93	1,058	1,120	-0,780	0,035
VAR00039	41	5,00	2,00	7,00	5,44	1,501	2,252	-0,903	-0,054
VAR00040	41	4,00	3,00	7,00	6,20	0,928	0,861	-1,397	2,452
Valid N (listwise)	41								

Според добиените резултати, најголемиот број се распространети во дистрибуцијата. Распонот на добиените резултати се движи меѓу 3 и 6. Со заедничка

анализа на варијансата и стандардната девијација, забележани се поединечни отстапувања од нормалната дистрибуција во најголемиот број варијабли (36). Незначителни отстапувања се забележани само во 4 варијабли, од кои 2 го дефинираат организациското учење (VAR00018, *Std.Deviation* = 0,981 и VAR00028, *Std.Deviation* = 0,843) и две го дефинираат организацискиот развој (VAR00008, *Std.Deviation* = 0,889 и VAR00040, *Std.Deviation* = 0,923). Највисоки отстапувања се забележани кај 11 варијабла (VAR00011, *Std.Deviation* = 1,723). Вредностите што укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (*Skewness*) кај повеќето показатели (32 варијабли) бележат одредени отстапувања од нормалната распределба. Карактеристично е тоа што кај сите 32 варијабли е забележана негативна асиметричност. Највисоки вредности на негативна асиметричност има достигнато петтата варијабла (VAR00005 – *Споделувањето на искуството и развивањето на искуственото учење ни станаа обврска на сите, без исклучок дали си работник или менаџер, Skewness* = -2.019). Во вториот показател, кој ја дефинира закривеноста на кривата (*Kurtosis*), кај поголемиот број показатели се забележани отстапувања од нормалноста. Нормокуртичност е забележана во 11 варијабли, додека кај другите 29 варијабли е забележана лептокуртичност кај која *Kurtosis* се движи во границите од 1.006 до 5.480. Најизразени вредности на лептокуртичност се забележани во третата и шестата варијабла (VAR00003 – *Сите вработени кои имаат контакт со надворешниот свет ги собираат и споделуваат релевантните информации со другите во организацијата, Kurtosis* = 5.480 и VAR00006 – *Организацијата има развиено механизми за зачувување на моменталната или претходната работа преку создавање бази на податоци или информативен центар, Kurtosis* = 5.260).

Табелата бр. 55 ги прикажува дескриптивните показатели (N – бројот на испитаници; Mean – аритметичката средина; *Std.Deviation* – стандардната девијација; *Variance* – варијансата; *Range* – распонот; *Minimum* – минималниот резултат; *Maximum* – максималниот резултат; *Skewness* – степенот на наклонетост на кривата; *Kurtosis* – степенот на закривеност на кривата) на испитаниците од потпримерокот менаџери во услужните организации, каде што преку тврдењата и проценката се дефинирани организациското учење и организацискиот развој.

Табела бр. 55 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – менаџери од услужните организации

Deskriptive Statistics									
Услужни организ.	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
VAR00001	43	4,00	3,00	7,00	5,19	1,180	1,393	-0,652	-0,570
VAR00002	43	5,00	2,00	7,00	5,53	1,202	1,445	-1,250	2,078
VAR00003	43	5,00	2,00	7,00	5,28	1,436	2,063	-0,821	-0,039
VAR00004	43	5,00	2,00	7,00	5,19	1,484	2,203	-0,473	-0,709
VAR00005	43	5,00	2,00	7,00	5,60	1,116	1,245	-1,085	1,622
VAR00006	43	5,00	2,00	7,00	5,72	1,278	1,635	-1,453	1,954
VAR00007	43	5,00	2,00	7,00	5,70	1,206	1,454	-1,174	1,340
VAR00008	43	4,00	3,00	7,00	5,79	0,989	0,979	-0,794	0,394
VAR00009	43	5,00	2,00	7,00	5,16	1,194	1,425	-0,945	0,795
VAR00010	43	5,00	2,00	7,00	5,84	1,045	1,092	-1,497	3,296
VAR00011	43	5,00	2,00	7,00	5,14	1,597	2,551	-0,680	-0,639
VAR00012	43	5,00	2,00	7,00	5,60	1,400	1,959	-1,537	1,983
VAR00013	43	5,00	2,00	7,00	5,33	1,476	2,177	-0,830	-0,327
VAR00014	43	4,00	3,00	7,00	5,84	0,974	0,949	-0,793	0,540
VAR00015	43	4,00	3,00	7,00	5,49	1,369	1,875	-0,733	-0,592
VAR00016	43	4,00	3,00	7,00	5,37	1,113	1,239	-0,911	0,294
VAR00017	43	5,00	2,00	7,00	5,56	1,333	1,776	-0,827	0,006
VAR00018	43	5,00	2,00	7,00	5,65	1,066	1,137	-1,219	2,016
VAR00019	43	5,00	2,00	7,00	5,42	1,451	2,106	-1,031	0,693
VAR00020	43	5,00	2,00	7,00	5,35	1,232	1,518	-1,195	1,096
VAR00021	43	5,00	2,00	7,00	5,33	1,393	1,939	-1,230	0,827
VAR00022	43	6,00	1,00	7,00	5,49	1,667	2,780	-1,579	2,028
VAR00023	43	5,00	2,00	7,00	5,74	1,157	1,338	-1,019	1,134
VAR00024	43	5,00	2,00	7,00	4,91	1,540	2,372	-0,493	-0,669
VAR00025	43	5,00	2,00	7,00	5,72	1,260	1,587	-1,690	2,615
VAR00026	43	4,00	3,00	7,00	5,65	1,044	1,090	-1,082	1,126
VAR00027	43	5,00	2,00	7,00	5,53	1,182	1,398	-0,903	0,635
VAR00028	43	5,00	2,00	7,00	5,81	1,139	1,298	-1,542	2,850
VAR00029	43	5,00	2,00	7,00	6,12	1,074	1,153	-1,694	3,968
VAR00030	43	5,00	2,00	7,00	5,30	1,282	1,645	-1,241	1,217
VAR00031	43	5,00	2,00	7,00	5,58	0,957	0,916	-1,440	3,572
VAR00032	43	5,00	2,00	7,00	5,58	1,180	1,392	-1,299	2,276
VAR00033	43	5,00	2,00	7,00	5,67	1,169	1,368	-1,193	1,670
VAR00034	43	4,00	3,00	7,00	6,02	0,913	0,833	-1,033	1,598
VAR00035	43	3,00	4,00	7,00	5,88	0,956	0,915	-0,443	-0,711
VAR00036	43	5,00	2,00	7,00	5,67	1,128	1,272	-0,875	1,150
VAR00037	43	5,00	2,00	7,00	5,63	1,155	1,334	-1,348	1,752
VAR00038	43	5,00	2,00	7,00	5,56	1,419	2,014	-1,093	0,504
VAR00039	43	4,00	3,00	7,00	5,65	1,131	1,280	-1,016	0,342
VAR00040	43	5,00	2,00	7,00	6,21	1,013	1,027	-2,172	6,504
Valid N (listwise)	43								

Според добиените резултати, кај поголем дел постои распространетост. Распонот на добиените резултати се движи меѓу 3 и 6. Со заедничка анализа на варијансата и

стандардната девијација, забележани се поединечни отстапувања од нормалната дистрибуција во најголемиот број варијабли (35). Незначителни отстапувања се забележани само во пет варијабли, од кои четири го дефинираат организациското учење (*VAR00014, Std.Deviation = 0,974; VAR00031, Std.Deviation = 0,957; VAR00034, Std.Deviation = 0,913 u VAR00035, Std.Deviation = 0,956*) и една организацискиот развој (*VAR00008, Std.Deviation = 0,989*). Највисоки отстапувања се забележани во единаесеттата варијабла (*VAR00011, Std.Deviation = 1,597*). Вредностите што укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (*Skewness*) кај повеќето показатели (25 варијабли) бележат одредени отстапувања од нормалната распределба. Карактеристично е тоа што кај сите 25 варијабли е забележана негативна асиметричност. Највисока вредност на асиметричност е достигната кај 14 варијабла (*VAR00040 – Организацијата ги гради својот капацитет и иновативност врз основа на она што го научила, Skewness = -2.172*). Во вториот показател, кој ја дефинира закривеноста на кривата (*Kurtosis*), кај поголемиот број показатели се забележани отстапувања од нормалноста. Нормокуртичност е забележана во 18 варијабли, додека во другите 22 варијабли е забележана лептокуртичност кај која *Kurtosis* се движи во границите од 1.096 до 6.504. Најизразена вредност на лептокуртичност е забележана во 40 варијабла (*VAR00040 – Организацијата ги гради својот капацитет и иновативност врз основа на она што го научила, Kurtosis = 6.504*).

Табелата бр. 56 ги прикажува дескриптивните показатели (*N* – бројот на испитаници; *Mean* – аритметичката средина; *Std.Deviation* – стандардната девијација; *Variance* – варијансата; *Range* – распонот; *Minimum* – минималниот резултат; *Maximum* – максималниот резултат; *Skewness* – степенот на наклонетост на кривата; *Kurtosis* – степенот на закривеност на кривата) на испитаниците од потпримерокот менаџери во јавните организации, каде што преку тврдењата и проценката се дефинирани организациското учење и организацискиот развој.

Табела бр. 56 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – менаџери од јавните организации

Deskriptive Statistics									
Јавни организ.	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
VAR00001	40	6,00	1,00	7,00	4,15	1,657	2,746	-0,215	-1,313
VAR00002	40	5,00	2,00	7,00	4,80	1,506	2,267	-0,543	-0,999
VAR00003	40	6,00	1,00	7,00	4,98	1,493	2,230	-1,317	0,931
VAR00004	40	5,00	2,00	7,00	4,53	1,633	2,666	-0,363	-1,314
VAR00005	40	6,00	1,00	7,00	4,75	1,660	2,756	-0,818	-0,447
VAR00006	40	5,00	2,00	7,00	5,33	1,095	1,199	-1,685	2,898
VAR00007	40	5,00	2,00	7,00	4,88	1,399	1,958	-0,771	0,082
VAR00008	40	5,00	2,00	7,00	4,78	1,656	2,743	-0,869	-0,746
VAR00009	40	6,00	1,00	7,00	4,55	1,839	3,382	-0,696	-0,919
VAR00010	40	6,00	1,00	7,00	4,75	1,691	2,859	-0,858	-0,471
VAR00011	40	6,00	1,00	7,00	4,80	1,786	3,190	-0,706	-0,915
VAR00012	40	5,00	2,00	7,00	5,20	1,572	2,472	-1,057	-0,110
VAR00013	40	5,00	2,00	7,00	4,85	1,406	1,977	-0,944	-0,144
VAR00014	40	6,00	1,00	7,00	5,50	1,359	1,846	-2,163	3,823
VAR00015	40	6,00	1,00	7,00	4,38	2,059	4,240	-0,387	-1,325
VAR00016	40	6,00	1,00	7,00	4,93	1,575	2,481	-0,989	0,324
VAR00017	40	5,00	1,00	6,00	4,80	1,471	2,164	-1,213	0,352
VAR00018	40	5,00	2,00	7,00	5,08	1,185	1,404	-0,638	0,105
VAR00019	40	5,00	2,00	7,00	5,15	1,331	1,772	-1,181	0,552
VAR00020	40	6,00	1,00	7,00	4,83	1,534	2,353	-0,812	-0,069
VAR00021	40	6,00	1,00	7,00	4,80	1,620	2,626	-1,067	0,003
VAR00022	40	6,00	1,00	7,00	4,30	1,800	3,241	-0,365	-1,229
VAR00023	40	6,00	1,00	7,00	4,98	1,561	2,435	-1,150	0,660
VAR00024	40	6,00	1,00	7,00	4,53	1,432	2,051	-0,356	-0,421
VAR00025	40	6,00	1,00	7,00	4,28	1,552	2,410	-0,096	-0,851
VAR00026	40	6,00	1,00	7,00	4,65	1,424	2,028	-0,796	0,084
VAR00027	40	6,00	1,00	7,00	4,40	1,823	3,323	-0,419	-1,509
VAR00028	40	6,00	1,00	7,00	5,28	1,358	1,846	-1,499	2,368
VAR00029	40	6,00	1,00	7,00	5,28	1,694	2,871	-1,355	0,878
VAR00030	40	6,00	1,00	7,00	5,13	1,522	2,317	-1,186	0,653
VAR00031	40	5,00	2,00	7,00	5,10	1,355	1,836	-0,581	-0,325
VAR00032	40	6,00	1,00	7,00	4,48	1,552	2,410	-0,470	-0,208
VAR00033	40	6,00	1,00	7,00	4,80	1,636	2,677	-0,734	-0,450
VAR00034	40	6,00	1,00	7,00	5,08	1,509	2,276	-1,124	0,893
VAR00035	40	5,00	2,00	7,00	5,13	1,137	1,292	-1,139	1,581
VAR00036	40	5,00	2,00	7,00	5,23	1,209	1,461	-1,466	2,079
VAR00037	40	6,00	1,00	7,00	5,03	1,441	2,076	-1,291	1,327
VAR00038	40	6,00	1,00	7,00	5,13	1,362	1,856	-1,198	1,256
VAR00039	40	6,00	1,00	7,00	4,73	1,569	2,461	-0,860	-0,085
VAR00040	40	6,00	1,00	7,00	5,28	1,679	2,820	-1,314	0,969
Valid N (listwise)	40								

Според добиените резултати, постои поголема распространетост на резултатите во дистрибуцијата. Распонот на добиените резултати се движи меѓу 5 и 6. Со заедничка анализа на варијансата и стандардната девијација, забележани се поединечни

отстапувања од нормалната дистрибуција во сите варијабли (40). Највисоки отстапувања се забележани во 15 варијабла (*VAR00015*, *Std.Deviation* = 2.059), додека најниски, во 35 варијабла (*VAR00035*, *Std.Deviation* = 1.157). Вредностите што укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (*Skewness*) кај 17 варијабли бележат одредени отстапувања од нормалната распределба. Карактеристично е тоа што кај сите 17 варијабли е забележана негативна асиметричност. Највисока вредноста на асиметричност е достигната кај 14 варијабла (*VAR00014* – *Организацијата е подготвена да влезе во отворена соработка со други организации, со цел да ги сподели и поттикне заемното учење и размислувањето на искуството*, *Skewness* = -2.163), додека најниска, во дванаесеттата варијабла (*VAR00012* – *Следењето и оценувањето на извештаите овозможуваат постојано анализирање, со цел да се идентификува она што се знае и она што треба да се научи*, *Skewness* = -1.057). Во вториот показател, кој ја дефинира закривеноста на кривата (*Kurtosis*), кај поголем број показатели е забележана нормокуртичност. Лептокуртичност е забележана во 6 варијабли (*VAR00006*, *Kurtosis* = 2.989; *VAR00014*, *Kurtosis* = 3.823; *VAR00028*, *Kurtosis* = 2.368; *VAR00036*, *Kurtosis* = 2.079; *VAR00037*, *Kurtosis* = 1.327 и *VAR00038*, *Kurtosis* = 1.256), од кои највисоки вредности на *Kurtosis* се забележани во 14 варијабла (*VAR00014* – *Организацијата е подготвена да влезе во отворена соработка со други организации, со цел да ги сподели и поттикне заемното учење и размислувањето на искуството*, *Kurtosis* = 3.823). Платикуртичност е забележана во 5 показатели (*VAR00001*, *Kurtosis* = -1.313; *VAR00004*, *Kurtosis* = -1.314; *VAR00015*, *Kurtosis* = -1.325; *VAR00022*, *Kurtosis* = -1.229 и *VAR00027*, *Kurtosis* = -1.509), каде што *Kurtosis* се движи во границите од -1.229 до -1.509. Највисоки вредности на *Kurtosis* се постигнати во 27 варијабла (*VAR00027* – *Организацијата има развиено база на податоци во која може да се воочи експертизата на вработените*, *Kurtosis* = -1.509).

3.5.2. Утврдување разлики во нивото на проценки меѓу производствените, услужните и јавните организации – менаџери

Од анализираните податоци во извршените проценки кај потпримероците испитаници – менаџери (табели бр. 57 а-в, 58 а-в, 59 а-в, дадени во прилог 9, 10 и 11), каде што со примена на униваријантна анализа на варијанса (ANOVA) е извршено компарирање меѓу средните вредности (аритметичките средини) на секој показател поединечно, односно, варијабли од производствените, услужните и јавните дејности кои ги дефинираат организациското учење и организацискиот развој во организациите, утврдени се значајни (сигнификантни) разлики во 32 показатели.

Утврдени статистички значајни разлики меѓу потпримероците (производствени, услужни и јавни организации) по варијабли:

- VAR00001 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,005);
- VAR00002 – производствени со јавни (Sig. = 0,014);
- VAR00004 – производствени со јавни (Sig. = 0,007);
- VAR00005 – производствени со јавни (Sig. = 0,003) и услужни со јавни (Sig. = 0,017);
- VAR00006 – производствени со јавни (Sig. = 0,025);
- VAR00007 – производствени со јавни (Sig. = 0,002) и услужни со јавни (Sig. = 0,015);
- VAR00008 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,001);
- VAR00009 – производствени со јавни (Sig. = 0,022);
- VAR00010 – производствени со јавни (Sig. = 0,039) и услужни со јавни (Sig. = 0,002);
- VAR00012 – производствени со јавни (Sig. = 0,028);
- VAR00015 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,006);
- VAR00016 – производствени со јавни (Sig. = 0,010);
- VAR00017 – производствени со јавни (Sig. = 0,002) и услужни со јавни (Sig. = 0,003);

- VAR00018 – производствени со јавни (Sig. = 0,026) и услужни со јавни (Sig. = 0,043);
- VAR00022 – производствени со јавни (Sig. = 0,002) и услужни со јавни (Sig. = 0,003);
- VAR00023 – производствени со јавни (Sig. = 0,009) и услужни со јавни (Sig. = 0,028);
- VAR00024 – производствени со јавни (Sig. = 0,002);
- VAR00025 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,000);
- VAR00026 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,001);
- VAR00027 – производствени со јавни (Sig. = 0,003) и услужни со јавни (Sig. = 0,004);
- VAR00028 – производствени со јавни (Sig. = 0,001);
- VAR00029 – услужни со јавни (Sig. = 0,011);
- VAR00031 – производствени со јавни (Sig. = 0,024);
- VAR00032 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,000);
- VAR00033 – производствени со јавни (Sig. = 0,001) и услужни со јавни (Sig. = 0,009);
- VAR00034 – производствени со јавни (Sig. = 0,005) и услужни со јавни (Sig. = 0,002);
- VAR00035 – производствени со јавни (Sig. = 0,028) и услужни со јавни (Sig. = 0,004);
- VAR00036 – производствени со јавни (Sig. = 0,012);
- VAR00037 – производствени со јавни (Sig. = 0,007);
- VAR00038 – производствени со јавни (Sig. = 0,017);
- VAR00039 – услужни со јавни (Sig. = 0,009) и
- VAR00040 – производствени со јавни (Sig. = 0,003) и услужни со јавни (Sig. = 0,002).

3.5.3. Дефинирање на заедничките компоненти од просторот на организацискиот развој

Производствени организации

Во табелата бр. 60 е прикажана матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај менаџерите во производствените организации.

Табела бр. 60 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај менаџерите во производствените организации

		VAR00007	VAR00008	VAR00010	VAR00040
Correlation	VAR00007	1,000	,458	,699	,388
	VAR00008	,458	1,000	,284	,492
	VAR00010	,699	,284	1,000	,369
	VAR00040	,388	,492	,369	1,000

Според прегледот во табелата бр. 60, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организацискиот развој кај потпримерокот испитаници – менаџери во производствените организации, постои поврзаност од ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 61 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во производствените организации – менаџери

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,354	58,839	58,839	2,354	58,839	58,839
2	,849	21,223	80,062			
3	,532	13,295	93,357			
4	,266	6,643	100,000			

Табела бр. 62 Коефициент на корелација и заеднички комуналитет

	Communalities			Component Matrix ^a	
	Initial	Extraction			1
VAR00007	1,000	,722	VAR00007		,850
VAR00008	1,000	,507	VAR00010		,783
VAR00010	1,000	,613	VAR00040		,715
VAR00040	1,000	,512	VAR00008		,712

Според анализите во табелите бр. 61 и бр. 62, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организацискиот развој кај менаџерите. Од добиените вредности на: комуналитетите,

значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот систем на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирана е една значајна главна компонента која го објаснува анализираниот простор со 58,84%. (Cumulative %). Од големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, највисоки вредности кон истата со многу високи сатурации има забележано седмата варијабла (*VAR00007 – Стратегијата за развој е свесно насочена кон процесот на учење, $h = ,722$*).

Во понатамошната постапка, применетата коса (oblique) ротација само ги потврди добиените резултати од ортогоналната солуција.

Услужни организации

Во табелата бр. 63 е прикажана матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај менаџерите во услужните организации.

Табела бр. 63 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај менаџерите во услужните организации

		VAR00007	VAR00008	VAR00010	VAR00040
Correlation	VAR00007	1,000	,604	,451	,579
	VAR00008	,604	1,000	,243	,543
	VAR00010	,451	,243	1,000	,348
	VAR00040	,579	,543	,348	1,000

Според прегледот во табелата, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организацискиот развој кај потпримерокот испитаници – менаџери во услужните организации, постои поврзаност од ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 64 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во услужните организации – менаџери

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,411	60,272	60,272	2,411	60,272	60,272
2	,787	19,668	79,940			
3	,455	11,376	91,316			
4	,347	8,684	100,000			

Табела бр. 65 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети

	Communalities		Component Matrix ^a	
	Initial	Extraction		1
VAR00007	1,000	,753	VAR00007	,868
VAR00008	1,000	,624	VAR00040	,812
VAR00010	1,000	,376	VAR00008	,790
VAR00040	1,000	,659	VAR00010	,613

Според анализите во табелите бр. 64 и бр. 65, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организацискиот развој кај менаџерите. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирана е една значајна главна компонента која го објаснува анализираниот простор со 60,27%. (Cumulative %). Од големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, највисоки вредности констатира со високи сатурации има забележано седмата варијабла (VAR00007 - Стратегијата за развој е свесно насочена кон процесот на учење, $h = ,753$).

Во понатамошната постапка, применетата коса (*oblique*) ротација само ги потврди добиените резултати од ортогоналната солучија.

Јавни организации

Во табелата бр. 66 е прикажана матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај менаџерите во јавните организации.

Табела бр. 66 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај менаџерите во јавните организации

	VAR00007	VAR00008	VAR00010	VAR00040
Correlation VAR00007	1,000	,773	,691	,757
VAR00008	,773	1,000	,547	,687
VAR00010	,691	,547	1,000	,720
VAR00040	,757	,687	,720	1,000

Според прегледот во табелата бр. 66, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организацискиот развој кај потпримерокот на испитаници – менаџери во јавните организации, постои поврзаност од високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 67 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во јавните организации – менаџери

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,091	77,287	77,287	3,091	77,287	77,287
2	,468	11,702	88,989			
3	,246	6,145	95,134			
4	,195	4,866	100,000			

Табела бр. 68 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети

	Communalities		Component Matrix ^a	
	Initial	Extraction		1
VAR00007	1,000	,845	VAR00007	,919
VAR00008	1,000	,731	VAR00040	,902
VAR00010	1,000	,702	VAR00008	,855
VAR00040	1,000	,813	VAR00010	,838

Според анализите во табелите бр. 67 и бр. 68, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организацискиот развој кај менаџерите во јавните организации. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на

значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирана е една главна компонента која го објаснува анализираниот простор со 77,29%. (Cumulative %). Од големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, највисоки вредности кон истата со многу високи сатурации има забележано седмата варијабла (VAR00007 - Стратегијата за развој е свесно насочена кон процесот на учење, $h = ,845$).

Во понатамошната постапка, применетата коса (*oblique*) ротација само ги потврди добиените резултати од ортогоналната солуција.

3.5.4. Дефинирање на заедничките компоненти од просторот на организациското учење – менаџери

Производствени организации

Во табелата бр. 69 (дадена во прилог бр. 12) е претставена матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај менаџерите од производствените организации.

Според прегледот даден во табелата бр. 69, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организациското учење кај потпримерокот испитаници – менаџери во производствените организации, постои поврзаност од незначително негативно и позитивно ниво и ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 70 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во производствените организации – менаџери

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17,427	48,408	48,408	17,427	48,408	48,408
2	3,443	9,565	57,973	3,443	9,565	57,973
3	2,490	6,916	64,889	2,490	6,916	64,889
4	1,893	5,260	70,149	1,893	5,260	70,149
5	1,576	4,378	74,526	1,576	4,378	74,526
6	1,273	3,537	78,063	1,273	3,537	78,063
7	1,235	3,430	81,493	1,235	3,430	81,493
8	,998	2,771	84,264			
9	,831	2,309	86,574			

10	,705	1,958	88,532		
11	,598	1,661	90,192		
12	,504	1,401	91,593		
13	,424	1,178	92,772		
14	,379	1,054	93,826		
15	,287	,797	94,623		
16	,283	,786	95,409		
17	,260	,723	96,132		
18	,222	,618	96,750		
19	,199	,553	97,303		
20	,179	,498	97,801		
21	,144	,400	98,201		
22	,130	,360	98,561		
23	,107	,296	98,857		
24	,078	,217	99,074		
25	,063	,176	99,250		
26	,056	,155	99,405		
27	,045	,126	99,531		
28	,042	,118	99,649		
29	,037	,104	99,753		
30	,030	,083	99,836		
31	,020	,057	99,892		
32	,018	,049	99,941		
33	,011	,032	99,973		
34	,007	,019	99,992		
35	,003	,008	99,999		
36	,000	,001	100,000		

Табела бр. 71 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица

Communalities			Component Matrix*							
	Initial	Extraction		1	2	3	4	5	6	7
VAR00001	1,000	,792	VAR00013	,854						
VAR00002	1,000	,640	VAR00039	,829						
VAR00003	1,000	,862	VAR00020	,827						
VAR00004	1,000	,842	VAR00024	,825						
VAR00005	1,000	,851	VAR00016	,806						
VAR00006	1,000	,896	VAR00033	,806						
VAR00009	1,000	,787	VAR00031	,796						
VAR00011	1,000	,783	VAR00001	,792						
VAR00012	1,000	,915	VAR00022	,788						
VAR00013	1,000	,890	VAR00023	,785						
VAR00014	1,000	,876	VAR00032	,767						
VAR00015	1,000	,724	VAR00005	,765	-,420					
VAR00016	1,000	,824	VAR00037	,757					-,365	
VAR00017	1,000	,797	VAR00026	,755	,353					
VAR00018	1,000	,712	VAR00034	,753						
VAR00019	1,000	,861	VAR00035	,752	,492					
VAR00020	1,000	,771	VAR00012	,724			-,304	-,303		
VAR00021	1,000	,830	VAR00015	,715			-,302			
VAR00022	1,000	,906	VAR00004	,705	-,390					
VAR00023	1,000	,832	VAR00025	,698	-,346					-,303

VAR00024	1,000	,797	VAR00021	,696				,497		
VAR00025	1,000	,823	VAR00038	,693				,429		
VAR00026	1,000	,855	VAR00019	,688	,319	-,398	,354			
VAR00027	1,000	,768	VAR00027	,673		,397				
VAR00028	1,000	,835	VAR00002	,672						
VAR00029	1,000	,675	VAR00009	,636	,452		,330			
VAR00030	1,000	,823	VAR00030	,559	,409	-,462				
VAR00031	1,000	,811	VAR00018	,534						-,363
VAR00032	1,000	,768	VAR00011	,489	,585				,421	
VAR00033	1,000	,702	VAR00006	,512	-,538	,467				
VAR00034	1,000	,749	VAR00029	,484	,535					
VAR00035	1,000	,887	VAR00014	,461		-,572	,337	,390		
VAR00036	1,000	,891	VAR00036	,535	,332	,539				
VAR00037	1,000	,852	VAR00017	,592			-,617			
VAR00038	1,000	,892	VAR00003	,438	-,483		,525			,338
VAR00039	1,000	,818	VAR00028	,508				,302		,561

Според анализите во табелите бр. 70 и бр. 71, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организациското учење кај менаџерите во производствените организации. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирани се седум компоненти кои го објаснуваат анализираниот простор со 81,49% (Cumulative %). Најголем процент во објаснувањето на просторот ѝ припаѓа на првата главна компонента, со процент од 48,41% (Cumulative %). Од големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, највисоки вредности кон истата со многу високи сатурации има забележано дванаесеттата варијабла (VAR00012 – *Следењето и оценувањето на извештаите овозможуваат постојано анализирање, со цел да се идентификува она што се знае и она што треба да се научи, h = ,915*).

Табела бр. 72 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите

Pattern Matrix^a

	Component		
	1	2	3
VAR00005	,934		
VAR00023	,861		
VAR00004	,861		
VAR00001	,765		
VAR00020	,761		

VAR00024	,754		
VAR00016	,749		
VAR00022	,748		
VAR00018	,722		
VAR00015	,721		
VAR00025	,674		,345
VAR00034	,670		
VAR00039	,668	,311	
VAR00003	,657		,302
VAR00013	,632	,404	
VAR00033	,627		
VAR00021	,621		
VAR00017	,556		
VAR00002	,527		
VAR00036		,858	,308
VAR00026		,796	
VAR00011		,792	
VAR00029		,778	
VAR00012		,752	
VAR00035		,743	
VAR00031		,722	
VAR00037		,697	
VAR00009		,668	
VAR00038		,599	
VAR00032	,351	,499	-,319
VAR00027	,363	,495	,343
VAR00028		,345	
VAR00030		,324	-,633
VAR00006	,625		,629
VAR00014	,382		-,628
VAR00019	,364	,342	-,543

Табела бр. 73 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите

Structure Matrix

	Component		
	1	2	3
VAR00005	,879	,344	
VAR00023	,851	,405	
VAR00024	,840	,542	
VAR00020	,834	,525	
VAR00001	,823	,492	
VAR00013	,815	,675	
VAR00016	,814	,505	
VAR00039	,811	,613	
VAR00004	,810	,317	
VAR00022	,801	,481	
VAR00033	,763	,589	
VAR00015	,751	,416	
VAR00034	,745	,488	-,302
VAR00025	,739	,454	
VAR00021	,699	,464	

VAR00002	,652	,508	
VAR00018	,636		
VAR00006	,616		,592
VAR00017	,603	,371	
VAR00003	,569		
VAR00026	,526	,861	
VAR00035	,505	,843	-,397
VAR00031	,598	,840	
VAR00012	,519	,815	
VAR00037	,571	,803	
VAR00036		,765	
VAR00009	,413	,737	-,343
VAR00011		,727	
VAR00029		,712	
VAR00032	,611	,712	-,401
VAR00038	,550	,706	
VAR00027	,588	,629	
VAR00028	,394	,482	-,311
VAR00030	,414	,515	-,686
VAR00014	,422		-,649
VAR00019	,558	,590	-,606

Во понатамошната постапка, со применета коса (*oblique*) ротација екстрахирани се три латентни димензии (табели бр. 72 и бр. 73) дефинирани како фактори: F1, F2 и F3. Во дефинирањето на првиот фактор (F1) учествуваат шеснаесет варијабли со високи и многу високи сатурации (VAR00001; VAR00004; VAR00005; VAR00013; VAR00015; VAR00016; VAR00018; VAR00020; VAR00021; VAR00022; VAR00023; VAR00024; VAR00025; VAR00033; VAR00034 и VAR00039;). Во дефинирањето на вториот фактор (F2) учествуваат девет варијабли со високи сатурации (VAR00009; VAR00011; VAR00012; VAR00026; VAR00029; VAR00031; VAR00035; VAR00036; и VAR00037). Во дефинирањето на третиот фактор (F3) учествуваат три варијабли со високи сатурации (VAR00014; VAR00019 и VAR00030).

Услужни организации

Во табелата бр. 74 (дадена во прилог бр. 13) е претставена матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај менаџерите од услужните организации.

Според прегледот даден во табелата бр. 74, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организациското учење кај потпримерокот испитаници – менаџери во услужните организации, постои поврзаност од незначително

и ниско негативно ниво на корелација и незначително, ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 75 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во услужните организации – менаџери

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,490	37,473	37,473	13,490	37,473	37,473
2	3,856	10,712	48,184	3,856	10,712	48,184
3	2,578	7,162	55,346	2,578	7,162	55,346
4	1,939	5,387	60,733	1,939	5,387	60,733
5	1,785	4,958	65,691	1,785	4,958	65,691
6	1,721	4,782	70,473	1,721	4,782	70,473
7	1,464	4,066	74,539	1,464	4,066	74,539
8	1,379	3,832	78,371	1,379	3,832	78,371
9	1,251	3,476	81,846	1,251	3,476	81,846
10	,968	2,689	84,535			
11	,754	2,095	86,629			
12	,731	2,029	88,659			
13	,641	1,782	90,441			
14	,550	1,528	91,968			
15	,435	1,208	93,177			
16	,395	1,097	94,274			
17	,342	,951	95,225			
18	,292	,812	96,036			
19	,232	,643	96,680			
20	,212	,588	97,268			
21	,175	,487	97,755			
22	,146	,405	98,159			
23	,116	,322	98,482			
24	,112	,311	98,793			
25	,098	,271	99,064			
26	,089	,248	99,312			
27	,067	,186	99,498			
28	,059	,164	99,662			
29	,045	,126	99,788			
30	,024	,066	99,854			
31	,020	,056	99,910			
32	,017	,048	99,958			
33	,008	,023	99,981			
34	,006	,015	99,996			
35	,001	,003	100,000			
36	,000	,000	100,000			

Табела бр. 76 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица

	Communalities			Component Matrix ^a								
	Initial	Extraction		1	2	3	4	5	6	7	8	9
VAR00001	1,000	,880	VAR00036	,871								
VAR00002	1,000	,846	VAR00037	,797								
VAR00003	1,000	,877	VAR00023	,771								
VAR00004	1,000	,825	VAR00039	,771	-,402							
VAR00005	1,000	,812	VAR00018	,763	,385							
VAR00006	1,000	,760	VAR00038	,759	-,323							
VAR00009	1,000	,865	VAR00031	,745								
VAR00011	1,000	,678	VAR00024	,739								
VAR00012	1,000	,850	VAR00001	,736				-,372				
VAR00013	1,000	,871	VAR00016	,722								
VAR00014	1,000	,863	VAR00005	,702		,414						
VAR00015	1,000	,873	VAR00022	,702	-,524							
VAR00016	1,000	,852	VAR00012	,653			,389					
VAR00017	1,000	,851	VAR00028	,648	,597							
VAR00018	1,000	,806	VAR00015	,642	-,516							
VAR00019	1,000	,759	VAR00021	,638				,406				
VAR00020	1,000	,722	VAR00004	,634	-,397		-,303					
VAR00021	1,000	,841	VAR00013	,620		,437				-,373		
VAR00022	1,000	,891	VAR00033	,591		-,506		-,310	-,316			
VAR00023	1,000	,813	VAR00034	,589	,384			-,348	-,348			
VAR00024	1,000	,743	VAR00002	,577					-,339	,403		-,420
VAR00025	1,000	,780	VAR00029	,554	,489	-,316				-,321		
VAR00026	1,000	,850	VAR00032	,542	,462						,351	
VAR00027	1,000	,699	VAR00003	,535	-,451				,356		,417	
VAR00028	1,000	,912	VAR00035	,475	,431				,334			-,368
VAR00029	1,000	,845	VAR00019	,462	,470		,338					
VAR00030	1,000	,828	VAR00027	,379	,467		-,351		,309			

VAR00031	1,000	,789	VAR00014	,533		,605						
VAR00032	1,000	,691	VAR00020	,467	-,406	-,511						
VAR00033	1,000	,826	VAR00017	,519		-,340	,532			,310		
VAR00034	1,000	,825	VAR00009	,447			,473	,404			,414	
VAR00035	1,000	,792	VAR00030			-,331	,429					,362
VAR00036	1,000	,791	VAR00025	,441	,366			,456		-,357		
VAR00037	1,000	,788	VAR00011	,344			,326		,516		,357	
VAR00038	1,000	,854	VAR00006	,387		,435			-,441			
VAR00039	1,000	,917	VAR00026	,356	,392		-,346	,408				,451

Според анализите во табелите бр. 75 и бр. 76, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организациското учење кај менаџерите. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација на применетиот систем на варијабли според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирани се девет компоненти кои го објаснуваат анализираниот простор со 81,85% (Cumulative %). Најголем процент во објаснувањето на просторот ѝ припаѓа на првата главна компонента, со процент од 37,47% (Cumulative %). Анализирајќи ја големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, многу високи сатурации се забележани кај 39 варијабла (VAR00039 – Знаењата стекнати од еден дел од организацијата се веднаш достапни и за другите делови на организацијата, $h=,917$).

Табела бр. 77 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите

	Component			
	1	2	3	4
VAR00022	,904			
VAR00004	,822			
VAR00015	,718			,359
VAR00003	,708			
VAR00020	,686			,352
VAR00016	,684			

VAR00038	,672		,365	
VAR00039	,650		,509	
VAR00021	,610			
VAR00031	,576	,344		
VAR00023	,566			
VAR00036	,528	,305		
VAR00001	,520	,469		
VAR00002	,329			
VAR00028		,851		
VAR00029		,760		
VAR00027		,721		
VAR00026		,660		
VAR00035		,649		
VAR00018		,634		
VAR00032		,593		
VAR00034		,547		
VAR00024	,331	,528		
VAR00037	,408	,511		
VAR00025		,369		,320
VAR00014			,806	
VAR00005	,462		,623	
VAR00013	,441		,604	
VAR00006			,541	
VAR00012			,512	,455
VAR00019	-,304	,392	,437	,392
VAR00017	,312			,737
VAR00030				,656
VAR00009			,397	,499
VAR00033	,393			,479
VAR00011				,458

Табела бр. 78 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите

Structure Matrix

	Component			
	1	2	3	4
VAR00022	,903			,300
VAR00004	,803			
VAR00015	,776			,489
VAR00039	,769		,655	
VAR00038	,765	,331	,542	
VAR00016	,748	,384	,377	
VAR00036	,715	,550	,491	,447
VAR00023	,702	,433		,469
VAR00003	,694		,330	
VAR00031	,685	,508		,401
VAR00020	,670			,453
VAR00021	,666	,376		,340
VAR00001	,632	,595	,328	
VAR00002	,454	,404	,411	

VAR00028		,878		,475
VAR00018	,416	,772	,319	,514
VAR00029		,762		,361
VAR00027		,676		
VAR00032		,674	,386	,322
VAR00037	,590	,670	,341	,394
VAR00035		,670	,334	
VAR00024	,515	,666		,444
VAR00034		,650	,312	,394
VAR00026		,607		
VAR00019		,534	,510	,468
VAR00025		,484	,350	,411
VAR00014	,304		,835	
VAR00005	,613		,735	
VAR00013	,561		,697	
VAR00012		,473	,619	,572
VAR00006			,577	
VAR00017	,464			,769
VAR00030				,650
VAR00033	,512	,405		,617
VAR00009			,443	,532
VAR00011				,488

Во понатамошната постапка, со применета коса (*oblique*) ротација екстрахирани се четири латентни димензии (табели бр. 77 и бр. 78) дефинирани како фактори: F1, F2, F3 и F4. Во дефинирањето на првиот фактор (F1) учествуваат осум варијабли со многу високи и високи сатурации (VAR00003; VAR00004; VAR00015; VAR00016; VAR00020; VAR00021; VAR00022 и VAR00038). Во дефинирањето на вториот фактор (F2) учествуваат шест варијабли со високи сатурации (VAR00018; VAR00026; VAR00027; VAR00028; VAR00029 и VAR00035). Во дефинирањето на третиот фактор (F3) учествуваат три варијабли со високи сатурации (VAR00005; VAR00013 и VAR00014). Во дефинирањето на четвртиот фактор (F4) учествуваат три варијабли со високи сатурации (VAR00017; VAR00030 и VAR00033).

Јавни организации

Во табелата бр. 79 (дадена во прилог бр. 14) е претставена матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај менаџерите од јавните организации.

Според прегледот даден во табелата бр. 79, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организациското учење кај потпримерокот испитаници – менаџери во јавните организации, постои поврзаност од незначително и

ниско негативно ниво и незначително, ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 80 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во јавните организации – менаџери

Component	Total Variance Explained						Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	20,832	57,868	57,868	20,832	57,868	57,868	16,142
2	2,804	7,789	65,657	2,804	7,789	65,657	4,123
3	2,103	5,841	71,498	2,103	5,841	71,498	12,465
4	1,601	4,448	75,947	1,601	4,448	75,947	3,041
5	1,518	4,216	80,163	1,518	4,216	80,163	3,896
6	1,297	3,602	83,765	1,297	3,602	83,765	14,628
7	,973	2,703	86,468				
8	,791	2,196	88,664				
9	,663	1,841	90,505				
10	,544	1,511	92,017				
11	,404	1,122	93,138				
12	,349	,970	94,108				
13	,297	,825	94,934				
14	,265	,736	95,670				
15	,251	,696	96,366				
16	,232	,644	97,010				
17	,187	,519	97,528				
18	,163	,454	97,982				
19	,137	,380	98,362				
20	,116	,321	98,683				
21	,094	,260	98,943				
22	,079	,219	99,162				
23	,062	,171	99,333				
24	,059	,164	99,497				
25	,054	,150	99,647				
26	,030	,083	99,730				
27	,026	,071	99,801				
28	,022	,062	99,863				
29	,017	,047	99,910				
30	,010	,027	99,938				
31	,007	,021	99,958				
32	,006	,018	99,976				
33	,005	,015	99,991				
34	,002	,005	99,996				
35	,001	,004	100,000				
36	3,716E-05	,000	100,000				

Табела бр. 81 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица

Communalities			Component Matrix ^a						
	Initial	Extraction		1	2	3	4	5	6
VAR00001	1,000	,861	VAR00020	,930					
VAR00002	1,000	,875	VAR00033	,887					
VAR00003	1,000	,852	VAR00028	,871					
VAR00004	1,000	,818	VAR00037	,868					
VAR00005	1,000	,848	VAR00039	,868					
VAR00006	1,000	,780	VAR00026	,866					
VAR00009	1,000	,870	VAR00017	,856					
VAR00011	1,000	,735	VAR00035	,853					
VAR00012	1,000	,822	VAR00019	,843					
VAR00013	1,000	,824	VAR00018	,835					
VAR00014	1,000	,675	VAR00023	,831					
VAR00015	1,000	,797	VAR00038	,830					,372
VAR00016	1,000	,915	VAR00009	,828		,318			
VAR00017	1,000	,868	VAR00005	,821					
VAR00018	1,000	,856	VAR00027	,810					
VAR00019	1,000	,754	VAR00031	,799					-,458
VAR00020	1,000	,897	VAR00036	,792		-,421			
VAR00021	1,000	,831	VAR00012	,787			,316		
VAR00022	1,000	,845	VAR00013	,787		,308			
VAR00023	1,000	,793	VAR00030	,784		-,388	-,326		
VAR00024	1,000	,760	VAR00004	,781		,307			
VAR00025	1,000	,901	VAR00021	,778					-,358
VAR00026	1,000	,785	VAR00029	,777		-,410			
VAR00027	1,000	,792	VAR00016	,773					-,461
VAR00028	1,000	,865	VAR00032	,760	,346			,339	
VAR00029	1,000	,912	VAR00002	,758		,397			
VAR00030	1,000	,885	VAR00034	,753				,408	
VAR00031	1,000	,859	VAR00014	,714		-,329			
VAR00032	1,000	,857	VAR00003	,713		,488			
VAR00033	1,000	,881	VAR00025	,710	,489				
VAR00034	1,000	,828	VAR00024	,613	,491		,374		
VAR00035	1,000	,777	VAR00011	,547	-,409		,506		
VAR00036	1,000	,847	VAR00022		,894				
VAR00037	1,000	,893	VAR00015		,708		,532		
VAR00038	1,000	,900	VAR00001	,534		,638			
VAR00039	1,000	,898	VAR00006	,387			,373	,605	

Според анализите во табелите бр. 80 и бр. 81, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организациското учење кај менаџерите. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер–

Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирани се шест компоненти кои го објаснуваат анализираниот простор со 83,77%. (Cumulative %). Најголем процент во објаснувањето на просторот ѝ припаѓа на првата главна компонента, со вкупно објаснета варијанса од 57,87% (Cumulative %). Анализирајќи ја големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, многу високи сатурации кон истата има забележано дваесет и деветтата варијабла (VAR00029 – *Вработените се охрабруваат да ги споделат и користат информациите кои ги нудат електронските медиуми – интернет, интранет, огласни табли и сл., h = ,912*).

Табела бр. 82 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите

	Pattern Matrix ^a		
	Component		
	1	2	3
VAR00036	,999		
VAR00029	,987		
VAR00030	,967		
VAR00037	,898		
VAR00014	,856		
VAR00033	,853		
VAR00038	,820		
VAR00039	,781		
VAR00019	,745		
VAR00020	,731		
VAR00028	,721		
VAR00023	,708		
VAR00032	,700	,382	
VAR00026	,653		,309
VAR00017	,624		
VAR00034	,611		
VAR00035	,603		,369
VAR00021	,585		
VAR00012	,559		,317
VAR00027	,521		,372
VAR00031	,512		,370
VAR00022		,906	
VAR00015		,717	
VAR00025	,497	,537	
VAR00024	,472	,528	
VAR00011	,367	-,368	,315
VAR00001			,922
VAR00003			,891
VAR00002			,761
VAR00004			,689
VAR00013			,662
VAR00009			,655
VAR00005	,360		,629

VAR00016	,393		,472
VAR00018	,437	,307	,455
VAR00006			,413

Табела бр. 83 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите

	Structure Matrix		
	Component		
	1	2	3
VAR00037	,912		,574
VAR00033	,903		,586
VAR00020	,902		,719
VAR00036	,886		,414
VAR00029	,871		,415
VAR00039	,867		,601
VAR00030	,863		,409
VAR00028	,861		,673
VAR00038	,850		,532
VAR00019	,843		,610
VAR00026	,836		,700
VAR00023	,819		,599
VAR00035	,814		,722
VAR00017	,811	,314	,672
VAR00014	,781		,393
VAR00032	,757	,446	,492
VAR00021	,753		,641
VAR00027	,752		,692
VAR00012	,749		,653
VAR00031	,741		,684
VAR00034	,741		,589
VAR00025	,656	,594	,529
VAR00024	,577	,576	,424
VAR00011	,525	-,311	,507
VAR00022		,901	
VAR00015		,714	
VAR00003	,543		,889
VAR00002	,606		,850
VAR00009	,689		,839
VAR00004	,660		,832
VAR00005	,722		,830
VAR00013	,660		,820
VAR00001	,312	,315	,782
VAR00018	,739	,381	,744
VAR00016	,687		,717
VAR00006	,322		,451

Во понатамошната постапка, со применета коса (oblique) ротација, екстрахирани се три латентни димензии (табели бр. 82 и бр. 83) дефинирани како фактори: F1, F2 и F3. Во дефинирањето на првиот фактор (F1) учествуваат седумнаесет варијабли со многу

високи и високи сатурации (VAR00014; VAR00017; VAR00019; VAR00020; VAR00021; VAR00023; VAR00026; VAR00028; VAR00029; VAR00030; VAR00033; VAR00034; VAR00035; VAR00036; VAR00037; VAR00038 и VAR00039). Во дефинирањето на вториот фактор (F2) учествуваат две варијабли со многу високи и високи сатурации помогнати во нивното дефинирање од две варијабли со средни сатурации (VAR00015 и VAR00022 и VAR00024 и VAR00025). Во дефинирањето на третиот фактор (F3) учествуваат седум варијабли со високи сатурации (VAR00001; VAR00002; VAR00003; VAR00004; VAR00005; VAR00009 и VAR00013).

3.5.5. Поврзаност меѓу заедничките димензии што ги дефинираат организацискиот развој и организациското учење – менаџери

Производствени организации

Во табелата бр. 84 е прикажана матрицата на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во производствените организации.

Табела бр. 84 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во производствените организации – менаџери

		Correlations			
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004
Pearson Correlation	VAR00001	1,000	,823	,619	-,053
	F1	,823	1,000	,490	-,050
	F2	,619	,490	1,000	-,129
	F3	-,053	-,050	-,129	1,000
Sig. (1-tailed)	VAR00001		,000	,000	,371
	F1	,000		,001	,378
	F2	,000	,001		,210
	F3	,371	,378	,210	
N	VAR00001	41	41	41	41
	F1	41	41	41	41
	F2	41	41	41	41
	F3	41	41	41	41

Поврзаноста меѓу заедничката димензија, што го дефинира организацискиот развој кај менаџерите од производствените организации, со дефинираниот систем на заеднички латентни димензии на организациското учење (табела бр. 84), е утврдена со примена на Пирсоновиот коефициент (Pearson Correlation) на корелација. Според анализираниите податоци, утврдено е незначително негативно и високо позитивно ниво на корелација. Наедно, од дадениот преглед може да се забележи дека меѓу добиените

фактори што го дефинираат организациското учење постои корелација од незначително и ниско негативно ниво и средно позитивно ниво.

Услужни организации

Во табелата бр. 85 е прикажана матрицата на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во услужните организации.

Табела бр. 85 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во услужните организации – менаџери

		Correlations				
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
Pearson Correlation	VAR00001	1,000	,654	,680	,582	,429
	F1	,654	1,000	,238	,237	,263
	F2	,680	,238	1,000	,252	,265
	F3	,582	,237	,252	1,000	,118
	F4	,429	,263	,265	,118	1,000
Sig. (1-tailed)	VAR00001	,000	,000	,000	,000	,002
	F1	,000	,062	,062	,063	,044
	F2	,000	,062	,051	,051	,043
	F3	,000	,063	,051	,043	,226
	F4	,002	,044	,043	,226	
N	VAR00001	43	43	43	43	43
	F1	43	43	43	43	43
	F2	43	43	43	43	43
	F3	43	43	43	43	43
	F4	43	43	43	43	43

Поврзаноста меѓу заедничката димензија, што го дефинира организацискиот развој кај менаџерите од услужните организации, со дефинирианиот систем на заеднички латентни димензии на организациското учење (табела бр. 85), е утврдена со примена на Пирсоновиот коефициент (Pearson Correlation) на корелација. Според анализираните податоци, утврдено е средно и високо позитивно ниво на корелација. Наедно, од дадениот преглед може да се забележи дека меѓу добиените фактори што го дефинираат организациското учење постои корелација од ниско позитивно ниво.

Јавни организации

Во табелата бр. 86 е прикажана матрицата на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во јавните организации.

Табела бр. 86 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во јавните организации – менаџери

		Correlations			
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004
Pearson Correlation	VAR00001	1,000	,893	,057	,756
	F1	,893	1,000	,086	,603
	F2	,057	,086	1,000	,080
	F3	,756	,603	,080	1,000
Sig. (1-tailed)	VAR00001		,000	,363	,000
	F1	,000		,298	,000
	F2	,363	,298		,311
	F3	,000	,000	,311	
N	VAR00001	40	40	40	40
	F1	40	40	40	40
	F2	40	40	40	40
	F3	40	40	40	40

Поврзаноста меѓу заедничката димензија, што го дефинира организацискиот развој кај менаџерите од јавните организации, со дефинираниот систем на заеднички латентни димензии на организациското учење (табела бр. 86), е утврдена со примена на Пирсоновиот коефициент (Pearson Correlation) на корелација. Според анализираните податоци, утврдено е незначително и високо позитивно ниво на корелација. Наедно, од дадениот преглед може да се забележи дека меѓу добиените фактори што го дефинираат организациското учење постои корелација од незначително и високо позитивно ниво.

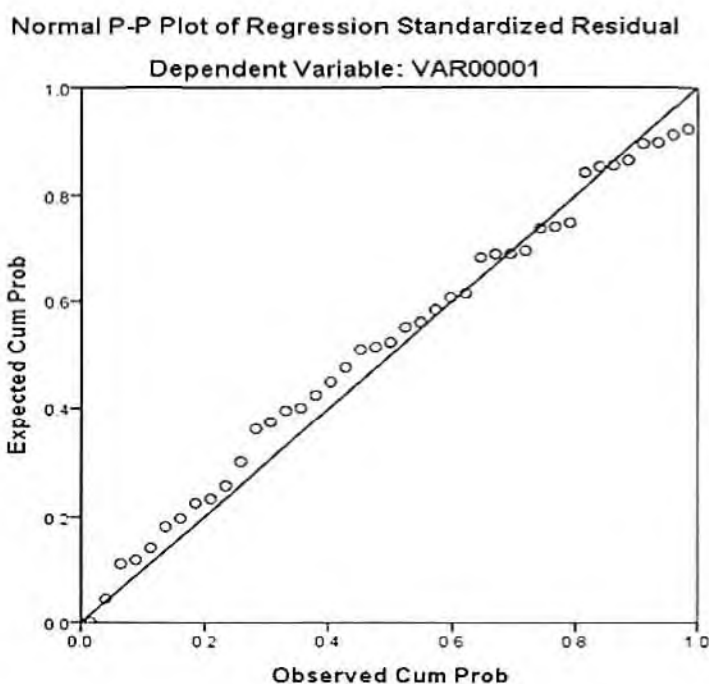
3.5.6. Релации и влијание на организациското учење врз организацискиот развој – менаџери (регресиска анализа)

Производствени организации

Во табелата бр. 87 е прикажано влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во производствените организации.

Табела бр. 87 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во производствените организации – менаџери

Модел на организациски развој – производствени организации		Coefficients				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1						
	F-1	,683	,096	,683	7,090	,000
	F-2	,287	,097	,287	2,954	,005
	F-3	,018	,085	,018	,216	,831
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.860 ^a	.739	.718	.53145	34,874	.000 ^b



Графикон бр. 23 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во производствените организации

Според анализите од прегледот во табелата бр. 87 и графиконот бр. 23, каде што се дадени резултатите од истражувањето меѓу индикаторите што го дефинираат организациското учење, со критериумот (заедничката компонента која го дефинира организацискиот развој) кај потпримерокот менаџери од производствените организации, коефициентот на корелација изнесува $R=.860$, а коефициентот на предикција $R^2=.739$, што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 74%. Таквата поврзаност укажува на статистичка значајност на ниво од $p = .000$ (Sig. = 0,000).

Преостанатите 26% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет отстаѓаат на некои други фактори и индикатори што не се предмет на ова истражување. Покрај заедничката поврзаност на системот, поединечно позитивно ниско и високо статистички значајно влијание врз него забележаа два индикатора, односно, фактора (F1, $BETA = 0.683$, $Sig. = 0,000$ и F2, $BETA = 0.287$, $Sig. = 0,005$).

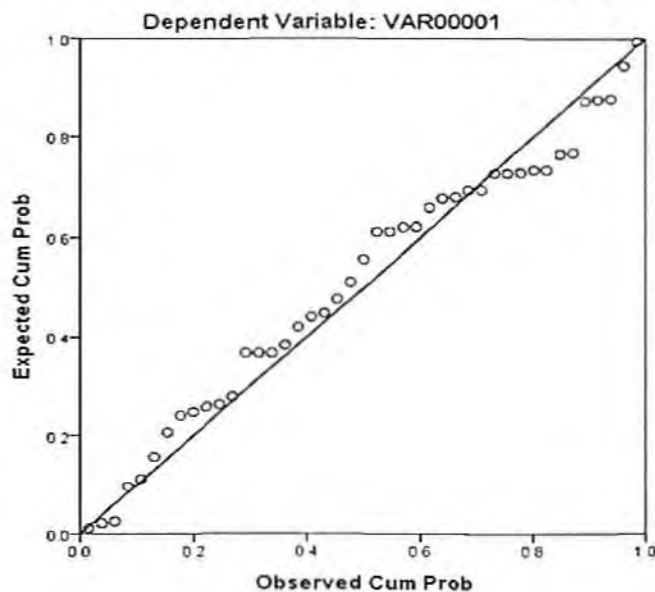
Услужни организации

Во табелата бр. 88 е прикажано влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации.

Табела бр. 88 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации – менаџери

Модел на организациски развој – услужни организации		Coefficients				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
		B	Std. Error	Beta			
1							
	F-1	,423	,067	,423	6,352	,000	
	F-2	,449	,067	,449	6,713	,000	
	F-3	,350	,065	,350	5,341	,000	
	F-4	,157	,066	,157	2,374	,023	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
1	.924 ^a	.853	.838	.40306	55,133	.000 ^b	

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Графикон бр. 24 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во услужните организации

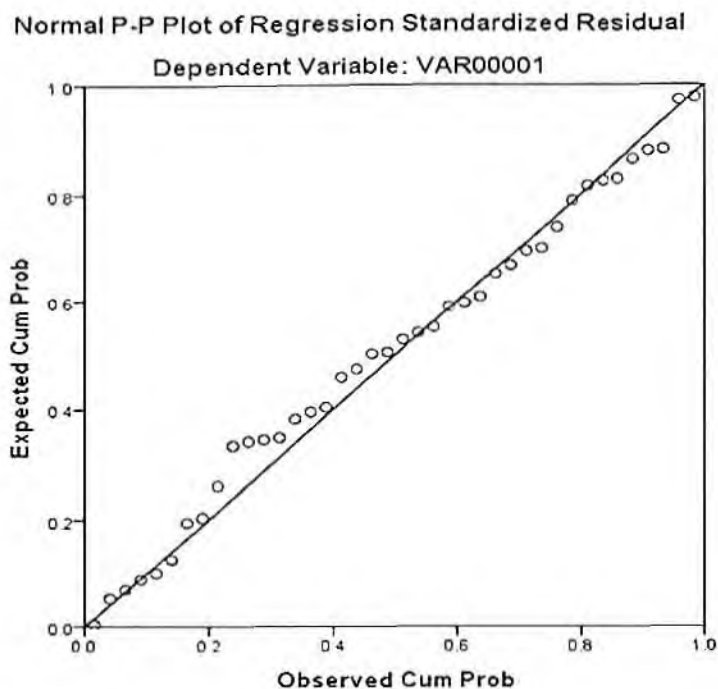
Според анализите од прегледот во табелата бр. 88 и графиконот бр. 24, каде што се дадени резултатите од истражувањето меѓу индикаторите што го дефинираат организациското учење, со критериумот (заедничката компонента која го дефинира организацискиот развој) кај потпримерокот менаџери од услужните организации, коефициентот на корелација изнесува $R = .92$, а коефициентот на предикција $R^2 = .853$, што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 85%. Таквата поврзаност укажува на статистичка значајност на ниво од $p = .000$ ($Sig. = 0,000$). Преостанатите 15% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет отпаѓаат на некои други фактори и индикатори што не се предмет на ова истражување. Покрај заедничката поврзаност на системот, поединечно позитивно средно и ниско статистички значајно влијание врз него забележаа сите четири индикатори, односно, фактори ($F1, BETA = 0.423, Sig. = 0,004$; $F2, BETA = 0.449, Sig. = 0,000$; $F3, BETA = 0.350, Sig. = 0,000$; и $F4, BETA = 0.157, Sig. = 0,023$).

Јавни организации

Во табелата бр. 89 е прикажано влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во јавните организации.

Табела бр. 89 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во јавните организации – менаџери

Модел на организациски развој – јавни организации		Coefficients				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
		B	Std. Error	Beta			
1							
	F-1	,688	,075	,688	9,208	,000	
	F-2	-,030	,060	-,030	-,499	,621	
	F-3	,344	,075	,344	4,610	,000	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
1	,934 ^a	,873	,862	,37165	82,121	,000 ^b	



Графикон бр. 25 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во јавните организации

Според анализите од прегледот во табелата бр. 89 и графиконот бр. 25, каде што се дадени резултатите од истражувањето меѓу индикаторите што го дефинираат организациското учење, со критериумот (заедничката компонента која го дефинира организацискиот развој) кај потпримерокот менаџери од јавните организации, коефициентот на корелација изнесува $R = .934$, а коефициентот на предикција $R^2 = .873$, што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 87%. Таквата поврзаност укажува на статистичка значајност на ниво од $p = .000$ ($Sig. = 0,000$). Преостанатите 13% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет отпаѓаат на некои други фактори и индикатори што не се предмет на нашето истражување. Покрај заедничката поврзаност на системот, поединечно позитивно високо и средно статистички значајно влијание врз него забележаа два индикатора, односно, фактора ($F1$, $BETA = 0.688$, $Sig. = 0,000$ и $F2$, $BETA = 0.344$, $Sig. = 0,000$).

3.6. Дефинирање на организациското учење и организацискиот развој кај примерокот испитаници – вработени

Нивоата на организациско учење и организациски развој во организациите се утврдени со извршена процена од страна на вработените. Во спроведувањето на постапката на процени, користена е седумстепенa нумеричка скала, а добиените податоци се опишани преку основните дескриптивни показатели. Дефинирањето на просторот на организациското учење и организацискиот развој е утврдено врз основа на целокупниот број на применети компоненти, композирани во неротираната матрица, односно, дефинирање на бројот на компонентите во просторот од применетите индикатори (варијабли), а потоа, со примена на коси (direct oblimin) ротации се утврдени нивните заеднички димензии, т.е. нивните латентни димензии именувани како фактори што го дефинираат истражуваниот простор. Примената на Пирсоновиот коефициент на корелација ни ја дефинира поврзаноста на организацискиот развој со организациското учење, а заедничкиот коефициент на влијание и заедничката варијанса, која ни го објаснува просторот на применетите варијабли од дефинираните димензии (фактори) на организациското учење со организацискиот развој, се утврдени со регресиска анализа.

3.6.1. Основни дескриптивни статистички показатели од извршената процена на варијаблите што ги дефинираат организациското учење и организацискиот развој

Во табелата бр. 90 се прикажани основните дескриптивни податоци на испитаниците од производствените организации.

Табела бр. 90 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – вработени во производствените организации

Deskriptive Statistics									
Проивод.	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Var.	Skew.	Kurt.
	Stat.	Stat.	Statistic	Statistic	Stat.	Statistic	Statistic	Statistic	Stat.
VAR00001	108	5,00	2,00	7,00	5,81	1,106	1,224	-1,251	1,845
VAR00002	108	6,00	1,00	7,00	5,78	1,138	1,296	-1,642	3,533
VAR00003	108	5,00	2,00	7,00	5,77	1,165	1,357	-1,414	2,102
VAR00004	108	4,00	3,00	7,00	5,77	0,973	0,946	-1,070	1,316
VAR00005	108	4,00	3,00	7,00	5,81	0,942	0,887	-0,899	1,185
VAR00006	108	5,00	2,00	7,00	5,91	1,028	1,057	-1,337	2,151
VAR00007	108	5,00	2,00	7,00	5,56	1,163	1,352	-1,209	1,367
VAR00008	108	6,00	1,00	7,00	5,49	1,457	2,121	-1,387	1,891
VAR00009	108	6,00	1,00	7,00	5,37	1,586	2,516	-1,218	0,907
VAR00010	108	6,00	1,00	7,00	5,69	1,172	1,373	-1,369	2,740
VAR00011	108	6,00	1,00	7,00	5,81	1,172	1,373	-1,388	2,614

VAR00012	108	6,00	1,00	7,00	5,73	1,181	1,395	-1,507	3,338
VAR00013	108	6,00	1,00	7,00	5,88	1,030	1,060	-1,796	5,516
VAR00014	108	6,00	1,00	7,00	6,15	0,905	0,819	-2,149	9,081
VAR00015	108	5,00	2,00	7,00	5,87	0,918	0,843	-1,288	3,156
VAR00016	108	6,00	1,00	7,00	5,47	1,249	1,560	-1,021	1,190
VAR00017	108	5,00	2,00	7,00	5,40	1,127	1,270	-0,879	0,907
VAR00018	108	5,00	2,00	7,00	5,81	0,929	0,863	-1,260	2,791
VAR00019	108	6,00	1,00	7,00	5,26	1,342	1,801	-0,913	0,649
VAR00020	108	6,00	1,00	7,00	5,44	1,512	2,287	-1,321	1,332
VAR00021	108	6,00	1,00	7,00	5,34	1,607	2,582	-1,279	0,834
VAR00022	108	6,00	1,00	7,00	5,77	1,029	1,058	-1,356	3,472
VAR00023	108	6,00	1,00	7,00	5,67	1,136	1,290	-1,339	2,607
VAR00024	108	6,00	1,00	7,00	5,71	1,086	1,179	-1,413	3,475
VAR00025	108	6,00	1,00	7,00	5,25	1,492	2,227	-0,887	0,185
VAR00026	108	6,00	1,00	7,00	5,45	1,256	1,577	-0,888	0,686
VAR00027	108	6,00	1,00	7,00	5,50	1,501	2,252	-1,293	1,337
VAR00028	108	6,00	1,00	7,00	5,77	1,265	1,600	-1,782	3,489
VAR00029	108	6,00	1,00	7,00	5,70	1,162	1,351	-1,618	3,356
VAR00030	108	6,00	1,00	7,00	5,83	1,037	1,075	-1,504	3,943
VAR00031	108	6,00	1,00	7,00	5,56	1,356	1,838	-1,461	2,348
VAR00032	108	6,00	1,00	7,00	5,72	1,229	1,511	-1,359	2,180
VAR00033	108	6,00	1,00	7,00	5,93	1,125	1,265	-1,497	3,316
VAR00034	108	6,00	1,00	7,00	5,98	1,144	1,308	-1,682	3,778
VAR00035	108	6,00	1,00	7,00	5,90	1,149	1,320	-1,774	4,717
VAR00036	108	6,00	1,00	7,00	6,22	0,879	0,773	-2,388	11,001
VAR00037	108	6,00	1,00	7,00	6,07	0,944	0,892	-1,778	6,704
VAR00038	108	6,00	1,00	7,00	5,59	1,261	1,589	-1,182	1,398
VAR00039	108	6,00	1,00	7,00	5,67	1,283	1,645	-1,435	2,063
VAR00040	108	6,00	1,00	7,00	5,01	1,916	3,673	-1,085	-0,121
Valid N (listwise)	107								

Во табелата бр. 90 се дадени основните дескриптивни показатели (N – бројот на испитаници; *Mean* – аритметичката средина; *Std.Deviation* – стандардната девијација; *Variance* – варијансата; *Range* – распонот; *Minimum* – минималниот резултат; *Maximum* – максималниот резултат; *Skewness* – степенот на наклонетост на кривата; *Kurtosis* – степенот на закривеност на кривата) на испитаниците од потпримерокот вработени во приватните организации, каде што преку тврдења и процена се дефинирани организациското учење и организацискиот развој на организациите. Според добиените резултати, одреден дел се концентрирани околу аритметичката средина, меѓутоа повеќето се распространети во дистрибуцијата. Распонот на добиените резултати се движи меѓу четири и шест. Со заедничка анализа на варијансата и стандардната девијација, забележани се поединечни отстапувања од нормалната дистрибуција во најголемиот број варијабли (триесет и три). Незначителни отстапувања се забележани само во седум варијабли, од кои пет го дефинираат

организациското учење (VAR00004, Std.Deviation = 0,973 VAR00005, Std.Deviation = 0,942; VAR00014, Std.Deviation = 0,905; VAR00015, Std.Deviation = 0,918 и VAR00018, Std.Deviation = 0,863) и две, организацискиот развој (VAR00036, Std.Deviation = 0,879 и VAR00037, Std.Deviation = 0,944). Највисоки отстапувања се забележани во четириесеттата варијабла (VAR00040, Std.Deviation = 1,916). Вредностите што укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (Skewness) кај повеќето показатели (триесет и пет варијабли) бележат одредени отстапувања од нормалната распределба. Карактеристично е тоа што кај сите триесет и пет варијабли е забележана негативна асиметричност. Највисоки вредности на асиметричност достигна триесет и шестата варијабла (VAR00036 – Со вложување во учењето се зголемува процентот на квалификувани работници, Skewness = -2.388). Во вториот показател, кој ја дефинира закривеноста на кривата (Kurtosis), кај поголем број од показателите се забележани отстапувања од нормалноста. Нормокуртичност е забележана во седум варијабли, додека во другите триесет и три варијабли е забележана лептокуртичност кај која Kurtosis се движи во границите од 1.190 до 11.001. Најизразени вредности на лептокуртичност се забележани во триесет и шестата, триесет и седмата и четиринаесеттата варијабла (VAR00036 – Со вложување во учењето се зголемува процентот на квалификувани работници, Kurtosis = 11.001; VAR00037 – Со вложување во учењето се зголемува бројот на вработени кои стекнуваат нови вештини, Kurtosis = 6.704 и VAR00014 – Работните тимови се фокусирани на реализирање на задачите, Kurtosis = 9.081).

Табела бр. 91 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – вработени во услужните организации

Услужни	Deskriptive Statistics								
	N Sta.	Range Stat.	Min. Statistic	Max. Statistic	Mean Stat.	Std. Dev. Statistic	Varia. Statistic	Skew. Statistic	Kur. Stat.
VAR00001	125	6,00	1,00	7,00	5,79	1,253	1,569	-1,574	3,165
VAR00002	125	5,00	2,00	7,00	5,87	1,085	1,177	-1,205	1,847
VAR00003	125	6,00	1,00	7,00	5,71	1,163	1,352	-1,795	4,416
VAR00004	125	5,00	2,00	7,00	5,54	1,208	1,460	-1,075	1,144
VAR00005	125	4,00	3,00	7,00	5,78	1,069	1,143	-1,029	,837
VAR00006	125	6,00	1,00	7,00	5,86	1,274	1,624	-1,412	1,807
VAR00007	125	6,00	1,00	7,00	5,67	1,294	1,674	-1,364	2,210
VAR00008	125	6,00	1,00	7,00	5,27	1,598	2,554	-0,998	,249
VAR00009	125	6,00	1,00	7,00	4,89	1,728	2,987	-0,691	-,463
VAR00010	125	6,00	1,00	7,00	5,14	1,677	2,812	-1,084	,359
VAR00011	125	6,00	1,00	7,00	5,49	1,533	2,349	-1,480	1,717

VAR00012	125	6,00	1,00	7,00	5,41	1,368	1,873	-1,214	1,274
VAR00013	125	6,00	1,00	7,00	5,49	1,495	2,236	-1,396	1,551
VAR00014	125	5,00	2,00	7,00	5,72	1,154	1,332	-1,191	,942
VAR00015	125	6,00	1,00	7,00	5,61	1,257	1,579	-1,129	1,242
VAR00016	125	6,00	1,00	7,00	5,08	1,619	2,623	-1,046	,228
VAR00017	125	6,00	1,00	7,00	5,30	1,295	1,678	-1,158	1,377
VAR00018	125	6,00	1,00	7,00	5,57	1,340	1,796	-1,598	3,061
VAR00019	125	6,00	1,00	7,00	5,15	1,592	2,533	-1,034	,386
VAR00020	125	6,00	1,00	7,00	5,34	1,443	2,082	-1,229	1,049
VAR00021	125	6,00	1,00	7,00	5,00	1,680	2,823	-0,778	-,114
VAR00022	125	6,00	1,00	7,00	5,57	1,297	1,683	-1,154	1,597
VAR00023	125	6,00	1,00	7,00	5,35	1,504	2,262	-1,141	,989
VAR00024	125	6,00	1,00	7,00	5,54	1,451	2,106	-1,304	1,743
VAR00025	125	6,00	1,00	7,00	5,14	1,543	2,382	-0,927	,268
VAR00026	125	6,00	1,00	7,00	5,02	1,778	3,161	-0,952	,058
VAR00027	125	6,00	1,00	7,00	5,07	1,705	2,906	-0,978	,009
VAR00028	125	6,00	1,00	7,00	5,50	1,395	1,946	-1,268	1,299
VAR00029	125	6,00	1,00	7,00	5,46	1,500	2,251	-1,328	1,248
VAR00030	125	6,00	1,00	7,00	5,59	1,386	1,921	-1,561	2,501
VAR00031	125	6,00	1,00	7,00	5,45	1,604	2,572	-1,240	,725
VAR00032	125	6,00	1,00	7,00	5,42	1,525	2,326	-1,245	,951
VAR00033	125	6,00	1,00	7,00	5,51	1,479	2,187	-1,194	,971
VAR00034	125	6,00	1,00	7,00	5,48	1,548	2,397	-1,175	,753
VAR00035	125	4,00	3,00	7,00	6,07	0,993	0,987	-1,200	1,347
VAR00036	125	4,00	3,00	7,00	6,25	0,858	0,736	-1,438	2,651
VAR00037	125	6,00	1,00	7,00	6,11	1,094	1,197	-1,915	4,865
VAR00038	125	6,00	1,00	7,00	5,73	1,207	1,458	-1,639	3,197
VAR00039	125	6,00	1,00	7,00	5,78	1,190	1,417	-1,071	1,390
VAR00040	125	6,00	1,00	7,00	5,72	1,389	1,929	-1,631	2,946
Valid N (listwise)	125								

Во табелата бр. 91 се дадени основните дескриптивни показатели (N – бројот на испитаници; *Mean* – аритметичката средина; *Std.Deviation* – стандардната девијација; *Variance* – варијансата; *Range* – распонот; *Minimum* – минималниот резултат; *Maximum* – максималниот резултат; *Skewness* – степенот на наклонетост на кривата; *Kurtosis* – степенот на закривеност на кривата) на испитаниците од потпримерокот вработени во услужните дејности, каде што преку тврдења и процена се дефинирани организациското учење и организацискиот развој на организациите. Според добиените резултати, најголемиот број се распространети во дистрибуцијата. Распонот на добиените резултати се движи меѓу четири и шест. Со заедничка анализа на варијансата и стандардната девијација, забележани се поединечни отстапувања од нормалната дистрибуција во најголемиот број варијабли (триесет и осум). Највисоки отстапувања се забележани во деветтата варијабла (*VAR00009*, *Std.Deviation* = 1,728). Незначителни отстапувања се забележани само во две варијабли што го дефинираат

организацискиот развој ($VAR00035$, $Std.Deviation = 0,993$ и $VAR00036$, $Std.Deviation = 0,858$). Вредностите што укажуваат на степенот на наклонетост на кривата ($Skewness$) кај повеќето показатели (триесет и четири варијабли) бележат одредени отстапувања од нормалната распределба. Карактеристично е тоа што кај сите триесет и четири варијабли е забележана негативна асиметричност. Највисоки вредности на асиметричност достигна триесет и седмата варијабла ($VAR00037$ – *Со вложување во учењето се зголемува бројот на вработени кои стекнуваат нови вештини*, $Skewness = -1.915$). Во вториот показател, кој ја дефинира закривеноста на кривата ($Kurtosis$), кај поголем број од показателите се забележани отстапувања од нормалноста. Нормокуртичност е забележана во шеснаесет варијабли, додека во другите дваесет и четири варијабли е забележана лептокуртичност кај која $Kurtosis$ се движи во границите од 1.049 до 4.865. Најизразени вредности на лептокуртичност се забележани во третата и триесет и седмата варијабла ($VAR00003$ – *Проблемите ги гледаме како можност за учење*, $Kurtosis = 4.416$; $VAR00037$ – *Со вложување во учењето се зголемува бројот на вработени кои стекнуваат нови вештини*, $Kurtosis = 4.865$).

Табела бр. 92 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – вработени во јавните организации

Deskriptive Statistics									
	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Varian.	Skew.	Kurt.
Јавни	Stat.	Stat.	Statistic	Statistic	Stat.	Statistic	Statistic	Statistic	Stat.
VAR00001	94	6,00	1,00	7,00	5,35	1,435	2,058	-1,357	1,634
VAR00002	94	5,00	2,00	7,00	5,60	1,314	1,727	-1,215	1,168
VAR00003	94	6,00	1,00	7,00	5,57	1,214	1,473	-1,265	1,911
VAR00004	94	6,00	1,00	7,00	5,29	1,325	1,755	-0,973	0,929
VAR00005	94	5,00	2,00	7,00	5,59	1,204	1,450	-1,111	1,245
VAR00006	94	6,00	1,00	7,00	5,59	1,387	1,923	-1,219	1,097
VAR00007	94	6,00	1,00	7,00	5,27	1,446	2,090	-1,003	0,377
VAR00008	94	6,00	1,00	7,00	4,71	1,910	3,648	-0,704	-0,709
VAR00009	94	6,00	1,00	7,00	3,48	2,149	4,618	0,345	-1,336
VAR00010	94	6,00	1,00	7,00	4,87	1,791	3,209	-0,847	-0,257
VAR00011	94	6,00	1,00	7,00	4,76	1,776	3,155	-0,691	-0,522
VAR00012	94	6,00	1,00	7,00	5,07	1,519	2,306	-0,844	-0,098
VAR00013	94	6,00	1,00	7,00	5,05	1,655	2,739	-0,857	-0,235
VAR00014	94	5,00	2,00	7,00	5,67	1,121	1,256	-1,094	1,330
VAR00015	94	6,00	1,00	7,00	5,41	1,323	1,751	-1,434	2,131
VAR00016	94	6,00	1,00	7,00	3,70	1,950	3,803	0,057	-1,232
VAR00017	94	6,00	1,00	7,00	4,99	1,590	2,527	-0,803	-0,156
VAR00018	94	6,00	1,00	7,00	5,11	1,569	2,462	-0,777	-0,134
VAR00019	94	6,00	1,00	7,00	5,04	1,784	3,181	-0,728	-0,668
VAR00020	94	6,00	1,00	7,00	5,12	1,619	2,621	-0,862	-0,079
VAR00021	94	6,00	1,00	7,00	4,45	1,960	3,841	-0,501	-1,089

VAR00022	94	6,00	1,00	7,00	5,00	1,710	2,925	-0,936	-0,112
VAR00023	94	6,00	1,00	7,00	4,93	1,737	3,016	-0,752	-0,516
VAR00024	94	6,00	1,00	7,00	5,23	1,668	2,783	-1,176	0,554
VAR00025	94	6,00	1,00	7,00	5,13	1,680	2,822	-1,081	0,196
VAR00026	94	6,00	1,00	7,00	4,66	1,682	2,829	-0,692	-0,460
VAR00027	94	6,00	1,00	7,00	4,73	1,856	3,445	-0,591	-0,902
VAR00028	94	6,00	1,00	7,00	5,10	1,573	2,475	-0,974	0,164
VAR00029	94	6,00	1,00	7,00	5,16	1,533	2,351	-1,116	0,565
VAR00030	94	6,00	1,00	7,00	5,18	1,429	2,042	-1,049	0,523
VAR00031	94	6,00	1,00	7,00	4,96	1,502	2,256	-0,724	0,068
VAR00032	94	6,00	1,00	7,00	4,90	1,614	2,604	-0,799	-0,086
VAR00033	94	6,00	1,00	7,00	4,55	1,812	3,282	-0,470	-0,834
VAR00034	94	6,00	1,00	7,00	5,12	1,473	2,169	-1,217	0,948
VAR00035	94	5,00	2,00	7,00	5,48	1,189	1,414	-0,929	0,479
VAR00036	94	6,00	1,00	7,00	5,77	1,111	1,235	-1,586	3,432
VAR00037	94	6,00	1,00	7,00	5,79	1,190	1,417	-1,922	5,091
VAR00038	94	5,00	2,00	7,00	5,65	1,124	1,263	-0,939	0,631
VAR00039	94	6,00	1,00	7,00	4,99	1,403	1,968	-0,196	-0,466
VAR00040	94	5,00	2,00	7,00	4,99	1,266	1,602	-0,045	-0,505
Valid N (listwise)	94								

Во табелата бр. 92 се дадени основните дескриптивни показатели (N – бројот на испитаници; *Mean* – аритметичката средина; *Std.Deviation* – стандардната девијација; *Variance* – варијансата; *Range* – распонот; *Minimum* – минималниот резултат; *Maximum* – максималниот резултат; *Skewness* – степенот на наклонетост на кривата; *Kurtosis* – степенот на закривеност на кривата) на испитаниците од потпримерокот вработени во јавните организации, каде што преку тврдења и процена се дефинирани организациското учење и организацискиот развој на организациите. Според добиените резултати, евидентна е нивната распространетост во дистрибуцијата. Распонот на добиените резултати се движи меѓу пет и шест. Со заедничка анализа на варијансата и стандардната девијација, забележани се поединечни отстапувања од нормалната дистрибуција во сите варијабли (четириесет). Отстапувањата се движат од 1.111 до 2.149, кои се забележани во деветтата варијабла (*VAR00009*, *Std.Deviation* = 2.149). Вредностите, што укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (*Skewness*), кај дел од показателите (петнаесет) бележат одредени отстапувања од нормалната распределба. Карактеристично е тоа што кај сите петнаесет варијабли е забележана негативна асиметричност која се движи во границите од -1.049 до -1.922. Највисоки вредности на асиметричност достигна триесет и седмата варијабла (*VAR00037* – Со вложување во учењето се зголемува бројот на вработени кои стекнуваат нови вештини, *Skewness* = -1.922). Во вториот показател, кој ја дефинира закривеноста на врвот на кривата (*Kurtosis*), кај дванаесет показатели се забележани отстапувања од нормалноста. Лептокуртичност е забележана во девет показатели, при што најизразени вредности на лептокуртичност се достигнати во триесет и седмата варијабла (*VAR00037* – Со вложување во учењето се зголемува бројот на вработени кои стекнуваат нови вештини, *Kurtosis* = 5.097). Платикуртичност е забележана во три показатели, со

најизразени вредности во деветтата варијабла (VAR00009 – Организацијата нè наградува доколку вложуваме во нашиот индивидуален развој, Kurtosis = -1.336).

3.6.2. Утврдување разлики во нивото на проценки меѓу производствените, услужните и јавните организации – вработени

Во табелата бр. 93 а-в (дадена во прилог бр. 15) е даден преглед на средните вредности во производствените, услужните и јавните организации од испитаниците – вработени.

Од анализираните податоци во извршените процени кај потпримероците испитаници – вработени (табели бр. 93 а-в, 94 а-в, 95 а-в, дадени во прилог 15, 16 и 17), каде што со примена на униваријантна анализа на варијанса (ANOVA) е извршено компарирање меѓу средните вредности (аритметичките средини) на секој показател поединечно, односно, варијабли од производствените, услужните и јавните дејности кои ги дефинираат организациското учење и организацискиот развој во организациите, утврдени се значајни (сигнификантни) разлики во 29 показатели.

Утврдени статистички значајни разлики меѓу потпримероците (производствени, услужни и јавни организации) по варијабли:

- VAR00001 – производствени со јавни (Sig. = 0,030) и услужни со јавни (Sig. = 0,030);
- VAR00004 – производствени со јавни (Sig. = 0,011);
- VAR00008 – производствени со јавни (Sig. = 0,003) и услужни со јавни (Sig. = 0,036);
- VAR00009 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,000);
- VAR00010 – производствени со јавни (Sig. = 0,019) и производствени со услужни (Sig. = 0,001);
- VAR00011 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,001);
- VAR00012 – производствени со јавни (Sig. = 0,002);
- VAR00013 – производствени со јавни (Sig. = 0,000);
- VAR00014 – производствени со јавни (Sig. = 0,007) и производствени со услужни (Sig. = 0,005);
- VAR00015 – производствени со јавни (Sig. = 0,018);

- VAR00016 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,000);
- VAR00018 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,026);
- VAR00021 – производствени со јавни (Sig. = 0,001);
- VAR00022 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,006);
- VAR00023 – производствени со јавни (Sig. = 0,001);
- VAR00024 – производствени со јавни (Sig. = 0,044);
- VAR00026 – производствени со јавни (Sig. = 0,001);
- VAR00027 – производствени со јавни (Sig. = 0,004);
- VAR00028 – производствени со јавни (Sig. = 0,002);
- VAR00029 – производствени со јавни (Sig. = 0,018);
- VAR00030 – производствени со јавни (Sig. = 0,001);
- VAR00031 – производствени со јавни (Sig. = 0,014) и услужни со јавни (Sig. = 0,044);
- VAR00032 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,029);
- VAR00033 – производствени со јавни (Sig. = 0,000) и услужни со јавни (Sig. = 0,000);
- VAR00034 – производствени со јавни (Sig. = 0,021) и производствени со услужни (Sig. = 0,000);
- VAR00035 – производствени со јавни (Sig. = 0,020) и услужни со јавни (Sig. = 0,000);
- VAR00036 – производствени со јавни (Sig. = 0,002) и услужни со јавни (Sig. = 0,001);
- VAR00039 – производствени со јавни (Sig. = 0,001) и услужни со јавни (Sig. = 0,000);
- VAR00040 – производствени со јавни (Sig. = 0,002) и услужни со јавни (Sig. = 0,002).

3.6.3. Дефинирање на заедничките компоненти од просторот на организацискиот развој

Производствени организации

Во табелата бр. 96 е прикажана матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај вработените во производствените организации.

Табела бр. 96 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај вработените во производствените организации

		Correlation Matrix									
		VAR00 030	VAR00 033	VAR00 034	VAR00 035	VAR00 036	VAR00 037	VAR00 038	VAR00 039	VAR00 040	
Correla tion	VAR00 030	1,000	,622	,549	,269	,379	,309	,327	,358	,198	
	VAR00 033	,622	1,000	,725	,423	,461	,375	,242	,235	,057	
	VAR00 034	,549	,725	1,000	,463	,562	,503	,247	,302	,013	
	VAR00 035	,269	,423	,463	1,000	,488	,414	,282	,193	,035	
	VAR00 036	,379	,461	,562	,488	1,000	,746	,403	,423	,110	
	VAR00 037	,309	,375	,503	,414	,746	1,000	,465	,376	,077	
	VAR00 038	,327	,242	,247	,282	,403	,465	1,000	,730	,261	
	VAR00 039	,358	,235	,302	,193	,423	,376	,730	1,000	,439	
	VAR00 040	,198	,057	,013	,035	,110	,077	,261	,439	1,000	

Според прегледот во табелата бр. 96, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организацискиот развој кај потпримерокот испитаници – вработени во производствените организации, постои поврзаност од незначително, ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 97 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во производствените организации – вработени

Component	Total Variance Explained						Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,053	45,038	45,038	4,053	45,038	45,038	3,069
2	1,520	16,890	61,928	1,520	16,890	61,928	2,100
3	1,024	11,374	73,302	1,024	11,374	73,302	2,922
4	,687	7,637	80,939				
5	,604	6,711	87,650				
6	,389	4,321	91,971				
7	,296	3,286	95,257				
8	,253	2,807	98,064				
9	,174	1,936	100,000				

Табела бр. 98 Коефициент на корелација и заеднички комуналитет

	Communalities			Structure Matrix		
	Initial	Extraction		1	2	3
VAR00030	1,000	,763	VAR00036	,800		-,345
VAR00033	1,000	,825	VAR00034	,774	-,394	
VAR00034	1,000	,783	VAR00037	,747		-,458
VAR00035	1,000	,504	VAR00033	,725	-,391	,384
VAR00036	1,000	,767	VAR00030	,677		,543
VAR00037	1,000	,770	VAR00039	,645	,629	
VAR00038	1,000	,730	VAR00038	,645	,531	
VAR00039	1,000	,812	VAR00035	,610		
VAR00040	1,000	,642	VAR00040		,664	,364

Според анализите во табелите бр. 97 и бр. 98, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организацискиот развој кај вработените. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирани се три компоненти (Cumulative = 73,30%), од кои главната компонента го објаснува анализираниот простор со 45,04% (Cumulative %). Од големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, највисоки вредности кон истата со многу високи сатурации има

забележано седмата варијабла (VAR00033 – Во организацијата се верува дека инвестирањето во знаење е исплатливо, $h = ,825$).

Во понатамошната постапка, со примена на коса (*oblique*) ротација се дефинирани една заедничка латентна димензија и заедничкиот резултат (score) од проектираните компоненти.

Услужни организации

Во табелата бр. 99 е прикажана матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај вработените во услужните организации.

Табела бр. 99 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај вработените во услужните организации

		Correlation Matrix								
		VAR00030	VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039	VAR00040
Correlation	VAR00030	1,000	,587	,669	,309	,337	,392	,425	,301	,342
	VAR00033	,587	1,000	,788	,326	,319	,283	,327	,203	,192
	VAR00034	,669	,788	1,000	,428	,297	,286	,335	,217	,244
	VAR00035	,309	,326	,428	1,000	,613	,460	,413	,307	,167
	VAR00036	,337	,319	,297	,613	1,000	,640	,540	,307	,255
	VAR00037	,392	,283	,286	,460	,640	1,000	,713	,509	,483
	VAR00038	,425	,327	,335	,413	,540	,713	1,000	,485	,469
	VAR00039	,301	,203	,217	,307	,307	,509	,485	1,000	,532
	VAR00040	,342	,192	,244	,167	,255	,483	,469	,532	1,000

Според прегледот даден во табелата бр. 99, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организацискиот развој кај потпримерокот испитаници – вработени во услужните организации, постои поврзаност од ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 100 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во услужните организации – вработени

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,254	47,269	47,269	4,254	47,269	47,269	2,791
2	1,507	16,741	64,011	1,507	16,741	64,011	3,028

3	1,053	11,704	75,714	1,053	11,704	75,714	3,021
4	,573	6,366	82,080				
5	,442	4,914	86,993				
6	,395	4,387	91,381				
7	,350	3,890	95,270				
8	,254	2,820	98,090				
9	,172	1,910	100,000				

Табела бр. 101 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети

	Communalities			Component Matrix ^a		
	Initial	Extraction		1	2	3
VAR00030	1,000	,713	VAR00037	,786	-,385	
VAR00033	1,000	,814	VAR00038	,776		
VAR00034	1,000	,877	VAR00036	,709		-,510
VAR00035	1,000	,729	VAR00030	,707	,404	
VAR00036	1,000	,802	VAR00034	,686	,632	
VAR00037	1,000	,775	VAR00035	,653		-,550
VAR00038	1,000	,691	VAR00033	,647	,624	
VAR00039	1,000	,655	VAR00039	,614	-,398	,346
VAR00040	1,000	,758	VAR00040	,582	-,348	,546

Според анализите во табелите бр. 100 и бр. 101, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организацискиот развој кај вработените. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер-Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирани се три компонента (Cumulative = 75,71%), од кои главната компонента го објаснува анализираниот простор со 47,27%. (Cumulative %). Од големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, највисоки вредности кон истата со високи сатурации има забележано триесет и четвртата варијабла (VAR00034 – Во организацијата се верува дека продуктивноста на вработените се зголемува преку вложување во учењето, $h = ,877$).

Во понатамошната постапка, со примена на коса (*oblique*) ротација се дефинирани една заедничка латентна димензија и заедничкиот резултат (score) од проектираните компоненти.

Јавни организации

Во табелата бр. 102 е прикажана матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај вработените во јавните организации.

Табела бр. 102 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организацискиот развој кај вработените во јавните организации

	VAR00 030	VAR00 033	VAR00 034	VAR00 035	VAR00 036	VAR00 037	VAR00 038	VAR00 039	VAR00 040
Correlation VAR00 030	1,000	,563	,726	,531	,433	,478	,475	,071	,126
VAR00 033	,563	1,000	,604	,375	,375	,329	,265	,201	,293
VAR00 034	,726	,604	1,000	,662	,529	,456	,447	,100	,122
VAR00 035	,531	,375	,662	1,000	,769	,567	,514	,351	,203
VAR00 036	,433	,375	,529	,769	1,000	,653	,562	,385	,296
VAR00 037	,478	,329	,456	,567	,653	1,000	,627	,430	,355
VAR00 038	,475	,265	,447	,514	,562	,627	1,000	,516	,436
VAR00 039	,071	,201	,100	,351	,385	,430	,516	1,000	,666
VAR00 040	,126	,293	,122	,203	,296	,355	,436	,666	1,000

Според прегледот во табелата бр.102, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организацискиот развој кај потпримерокот испитаници – вработени во јавните организации, постои поврзаност од незначително, ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 103 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во јавните организации – вработени

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,529	50,321	50,321	4,529	50,321	50,321	4,101
2	1,600	17,774	68,096	1,600	17,774	68,096	2,864
3	,898	9,980	78,075				
4	,568	6,310	84,386				

5	,411	4,571	88,956			
6	,311	3,453	92,409			
7	,288	3,200	95,609			
8	,237	2,639	98,248			
9	,158	1,752	100,000			

Табела бр. 104 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети

	Communalities		Component Matrix ^a		
	Initial	Extraction		1	2
VAR00030	1,000	,733	VAR00035	,812	
VAR00033	1,000	,464	VAR00036	,812	
VAR00034	1,000	,814	VAR00037	,785	
VAR00035	1,000	,683	VAR00038	,766	
VAR00036	1,000	,660	VAR00034	,758	-,489
VAR00037	1,000	,632	VAR00030	,715	-,472
VAR00038	1,000	,646	VAR00033	,619	
VAR00039	1,000	,811	VAR00039	,541	,720
VAR00040	1,000	,685	VAR00040	,494	,664

Според анализите во табелите бр. 103 и 104, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организацискиот развој кај вработените во јавните организации. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирани се две компоненти (Cumulative = 68,10%), од кои главната компонента го објаснува анализираниот простор со 50,32%. (Cumulative %). Од големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, највисоки вредности кон истата со високи сатурации има забележано триесет и деветтата варијабла (VAR00039 – *Со вложување во учење трошоците на организацијата се намалуваат*, $h = ,811$).

Во понатамошната постапка, со примена на коса (*oblique*) ротација се дефинирани една заедничка латентна димензија и заедничкиот резултат (score) од проектираните компоненти.

3.6.4. Дефинирање на заедничките компоненти од просторот на организациското учење

Производствени организации

Во табелата бр. 105 (дадена во прилог бр. 18) е прикажана матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај вработените во производствените организации.

Според прегледот во табелата бр. 105, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организациското учење кај потпримерокот испитаници – вработени во производствените организации, постои поврзаност од незначително, ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 106 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во производствените организации – вработени

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,734	41,077	41,077	12,734	41,077	41,077
2	2,453	7,912	48,989	2,453	7,912	48,989
3	1,802	5,812	54,801	1,802	5,812	54,801
4	1,457	4,701	59,502	1,457	4,701	59,502
5	1,332	4,298	63,800	1,332	4,298	63,800
6	1,306	4,213	68,013	1,306	4,213	68,013
7	1,031	3,327	71,340	1,031	3,327	71,340
8	,937	3,023	74,363			
9	,800	2,581	76,944			
10	,765	2,468	79,413			
11	,690	2,226	81,638			
12	,554	1,789	83,427			
13	,505	1,627	85,055			
14	,476	1,536	86,590			
15	,452	1,459	88,049			
16	,418	1,347	89,397			
17	,401	1,293	90,689			
18	,364	1,174	91,864			
19	,321	1,036	92,900			
20	,292	,944	93,844			
21	,286	,922	94,766			
22	,274	,883	95,649			
23	,227	,731	96,380			
24	,206	,665	97,045			
25	,183	,589	97,634			
26	,165	,533	98,167			
27	,146	,471	98,638			

28	,132	,425	99,063		
29	,116	,373	99,436		
30	,100	,321	99,758		
31	,075	,242	100,000		

Табела бр. 107 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица

Communalities			Component Matrix*							
	Initial	Extraction		1	2	3	4	5	6	7
VAR00001	1,000	,703	VAR00009	,828						
VAR00002	1,000	,731	VAR00022	,765						
VAR00003	1,000	,683	VAR00032	,756	-,321					
VAR00004	1,000	,732	VAR00031	,748	-,307					
VAR00005	1,000	,518	VAR00029	,742						
VAR00006	1,000	,721	VAR00028	,730	-,420					
VAR00007	1,000	,619	VAR00027	,713	-,400					
VAR00008	1,000	,683	VAR00021	,706						
VAR00009	1,000	,787	VAR00017	,694						
VAR00010	1,000	,685	VAR00007	,687						
VAR00011	1,000	,737	VAR00010	,683						
VAR00012	1,000	,724	VAR00016	,681						-,332
VAR00013	1,000	,842	VAR00024	,681				-,412		
VAR00014	1,000	,686	VAR00013	,680					-,546	
VAR00015	1,000	,500	VAR00008	,679		,313				
VAR00016	1,000	,692	VAR00026	,671	-,468					
VAR00017	1,000	,661	VAR00025	,664	-,363					
VAR00018	1,000	,651	VAR00002	,657	,397					
VAR00019	1,000	,662	VAR00023	,636	,303			-,486		
VAR00020	1,000	,822	VAR00011	,603		,377		,368		
VAR00021	1,000	,750	VAR00001	,576		-,339	,354			
VAR00022	1,000	,725	VAR00019	,571			,398			-,307
VAR00023	1,000	,788	VAR00015	,554						
VAR00024	1,000	,736	VAR00006	,552	,387		-,420			
VAR00025	1,000	,731	VAR00012	,546				,474	,343	
VAR00026	1,000	,792	VAR00003	,545		-,380			,384	
VAR00027	1,000	,760	VAR00004	,543	,317	-,321	-,361			,300

VAR00028	1,000	,729	VAR00018	,452	,450				
VAR00029	1,000	,740	VAR00005	,358	,509				
VAR00031	1,000	,740	VAR00020	,459		,621			,339
VAR00032	1,000	,786	VAR00014	,421		,507	,332		

Според анализите во табелите бр. 106 и бр. 107, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организациското учење кај вработените. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер-Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирани се седум компоненти кои го објаснуваат анализираниот простор со 71,34%. (Cumulative %). Најголем процент во објаснувањето на просторот ѝ припаѓа на првата главна компонента, со процент од 41,08% (Cumulative %). Од големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, највисоки вредности кон истата со високи сатурации има забележано тринаесеттата варијабла (VAR00013 – *Работните тимови ги третираат своите членови рамноправно без оглед на разликите, h = ,842*).

Табела бр. 108 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите

	Component		
	1	2	3
VAR00026	,888		
VAR00027	,873		
VAR00028	,861		
VAR00025	,828		
VAR00032	,813		
VAR00031	,739		
VAR00029	,677		
VAR00012	,601		
VAR00024	,539		
VAR00009	,536		,324
VAR00008	,529		,470
VAR00022	,446		,353
VAR00013	,410		
VAR00010	,400		,395
VAR00005		,753	
VAR00002		,699	

VAR00018		,684	
VAR00001		,681	
VAR00004		,678	
VAR00006		,611	
VAR00017		,548	
VAR00003	,350	,508	
VAR00019		,425	
VAR00007		,387	
VAR00020			,819
VAR00014			,701
VAR00011			,566
VAR00021		,391	,506
VAR00023		,392	,481
VAR00016	,321		,380
VAR00015		,322	,375

Табела бр. 109 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите

Structure Matrix

	Component		
	1	2	3
VAR00028	,843	,328	,354
VAR00027	,838	,375	
VAR00032	,836	,441	,312
VAR00026	,820		
VAR00031	,796	,378	,446
VAR00025	,788	,383	
VAR00029	,764	,408	,454
VAR00009	,750	,542	,605
VAR00022	,670	,508	,595
VAR00024	,663	,481	,359
VAR00008	,656		,634
VAR00012	,610		
VAR00013	,602	,521	,428
VAR00010	,599	,409	,587
VAR00002	,424	,771	,396
VAR00001	,423	,715	
VAR00017	,487	,697	,486
VAR00004	,382	,697	
VAR00006	,326	,663	,376
VAR00018		,655	
VAR00005		,649	
VAR00007	,542	,593	,484
VAR00003	,493	,590	
VAR00019	,471	,555	
VAR00020			,780
VAR00014			,681
VAR00021	,469	,609	,679
VAR00011	,489	,304	,669

VAR00023	,396	,573	,630
VAR00016	,561	,473	,577
VAR00015	,369	,487	,517

Во понатамошната постапка, со примена на коса (oblique) ротација екстрахирани се три латентни димензии (табели бр. 108 и бр. 109) дефинирани како фактори: F1, F2 и F3. Во дефинирањето на првиот фактор (F1) учествуваат осум варијабли со високи сатурации (VAR00012; VAR00025; VAR00026; VAR00027; VAR00028; VAR00029; VAR00031 и VAR00032;). Во дефинирањето на вториот фактор (F2) учествуваат седум варијабли со високи сатурации (VAR00001; VAR00002; VAR00004; VAR00005; VAR00006; VAR00017 и VAR00018). Во дефинирањето на третиот фактор (F3) учествуваат три варијабли со високи сатурации (VAR00011; VAR00014 и VAR00020).

Услужни организации

Во табелата бр. 110 (дадена во прилог бр. 19) е прикажана матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај вработените во услужните организации.

Според прегледот во табелата бр. 110, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организациското учење кај потпримерокот испитаници – вработени во услужните организации, постои поврзаност од незначително и ниско негативно ниво на корелација и незначително, ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 111 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во услужните организации – вработени

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	15,788	50,928	50,928	15,788	50,928	50,928	10,173
2	2,446	7,890	58,818	2,446	7,890	58,818	5,404
3	1,478	4,766	63,585	1,478	4,766	63,585	10,941
4	1,355	4,371	67,955	1,355	4,371	67,955	10,514
5	1,020	3,289	71,244	1,020	3,289	71,244	1,341
6	,963	3,106	74,350				

7	,802	2,587	76,938			
8	,753	2,430	79,368			
9	,606	1,954	81,321			
10	,592	1,909	83,230			
11	,520	1,679	84,909			
12	,502	1,621	86,529			
13	,430	1,388	87,918			
14	,423	1,365	89,283			
15	,350	1,130	90,413			
16	,320	1,033	91,446			
17	,314	1,012	92,459			
18	,301	,970	93,429			
19	,263	,849	94,278			
20	,239	,770	95,048			
21	,215	,693	95,741			
22	,206	,665	96,406			
23	,186	,599	97,004			
24	,166	,537	97,541			
25	,152	,489	98,030			
26	,136	,440	98,470			
27	,121	,390	98,861			
28	,108	,349	99,209			
29	,104	,336	99,546			
30	,073	,237	99,783			
31	,067	,217	100,000			

Табела бр. 112 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска матрица

Communalities			Component Matrix ^a					
	Initial	Extraction		1	2	3	4	5
VAR00001	1,000	,695	VAR00010	,895				
VAR00002	1,000	,739	VAR00016	,812				
VAR00003	1,000	,600	VAR00026	,811				
VAR00004	1,000	,743	VAR00025	,810				
VAR00005	1,000	,732	VAR00011	,801				
VAR00006	1,000	,750	VAR00015	,797				
VAR00007	1,000	,664	VAR00013	,794				
VAR00008	1,000	,644	VAR00031	,784		-,320		
VAR00009	1,000	,722	VAR00012	,778				
VAR00010	1,000	,829	VAR00024	,775				
VAR00011	1,000	,766	VAR00032	,772			-,379	
VAR00012	1,000	,715	VAR00014	,764	-,301			
VAR00013	1,000	,697	VAR00023	,762				
VAR00014	1,000	,690	VAR00022	,761				
VAR00015	1,000	,682	VAR00009	,756				
VAR00016	1,000	,798	VAR00004	,725	-,415			
VAR00017	1,000	,774	VAR00028	,722				
VAR00018	1,000	,728	VAR00006	,710	-,439			
VAR00019	1,000	,723	VAR00017	,700			,428	
VAR00020	1,000	,720	VAR00007	,693	-,362			
VAR00021	1,000	,639	VAR00001	,684	-,316			

VAR00022	1,000	,665	VAR00005	,677	-,424			
VAR00023	1,000	,682	VAR00002	,651	-,394			-,336
VAR00024	1,000	,617	VAR00027	,638				
VAR00025	1,000	,720	VAR00029	,638		-,518		
VAR00026	1,000	,733	VAR00018	,628			,548	
VAR00027	1,000	,635	VAR00019	,619				,451
VAR00028	1,000	,680	VAR00003	,565		,510		
VAR00029	1,000	,747	VAR00008	,538	,324			-,301
VAR00031	1,000	,784	VAR00020		,643	,426		
VAR00032	1,000	,772	VAR00021	,502	,508	,344		

Според анализите во табелите бр. 111 и бр. 112, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организациското учење кај вработените во услужните организации. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирани се пет компоненти кои го објаснуваат анализираниот простор со 71,24%. (Cumulative %). Најголем процент во објаснувањето на просторот ѝ припаѓа на првата главна компонента, со процент од 50,93% (Cumulative %). Анализирајќи ја големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, многу високи сатурации кон истата има забележано десеттата варијабла (VAR00010 – Добиваме искрен и отворен фидбек за нашата изведба, $h = ,829$).

Табела бр. 113 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори на варијаблите

Pattern Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
VAR00029	,910			
VAR00031	,732			
VAR00032	,714			
VAR00028	,711			
VAR00010	,530		,335	
VAR00019	,515			,342
VAR00009	,482	,359		
VAR00025	,478	,336		
VAR00026	,434			,343
VAR00024	,418			
VAR00015	,416		,373	

VAR00020		,810		
VAR00021		,760		
VAR00008		,620		
VAR00023		,508		
VAR00022	,301	,432	,345	
VAR00006			,860	
VAR00005			,805	
VAR00004			,779	
VAR00002			,759	
VAR00007			,727	
VAR00001			,687	,306
VAR00003		,438	,664	
VAR00014	,335		,611	
VAR00011			,570	,358
VAR00013	,369		,545	
VAR00012			,530	
VAR00018			,401	,668
VAR00017				,649
VAR00027	,435			,532
VAR00016		,309		,471

Табела бр. 114 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите

Structure Matrix

	Component			
	1	2	3	4
VAR00031	,843		,627	
VAR00029	,840		,340	,323
VAR00032	,825	,417	,597	
VAR00010	,811	,437	,699	,518
VAR00028	,793	,402	,472	
VAR00025	,733	,590	,545	,466
VAR00026	,712	,544	,534	,591
VAR00009	,702	,585	,502	,378
VAR00015	,695	,440	,660	,375
VAR00024	,682	,503	,597	,374
VAR00019	,634	,343	,333	,522
VAR00021	,356	,793		
VAR00020		,731		
VAR00023	,596	,692	,567	,351
VAR00008	,449	,690	,348	
VAR00022	,615	,628	,615	
VAR00006	,450		,859	
VAR00004	,483		,825	,370
VAR00005	,487		,821	
VAR00007	,476		,781	
VAR00014	,636		,772	,311
VAR00002	,378		,765	,380
VAR00013	,671		,753	,381

VAR00011	,556	,352	,750	,571
VAR00001	,416		,744	,475
VAR00012	,608	,471	,727	
VAR00003		,531	,650	
VAR00017	,526	,450	,433	,788
VAR00018	,340		,545	,754
VAR00016	,620	,572	,565	,689
VAR00027	,607	,349	,328	,679

Во понатамошната постапка, со примена на коса (oblique) ротација екстрахирани се четири латентни димензии (табели бр. 113 и бр. 114) дефинирани како фактори: F1, F2, F3 и F4. Во дефинирањето на првиот фактор (F1) учествуваат четири варијабли со многу високи и високи сатурации (VAR00028; VAR00029; VAR00031 и VAR00032). Во дефинирањето на вториот фактор (F2) учествуваат три варијабли со високи сатурации (VAR00008; VAR00020 и VAR00021). Во дефинирањето на третиот фактор (F3) учествуваат шест варијабли со високи сатурации (VAR00001; VAR00002; VAR00004; VAR00005; VAR00006 и VAR00007). Во дефинирањето на четвртиот фактор (F4) учествуваат три варијабли со високи сатурации (VAR00017; VAR00018 и VAR00027).

Јавни организации

Во табелата бр. 115 (дадена во прилог бр. 20) е прикажана матрицата на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај вработените во јавните организации.

Според прегледот во табелата бр. 115, каде што е анализирана поврзаноста меѓу варијаблите што го дефинираат организациското учење кај потпримерокот испитаници – вработени во јавните организации, постои поврзаност од ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација.

Табела бр. 116 Иницијален координатен систем на заедничката варијанса во јавните организации – вработени

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	17,385	56,079	56,079	17,385	56,079	56,079	15,197

2	2,678	8,637	64,717	2,678	8,637	64,717	12,247
3	1,689	5,448	70,164	1,689	5,448	70,164	6,609
4	1,155	3,725	73,890	1,155	3,725	73,890	2,270
5	,933	3,010	76,900				
6	,883	2,847	79,747				
7	,766	2,471	82,218				
8	,720	2,324	84,542				
9	,550	1,775	86,316				
10	,458	1,479	87,796				
11	,403	1,300	89,095				
12	,372	1,201	90,296				
13	,343	1,107	91,403				
14	,309	,998	92,401				
15	,283	,912	93,313				
16	,273	,879	94,192				
17	,248	,801	94,993				
18	,221	,712	95,705				
19	,200	,646	96,351				
20	,146	,472	96,823				
21	,135	,436	97,259				
22	,127	,410	97,669				
23	,119	,384	98,053				
24	,113	,366	98,419				
25	,102	,330	98,749				
26	,087	,281	99,030				
27	,082	,264	99,294				
28	,075	,243	99,538				
29	,058	,187	99,724				
30	,051	,163	99,888				
31	,035	,112	100,000				

Табела бр. 117 Коефициент на корелација и заеднички комуналитети во неротираната факторска анализа

	Communalities			Component Matrix ^a			
	Initial	Extraction		1	2	3	4
VAR00001	1,000	,670	VAR00010	,894			
VAR00002	1,000	,797	VAR00018	,867			
VAR00003	1,000	,584	VAR00013	,848			
VAR00004	1,000	,792	VAR00017	,842			
VAR00005	1,000	,725	VAR00027	,842			
VAR00006	1,000	,778	VAR00022	,824			
VAR00007	1,000	,716	VAR00023	,809	-,325		
VAR00008	1,000	,718	VAR00019	,803			
VAR00009	1,000	,888	VAR00029	,798	-,364		
VAR00010	1,000	,801	VAR00028	,794	-,352		,303
VAR00011	1,000	,579	VAR00026	,794			
VAR00012	1,000	,756	VAR00025	,784	-,342		
VAR00013	1,000	,827	VAR00032	,777	-,310		,389
VAR00014	1,000	,569	VAR00008	,770		,316	
VAR00015	1,000	,661	VAR00024	,769			
VAR00016	1,000	,880	VAR00012	,769			-,332

VAR00017	1,000	,744	VAR00002	,766	,424		
VAR00018	1,000	,777	VAR00031	,761			,310
VAR00019	1,000	,694	VAR00011	,741			
VAR00020	1,000	,473	VAR00015	,740			
VAR00021	1,000	,752	VAR00007	,724	,347		
VAR00022	1,000	,744	VAR00004	,720	,415		
VAR00023	1,000	,797	VAR00021	,715	-,342	-,310	
VAR00024	1,000	,671	VAR00014	,699			
VAR00025	1,000	,744	VAR00001	,676	,435		
VAR00026	1,000	,696	VAR00006	,661	,555		
VAR00027	1,000	,775	VAR00020	,635			
VAR00028	1,000	,847	VAR00005	,618	,559		
VAR00029	1,000	,832	VAR00003	,610	,460		
VAR00031	1,000	,766	VAR00016	,412		,824	
VAR00032	1,000	,855	VAR00009	,551		,729	

Според анализите во табелите бр. 116 и бр. 117, дадени се главните компоненти на иницијалниот координатен систем на манифестни варијабли што го дефинираат организациското учење кај вработените во јавните организации. Од добиените вредности на: комуналитетите, значајните карактеристични корени, процентот на вкупно објаснетата варијанса и ортогоналната VARIMAX ротација во применетиот системот на варијабли, според Казер–Гутмановиот критериум за задржување на значајни главни компоненти со карактеристични корени над еден, дефинирани се шест компоненти кои го објаснуваат анализираниот простор со 73,89%. (Cumulative %). Најголем процент во објаснувањето на просторот ѝ припаѓа на првата главна компонента, со вкупно објаснета варијанса од 56,08% (Cumulative %). Анализирајќи ја големината на комуналитетите што ја дефинираат заедничката компонента, многу високи сатурации кон истата има забележано деветтата варијабла (VAR00009 – *Организацијата не наградува доколку вложуваме во нашиот индивидуален развој*, $h = ,888$).

Табела бр. 118 Матрица на причинско-последични врски меѓу дефинираните фактори и варијаблите

Pattern Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
VAR00021	,949		
VAR00023	,929		
VAR00029	,922		
VAR00028	,868		

VAR00032	,830		
VAR00031	,819		
VAR00025	,818		
VAR00022	,785		
VAR00024	,769		
VAR00026	,751		
VAR00027	,739		
VAR00019	,636		
VAR00020	,600		
VAR00017	,574		
VAR00010	,548	,377	
VAR00011	,431	,309	
VAR00006		,922	
VAR00005		,918	
VAR00002		,817	
VAR00004		,815	
VAR00001		,795	
VAR00003		,788	
VAR00007		,715	
VAR00012		,570	
VAR00018	,415	,533	
VAR00014		,532	
VAR00013	,361	,517	
VAR00015		,398	
VAR00016			,955
VAR00009			,887
VAR00008	,416		,458

Табела бр. 119 Матрица на коефициентите на корелација меѓу дефинираните фактори и варијаблите

Structure Matrix			
	Component		
	1	2	3
VAR00023	,888	,500	,300
VAR00029	,881	,464	,365
VAR00028	,861	,463	,430
VAR00022	,852	,570	,369
VAR00027	,849	,627	,349
VAR00025	,839	,455	,480
VAR00032	,836	,473	,393
VAR00010	,825	,746	,488
VAR00021	,825	,421	
VAR00026	,821	,531	,410
VAR00031	,817	,493	
VAR00024	,809	,501	,375
VAR00017	,800	,624	,582
VAR00019	,787	,626	,356
VAR00008	,699	,569	,683
VAR00011	,676	,617	,438
VAR00020	,653	,468	
VAR00002	,576	,874	,328

VAR00006	,427	,858	
VAR00004	,561	,843	
VAR00005	,396	,828	
VAR00001	,488	,806	
VAR00018	,759	,803	,424
VAR00007	,568	,798	
VAR00013	,729	,784	,481
VAR00003	,410	,761	
VAR00012	,629	,759	,442
VAR00014	,555	,697	,460
VAR00015	,633	,659	,510
VAR00009	,478		,923
VAR00016			,912

Во понатамошната постапка, со примена на коса (oblique) ротација екстрахирани се три латентни димензии (табели бр. 118 и 119) дефинирани како фактори: F1, F2 и F3. Во дефинирањето на првиот фактор (F1) учествуваат десет варијабли со многу високи и високи сатурации (VAR00021; VAR00022; VAR00023; VAR00024; VAR00025; VAR00027; VAR00028; VAR00029; VAR00031 и VAR00032). Во дефинирањето на вториот фактор (F2) учествуваат седум варијабли со многу високи и високи сатурации, помогнати во нивното дефинирање од две варијабли со средни сатурации (VAR00001; VAR00002; VAR00003; VAR00004; VAR00005; VAR00006 и VAR00007). Во дефинирањето на третиот фактор (F3) учествуваат две варијабли со многу високи сатурации (VAR00009 и VAR00016).

3.6.5. Поврзаност меѓу заедничките димензии што ги дефинираат организацискиот развој и организациското учење – вработени

Производствени организации

Во табелата бр. 120 е претставена матрицата на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во производствените организации од потпримерокот испитаници – вработени.

Табела бр. 120 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во производствените организации – вработени

		Correlations			
		VAR00001	F1	F2	F3
Pearson Correlation	VAR00001	1,000	,642	,452	,481
	F1	,642	1,000	,449	,400
	F2	,452	,449	1,000	,351
	F3	,481	,400	,351	1,000
Sig. (1-tailed)	VAR00001		,000	,000	,000
	F1	,000		,000	,000

	F2	,000	,000		,000
	F3	,000	,000	,000	
N	VAR00001	108	108	108	108
	F1	108	108	108	108
	F2	108	108	108	108
	F3	108	108	108	108

Поврзаноста меѓу заедничката димензија, што го дефинира организацискиот развој кај вработените од производствените организации, со дефинираниот систем на заеднички латентни димензии на организациското учење (табела бр. 120), е утврдена со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација (Pearson Correlation). Според анализираните податоци, утврдено е средно и високо позитивно ниво на корелација. Наедно, од дадениот преглед може да се забележи дека меѓу добиените фактори што го дефинираат организациското учење постои корелација од средно позитивно ниво.

Услужни организации

Во табелата бр. 121 е претставена матрицата на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во услужните организации од потпримерокот испитаници – вработени.

Табела бр. 121 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во услужните организации – вработени

		Correlations				
		VAR00001	F1	F2	F3	F4
Pearson Correlation	VAR00001	1,000	,726	,472	,619	,298
	F1	,726	1,000	,346	,513	,332
	F2	,472	,346	1,000	,292	,245
	F3	,619	,513	,292	1,000	,278
	F4	,298	,332	,245	,278	1,000
Sig. (1-tailed)	VAR00001		,000	,000	,000	,000
	F1	,000		,000	,000	,000
	F2	,000	,000		,000	,003
	F3	,000	,000	,000		,001
	F4	,000	,000	,003	,001	
N	VAR00001	125	125	125	125	125
	F1	125	125	125	125	125
	F2	125	125	125	125	125
	F3	125	125	125	125	125
	F4	125	125	125	125	125

Поврзаноста меѓу заедничката димензија, што го дефинира организацискиот развој кај вработените од услужните организации, со дефинираниот систем на заеднички латентни димензии на организациското учење (табела бр. 121), е утврдена со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација (Pearson Correlation). Според анализираните податоци, утврдено е ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација. Наедно, од дадениот преглед може да се забележи дека меѓу добиените фактори што го дефинираат организациското учење постои корелација од ниско, средно и високо позитивно ниво.

Јавни организации

Во табелата бр. 122 е претставена матрицата на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во јавните организации од потпримерокот испитаници – вработени.

Табела бр. 122 Матрица на корелации меѓу организацискиот развој и организациското учење во јавните организации – вработени

		Correlations			
		VAR00001	F1	F2	F3
Pearson Correlation	VAR00001	1,000	,688	,620	,543
	F1	,688	1,000	,589	,403
	F2	,620	,589	1,000	,342
	F3	,543	,403	,342	1,000
Sig. (1-tailed)	VAR00001		,000	,000	,000
	F1	,000		,000	,000
	F2	,000	,000		,000
	F3	,000	,000	,000	
N	VAR00001	94	94	94	94
	F1	94	94	94	94
	F2	94	94	94	94
	F3	94	94	94	94

Поврзаноста меѓу заедничката димензија, што го дефинира организацискиот развој кај вработените од јавните организации, со дефинираниот систем на заеднички латентни димензии на организациското учење (табела бр. 122), е утврдена со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација (Pearson Correlation). Според анализираните податоци, утврдено е високо позитивно ниво на корелација. Наедно, од дадениот преглед може да се забележи дека меѓу добиените фактори што го дефинираат организациското учење постои корелација од средно и високо позитивно ниво.

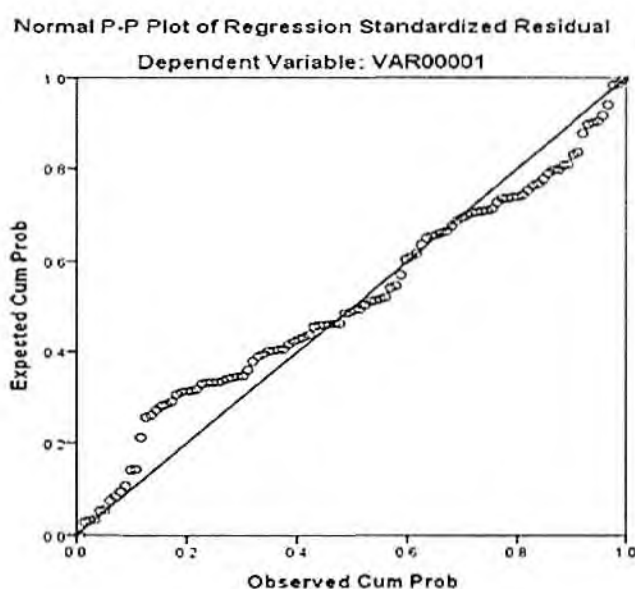
3.6.6. Релации на влијание на организациското учење врз организацискиот развој кај потпримерокот испитаници – вработени (регресиска анализа)

Производствени организации

Во табелата бр. 123 е прикажано влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во производствените организации кај потпримерокот испитаници – вработени.

Табела бр. 123 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во производствените организации – вработени

Модел на организациски развој – производствени организации		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	F 1	,478	,082	,478	5,841	,000
	F 2	,154	,080	,154	1,927	,057
	F 3	,235	,078	,235	3,012	,003
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.700 ^a	,490	,475	,72442	33,297	.000 ^b



Графикон бр. 26 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во производствените организации

Според анализите од прегледот во табелата бр. 123 и графиконот бр. 26, каде што се дадени резултатите од истражувањето меѓу индикаторите што го дефинираат

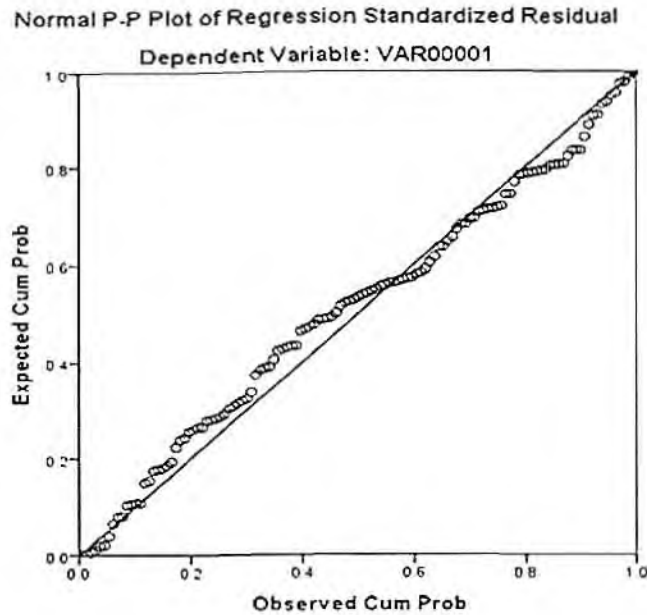
организациското учење, со критериумот (заедничката компонента која го дефинира организацискиот развој) кај потпримерокот вработени од производствените организации, коефициентот на корелација изнесува $R=.700$, а коефициентот на предикција $R^2= .490$, што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 49%. Таквата поврзаност укажува на статистичка значајност на ниво од $p = .000$ ($Sig. = 0,000$). Преостанатите 51% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет отпаѓаат на некои други фактори и индикатори што не се предмет на ова истражување. Покрај заедничката поврзаност на системот, поединечно позитивно ниско и средно статистички значајно влијание врз него забележаа два индикатора, односно, фактора ($F1, BETA = 0.487, Sig. = 0,000$ и $F2, BETA = 0.235, Sig. = 0,003$).

Услужни организации

Во табелата бр. 124 е прикажано влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации кај потпримерокот испитаници – вработени.

Табела бр. 124 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации – вработени

Coefficients						
Модел на организациски развој – услужни организации		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1						
	F 1	,499	,066	,499	7,520	,000
	F 2	,212	,059	,212	3,597	,000
	F 3	,303	,064	,303	4,715	,000
	F 4	-,004	,058	-,004	-,062	,951
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.805 ^a	,648	,636	,60313	55,219	.000 ^b



Графикон бр. 27 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во услужните организации

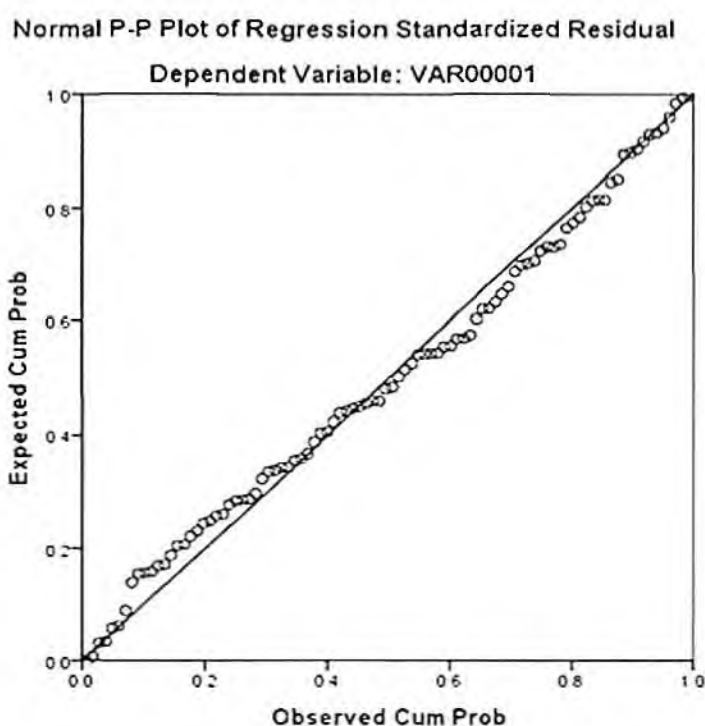
Според анализите од прегледот во табелата бр. 124 и графиконот бр. 27, каде што се дадени резултатите од истражувањето меѓу индикаторите што го дефинираат организациското учење, со критериумот (заедничката компонента која го дефинира организацискиот развој) кај потпримерокот вработени од услужните организации, коефициентот на корелација изнесува $R = .805$, а коефициентот на предикција $R^2 = .648$, што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 65%. Таквата поврзаност укажува на статистичка значајност на ниво од $p = .000$ ($\text{Sig.} = 0,000$). Преостанатите 35% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет отпаѓаат на некои други фактори и индикатори што не се предмет на нашето истражување. Покрај заедничката поврзаност на системот, поединечно позитивно ниско и средно статистички значајно влијание врз него забележаа три индикатори, односно, фактори ($F1, \text{BETA} = 0.423, \text{Sig.} = 0,004$; $F2, \text{BETA} = 0.212, \text{Sig.} = 0,000$; и $F3, \text{BETA} = 0.303, \text{Sig.} = 0,023$).

Јавни организации

Во табелата бр. 125 е прикажано влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во јавните организации кај потпримерокот испитаници – вработени.

Табела бр. 125 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој во јавните организации – вработени

Модел на организациски развој – јавни организации		Coefficients				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1							
	F 1	,407	,084	,407	4,821	,000	
	F 2	,284	,082	,284	3,459	,001	
	F 3	,282	,073	,282	3,882	,000	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
1	.781 ^a	.610	.597	.63479	46,931	.000 ^b	



Графикон бр. 28 Дијаграм за утврдување нетипични точки, односно, распространетост на резултатите во јавните организации

Според анализите од прегледот во табелата бр. 125 и графиконот бр. 28, каде што се дадени резултатите од истражувањето меѓу индикаторите што го дефинираат организациското учење, со критериумот (заедничката компонента која го дефинира организацискиот развој) кај потпримерокот вработени од јавните организации, коефициентот на корелација изнесува $R = .781$, а коефициентот на предикција $R^2 = .610$, што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 61%. Таквата поврзаност

укажува на статистичка значајност на ниво од $p = .000$ ($Sig. = 0,000$). Преостанатите 39% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет отпаѓаат на некои други фактори и индикатори што не се предмет на нашето истражување. Покрај заедничката поврзаност на системот, поединечно позитивно ниско и средно статистички значајно влијание врз него забележаа сите три индикатори, односно, фактори ($F1, BETA = 0.407, Sig. = 0,000$; $F2, BETA = 0.284, Sig. = 0,001$ и $F3, BETA = 0.282, Sig. = 0,000$).



ДИСКУСИЈА



4. Дискусија за резултатите од истражувањето

За утврдување на разликите и сличностите во искажаните ставови и мислења на топ-менаџерите користени се хи-квадрат тест на независни примероци и матрица на интерсличности со која е утврден коефициентот на поврзаност и сличност на дадените искази.

Од вкупно анализираните осум индикатори (прашања) со атрибутивни одговори, не се забележани статистички значајни разлики во дадените ставови и мислења меѓу трите потпримероци испитаници (топ-менаџери во производствени / услужни / јавни организации) кај ниту еден индикатор. Евентуалните отстапувања се минимални и незначителни и немаат поголема важност. Според добиените резултати во производствените организации, постои поделеност во развојот: најголемиот број, односно, по околу една третина од организациите (31,3%) се во развој или топ-форма, односно, стабилност. Кај услужните организации, најголемиот број се во развој и во стабилност (една третина), додека во јавните организации постои поделеност меѓу топ-формата и стабилноста, како и развојот и кризата. Идентичност е забележана и во ставовите околу образовните стратегии на организациите. Постојат поделени ставови во врска со дефинирањето на образовните стратегии во организациите. Процентуално, во услужните и јавните организации, околу 55% до 56% немаат образовни стратегии, во споредба со производствените организации, каде што процентот на организации кои немаат образовна стратегија е помал и изнесува 37%. Во однос на начините на стекнување нови знаења и искуства во организациите, како и на формите на тие знаења и искуства, најголем број се стекнати преку размена на знаењето меѓу вработените и менаџерите и преку обуки, но голем број испитаници го стекнале своето знаење преку индивидуално усовршување. Идентични ставови на испитаниците од трите потпримероци се дека вложувањето во образованието на вработените влијае врз нивниот кариерен развој, како и врз развојот на организацијата. Најголем процент од производствените организации вложуваат во подобрувањето на опремата и производите; услужните, во ресурси, опрема, видливост и подобрување на услугите; јавните, во вработените. Според добиените показатели, вработените најмногу учат од водството и од колегите. Меѓутоа, добар дел знаења вработените во услужните организации стекнуваат и преку надзорниците; во јавните, преку самообразование; а во

производствените, преку обуки. Поделени се мислењата на испитаниците од производствените и услужните организации за гледиштата за човечките ресурси, но многу висок процент од испитаниците во јавните организации мислат дека човечките ресурси се како капитал во кој колку повеќе се вложува, толку повеќе се добива.

Со матрица на интерсличности од дадените ставови на топ-менаџерите од производствените, услужните и јавните организации, утврдено е високо ниво на сличност во исказите ($KS = 0,85$ и $0,82$) за дефинирањето на образовните стратегии и изборот на начините за поттикнување на професионалниот и кариерниот развој на вработените. Според добиените ставови на испитаниците за прашањето што се зема предвид при дефинирањето на образовната стратегија, извршена е класификација на ставовите во пет категории, од кои доминираат ставовите: *развојот и потребите на организацијата* (со најголема поддршка во производствените и услужните организации) и *усовршувањето на вработените* (со најголема поддршка во јавните организации). За прашањето на каков начин го поттикнувате професионалниот и кариерниот развој, извршена е класификација на ставовите во шест категории, од кои доминира ставот *со организирани обуки за усовршувања и размена на искуства и знаења (обуки, работилници, семинари, стипендирање и сл.)*, кај сите три организации (производствени, услужни и јавни).

4.1. Процена на нивото на организациски развој

Анализираните показатели кај топ-менаџерите од трите потпримероци испитаници (производствени, услужни и јавни организации), каде што е утврдено нивото на тврдења на исказите за организацискиот развој со скала на процена од еден до седум, укажуваат дека постои високо ниво на добиени вредности од извршеното оценување. Вредностите во процената од применетите индикатори за дефинирање на организацискиот развој ($VAR00010$; $VAR00012$; $VAR00013$ и $VAR00019$) се движат во границите од 5,44 во десеттата варијабла ($VAR00010$ – *Организацијата и вработените функционираат како акциски истражувачи*), кај топ-менаџерите од производствените организации, до 6,64 во деветнаесеттата варијабла ($VAR00019$ – *Вработените кои индивидуално се грижат за својот развој, придонесуваат за развојот на организацијата*), кај топ-менаџерите од јавните организации. Видно највисоки вредности од извршената процена се забележани кај деветнаесеттата варијабла

(VAR00019 – Вработените кои индивидуално се грижат за својот развој, придонесуваат за развојот на организацијата) кај сите три потпримероци испитаници од топ-менаџментот. Анализирајќи ги потпримероците според дејноста, може да се забележи дека најниски вредности во извршената процена кај сите четири индикатори се постигнати кај услужните организации.

Анализираните податоци кај менаџерите од трите потпримероци испитаници (производствени, услужни и јавни организации), каде што е утврдено нивото на тврдења на исказите (користена скала на процена од 1 до 7) за организацискиот развој, укажуваат дека нивото на добиени вредности од извршената процена се движи од натпросечно кон високо. Добиените вредности од применетите индикатори за дефинирање на организацискиот развој (VAR00007; VAR00008; VAR00010 и VAR00040) се движат во границите од 4,75 во десеттата варијабла (VAR00010 – Организацијата гради политика на вклучување на луѓето во сите нивоа каде што тие можат со својот капацитет да придонесат во процесот, а не само со нивниот статус), кај менаџерите од јавните организации, до 6,21 во четириесеттата варијабла (VAR00040 – Организацијата ги гради својот капацитет и иновативност врз основа на она што го научила), кај менаџерите од услужните организации. Видно највисоки вредности од извршената процена се забележани кај четириесеттата варијабла (VAR00040 – Организацијата ги гради својот капацитет и иновативност врз основа на она што го научила) кај сите три потпримероци испитаници – менаџери. Анализите на потпримероците според дејноста укажуваат дека најниски вредности во извршената процена кај сите четири индикатори се постигнати кај јавните организации.

Од анализираните вредности кај вработените од трите потпримероци испитаници (производствени, услужни и јавни организации), каде што е утврдено нивото на тврдења на исказите (користена скала на процена од 1 до 7) за организацискиот развој, може да се забележи дека нивото на добиени вредности од извршената процена се движи од натпросечно кон високо. Добиените вредности од применетите индикатори за дефинирање на организацискиот развој (VAR00030; VAR00033; VAR00034; VAR00035; VAR00036; VAR00037; VAR00038; VAR00039 и VAR00040) се движат во границите од 4,55 во триесет и третата варијабла (VAR00033 – Во организацијата се верува дека инвестирањето во знаење е исплатливо), кај

вработените во јавните организации, до 6,25 во триесет и шестата варијабла (*VAR00036 – Со вложување во учење се зголемува процентот на квалификувани работници*), кај вработените во услужните организации. Од анализите на потпримероците според дејноста, може да се забележи дека најниски вредности во извршената процена кај најголемиот број индикатори (90%) се постигнати кај јавните организации.

4.2. Процена на нивото на организациско учење

Анализираните показатели за организациското учење кај топ-менаџерите од трите потпримероци испитаници (производствени, услужни и јавни организации), каде што нивото на тврдења на исказите е утврдено со скала на процена од еден до седум, главно укажуваат дека постои високо ниво на добиени вредности од извршените процени, со исклучок на првиот индикатор (*VAR00001 – Понекогаш им дозволуваме на вработените да дејствуваат спротивно од поставените цели и планови, во однос на нивното остварување*) кој кај сите три потпримероци испитаници има забележано ниски вредности. Вредностите во процените од применетите индикатори за дефинирање на организациското учење се движат во границите од 2,63 во првата варијабла (*VAR00001 – Понекогаш им дозволуваме на вработените да дејствуваат спротивно од поставените цели и планови во однос на нивното остварување*), кај топ-менаџерите од производствените организации, до 6,73 во дваесеттата варијабла (*VAR00020 – Знаењето е најважниот ресурс за Вашата организација*), кај топ-менаџерите од јавните организации.

Анализираните податоци кај менаџерите од трите потпримероци испитаници (производствени, услужни и јавни организации), каде што е утврдено нивото на тврдења на исказите (*користена скала на проценка од 1 до 7*) за организациското учење, укажуваат дека нивото на добиени вредности од извршената процена се движат од натпросечно кон високо. Добиените вредности од применетите индикатори се движат во границите од 4,15 во првата варијабла (*VAR00001 – Вработените се наградени за придонесот во организациското учење, на пример, преку позитивни повратни информации, слободно време за учење, празници и сл.*), кај менаџерите од јавните организации, до 6,20 во дваесет и осмата варијабла (*VAR00028 – Организацијата го заснова донесувањето на заклучоци врз анализа на сопственото искуство и на моменталната ситуација*), кај менаџерите од услужните организации.

Анализираните вредности од извршената процена во сите (триесет и шест) индикатори меѓу потпримероците испитаници покажуваат дека најниски вредности има кај јавните организации. Евидентно е постоењето негативна асиметричност кај сите индикатори и изразена негативна асиметричност кај повеќе индикатори во двата потпримерока испитаници (производствени и услужни организации), што упатува на добиени повисоки позитивни оценки или десно дистрибуирани од нормалната распределба. Ваквата негативна асиметрична распределба на вредностите е забележана приближно и кај половината од индикаторите кај потпримерокот од јавните организации.

Од анализираните вредности кај вработените од трите потпримероци испитаници (производствени, услужни и јавни организации), каде што е утврдено нивото на тврдења на исказите (*користена скала на проценка од 1 до 7*) за организациското учење, може да се забележи дека нивото на добиени вредности од извршената процена кај производствените и услужните организации е високо, додека кај јавните организации се движи од просечно во одредени варијабли, кон високо. Добиените вредности од применетите индикатори се движат во границите од 3,48 во осмата варијабла (*VAR00008 – Организацијата инвестира средства за поддршка на нашето учење*), кај јавните организации, до 6,15 во четиринаесеттата варијабла (*VAR00014 – Работните тимови се фокусирани на реализирање на задачите*), кај производствените организации. Може да се забележи дека најниски вредности во извршената процена кај најголемиот број индикатори се постигнати во јавните организации. Отстапување од нормалната дистрибуција на резултатите е евидентирано кај сите варијабли од јавните и услужните организации и некаде околу 85% во производствените организации. Видно евидентна е негативната асиметричност кај сите индикатори во потпримероците од производствените и услужните организации, а изразена негативна асиметричност се забележува кај 88% од производствените и 81% од услужните организации во добиените резултати, што укажува на утврдените повисоки позитивни оценки или десно дистрибуирани од нормалната распределба. Ваквата негативна асиметрична распределба на вредностите е забележана приближно и кај 35% од индикаторите во потпримерокот од јавните организации.

4.3. Разлики во ставовите на испитаниците од производствените, услужните и јавните организации

Според извршената анализа во процената на организацискиот развој и организациското учење меѓу производствените, услужните и јавните организации, од вкупно применети сто показатели (*топ-менаџери – 20 варијабли; менаџери – 40 варијабли и вработени – 40 варијабли*), разлики се забележани кај шеесет и еден индикатор (варијабла). Од нив, кај топ-менаџерите не е забележана ниту една значајна (сигнификантна) разлика; менаџерите се разликуваат во проценките кај триесет и два индикатори; а вработените, кај дваесет и девет индикатори. Забележани се разлики во сите четири варијабли кои го дефинираат организацискиот развој од применетиот пакет индикатори кај менаџерите, додека разлики се забележани во седум варијабли од вкупно применети девет индикатори коишто го дефинираат организацискиот развој кај потпримерокот вработени. Најголем процент разлики е забележан меѓу испитаниците од производствените и јавните организации, нешто помал меѓу услужните и јавните, а најмал процент, меѓу производствените и услужните организации.

4.4. Дефинирање на просторот на организацискиот развој

Применетиот систем на варијабли (*VAR00010; VAR00012; VAR00013 и VAR00019*) што го објаснуваат просторот на организацискиот развој кај потпримерокот испитаници – топ-менаџери во производствените организации, со примена на факторска анализа, проектира една главна компонента која во понатамошна ротација (постапка) ја потврди истата, односно, дефинира една латентна димензија која го претставува организацискиот развој. Објаснувањето на процентот на анализираниот простор (*Cumulative = 58,62 %*) ни укажува дека добиената димензија претставува добар репрезент на применетите системи. Кај вториот примерок испитаници, кои исто така, го објаснуваат просторот на организацискиот развој (*потпримерокот испитаници – менаџери*) во производствените организации, со факторска анализа на применетиот систем од варијабли (*VAR00007; VAR00008; VAR00010 и VAR00040*), проектирана е една главна компонента која во понатамошна ротација (постапка) ја потврди истата, односно, дефинира една латентна димензија која го претставува организацискиот развој. Објаснувањето на процентот на анализираниот простор (*Cumulative = 58,84 %*) ни укажува дека добиената димензија е добар репрезент на применетите системи. Кај

третиот потпримерок испитаници – вработени кои го објаснуваат просторот на организацискиот развој во производствените организации, применетата факторска анализа врз системот на варијабли (*VAR00030; VAR00033; VAR00034; VAR00035; VAR00036; VAR00037; VAR00038; VAR00039 u VAR00040*) проектира три компоненти кои го објаснуваат анализираниот простор со висок процент (*Cumulative = 73,30 %*). Понатамошната постапка на ротација (*oblique*) дефинира само една чиста димензија, која наедно претставува и многу добар репрезент на организацискиот развој. Преостанатите две компоненти, што беа ротирани со коса солуција во понатамошна постапка, беа отфрлени како нецелосно дефинирани. Од добиените резултати во истражувањето за дефинирање на организацискиот развој кај сите потпримероци испитаници (*топ-менаџери, менаџери u вработени*) во производствените организации, дефинирана е по една заедничка димензија кај сите, а тие, според анализираниот простор, добро го претставуваат, односно, се добри репрезенти на организацискиот развој.

Применетиот систем на варијабли (*VAR00010; VAR00012; VAR00013 u VAR00019*) што го објаснуваат просторот на организацискиот развој кај потпримерокот испитаници – топ-менаџери во услужните организации, со примена на факторска анализа, проектира две компоненти што го објаснуваат анализираниот простор со мошне висок процент (*Cumulative = 80,99 %*). Понатамошната постапка на ротација (*oblique*) дефинира само една чиста димензија за која, имајќи го предвид објаснетиот простор, може да се каже дека е добар репрезент на организацискиот развој. Втората компонента, која во понатамошна постапка е ротирани со коса солуција, се отфрла како недоволно (нецелосно) дефинирана. Во потпримерокот испитаници – менаџери од услужните организации, применетиот систем на варијабли (*VAR00007; VAR00008; VAR00010 u VAR00040*) за дефинирање на организацискиот развој објаснува нешто повеќе од половина од анализираниот простор, односно, добар процент (*Cumulative = 60,27 %*). По примената на факторската анализа, проектирана е една главна компонента која во понатамошна ротација (постапка) ја потврдува истата, односно, дефинира една латентна димензија како добар репрезент на организацискиот развој. Кај третиот потпримерок испитаници – вработени во услужните организации, применетата факторска анализа врз системот варијабли (*VAR00030; VAR00033; VAR00034; VAR00035;*

VAR00036; VAR00037; VAR00038; VAR00039 и VAR00040) проектира три компоненти кои го објаснуваат анализираниот простор со висок процент (*Cumulative* = 75,71 %). Во понатамошната постапка на ротација (*oblique*) дефинирана е само една чиста димензија која го претставува организацискиот развој во услужните организации. Преостанатите две компоненти во понатамошната постапка на коса ротација се отфрлени како нецелосно дефинирани. Според добиените резултати во истражувањето за дефинирање на организацискиот развој кај трите потпримероци испитаници (*топ-менаџери, менаџери и вработени*), во услужните организации дефинирана е по една заедничка димензија за која може да се каже дека добро го претставува организацискиот развој.

Идентични показатели се добиени и во јавните организации во трите потпримероци, слично како и во производствените и услужните организации. Дефинирана е по една латентна димензија во трите потпримероци, кои според објаснувањето на анализираниот простор, се многу добри репрезенти на организацискиот развој (*топ-менаџери* - *Cumulative* = 70,75%; *менаџери* - *Cumulative* = 77,29% и *вработени* - *Cumulative* = 66,10%). Во производствените и услужните организации е проектирана по една компонента, додека во јавните, две компоненти од кои, во понатамошна ротација, поради недоволна дефинираност, втората е отфрлена.

4.5. Дефинирање на просторот на организациското учење

Според добиените резултати од применетиот систем кои го објаснуваат просторот на организациското учење кај потпримерокот испитаници – топ-менаџери во производствените организации, со примена на факторска анализа, проектирани се пет компоненти кои во понатамошна постапка (*коса ротација*) дефинираат три латентни димензии или фактори (*F1* – *топ-менаџери*; *F2* – *топ-менаџери* и *F3* – *топ-менаџери*). Имајќи предвид дека во дефинирањето на првиот фактор постои чисто дефинирање од неколку индикатори или димензии на организациското учење, можеме слободно да го именуваме како *фактор на тимското работење и креирањето култура на поддршка на учењето и поттикнувањето на вработените (F1)*. Во другите два фактора (*F2* – *топ-менаџери* и *F3* – *топ-менаџери*), иако се добро дефинирани, може да се забележи дека постојат одредени сатурирања во двете латентни димензии од повеќе варијабли кои, најверојатно, се должат на примената на дел нестандартизирани индикатори

(тестови) при собирањето на податоците во истражувањето, па според тоа, можеме да ги именуваме како *фактор на организациското учење и интеракција на дејствување (F2)*, односно, *фактор на организациското учење и информираност (F3)*. Објаснувањето на процентот на анализираниот простор (*Cumulative = 78,48%*) и учеството на индикаторите со нивните сатурации ни укажуваат дека дефинираните фактори претставуваат добар репрезент на организациското учење. Во вториот примерок испитаници, кои, исто така, го објаснуваат просторот на организациското учење (потпримерокот испитаници – менаџери) во производствените организации, факторската анализа во применетиот систем од варијабли проектира седум компоненти кои во понатамошна постапка дефинираа три латентни димензии или фактори (*F1 – менаџери; F2 – менаџери и F3 – менаџери*). Од применетите димензии на организациското учење, највисоки вредности на сатурациите во проектирањето на главната компонента се евидентирани кај: креирањето култура на поддршка на учењето; интегрирањето на учењето во стратегиите и политиките на организацијата и комуникациските системи. Најчисти сатурации во проектирањето на компонентите се забележани кај складирањето на интерното знаење, и тоа, сите во првата главна компонента. Применетите индикатори за дефинирање на пристапот до екстерното знаење сатурираат во три до четири компоненти; индикаторите за дефинирање на примената на знаењето и механизмите за извлекување на заклучоците, во три компоненти; додека индикаторите за дефинирање на развојот на организациската меморија, во две до три компоненти. Објаснувањето на процентот на анализираниот простор (*Cumulative = 81,49%*) и учеството на индикаторите со нивните сатурации ни укажуваат дека дефинираните димензии се добар репрезент и слободно можеме да ги именуваме како *фактор на организациското учење и менаџментот на знаење (F1)*; како *општ фактор на организациското учење и комуникациските системи и развојот на организациската меморија (F2)* и како *општ фактор на организациското учење и пристапот до екстерното знаење (F3)*. Исто така, и во овој потпримерок, како и во претходниот, се забележани одредени сатурирања на одредени индикатори во повеќе фактори, што значи дека учествуваат во дефинирањето на повеќе фактори. Кај третиот потпримерок испитаници – вработени кои го објаснуваат просторот на организациското учење во производствените организации, факторската анализа во применетиот систем од варијабли проектира седум компоненти, кои во понатамошна

постапка дефинираа три латентни димензии или фактори ($F1$ – *вработени*; $F2$ – *вработени* и $F3$ – *вработени*). Од применетите димензии на организациското учење, највисоки вредности на сатурациите во проектирањето на главната компонента се евидентирани кај: тимското учење; системот на складирање и чување на знаењата; стратегиското водство и зајакнувањето, односно, поттикнувањето на вработените да ја исполнуваат колективната визија. Најчисти сатурации во проектирањето на компонентите се забележани кај тимското учење, и тоа, најголемиот број во првата главна компонента. Применетите индикатори за дефинирање на континуираното учење се сатуирани во две до три компоненти; додека индикаторите за дефинирање на истражувањето и дијалогот, во две, три и четири компоненти. Според објаснувањето на процентот на анализираниот простор ($Cumulative = 71,34\%$) и учеството на индикаторите со нивните сатурации, може да се каже дека дефинираните димензии се добри претставници на организациското учење, а нив слободно можеме да ги именуваме и како: *општ фактор на организациското учење и колективната визија* ($F1$); *општ фактор на организациското учење и комуникацијата* ($F2$) и *општ фактор на организациското и тимското учење* ($F3$). Исто така, и во овој потпримерок, како и во претходниот, се забележани одредени сатурирања на одредени индикатори во повеќе фактори, што значи дека учествуваат во дефинирањето на повеќе фактори.

Според добиените резултати од применетиот систем кои го објаснуваат просторот на организациското учење кај потпримерокот испитаници – топ-менаџери во услужните организации, со примена на факторска анализа, проектирани се шест компоненти кои во понатамошна постапка (*коса ротација*) дефинираа три латентни димензии или фактори ($F1$ – *топ-менаџери*; $F2$ – *топ-менаџери* и $F3$ – *топ-менаџери*). Имајќи предвид дека во дефинирањето на факторите, постои чисто задоволително сатурирање од применетите индикатори, првиот фактор (слично како и кај производствените организации) можеме слободно да го именуваме и како *фактор на тимското работење и креирањето култура на поддршка на учењето и поттикнувањето на вработените* ($F1$). Вториот фактор можеме да го именуваме како *фактор на организациското учење, соработка, информираност и интегритет* ($F2$), додека третиот, како *фактор на организациското учење, знаење, раст, развој и награди и решавање проблеми* ($F3$). Највисоки вредности на сатурациите во

проектирањето на главната компонента се евидентирани од индикаторите што ги дефинираат тимското работење, соработката и информираноста. Објаснувањето на процентот на анализираниот простор (*Cumulative = 81,85%*) и учеството на индикаторите со нивните сатурации ни укажуваат дека дефинираните фактори претставуваат добар репрезент на организациското учење. Во вториот примерок испитаници, кои, исто така, го објаснуваат просторот на организациското учење (потпримерокот испитаници – менаџери) во услужните организации, факторската анализа во применетиот систем од варијабли проектира девет компоненти, каде што со понатамошна постапка се дефинираа четири латентни димензии или фактори (*F1 – менаџери; F2 – менаџери; F3 – менаџери и F4 – менаџери*). Од применетите димензии на организациско учење, највисоки вредности на сатурациите во проектирањето на главната компонента се евидентирани кај: комуникациските системи; развојот на организациската меморија; механизмите за извлекување заклучоци; складирањето на интерното искуство и интегрирањето на учењето во стратегии и политики на организацијата. Најчисти сатурации во проектирањето на компонентите се забележани кај: комуникациските системи; механизмите за извлекување заклучоци; креирањето култура на поддршка на учењето и примената на знаењето, и тоа, сите во првата главна компонента. Поголем дел од применетите индикатори за дефинирање на складирањето на интерното искуство и пристапот до екстерното знаење сатурираат во две, три и четири компоненти. Објаснувањето на процентот на анализираниот простор (*Cumulative = 81,45%*) и учеството на индикаторите со нивните сатурации ни укажуваат дека дефинираните димензии се добар репрезент на организациското учење и слободно можеме да ги именуваме како: *фактор на организациското учење и развивањето на организациската меморија и комуникациските системи (F1); фактор на организациското учење и механизмот за извлекување заклучоци (F2); општ фактор на организациското учење и пристапот до екстерното знаење (F3) и фактор на организациското учење и креирањето култура на поддршка на учењето (F4)*. Од анализите на потпримерокот се забележуваат одредени сатурирања на одредени индикатори во повеќе фактори, што значи дека учествуваат во дефинирањето на повеќе фактори. Кај третиот потпримерок испитаници – вработени кои го објаснуваат просторот на организациското учење во услужните организации, факторската анализа во применетиот систем од варијабли проектира пет компоненти кои во понатамошна

постапка дефинираа четири латентни димензии или фактори ($F1$ – *вработени*; $F2$ – *вработени*; $F3$ – *вработени* и $F4$ – *вработени*). Од применетите индикатори на организациското учење, највисоки вредности на сатурациите во проектирањето на главната компонента се евидентирани кај: тимското учење; системот на складирање и чување на знаењата и зајакнување, односно, поттикнување на вработените да ја исполнуваат колективната визија. Чисти сатурации со висок коефициент над 0.80 во проектирањето на главната компонента се забележани од страна на тимското учење и зајакнувањето, односно, поттикнувањето на вработените да ја исполнуваат колективната визија. Може да се забележи дека применетите индикатори за дефинирање на континуираното учење сатурираат во две и три компоненти; индикаторите за истражувањето и дијалогот, во две компоненти; додека кај индикаторите за стратегиското водство постои поделеност: дел сатурираат во една, а дел, во две компоненти. Според објаснувањето на процентот на анализираниот простор ($Cumulative = 71,24\%$) и учеството на индикаторите со нивните сатурации, може да се каже дека дефинираните димензии се добри претставници на организациското учење, па слободно можеме да ги именуваме како: *фактор на организациското учење и водство* ($F1$); *фактор на организациското учење и складирање и чување на знаењето* ($F2$), *фактор на организациското учење и истражување, соработка и дијалог* ($F3$) и *фактор на организациското и тимското учење* ($F4$) Исто така, и во овој потпримерок, како и во претходниот, се забележани одредени сатурирања на одредени индикатори во повеќе фактори, што значи дека поголем број варијабли учествуваат во дефинирањето на повеќе фактори.

Според добиените резултати од применетиот систем, кои го објаснуваат просторот на организациското учење кај потпримерокот испитаници – топ-менаџери во јавните организации, со примена на факторска анализа, проектирани се пет компоненти кои во понатамошна постапка (*коса ротација*) дефинираа три латентни димензии или фактори ($F1$ – *топ-менаџери*; $F2$ – *топ-менаџери* и $F3$ – *топ-менаџери*). Во првиот фактор имаме јасно чисто дефинирање, додека во дефинирањето на вториот и третиот фактор се забележани одредени сатурации кои учествуваат во дефинирањето на повеќе фактори. Највисоки вредности на сатурациите во проектирањето на главната компонента се евидентирани од индикаторите што ги дефинираат: тимското работење,

споделувањето информации и одржливоста на интегритетот. Објаснувањето на процентот на анализираниот простор (*Cumulative = 88,05%*) и учеството на индикаторите со нивните сатурации ни укажуваат дека дефинираните фактори добро го претставуваат организациското учење. Според тоа, првиот фактор можеме слободно да го именуваме како *фактор на тимското работење и соработката, креирањето култура на поддршка на учењето и поттикнувањето на вработените (F1)*. Вториот фактор можеме да го именуваме како *фактор на организациското учење, одржливиот интегритет и надминувањето проблеми и конфликти (F2)*; додека третиот, како *фактор на организациското учење, дејствување и развој (F3)*. Во вториот примерок испитаници, кои, исто така, го објаснуваат просторот на организациското учење (потпримерокот испитаници – менаџери) во јавните организации, применетата факторска анализа проектира шест компоненти, каде што во понатамошна постапка се дефинирани три латентни димензии или фактори (*F1 – менаџери; F2 – менаџери и F3 – менаџери*). Од применетите димензии на организациско учење, највисоки вредности и најголем број сатурации во проектирањето на главната компонента се евидентирани кај: комуникациските системи; креирањето култура на поддршка на учењето; механизмите за извлекување заклучоци и интегрирањето на учењето во стратегиите и политиките на организацијата. Поголемиот дел од применетите индикатори за дефинирање на складирањето на интерното искуство сатурираат во проектирањето на две компоненти; индикаторите што го дефинираат пристапот до екстерното знаење сатурираат во дефинирањето на речиси сите компоненти; додека најголемиот број индикатори за дефинирање на развојот на организациската меморија и за примена на знаењето сатурираат во две до три компоненти. Објаснувањето на процентот на анализираниот простор (*Cumulative = 83,77%*) и учеството на индикаторите со нивните сатурации ни укажуваат дека дефинираните димензии се добар репрезент на организациското учење, и слободно можеме да ги именуваме како: *фактор на организациското учење и пристапот до екстерното знаење и комуникациските системи (F1)*; *фактор на организациското учење, складирање на интерното искуство и развивање на организациската меморија (F2)*; и *фактор на организациското учење и креирањето култура на поддршка на учењето (F3)*. Анализираниите податоци ни укажуваат дека постојат сатурирања на одредени индикатори во повеќе фактори, што значи дека учествуваат во дефинирањето на повеќе

фактори. Кај третиот потпримерок испитаници – вработени кои го објаснуваат просторот на организациското учење во јавните организации, факторската анализа во применетиот систем од варијабли проектира четири компоненти кои во понатамошна постапка дефинираа три латентни димензии или фактори ($F1$ – *вработени*; $F2$ – *вработени* и $F3$ – *вработени*). Од применетите индикатори на организациското учење, најголем број со највисоки вредности на сатурациите во проектирањето на главната компонента се евидентирани кај: истражувањето, дијалогот и комуникациите; тимското учење и системот на складирање и чување на знаењата. Најчисти сатурации со многу висок коефициент на проектирање кон главната компонента се забележани од страна на тимското учење. Сатурациите на применетите индикатори за стратегиското водство се забележани во сите компоненти; сатурациите на димензиите од организациското учење за зајакнување, односно, поттикнување на вработените да ја исполнуваат колективната визија, најчесто се распространети во две компоненти, додека индикаторите од системот за складирање и чување на знаењето се забележливи во една до три компоненти. Според објаснувањето на процентот на анализираниот простор ($Cumulative = 73,89\%$) и учеството на индикаторите со нивните сатурации, може да се забележи дека дефинираните димензии се добри претставници на организациското учење, па слободно можеме да ги именуваме и како: *фактор на организациското учење, чување и складирање на знаење и водството* ($F1$); *фактор на континуираното учење, истражување и дијалог* ($F2$), и *фактор на организациското и тимското учење* ($F3$) Исто така, и во овој потпримерок, како и во претходните, се забележани одредени сатурирања на одредени индикатори во повеќе фактори, што значи дека поголем број варијабли учествуваат во дефинирањето на повеќе фактори.

4.6. Поврзаност на организацискиот развој со организациското учење

Според анализираните податоци за поврзаноста меѓу заедничката димензија која го дефинира организацискиот развој, со системот на дефинирани фактори кој го дефинира организациското учење кај топ-менаџерите во производствените организации, утврдено е средно и високо позитивно ниво на корелација (Pearson Correlation); кај услужните организации, ниско и високо позитивно ниво на корелација; додека кај јавните организации, многу високо позитивно и ниско негативно ниво на

корелација. Највисока поврзаност од многу висока корелација е забележана со дефинираниот *фактор на тимското работење и креирањето култура на поддршка на учењето и поттикнувањето на вработените (F1)* кај јавните организации. Исто така, висока поврзаност со факторот е забележана и кај производствените организации, што не е случај и со услужните, каде што поврзаноста е од ниско ниво. Најниска поврзаност од ниско негативно ниво е забележана со дефинираниот *фактор на организациското учење, соработка, информираност и интегритет (F2)* кај јавните организации.

Според добиените податоци за поврзаноста меѓу заедничката димензија, која го дефинира организацискиот развој, со системот на дефинирани фактори кој го дефинира организациското учење кај менаџерите во производствените организации, утврдено е незначително негативно ниво, високо позитивно и многу високо позитивно ниво на корелација (Pearson Correlation); кај услужните организации, средно и високо позитивно ниво на корелација; додека кај јавните организации, незначително позитивно ниво, високо и многу високо позитивно ниво на корелација. Највисока поврзаност од многу висока корелација е забележана со дефинираниот *фактор на организациското учење и пристапот до екстерното знаење и комуникациските системи (F1)* од јавните организации и со дефинираниот *фактор на организациското учење и менаџментот на знаење (F1)* кај производствените организации.

Според анализите на поврзаноста меѓу заедничката димензија која го дефинира организацискиот развој, со системот на дефинирани фактори кој го дефинира организациското учење кај вработените во производствените организации, утврдено е средно и високо позитивно ниво на корелација (Pearson Correlation); кај услужните организации, ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација; додека кај јавните организации, високо позитивно ниво на корелација. Највисока поврзаност од висока корелација е забележана со дефинираниот *фактор на организациското учење и водство (F1)* во услужните организации. Најниска поврзаност од ниско ниво на корелација е забележана со дефинираниот *фактор на организациското и тимското учење (F4)* во услужните организации.

4.7. Влијание на организациското учење врз организацискиот развој

Според добиените резултати за влијанието на организациското учење врз организацискиот развој кај топ-менаџментот, констатирано е дека постои статистичка значајност кај сите три видови организации (производствени, услужни и јавни), што значи дека организациското учење значително влијае врз организацискиот развој. Коефициентот на корелација има забележано високо и многу високо ниво на поврзаност ($R = .928$; $R = .714$ и $R = .910$), со највисоки вредности кај производствените организации, додека најниска корелација е забележана кај услужните дејности. Процентот со кој се објаснува заедничкиот варијабилитет се движи од 51% кај услужните, 83% кај јавните, до 86% кај производствените организации. Поединечно значајно влијание врз критериумот (*органizaциски развој*), покрај применетиот систем на индикатори, кај производствените организации имаат забележано сите три фактори: *факторот на тимското работење и креирањето култура на поддршка на учењето и поттикнувањето на вработените (F1)*; *факторот на организациското учење и интеракцијата на дејствување (F2)* и *факторот на организациското учење и информираноста (F3)*. Кај услужните организации, поединечно значајно влијание врз критериумот има забележано вториот фактор, *факторот на организациското учење, соработка, информираност и интегритет (F2)*, додека кај јавните организации, поединечно значајно влијание врз критериумот има забележано првиот фактор, *факторот на тимското работење и соработка, креирањето култура на поддршка на учењето и поттикнувањето на вработените (F1)*.

Од анализираните резултати за влијанието на организациското учење врз организацискиот развој кај менаџерите, констатирано е дека постои статистичка значајност кај сите три видови организации (производствени, услужни и јавни), што значи дека организациското учење значително влијае врз организацискиот развој. Коефициентот на корелација има забележано високо и многу високо ниво на поврзаност ($R = .860$; $R = .924$ и $R = .934$), со највисоки вредности кај јавните организации, додека најниска корелација е забележана кај производствените организации. Процентот со кој се објаснува заедничкиот варијабилитет се движи од 74% кај производствените, 85% кај услужните, до 87% кај јавните организации. Поединечно значајно влијание врз критериумот (*органizaциски развој*), покрај применетиот систем

на индикатори, кај производствените организации имаат забележано првите два фактора: *факторот на организациското учење и менаџментот на знаење (F1)* и *општиот фактор на организациското учење и комуникациските системи и развојот на организациската меморија (F2)*. Кај услужните организации, поединечно значајно влијание врз критериумот имаат забележано сите четири фактори: *факторот на организациското учење и развивањето на организациската меморија и комуникациските системи (F1)*; *факторот на организациското учење и механизмот за извлекување заклучоци (F2)*; *општиот фактор на организациското учење и пристапот до екстерното знаење (F3)* и *факторот на организациското учење и креирањето култура на поддршка на учењето (F4)*. Кај јавните организации, поединечно значајно влијание имаат забележано првиот фактор, *факторот на организациското учење и пристапот до екстерното знаење и комуникациските системи (F1)* и третиот фактор, *факторот на организациското учење и креирањето култура на поддршка на учењето (F3)*.

Според анализите од показателите за влијанието на организациското учење врз организацискиот развој кај вработените, констатирано е дека постои статистичка значајност кај сите три видови организации (производствени, услужни и јавни), што значи дека организациското учење значително влијае врз организацискиот развој. Коефициентот на корелација има забележано високо ниво на поврзаност ($R = .700$; $R = .805$ и $R = .781$), со највисоки вредности кај услужните организации, додека најниска корелација е забележана кај производствените организации. Процентот со кој се објаснува заедничкиот варијабилитет се движи од 49% кај производствените, 61% кај јавните, до 65% кај услужните организации. Поединечно значајно влијание врз критериумот (*органizaциски развој*), покрај применетиот систем на индикатори, кај производствените организации имаат забележано *општиот фактор за организациското учење и колективната визија (F1)* и *општиот фактор за организациското и тимското учење (F3)*. Кај услужните организации, поединечно значајно влијание врз критериумот имаат забележано првите три фактори, од вкупно четири: првиот фактор, *факторот на организациското учење и водството (F1)*; вториот фактор, *факторот на организациското учење и складирање и чување на знаењето (F2)* и третиот фактор, *факторот на организациското учење и*

истражување, соработка и дијалог (F3). Во јавните организации, поединечно значајно влијание врз критериумот имаат забележано сите три фактори: факторот на организациското учење, чување и складирање на знаењето и водството (F1); факторот на континуираното учење, истражување и дијалог (F2) и факторот на организациското и тимското учење (F3).

Според добиените резултати од извршените анализи за влијанието на организациското учење врз организацискиот развој, евидентно е дека покрај влијанието што го има целокупниот дефиниран систем на индикатори (фактори) од организациското учење, поединечно и издвоено влијание врз организацискиот развој може да имаат дефинираните латентни димензии, односно, фактори во сите три видови организации (производствени, услужни и јавни). Ваквото влијание може да претпостави одредени позитивни или негативни промени во организациите кои може да настанат или да бидат предизвикани од дефинираните фактори или системот на единични и применети варијабли.



ЗАКЛУЧОК



5. Заклучок

За да може да се согледа значајноста на овој труд, неопходно е да се издвојат неколку теоретски и практични аспекти.

Теоретското значење се согледува во потврдата на заклучоците од бројни научни студии (дел наведени во теоретската рамка) кои укажуваат на значењето на организациското учење за организацискиот развој. Досегашните истражувања укажуваат дека сè поголем број организации се насочени кон барањето помош и кон потрагата по нови знаења кои се од суштинско значење за растот, напредокот и развојот на организациите, што од друга страна, точно ги нагласува важноста, улогата на организациското учење, како и можностите кои тоа ги нуди.

Практичното значење може да се согледа во непосредната примена на податоците до кои се дојде во текот на извршеното истражување, каде што еден од клучните фактори во создавањето и градењето на една современа и модерна организација е организациското учење. Во согласност со добиените резултати од испитаниците во истражувањето, дадена е можност да се добие претстава за неколку клучни точки на организацискиот развој кој се јавува како последица на организациското учење. Дадените тврдења и извршените процени од применетите индикатори во истражувањето детерминираа неколку заклучоци кои ги карактеризираат организацискиот развој и организациското учење, и тоа: *дефинирани се образовни стратегии во дел од организациите; постои карьерен развој на вработените; постои креирање култура на поддржување на учењето; овозможен е пристап до екстерното и интерното знаење; во поголем број организации функционира процесот на менаџмент на знаење; овозможена е функционалност на комуникациските системи; постојат механизми за извлекување заклучоци; развиена е организациска меморија; постои континуирано учење; во организациите присутни се дијалог, соработка и тимско учење; организациското учење предизвикува промени во развојот на вработените на тимско ниво; организациското учење ги зајакнува, односно, поттикнува вработените да ја исполнуваат колективната визија; организациите имаат воспоставено соодветен комуникациски систем за*

поврзување; организациите знаат да го интегрираат организациското учење во својата стратегија и во своите политики и сл.

Врз основа на добиените податоци, може да се издвојат и посебните заклучоци.

- Според добиените резултати од применетите индикатори во анкетниот прашалник за: дефинирањето на образовната стратегија, кариерниот развој на вработените, придонесот во организацискиот развој, начинот на учење на вработените и погледите на човечките ресурси, констатирано е дека не постојат разлики во дадените ставови и искази меѓу топ-менаџерите од производствените, услужните и јавните организации.
 - Нешто повеќе од половината анкетирани организации имаат изградено образовни стратегии, а најголемиот број од нив се производствени организации. Развојот и потребите на организациите и усовршувањето на вработените се едни од клучните приоритети при дефинирањето на образовните стратегии.
 - Новите сознанија и искуства организациите ги стекнуваат преку размена на знаења и искуства меѓу вработените и менаџментот, меѓутоа добар дел од вработените во услужните организации ги стекнале преку организирани обуки. Организираните обуки за усовршување и размена на искуства и знаења од страна на организациите се само еден од начините со кои се поттикнуваат вработените во професионалниот и кариерниот развој.
 - Добиените индикатори укажуваат дека вложувањето на вработените во образование, учење и знаење влијае како на нивниот кариерен развој така и врз организацискиот развој, а највисок процент од организациите го ставиле акцентот на своите вложувања за организацискиот развој во опремата и во вработените.
 - Човечките ресурси ги гледаат организациите како капитал во кој колку повеќе се вложува, толку повеќе се добива.
- Добиените искази од анкетниот прашалник за топ-менаџерите кај трите видови организации (производствени, услужни и јавни) дадоа јасна

претставата за значењето и улогата на организациското учење во организацискиот развој.

- Според извршените анализи на дескриптивните показатели, може да се заклучи дека постои нормална распределба кај повеќето индикатори во организациите од трите дејности (производствена, услужна и јавна), односно, распределбата на резултатите се движи околу аритметичките средини на индикаторите, со незначителни и мали отстапки.
- Според добиените анализи со скала на процена од еден до седум, утврдено е различно ниво на добиени вредности, каде што во најголем број од индикаторите (варијаблите) доминира високо ниво на оцени.
- Според анализата на закривеноста на кривата, односно, местоположбата на дистрибуираните резултати (*Skewness* и *Kurtosis*), може да се заклучи следново:
 - Кај топ-менаџерите во трите организации (производствени, услужни и јавни) доминираат повисоки вредности, односно, добиени се високи оценки во процената, со исклучок на еден индикатор кој во трите организации, според процената, има добиено ниски вредности. Постои нормална дистрибуција, со исклучок на одредени отстапувања кај кои се забележани вредности на лептокуртичност (хомогеност) и платикуртичност (хетерогеност). Тоа значи дека вредностите во одредени индикатори се многу блиску концентрирани до аритметичката средина, додека кај одредени индикатори, тие се распространети.
 - Кај менаџерите во производствените и услужните организации доминираат многу високи вредности, односно, во извршените процени добиени се претежно високи оценки. Кај јавните организации генерално се нешто пониски, меѓутоа во дел од индикаторите забележани се многу високи проценки. Во производствените и услужните организации, кај поголемиот број индикатори е присутна лептокуртичност (хомогеност) на вредностите, додека кај јавните, покрај лептокуртичност, во дел од индикаторите е присутна и платикуртичност.

- Кај вработените во производствените и услужните организации доминираат претежно високи вредности. Во јавните организации оценките се движат од средни до високи, а во дел од нив се и мошне високи. Во производствените и услужните организации е присутна лептокуртичност (хомогеност) на вредностите, додека во јавните, покрај лептокуртичност, во дел од индикаторите е присутна и платикуртичност.

Од анализите на закривеноста на кривата, која се формира или дефинира врз основа на применетите индикатори во истражувањето (нејзината наклонетост и закривеноста на врвот), може да се заклучи дека кај повеќето индикатори станува збор за висока дискриминативност на применетите тестови, меѓутоа може да се констатира и тоа дека кај одреден број постои примена на нестандардизирани индикатори, односно, тестови.

- Со споредба на добиените средни вредности (аритметичките средини) на индикаторите за организацискиот развој и организациското учење од производствените, услужните и јавните организации кај топ-менаџерите, констатирано е дека не постојат статистички значајни разлики во извршените процени. Евентуалните отстапувања се минимални и немаат никаква значајност во утврдувањето на разликите. Кај менаџерите, утврдени се разлики во триесет и два индикатори, од кои четири го дефинираат организацискиот развој. Кај вработените, утврдени разлики во дваесет и девет индикатори, од кои седум го дефинираат организацискиот развој.
- Дефинирани се три латентни димензии – односно, по една заедничка латентна димензија (*именувани како фактор на организацискиот развој*) во сите три видови организации (производствени, услужни и јавни) кај топ-менаџерите, менаџерите и вработените – кои според високиот процент на објаснување на варијансата (Cumulative %) укажуваат дека станува збор за добри репрезенти на применетите системи од организацискиот развој.
- Дефинирани се вкупно дваесет и девет латентни димензии именувани како фактори во применетите системи на индикатори од организациското учење.

- Топ-менаџери – вкупно девет, од кои три во производствените организации:
 - фактор на тимското работење и креирањето култура на поддршка на учењето и поттикнувањето на вработените (F1);
 - фактор на организациското учење и интеракцијата на дејствување (F2) и
 - фактор на организациското учење и информираноста (F3).
- Услужни организации, три:
 - фактор на тимското работење и креирањето култура на поддршка на учењето и поттикнувањето на вработените (F1);
 - фактор на организациското учење, соработка, информираност и интегритет (F2) и
 - фактор на организациското учење, знаење, раст, развој и награди и решавање проблеми (F3).
- Јавни организации, три:
 - фактор на тимското работење и соработка и на креирањето култура на поддршка на учењето и поттикнувањето на вработените (F1);
 - фактор на организациското учење, одржливиот интегритет и надминувањето проблеми и конфликти (F2) и
 - фактор на организациското учење, дејствување и развој (F3).
- Менаџери – вкупно десет, од кои три во производствените организации:
 - фактор на организациското учење и менаџментот на знаење (F1);
 - општ фактор на организациското учење и комуникациските системи и развојот на организациската меморија (F2) и
 - општ фактор на организациското учење и пристапот до екстерното знаење (F3).
- Услужни организации четири:
 - фактор на организациското учење и развивање на организациската меморија и комуникациските системи (F1);

- фактор на организациското учење и механизмот за извлекување заклучоци (F2);
 - општ фактор на организациското учење и пристапот до екстерното знаење (F3) и
 - фактор на организациското учење и креирањето култура на поддршка на учењето (F4).
- Јавни организации, три:
 - фактор на организациското учење и пристапот до екстерното знаење и комуникациските системи (F1);
 - фактор на организациското учење, складирање на интерното искуство и развивање на организациската меморија (F2); и
 - фактор на организациското учење и креирањето култура на поддршка на учењето (F3).
 - Вработени – вкупно десет, од кои три во производствените организации:
 - општ фактор на организациското учење и колективната визија (F1);
 - општ фактор на организациското учење и комуникација (F2) и
 - општ фактор на организациското и тимското учење (F3).
 - Услужни организации, четири:
 - фактор на организациското учење и водство (F1);
 - фактор на организациското учење и складирање и чување на знаењето (F2),
 - фактор на организациското учење и истражување, соработка и дијалог (F3) и
 - фактор на организациското и тимското учење (F4).
 - Јавни организации, три:
 - фактор на организациското учење, чување и складирање на знаењето и водството (F1);
 - фактор на континуираното учење, истражување и дијалог (F2) и
 - фактор на организациското и тимското учење (F3).

- Утврдено е дека постои поврзаност меѓу екстрахираните димензии или фактори кои го дефинираат организацискиот развој со екстрахираните димензии или фактори коишто го дефинираат организациското учење, каде што е утврдена поврзаност од ниско, средно, високо и многу високо ниво на корелација. Генерално, може да се констатира дека постои поврзаност од различни нивоа меѓу организацискиот развој и организациското учење.
- Според добиените резултати, може да се констатира дека организациското учење влијае врз организацискиот развој. Утврдено е статистички значајно влијание на организациското учење врз организацискиот развој кај трите потпримероци испитаници (*топ-менаџери, менаџери и вработени*) во сите три видови организации (производствени, услужни и јавни). Од добиените коефициенти на корелација меѓу организациското учење и организацискиот развој може да се заклучи дека кај производствените и услужните организации постои високо и многу високо ниво на поврзаност, а во јавните, високо ниво на поврзаност. Според процентот со кој се објаснува заедничкиот варијабилитет, исто така, може да се заклучи дека е мошне висок, особено кај производствените и услужните организации, и достигнува вредности и до 86%, односно, 87%. Високиот процент со кој се објаснува заедничкиот варијабилитет укажува на соодветноста на примената на индикаторите во истражувањето. Преостанатиот процент во објаснувањето најверојатно се должи на некои други индикатори (варијабли) што не се предмет на ова истражување. Покрај влијанието што го има дефинираниот систем на екстрахираните фактори од организациското учење, поединечно влијание врз организацискиот развој имаат и одредени дефинирани латентни димензии, односно, фактори (F), што може да претпостави дека вакво влијание можат да предизвикаат и одредени поединечни индикатори, односно, варијабли.

5.1. Верификација на хипотезите

5.1.1. Посебни хипотези

Според наодите, посебната хипотеза H_{11} се отфрла (анкетен прашалник за топ-менаџери, втор дел – атрибутивни индикатори, ставки (items): 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 и 14).

Според наодите, посебната хипотеза PX_2 делумно се побива (анкетен прашалник за топ-менаџери, менаџери и вработени – нумерички индикатори; топ-менаџери, ставки: 1 – 20; менаџери, ставки: 1 – 40 и вработени, ставки: 1 – 40).

Според наодите, посебната хипотеза PX_3 се прифаќа (анкетен прашалник за топ-менаџери, менаџери и вработени – нумерички индикатори; топ-менаџери, ставки: 1 – 20; менаџери, ставки: 1 – 40 и вработени, ставки: 1 – 40).

Според наодите, посебната хипотеза PX_4 се прифаќа (анкетен прашалник за топ-менаџери, трет дел – нумерички индикатори, ставки: 1 – 20; анкетен прашалник за менаџери, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 1 – 40 и анкетен прашалник за вработени, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 1 – 40).

Според наодите, посебната хипотеза PX_5 се прифаќа (анкетен прашалник за топ-менаџери, трет дел – нумерички индикатори, ставки: 1 – 20; анкетен прашалник за менаџери, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 1 – 40 и анкетен прашалник за вработени, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 1 – 40).

5.1.2. Поединечни хипотези

Според наодите, поединечната хипотеза PoX_1 се прифаќа (анкетен прашалник за топ-менаџери, втор дел – атрибутивни индикатори, ставки: 8, 9, 10, 11, 12, 13 и 14).

Според наодите, поединечната хипотеза PoX_2 се прифаќа (анкетен прашалник за топ-менаџери, трет дел – нумерички индикатори, ставки: 5, 11; анкетен прашалник за менаџери, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 5, 6, 13, 14, 16, 18, 19, 21, 27, 30, 34, 35, 36, 37, 38 и 39; анкетен прашалник за вработени, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 2, 20, 22 и 29).

Според наодите, поединечната хипотеза PoX_3 делумно се побива (анкетен прашалник за топ-менаџери, трет дел – нумерички индикатори, ставки: 5, 7, 8, 15, 17 и 18; анкетен прашалник за менаџери, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 1, 16, 17, 32 и 33; анкетен прашалник за вработени, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 1, 2, 3, 8, 9, 28, 32, 33 и 34).

Според наодите, поединечната хипотеза PoX_4 се прифаќа (анкетен прашалник за вработени, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 18, 19 и 20).

Според наодите, поединечната хипотеза ПоХ₅ делумно се побива (анкетен прашалник за топ-менаџери, трет дел – нумерички индикатори, ставки: 9, 15, 17, 18 и 19; анкетен прашалник за менаџери, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 32, 33, 34 и 36; анкетен прашалник за вработени, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 и 11).

Според наодите, поединечната хипотеза ПоХ₆ делумно се побива (анкетен прашалник за топ-менаџери, трет дел – нумерички индикатори, ставки: 9, 16 и 18; анкетен прашалник за вработени, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 27 и 29).

Според наодите, поединечната хипотеза ПоХ₇ делумно се отфрла (анкетен прашалник за топ-менаџери, втор дел – атрибутивни индикатори, ставки: 6 и 7, трет дел – нумерички индикатори, ставки: 7, 10, 13 и 14; анкетен прашалник за менаџери, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 7, 10, 23, 26 и 39; анкетен прашалник за вработени, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 25 и 30).

Според наодите, поединечната хипотеза ПоХ₈ се прифаќа (анкетен прашалник за топ-менаџери, трет дел – нумерички индикатори, ставки: 3 и 5; анкетен прашалник за менаџери, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 4, 13, 20, 29 и 36; анкетен прашалник за вработени, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 4, 10, 18, 19 и 29).

Според наодите, поединечната хипотеза ПоХ₉ се прифаќа (анкетен прашалник за менаџери, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 3, 14, 19, 30 и 35).

Според наодите, поединечната хипотеза ПоХ₁₀ се прифаќа (анкетен прашалник за вработени, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 28, 29, 30, 31 и 32).

Според наодите, поединечната хипотеза ПоХ₁₁ се прифаќа (анкетен прашалник за вработени, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 и 40).

Според наодите, поединечната хипотеза ПоХ₁₂ се прифаќа (анкетен прашалник за топ-менаџери, трет дел – нумерички индикатори, ставка: 11; анкетен прашалник за менаџери, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 6, 11, 22, 27 и 38; анкетен прашалник за вработени, втор дел – нумерички индикатори, ставки: 20 и 22).

Севкупно, според наодите и земајќи ги предвид посебните и поединечните хипотези, генералната (основна) хипотеза Х0 се прифаќа.



КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА



6. Користена литература

- 1) Adizes, I., (2006), *Zivotni ciklusi preduzeca*, Prometej, Novi Sad.
- 2) Aitken, P., Higgs, M., (2010), *Developing Change Leaders The Principles and Practices of Change Leadership Development*, Bitterworth-Henemann, Oxford.
- 3) Alpeza, M., (2010), *Uceca organizacija*, Sveuciliste J.J.Strossmayera, Ekonomski fakultet, Osijek.
- 4) Argyris, C., (2004), *Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York.
- 5) Armstrong, M., (2011), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London.
- 6) Armstrong, M., (2006), *Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London.
- 7) Babic, L. (2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Beograd, Univerzitet Singidunum.
- 8) Balzac, S.R., (2011) *Organizational Development*, Mc Graw Hill.
- 9) Bogdanovic, D., (2013), *Upravljanje promenama (avtorizovana predavanja)*, Univerzitet u Beograd, Tehnicki fakultet, Bor, Srbija.
- 10) Bogicevic – Milikic, B., (2006), *Menadzment ljudski resursa*, Centar za izdavacku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd.
- 11) Britton, B. (2002), *Learning for Change, Principles and practices of learning organizations*, Swedish Mission Council.
- 12) Britton, B. (1998), *The Learning NGO*, INTRAC.
- 13) Buckman, R. H., (2004), *Bulding a Knowledge – Driven Organization*, McGraw – Hill, USA.
- 14) Busch, P., (2008), *Tacit Knowledge in Organizational Learning*, IGI Publishing, New York.
- 15) Carter, L., Ulrich, D., Gordsmith, M., (2005), *Best Practices in Leadership Development and Organizational Change*, Pfeiffer, San Francisco.
- 16) Bush. M., Dunaway D., (2005), *CMMI Assessments: Motivating Positive Change*, Addison Wesley Professional, New York.
- 17) Cameron E., Green, M., (2004), *Making Sense of Change Management*, Kogan Page, London.
- 18) Cecil V., Martinette, J. (2002), *Learning Organizations and Leadership Style*, Lynchburg Fire & EMS Department, Lynchburg, Virginia.
- 19) Cukic, B., (2004), *Integrativni menadzment ljudskih resursa*, Izdanat centar za industriski menadzment plus, Krusevac.
- 20) Dennis Sherwood, (2002), *A Manager 's Guide to Applying Systems Thinking*, London, Nicholas Brealey publishing
- 21) Daft, R.L. (2004) *Organization Theory and Design, 8 ed.*, Thomson, South-Western, Mason, Ohio.
- 22) Douglas C. A., (1997), *Formal Mentoring Programs in Organizations*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina.
- 23) Dzordzevic-Boljanovic, J., Pavic, Z., (2011), *Osnove menadzment ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- 24) Edgar H. Schein, Joan V. Gallos, (2006) *Organizational Development*, Wiiley, John&Sons Incorporated.
- 25) Fleischer, C. H., (2009), *HR for Small Business – As Essential Guide for Managers, Human Resources Professionals, and Small Business Owners*, Sphinx Publishing, Naperville.
- 26) Forster, N., (2005), *Maximum Performance – A Practical Guide to Leading and Managing People at Work*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

- 27) Garrat, B. (2001), *The Learning Organization*, London, Harper Colins Business.
- 28) Goldsmith M., Morgan H., Ogg J.A., (2004) *Leading Organizational Learning*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- 29) Gilley, W. J., Dean, P., Bierema, L., (2001), *Philosophy and Practice of Organizational Learning, Performance and Change*, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts.
- 30) Gilley, A., Gilley, W.J., Quatro, S.A., Dixon, P., (2009), *The Praeger Handbook of Human Resources Management*, Praeger, Westport, Connecticut, London.
- 31) Grbac, B., Meler, M., (2007), *Znanje o potrosacima – Odrednica stvaranja konkurentske prednosti*, Ministerstvo gospodarstva, rada I poduzetnistva, Biblioteka Marketing za poduzetnike, Zagreb.
- 32) Greve, H. R., (2003), *Organizational Learning from Performance Feedback*, Cambridge University Press, New York.
- 33) Jones, G. R., George, M. J., (2008), *Cotemporary management*, McGraw-Hill, Boston.
- 34) Jovanovic-Bozinov M., Zivkovic M., Cvetkovski T., (2003) *Organizaciono ponasanje*, Beograd, Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- 35) Janicijevic N., *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Originalni naucni radovi, Ekonomski fakultet, Univerzitet vo Beograd, <http://ea.ekof.bg.ac.rs/>
- 36) Ed. Khosrow – Pour, M., (2012), *Organizational Learning and Knowledge*, Information Resources Management Association, USA, Vol. 1.
- 37) Iandoli, L., Zollo, G., *Organizational Cognition and Learning: Building Systems for the Learning Organization*, Information Science Publication, New York.
- 38) Hamel G. Prahalad, C., (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- 39) Haserbrook, J.P., Maurer, H. A., (2004), *Learning Support Systems for Organizational Learning*, World Scientific Publishing, New York.
- 40) Kondalkar V.G., (2009), *Organization Development*, New Delhi, New Age International (P) Limited, Publishers.
- 41) Kochan, T., Useem, M. (1992), *Transforming Organizations*, New York, Oxford University Press.
- 42) Ed. Krogh, G., Roos, J., (1996), *Managing Knowledge*, Sage Publications, London.
- 43) Mahapatro, B. B., (2010), *Human Resources Management*, New Age International (P) Limited, Publisher, New Delhi.
- 44) Malhotra, Y., (1996), *Organizational Learning and Learning Organizations*, <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>
- 45) Marquardt, M. (2002), *Building the Learning Organization*, Palo Alto, Davies – Black Publishing Inc, 2nd ed.
- 46) Markovic, Z. D., Ilic, B.B., Ristic L. Z., (2012), *Menadzment znanja – Top menadzment I liderstvo znanja*, EtnoStil DOO, Beograd.
- 47) Martinovic, M., Tanaskovic, Z., (2014), *Menadzment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnicka skola strukovnih studija, Uzice.
- 48) Masic, B., (2009), *Strategijski menadzment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- 49) McGill, Slocum J., (1994), *The Smarter Organization*, New York: John Wiley&Sons.
- 50) Meadows, D.H., Meadows, D. L., Randers, J., Behrens III, W. W., (1972), *The Limits to Growth*, Universe Book, New York.
- 51) Megginson, L.C., Mosley, D.C., Pietri, P.H., (1983), *Management – Concepts and Applications*, Happer & Row Publishers, New York.
- 52) Milin, P., (2007), *Odabrane teme opste psihologije – Psihologija ucenja*, Novi Sad, Srbija.

- 53) Miner, J. B., (2005), *Organizational Behavior 1*, M.E. Sharpe, New York.
- 54) Moingeon, B., Edmondson, A., (1996), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications, London.
- 55) MTD Training, (2010), *Managing through Change*, MTD Training & Ventus Publishing ApS.
- 56) Nonaka I, Takeuchi H, (1995) *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press.
- 57) O'Connor, B. N., Bronner, M., Delaney, C., (2007), *Learning at Work*, HRD Press Inc., Amherst, Massachusetts.
- 58) Pynes, J.E., (2004), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey – Bass, San Francisco.
- 59) Radonjic, S., (1985), *Psihologija ucenja*, Zavod za udzbenike, Beograd, Srbija.
- 60) Radosavljevic Z., (2008) *Menadzment znanja i(li) znanje u menadzmentu (od predvodnistva do maestralnosti I dalje...)*, Beograd, Centar za edukacija rukovodecikh kadrova I konsalting.
- 61) Rupcic, N., (2007), *Kriticki osvrt na concept organizacije koja uci*, Društvena Istraživanja – Casopis za opca društvena pitanja, Zagreb.
- 62) Ed. Scarbrough, H., (2008), *The Evolution of Business Knowledge*, Oxford University Press, New York.
- 63) Senge, P., (1990), *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*, Doubleday, Currency, New York.
- 64) Senge, P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Roth G., Smith B., (1999), *The Dance of Change Change – The chalanges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Currency Doubleday.
- 65) Senge, P., Cambron McCabe N., Lucas T., Smith B., Dutton J., Kleiner A., (2000), *Schools that Learn*, Currency Doubleday.
- 66) Schulz, M., (2001), *Organizational Learning*, Blackwell Publisher.
- 67) Ed. Storey, J., Wright, P.M., Ulrich, D., (2009), *The Routledge to Strategic Human Resource Management*, Routledge, New York.
- 68) Sundac, D., Svast, N., (2009), *Intelektualni kapital – Temelni cimbenik konkurentnosti poduzeca*, Ministerstvo gospodarstva, rada i poduzentistva, Zagreb, Hrvatska.
- 69) Tomasevic, V., (2007), *Profesionalni razvoj I poslovne vestine*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- 70) Torres – Coronas, T., Arlas – Oliva, M., (2005), *e-Human Resources Management: Managing Knowledge People*, Idea Group Publishing, Hershey.
- 71) Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2005), *Human Resources Management*, Prentice Hall, New York.
- 72) Trice, H., Beyer, J., M., (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, New Jersey
- 73) Vrbosic, A., Princi Grgat D., (2010), *Tajne uspesnog poslovanja – Vodici za srednja i mala poduzeca*, elektronska publikacija, Zagreb.
- 74) Wellman, J. (2009), *Organizational Learning – How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge*, New York, Pelgrave Macmillan.
- 75) Wick, C., Pollock, R., Jefferson, A. (2010), *The Six Disciplines of Breakthrough Learning*, San Francisco, Pfeiffer, 2nd ed.
- 76) Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., Von Glinow, M.A. (1999), *Organizational Learning Capability*, New York, Oxford University Press.

- 77) Zivkovic, M., (2006), *Ekonomsko poslovanje*, Megatrend Univerzitet Primenjenih Nauka, 6to izdanie.
- 78) Zugaj, M., Schatten, M., (2005), *Arhitektura suvremenih organizacija*, http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_4/glava_4_3.htm
- 79) Велкоски, В., (2003), *Влијанието на ситуационските фактори врз ефективностa на организациското учење во училиштата*, Магистерски труд, ИСППИ, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, Скопје;
- 80) Димитровски, Р., (2012), *Менаџмент на промени*, Институт за менаџмент на знаење, Скопје.
- 81) Ѓурчиновски, Д., (2010), *Доживотното учење во спортските организации*, Скопје, BIGOSS.
- 82) Јакупи, Т., (2005), *Организациското учење и човечките ресурси*, Скопје, BIGOSS.
- 83) Јошевска, Ф.Л., (2002), *Дијалогот како стратегија за градење на личното мајсторство*, ИД АПЕКС, Битола.
- 84) Карадаков, Д., (2014), *Дисциплини на организациско учење – авторизирани предавања*, Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје.
- 85) Магдинчева-Шопова, М., (2012), *Менаџмент на организациска култура*, Софија, Богданци.
- 86) Петроска-Бешка, В., (1999), *Анкетирање – што, зошто, кој, како*, Скопје, Филозофски факултет.
- 87) Перчинкова, Е., (2007), *Предлог за дијалог – Дијалогот и ефективностa во тимската работа*, BIGOSS, Скопје.
- 88) Поповски, В., (2001), *Влијание на организациската култура врз деловностa на претпријатијата*, Економски институт, Скопје.
- 89) Попоска М., (2005), *Влијанието на способностa на наставниците за системско размислување врз нивната активирачка компетентност*, Магистерски труд, ИСППИ, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, Скопје;
- 90) Проект Програма за обука за градење капацитети, (2008), *Менаџмент на човечки ресурси – прирачник*, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје;
- 91) Салтирова, А., (2010), *Програмирање на самоактивностa за развој на личното мајсторство*, Магистерски труд, ИСППИ, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, Скопје;
- 92) Смилевски, Ц., (2000), *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, ДЕТРА Центар, Скопје.
- 93) Смилевски, Ц., Груевски, Д., Смилевски, З., (2010), *Стратегиски менаџмент на човечките ресурси – привремена верзија*, Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје.
- 94) Смилевски, З., (2006), *Дијалог меѓу теоријата и практиката*, ДЕТРА Центар, Скопје.
- 95) Темелковски, С., (2004), *Момент за менаџмент*, Скопје, BIGOSS.
- 96) Шопова М., М., (2012), *Менаџмент на организациска култура*, Софија, Богданци

Интернет-извори:

- 97) Organizacija koja uci, Zugaj, M.m Schatten, M., (2005), *Arhitektura suvremenih organizacija*, [Internet]. [update 2011 September]. Available from: http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_4/glava_4_3.htm.
- 98) Peter Senge and the Learning Organization, Infed, [Internet]. [update 2011 september]. Available from: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>.

- 99) Galic, M., Ucece organizacije, MediAnali: Medzunarodni znanstveni casopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja I odnosa s javnostima, Vol. 4, No. 7, Travanj 2010, [Internet]. [update 2011 september]. Available from: <http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id=clanak&jezik=84146>.
- 100) Raos, M., (2010), Uceca organizacija, Mala skola 05 [Internet]. [update 2011 October]. Available from: <http://hranitelj.blogspot.com/2010/10/mala-skola-05-uceca-organizacija.html>.
- 101) Learning in organizations – theory and practice, Infed [Internet]. [update 2011 October]. Available from: <http://www.infed.org/biblio/organizational-learning.htm>.
- 102) The Challenge of Organizational Learning, Stanford School Innovation Review [Internet]. [update 2011 October]. Available from: http://www.ssireview.org/articles/entry/the_challenge_of_organizational_learning/.
- 103) Definitions of Organization Development, Free Management Library [Internet]. [update 2011 October]. Available from: <http://managementhelp.org/organizationdevelopment/od-defined.htm>.
- 104) Organizaciono ucenje, Scribd [Internet]. [update 2011 October]. Available from: <http://www.scribd.com/doc/37928024/10-Org-Ucenje>.
- 105) Schneiderman A. M., Measuring Organizational Learning [Internet], [update 2011 December]. Available from: http://www.schneiderman.com/The_Art_of_PM/measuring_learning/learning.htm.
- 106) Organizacijsko ucenje, Taopis [Internet]. [update 2011 December]. Available from: http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20-%20Tim%2011&parent=NULL&page=organizacijsko_ucenje.
- 107) Organizacijska memorija definicija, Taopis, [Internet], [may, 2016], Available from: <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20-%20Tim%2058&parent=NULL&page=Organizacijska%20Memorija%20definicija>
- 108) Znanje – Intelektualni capital, Plark Management Support System [Internet]. [update 2007 march]. Available from: <http://www.radanpro.com/literatura/mng025.php>.
- 109) Uvod u upravljanje znanje, Fakultet za elektrotehniku I racunarstva, Zagreb, Hrvatska [Internet]. [update 2014 July]. Available from: http://www.fer.unizg.hr/download/repository/UVOD_U_UPRAVLJANJE_ZNANJEM1.pdf
- 110) Systemsko misljenje I konceptualna inteligencija kako osnov za donosenje poslovnih odluka [Internet]. [update 2007 march]. Available from: <http://www.scribd.com/doc/104399121/Sistemsko-misljenje-i-konceptualna-Inteligencija>.
- 111) Alpen Adrian University, [Internet]. [update 2007 march]. Available from: http://wwwu.uni-klu.ac.at/gossimit/pap/sd/wb_sysarch.pdf



ПРИЛОЗИ



7. Прилози

Прилог бр. 1 Анкетен прашалник за топ-менаџментот

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА ТОП-МЕНАЏМЕНТОТ

Почитувани, одговарањето на овој анкетен прашалник има за цел да даде придонес во докажувањето на хипотезата за докторската дисертација на тема „Организациското учење и организацискиот развој“. Анкетата е анонимна. Вашите одговори треба да бидат Ваши лични ставови за реалната ситуација во организацијата каде што Вие работите. Ви благодарам однапред за одвоеното време и за дадениот придонес!

Пол:

Женски

Машки

Возраст:

До 25 години

Од 25 до 34 години

Од 35 до 44 години

Од 45 до 54 години

Од 55 до 64 години

Над 65 години

Образование:

Завршено основно образование

Завршено средно образование

Завршени додипломски студии

Завршени постдипломски студии

Завршени докторски студии

Друго: _____

Колкаво е Вашето менаџерско работно искуство во организацијата во која работите?

Помало од 1 година

Од 1 до 5 години

Од 5 до 10 години

Од 10 до 15 години

Поголемо од 15 години

Во која фаза од развојот на организацијата се наоѓа Вашата организација?

Во основање

Почетници

Во развој

Во топ форма

Стабилност

Во криза

Во „залез“

Дали имате образовна стратегија?

Да

Не

Што земате предвид при дефинирањето на образовната стратегија?

<p>Преку кои форми и начини се стекнуваат нови сознанија и искуства во Вашата организација?</p> <p><input type="checkbox"/> Преку обуки</p> <p><input type="checkbox"/> Преку размена на знаења и искуства помеѓу вработените</p> <p><input type="checkbox"/> Преку размена на знаења и искуства од менаџментот</p> <p><input type="checkbox"/> Преку индивидуално учење</p> <p><input type="checkbox"/> Друго: _____</p>
<p>На каков начин ги поттикнувате професионалниот и кариерниот развој на вработените?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Дали вложувањето на вработените во образование, учење, знаење влијае во нивниот кариерен развој?</p> <p><input type="checkbox"/> Да, влијае</p> <p><input type="checkbox"/> Не, не влијае</p> <p><input type="checkbox"/> Влијае само кај одредени работни позиции</p> <p><input type="checkbox"/> Влијае само кај одредени вработени</p> <p><input type="checkbox"/> Друго: _____</p>
<p>Дали вложувањето на вработените во образование, учење, знаење влијае врз организацискиот развој?</p> <p><input type="checkbox"/> Да, влијае</p> <p><input type="checkbox"/> Не, не влијае</p> <p><input type="checkbox"/> Влијае само од одредени работни позиции</p> <p><input type="checkbox"/> Влијае само од одредени вработени</p> <p><input type="checkbox"/> Друго: _____</p>
<p>Како придонесувате за организацискиот развој? Во што најмногу вложувате?</p> <p><input type="checkbox"/> Во ресурси</p> <p><input type="checkbox"/> Во опрема</p> <p><input type="checkbox"/> Во видливост/ промоција</p> <p><input type="checkbox"/> Во знаење</p> <p><input type="checkbox"/> Во вработените</p> <p><input type="checkbox"/> Во подобрување на производите/услугите</p> <p><input type="checkbox"/> Друго: _____</p>
<p>Што мислите, од кого учат најмногу вработените?</p> <p><input type="checkbox"/> Од водството</p> <p><input type="checkbox"/> Од колегите</p> <p><input type="checkbox"/> Преку самообразование</p> <p><input type="checkbox"/> Од надзорниците/менаџерите</p> <p><input type="checkbox"/> Од формална обука</p> <p><input type="checkbox"/> Од средината</p> <p><input type="checkbox"/> Од конкуренцијата</p> <p><input type="checkbox"/> Од соработниците</p>

Како гледате на човечките ресурси?

Како средство за реализирање на организациските цели

Како капитал во кој колку повеќе вложувате, толку повеќе добивате

За секој од понудените искази означете го Вашиот став во однос на тоа колку се согласувате или не се согласувате со нив.	Скала						
	1) Воопшто не се согласувам	2) Не се согласувам	3) Понекогаш не се согласувам	4) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	5) Понекогаш се согласувам	6) Се согласувам	7) Целосно се согласувам
1. Понекогаш им овозможуваме на вработените да дејствуваат спротивно од поставените цели и планови во однос на нивното остварување.	1	2	3	4	5	6	7
2. Овозможувате проблемите, задачите и проектите да го одредуваат начинот на кој ќе се организира работата.	1	2	3	4	5	6	7
3. Одлучувањето го преместувате во близина на изворот на информации.	1	2	3	4	5	6	7
4. Наградувате, казнувате според профитот, според производствените перформанси, според растот и развојот на подредените, со што се создава динамично и одржливо работно опкружување.	1	2	3	4	5	6	7
5. Вработените се отворени и подготвени за споделување важни информации, но и чувства.	1	2	3	4	5	6	7
6. Изворите на конфликти и конфликтни ситуации ги третирате како неизбежен проблем кој треба да се решава со посебни методи.	1	2	3	4	5	6	7
7. Организацијата функционира како „отворен систем“ – деловите на организацијата се во интеракција едни со други.	1	2	3	4	5	6	7
8. Ги поддржувате и промовирате заедничките вредности.	1	2	3	4	5	6	7
9. Помагате секој вработен или секоја работна единица да ги одржи својот интегритет и единственост во меѓусебното опкружување.	1	2	3	4	5	6	7
10. Организацијата и вработените функционираат како акциски истражувачи.	1	2	3	4	5	6	7
11. Имате изградено механизми на повратна информација кои Ви помагаат во учењето од сопственото искуство.	1	2	3	4	5	6	7
12. Ги планирате промените.	1	2	3	4	5	6	7
13. Организацијата има сеопфатна организациска стратегија која има за цел да ги промени	1	2	3	4	5	6	7

верувањата, ставовите, вредностите и структурата во рамките на организацијата.							
14. На вработените им овозможувате учество во креирањето на образовната стратегија.	1	2	3	4	5	6	7
15. Се грижите за зголемувањето на професионалната компетентност на вработените.	1	2	3	4	5	6	7
16. Ги практикувате тимската работа и тимското учење.	1	2	3	4	5	6	7
17. Го охрабрувате учењето како еден од начините за напредување и наградување.	1	2	3	4	5	6	7
18. Ги охрабрувате вработените да експериментираат, да преземаат ризик и да ја развиваат својата иновативност.	1	2	3	4	5	6	7
19. Вработените, кои индивидуално се грижат за својот развој, придонесуваат за развојот на организацијата.	1	2	3	4	5	6	7
20. Знаењето е најважниот ресурс за Вашата организација.	1	2	3	4	5	6	7

Прилог бр. 2 Анкетен прашалник за менаџери

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА МЕНАѢРИ

Почитувани, одговарањето на овој анкетен прашалник има за цел да даде придонес во докажувањето на хипотезата за докторската дисертација на тема „Организациското учење и организацискиот развој“. Анкетата е анонимна. Вашите одговори треба да бидат Ваши лични ставови за реалната ситуација во организацијата каде што Вие работите. Ви благодарам однапред за одвоеното време и за дадениот придонес!

Пол:

- Женски
 Машки

Возраст:

- До 25 години
 Од 25 до 34 години
 Од 35 до 44 години
 Од 45 до 54 години
 Од 55 до 64 години
 Над 65 години

Образование:

- Завршено основно образование
 Завршено средно образование
 Завршени додипломски студии
 Завршени постдипломски студии
 Завршени докторски студии
 Друго: _____

Колкаво е Вашето севкупно работно искуство?

- Помало од 1 година
 Од 1 до 5 години
 Од 5 до 10 години
 Од 10 до 15 години
 Поголемо од 15 години

Колкаво е Вашето работно искуство во организацијата во која работите?

- Помало од 1 година
 Од 1 до 5 години
 Од 5 до 10 години
 Од 10 до 15 години
 Поголемо од 15 години

Во која дејност припаѓа организацијата во која работите?

- Производство
 Услуги
 Јавни и владини институции
 Невладини организации
 Друго: _____

Колку вработени брои организацијата каде што работите?

- 0-10 11-49 50-199 200-500 Над 500

За секој од понудените искази означете го Вашиот став во однос на тоа колку се согласувате или не се согласувате со нив.	Скала						
	1) Воопшто не се согласувам	2) Не се согласувам	3) Понекогаш не се согласувам	4) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	5) Понекогаш се согласувам	6) Се согласувам	7) Целосно се согласувам
1. Вработените се наградени за придонесот во организациското учење, на пример, преку позитивни повратни информации, слободно време за учење, признаници и сл.	1	2	3	4	5	6	7
2. Организацијата користи систематски постапки за континуирано следење, разгледување и оценување на сите проекти, програми и преземени активности.	1	2	3	4	5	6	7
3. Сите вработени кои имаат контакт со надворешниот свет ги собираат и споделуваат релевантните информации со другите во организацијата.	1	2	3	4	5	6	7
4. Протоколот на информациите тече непрекинато, без застои и пречки.	1	2	3	4	5	6	7
5. Споделувањето на искуството и развивањето на искусственото учење ни станаа обврска на сите, без исклучок дали си работник или менаџер.	1	2	3	4	5	6	7
6. Организацијата има развиено механизми за зачувување на информациите за моменталната или претходната работа преку создавање бази на податоци или информативни центри.	1	2	3	4	5	6	7
7. Стратегијата за развој е свесно насочена кон процесот на учење.	1	2	3	4	5	6	7
8. Организацијата систематски го користи учењето, со цел да ја подобри својата практика.	1	2	3	4	5	6	7
9. Организацијата пишува и објавува за своето искуство на пошироката публика, без употреба на непотребен технички жаргон.	1	2	3	4	5	6	7
10. Организацијата гради политика на вклучување на луѓето во сите нивоа каде што тие можат со својот капацитет да придонесат во процесот, а не само со нивниот статус.	1	2	3	4	5	6	7
11. Сите писмени извештаи и клучни документи се лесно достапни за сите вработени.	1	2	3	4	5	6	7
12. Следењето и оценувањето на извештаите овозможуваат постојано анализирање, со цел да се идентификува она што се знае и она што треба да се научи.	1	2	3	4	5	6	7

13. Организацијата има развиено широк спектар на механизми за размена на искуства меѓу вработените во различни тимови, оддели, одделенија и локации.	1	2	3	4	5	6	7
14. Организацијата е подготвена да влезе во отворена соработка со други организации, со цел да ги сподели и поттикне заемното учење и разменувањето искуства.	1	2	3	4	5	6	7
15. Организацијата има развиено доволно „резерви“ кои при отсуство на некој од вработените ќе овозможат да не се случат промени во работата.	1	2	3	4	5	6	7
16. Организацијата му дава високо значење на споделувањето знаења и искуства, дури и во време кога другите ресурси се ограничени.	1	2	3	4	5	6	7
17. Менаџерите на сите нивоа создаваат клима со која се поттикнува експериментирањето, при што јасно се става на знаење дека грешките се неизбежен дел од секоја работа.	1	2	3	4	5	6	7
18. Организацијата создава и ги охрабрува формалните и неформалните можности за надолнување, складирање и споделување на знаењата меѓу вработените.	1	2	3	4	5	6	7
19. Организацијата ги охрабрува вработените да стапат во контакт со други организации и активно да учат од нивните искуства.	1	2	3	4	5	6	7
20. Лесно е да се дојде до информациите и знаењата од другите делови на организацијата.	1	2	3	4	5	6	7
21. Организацијата е вешта во претворањето на суровите информации во употребливи знаења.	1	2	3	4	5	6	7
22. Организацијата не го губи своето искуство кога некој од вработените ја напушта организацијата; таа презема мерки за да го заштити и задржи своето знаење.	1	2	3	4	5	6	7
23. Менаџментот е така организиран што помага во процесот на учење.	1	2	3	4	5	6	7
24. Организацијата има развиено стратегија за зголемување на влијанието на учењето.	1	2	3	4	5	6	7
25. Организацијата е подготвена да ги промени своите практики и приоритети за да се насочи кон стекнување нови знаења, со цел подобрување на нејзината ефикасност.	1	2	3	4	5	6	7
26. Учењето во организацијата е организирано преку развој на систем, оперативни процедури и други начини на споделување на знаењата добиени од искуството на вработените.	1	2	3	4	5	6	7
27. Организацијата има развиено база на податоци во која може да се воочи експертизата на вработените.	1	2	3	4	5	6	7

28. Организацијата го заснова донесувањето заклучоци врз анализа на сопственото искуство и на моменталната ситуација.	1	2	3	4	5	6	7
29. Вработените се охрабруваат да ги споделат и користат информациите кои ги нудат електронските медиуми: интернет, интранет, огласни табли и сл.	1	2	3	4	5	6	7
30. Вработените се охрабруваат да одат во посета на други организации, и од нив се очекува да го споделат она што го научиле при посетата.	1	2	3	4	5	6	7
31. Поединците, групите или секторите, гледајќи се едни со други како деловни партнери, постојано се стремат да ги дознаат и задоволат меѓусебните очекувања и потреби.	1	2	3	4	5	6	7
32. Можностите за индивидуален развој се ставени на располагање за сите вработени во организацијата.	1	2	3	4	5	6	7
33. Вработените се чувствуваат слободни да прашуваат за своите претпоставки и предрасуди.	1	2	3	4	5	6	7
34. Вработените во сите нивоа на организацијата се охрабрани да учат од својата работа и да го споделуваат тоа знаење со другите во организацијата.	1	2	3	4	5	6	7
35. Организацијата е поврзана со широк спектар мрежи и контакти со други организации, со цел да собере корисни знаења и вештини.	1	2	3	4	5	6	7
36. Вработените се вешти во креирањето нови знаења и мудри во искористувањето на тие знаења.	1	2	3	4	5	6	7
37. Организацијата користи систем на континуирано подобрување на знаењата и искуствата со кои располага.	1	2	3	4	5	6	7
38. Организацијата континуирано ги снима информациите кои може да ѝ бидат од корист при работењето.	1	2	3	4	5	6	7
39. Знаењата стекнати од учењето на еден дел од организацијата се веднаш достапни и за другите делови на организацијата.	1	2	3	4	5	6	7
40. Организацијата ги гради својот капацитет и иновативноста врз основа на она што го научила.	1	2	3	4	5	6	7

Прилог бр. 3 Анкетен прашалник за вработени

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА ВРАБОТЕНИ

Почитувани, одговарањето на овој анкетен прашалник има за цел да даде придонес во докажувањето на хипотезата за докторската дисертација на тема „Организациското учење и организацискиот развој“. Анкетата е анонимна. Вашите одговори треба да бидат Ваши лични ставови за реалната ситуација во организацијата каде што Вие работите. Ви благодарам однапред за одвоеното време и за дадениот придонес!

Пол:

- Женски
 Машки

Возраст:

- До 25 години
 Од 25 до 34 години
 Од 35 до 44 години
 Од 45 до 54 години
 Од 55 до 64 години
 Над 65 години

Образование:

- Завршено основно образование
 Завршено средно образование
 Завршени додипломски студии
 Завршени постдипломски студии
 Завршени докторски студии
 Друго: _____

Колкаво е Вашето севкупно работно искуство?

- Помало од 1 година
 Од 1 до 5 години
 Од 5 до 10 години
 Од 10 до 15 години
 Поголемо од 15 години

Колкаво е Вашето работно искуство во организацијата во која работите?

- Помало од 1 година
 Од 1 до 5 години
 Од 5 до 10 години
 Од 10 до 15 години
 Поголемо од 15 години

Во која дејност припаѓа организацијата во која работите?

- Производство
 Услуги
 Јавни и владини институции
 Невладини организации
 Друго: _____

Колку вработени брои организацијата каде што работите?

- 0-10 11-49 50-199 200-500 Над 500

За секој од понудените искази означете го Вашиот став во однос на тоа колку се согласувате или не се согласувате со нив.	Скала						
	1) Воопшто не се согласувам	2) Не се согласувам	3) Понекогаш не се согласувам	4) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	5) Понекогаш се согласувам	6) Се согласувам	7) Целосно се согласувам
1. Отворено дискутираме за грешките и учиме од нив.	1	2	3	4	5	6	7
2. Си помагаме едни со други со цел да научиме.	1	2	3	4	5	6	7
3. Проблемите ги гледаме како можност за учење.	1	2	3	4	5	6	7
4. Се сослушуваме едни со други.	1	2	3	4	5	6	7
5. Бараме мислење од другите.	1	2	3	4	5	6	7
6. Меѓусебно се почитуваме.	1	2	3	4	5	6	7
7. Имаме меѓусебна доверба.	1	2	3	4	5	6	7
8. Организацијата инвестира средства за поддршка на нашето учење.	1	2	3	4	5	6	7
9. Организацијата нè наградува доколку вложуваме во нашиот индивидуален развој.	1	2	3	4	5	6	7
10. Добиваме искрен и отворен фидбек за нашата изведба.	1	2	3	4	5	6	7
11. Охрабрени сме да прашуваме „зошто“, без оглед на нашата работна позиција.	1	2	3	4	5	6	7
12. Работните тимови имаат право и слобода да ги приспособат своите цели доколку имаат потреба.	1	2	3	4	5	6	7
13. Работните тимови ги третираат своите членови рамноправно, без оглед на разликите.	1	2	3	4	5	6	7
14. Работните тимови се фокусирани на реализирање на задачите.	1	2	3	4	5	6	7
15. Работните тимови го формираат својот став врз основа на дискусии или собрани информации.	1	2	3	4	5	6	7
16. Работните тимови се наградени за своите постигнувања.	1	2	3	4	5	6	7
17. Работните тимови веруваат во тоа дека организацијата дејствува врз основа на нивните препораки.	1	2	3	4	5	6	7
18. Во организацијата постои двонасочна комуникација.	1	2	3	4	5	6	7
19. Информациите во организацијата се лесно достапни.	1	2	3	4	5	6	7
20. Организацијата има база на податоци за вештините на своите вработени.	1	2	3	4	5	6	7

21. Организацијата има развиено систем на мерење на перформансите на вработените.	1	2	3	4	5	6	7
22. Организацијата прави знаењето да биде достапно за сите.	1	2	3	4	5	6	7
23. Организацијата ги следи резултатите по вложената обука на вработените.	1	2	3	4	5	6	7
24. Организацијата може да ги препознае вработените кои преземаат иницијатива.	1	2	3	4	5	6	7
25. Организацијата ги вклучува вработените во креирањето на визијата.	1	2	3	4	5	6	7
26. Организацијата ги поддржува вработените кои преземаат ризици.	1	2	3	4	5	6	7
27. Организацијата им помага на вработените да постигнат рамнотежа меѓу деловниот и приватниот живот.	1	2	3	4	5	6	7
28. Менаџерите ги поддржуваат барањата за учење и обука.	1	2	3	4	5	6	7
29. Менаџерите споделуваат информации со вработените.	1	2	3	4	5	6	7
30. Менаџерите не поттикнуваат да водиме грижа за исполнувањето на организациската визија.	1	2	3	4	5	6	7
31. Менаџерите се истовремено и ментори и обучувачи.	1	2	3	4	5	6	7
32. Менаџерите постојано бараат можности за учење.	1	2	3	4	5	6	7
33. Во организацијата се верува дека инвестирањето во знаење е исплатливо.	1	2	3	4	5	6	7
34. Во организацијата се верува дека продуктивноста на вработените се зголемува преку вложување во учење.	1	2	3	4	5	6	7
35. Со вложување во учење се зголемува задоволството на клиентите.	1	2	3	4	5	6	7
36. Со вложување во учење се зголемува процентот на квалификувани работници.	1	2	3	4	5	6	7
37. Со вложување во учење се зголемува бројот на вработени кои стекнуваат нови вештини.	1	2	3	4	5	6	7
38. Со вложување во учење се зголемува бројот на имплементирани предлози од страна на вработените.	1	2	3	4	5	6	7
39. Со вложување во учење трошоците на организацијата се намалуваат.	1	2	3	4	5	6	7
40. Со вложување во учење се намалува времето на продажба на производите/услугите.	1	2	3	4	5	6	7

Прилог бр. 4

Табела бр. 22 Преглед на средните вредности (аритметички средини) во производствените, услужните и јавните организации – топ-менаџери

Deskriptives - a

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
VAR00001	1.00	16	2,63	1,586	0,397
	2.00	18	3,67	1,847	0,435
	3.00	11	2,64	1,629	0,491
	Total	45	3,04	1,745	0,260
VAR00002	1.00	16	5,06	1,482	0,370
	2.00	18	5,50	1,043	0,246
	3.00	11	5,45	1,036	0,312
	Total	45	5,33	1,206	0,180
VAR00003	1.00	16	4,94	1,482	0,370
	2.00	18	5,39	1,195	0,282
	3.00	11	5,27	1,489	0,449
	Total	45	5,20	1,358	0,203
VAR00004	1.00	16	6,00	1,317	0,329
	2.00	18	5,17	1,465	0,345
	3.00	11	5,00	1,265	0,381
	Total	45	5,42	1,406	0,210
VAR00005	1.00	16	5,50	1,033	0,258
	2.00	18	5,39	1,092	0,257
	3.00	11	5,91	1,221	0,368
	Total	45	5,56	1,099	0,164
VAR00006	1.00	16	5,63	1,408	0,352
	2.00	18	5,56	1,653	0,390
	3.00	11	5,45	1,572	0,474
	Total	45	5,56	1,516	0,226
VAR00007	1.00	16	6,06	0,929	0,232
	2.00	18	6,44	0,616	0,145
	3.00	11	6,09	0,701	0,211
	Total	45	6,22	0,765	0,114
VAR00008	1.00	16	6,38	0,500	0,125
	2.00	18	6,50	0,707	0,167
	3.00	11	6,64	0,505	0,152
	Total	45	6,49	0,589	0,088
VAR00009	1.00	16	6,31	0,704	0,176
	2.00	18	6,22	0,808	0,191
	3.00	11	6,55	0,688	0,207
	Total	45	6,33	0,739	0,110
VAR00010	1.00	16	5,44	0,892	0,223
	2.00	18	5,11	1,323	0,312
	3.00	11	5,82	1,401	0,423
	Total	45	5,40	1,214	0,181

Табела бр. 22-а

Deskriptives - b

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
VAR00011	1.00	16	5,81	0,981	0,245
	2.00	18	5,28	1,274	0,300
	3.00	11	6,00	0,775	0,234
	Total	45	5,64	1,090	0,163
VAR00012	1.00	16	6,06	0,680	0,170
	2.00	18	5,78	1,309	0,308
	3.00	11	5,82	0,874	0,263
	Total	45	5,89	1,005	0,150
VAR00013	1.00	16	5,81	0,911	0,228
	2.00	18	5,00	1,645	0,388
	3.00	11	5,45	1,572	0,474
	Total	45	5,40	1,421	0,212
VAR00014	1.00	16	5,50	1,095	0,274
	2.00	18	5,56	0,922	0,217
	3.00	11	5,91	1,578	0,476
	Total	45	5,62	1,154	0,172
VAR00015	1.00	16	6,44	0,814	0,203
	2.00	18	5,83	0,985	0,232
	3.00	11	6,27	0,786	0,237
	Total	45	6,16	0,903	0,135
VAR00016	1.00	16	6,50	0,632	0,158
	2.00	18	6,28	0,575	0,135
	3.00	11	6,36	0,924	0,279
	Total	45	6,38	0,684	0,102
VAR00017	1.00	16	6,50	0,632	0,158
	2.00	18	6,17	0,707	0,167
	3.00	11	6,64	0,674	0,203
	Total	45	6,40	0,688	0,102
VAR00018	1.00	16	5,75	1,528	0,382
	2.00	18	5,94	0,998	0,235
	3.00	11	5,91	0,831	0,251
	Total	45	5,87	1,160	0,173
VAR00019	1.00	16	6,56	0,629	0,157
	2.00	18	6,28	0,895	0,211
	3.00	11	6,64	0,674	0,203
	Total	45	6,47	0,757	0,113
VAR00020	1.00	16	6,31	0,704	0,176
	2.00	18	6,22	0,878	0,207
	3.00	11	6,73	0,467	0,141
	Total	45	6,38	0,747	0,111

Прилог бр. 5

Табела бр. 23

ANOVA - a

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	11,616	2	5,808	1,995	,149
	Within Groups	122,295	42	2,912		
	Total	133,911	44			
VAR00002	Between Groups	1,835	2	,918	,620	,543
	Within Groups	62,165	42	1,480		
	Total	64,000	44			
VAR00003	Between Groups	1,803	2	,901	,477	,624
	Within Groups	79,397	42	1,890		
	Total	81,200	44			
VAR00004	Between Groups	8,478	2	4,239	2,268	,116
	Within Groups	78,500	42	1,869		
	Total	86,978	44			
VAR00005	Between Groups	1,924	2	,962	,789	,461
	Within Groups	51,187	42	1,219		
	Total	53,111	44			
VAR00006	Between Groups	,189	2	,095	,039	,961
	Within Groups	100,922	42	2,403		
	Total	101,111	44			
VAR00007	Between Groups	1,487	2	,743	1,285	,287
	Within Groups	24,291	42	,578		
	Total	25,778	44			
VAR00008	Between Groups	,449	2	,224	,637	,534
	Within Groups	14,795	42	,352		
	Total	15,244	44			
VAR00009	Between Groups	,724	2	,362	,653	,526
	Within Groups	23,276	42	,554		
	Total	24,000	44			

VAR00010	Between Groups	3,448	2	1,724	1,180	,317
	Within Groups	61,352	42	1,461		
	Total	64,800	44			

Табела бр. 23 - а

ANOVA - а

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00011	Between Groups	4,263	2	2,131	1,863	,168
	Within Groups	48,049	42	1,144		
	Total	52,311	44			
VAR00012	Between Groups	,759	2	,380	,365	,696
	Within Groups	43,685	42	1,040		
	Total	44,444	44			
VAR00013	Between Groups	5,635	2	2,818	1,423	,252
	Within Groups	83,165	42	1,980		
	Total	88,800	44			
VAR00014	Between Groups	1,224	2	,612	,448	,642
	Within Groups	57,354	42	1,366		
	Total	58,578	44			
VAR00015	Between Groups	3,292	2	1,646	2,119	,133
	Within Groups	32,619	42	,777		
	Total	35,911	44			
VAR00016	Between Groups	,421	2	,211	,439	,648
	Within Groups	20,157	42	,480		
	Total	20,578	44			
VAR00017	Between Groups	1,755	2	,877	1,935	,157
	Within Groups	19,045	42	,453		
	Total	20,800	44			
VAR00018	Between Groups	,346	2	,173	,124	,884
	Within Groups	58,854	42	1,401		
	Total					

VAR00019	Total	59,200	44			
	Between Groups	1,106	2	,553	,964	,390
	Within Groups	24,094	42	,574		
	Total	25,200	44			
VAR00020	Between Groups	1,847	2	,924	1,707	,194
	Within Groups	22,730	42	,541		
	Total	24,578	44			

Прилог бр. 6

Табела бр. 35 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај топ-менаџерите во производствените организации

		VAR00 001	VAR00 002	VAR00 003	VAR00 004	VAR00 005	VAR00 006	VAR00 007	VAR00 008	VAR00 009	VAR00 011	VAR00 014	VAR00 015	VAR00 016	VAR00 017	VAR00 018	VAR00 020
Correlation	VAR00 001	1.000	.181	.103	-.160	.203	-.366	.424	.105	-.007	.337	.345	-.019	-.199	-.199	.069	-.186
	VAR00 002	.181	1.000	.609	.068	.327	.459	.675	.596	.108	.559	.349	.363	.391	.391	-.110	.299
	VAR00 003	.103	.609	1.000	.444	.632	.148	.294	.304	.339	.725	.185	.079	.320	.320	.110	.531
	VAR00 004	-.160	.068	.444	1.000	.588	-.036	-.218	0.000	.503	.206	.324	.311	.480	.480	.099	.647
	VAR00 005	.203	.327	.632	.588	1.000	-.046	.104	-.129	.138	.362	.177	.040	0.000	0.000	.211	.413
	VAR00 006	-.366	.459	.148	-.036	-.046	1.000	.274	.497	.193	.187	.043	.153	.225	.225	-.077	.193
	VAR00 007	.424	.675	.294	-.218	.104	.274	1.000	.664	.070	.599	.426	.226	.170	.170	-.035	-.236
	VAR00 008	.105	.596	.304	0.000	-.129	.497	.664	1.000	.592	.561	.487	.389	.422	.422	-.306	.024
	VAR00 009	-.007	.108	.339	.503	.138	.193	.070	.592	1.000	.380	.389	.211	.374	.374	-.170	.328
	VAR00 011	.337	.559	.725	.206	.362	.187	.599	.561	.380	1.000	.341	.110	.269	.269	-.167	.187
	VAR00 014	.345	.349	.185	.324	.177	.043	.426	.487	.389	.341	1.000	.785	.674	.674	.080	.475
	VAR00 015	-.019	.363	.079	.311	.040	.153	.226	.389	.211	.110	.785	1.000	.842	.842	.094	.560
	VAR00 016	-.199	.391	.320	.480	0.000	.225	.170	.422	.374	.269	.674	.842	1.000	1.000	.207	.674

VAR00 017	-.199	.391	.320	.480	0.000	.225	.170	.422	.374	.269	.674	.842	1.000	1.000	.207	.674
VAR00 018	.069	-.110	.110	.099	.211	-.077	-.035	-.306	-.170	-.167	.080	.094	.207	.207	1.000	.139
VAR00 020	-.186	.299	.531	.647	.413	.193	-.236	.024	.328	.187	.475	.560	.674	.674	.139	1.000

Прилог бр. 7

Табела бр. 38 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај топ-менаџерите во услужните организации

Correlation Matrix 5.1.4.4. - 7

	VAR00 001	VAR00 002	VAR00 003	VAR00 004	VAR00 005	VAR00 006	VAR00 007	VAR00 008	VAR00 009	VAR00 011	VAR00 014	VAR00 015	VAR00 016	VAR00 017	VAR00 018	VAR00 020	
Cor rela tion	VAR00 001	1.000	.275	-.338	-.130	.214	.103	.241	0.00	-.026	-.108	.392	.129	.037	.045	-.170	-.024
	VAR00 002	.275	1.000	.118	.327	-.077	.205	.183	.279	.279	-.199	.612	.372	.245	.279	.254	.193
	VAR00 003	-.338	.118	1.000	-.073	.193	-.265	-.009	.035	.271	.388	-.101	-.192	-.081	-.220	.315	.025
	VAR00 004	-.130	.327	-.073	1.000	-.116	.737	-.087	.312	.116	-.026	.319	.143	.221	.426	.127	.152
	VAR00 005	.214	-.077	.193	-.116	1.000	-.290	-.010	.190	.429	.552	.123	.337	.286	-.013	.129	.027
	VAR00 006	.103	.205	-.265	.737	-.290	1.000	-.026	.101	-.054	.034	.480	.277	.323	.419	.020	.275
	VAR00 007	.241	.183	-.009	-.087	-.010	-.026	1.000	.135	.026	-.092	.265	.032	.129	.225	.138	.024
	VAR00 008	0.00	.279	.035	.312	.190	.101	.135	1.000	.514	.359	.361	.127	.072	-.059	-.125	.284
	VAR00 009	-.026	.279	.271	.116	.429	-.054	.026	.514	1.000	.622	.298	.197	.493	-.171	-.275	-.156
	VAR00 011	-.108	-.199	.388	-.026	.552	.034	-.092	.359	.622	1.000	.061	.133	.210	-.381	-.080	.099
	VAR00 014	.392	.612	-.101	.319	.123	.480	.265	.361	.298	.061	1.000	.691	.691	.572	.163	.129
	VAR00 015	.129	.372	-.192	.143	.337	.277	.032	.127	.197	.133	.691	1.000	.606	.464	.289	.045
	VAR00 016	.037	.245	-.081	.221	.286	.323	.129	.072	.493	.210	.691	.606	1.000	.603	-.074	-.013

VAR00 017	.045	.279	-.220	.426	-.013	.419	.225	-.059	-.171	-.381	.572	.464	.603	1.000	.181	.316
VAR00 018	-.170	.254	.315	.127	.129	.020	.138	-.125	-.275	-.080	.163	.289	-.074	.181	1.000	.149
VAR00 020	-.024	.193	.025	.152	.027	.275	.024	.284	-.156	.099	.129	.045	-.013	.316	.149	1.000

Прилог бр. 8

Табела 43 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај топ-менаџерите во јавните организации

Correlation Matrix^a 4.1.4.4. - 12

	VAR0001	VAR0002	VAR0003	VAR0004	VAR0005	VAR0006	VAR0007	VAR0008	VAR0009	VAR0011	VAR0014	VAR0015	VAR0016	VAR0017	VAR0018	VAR0020
Correlation VAR00001	1.000	-.011	.292	.146	-.069	.110	-.143	.188	-.073	-.079	-.092	.319	.097	-.132	.564	-.275
VAR00002	-.011	1.000	.236	.458	-.043	.229	.213	.157	.600	.499	-.095	.078	.228	.117	-.063	.489
VAR00003	.292	.236	1.000	-.372	-.315	-.229	-.314	-.254	-.160	-.347	-.286	-.326	-.152	-.190	.264	-.170
VAR00004	.146	.458	-.372	1.000	.518	.050	.226	.470	.460	.714	.451	.603	.428	.469	.476	.339
VAR00005	-.069	-.043	-.315	.518	1.000	-.133	.595	.753	.184	.634	.722	.862	.475	.685	.484	.303
VAR00006	.110	.229	-.229	.050	-.133	1.000	.594	.229	.580	.246	-.143	-.029	.288	.171	-.118	.458
VAR00007	-.143	.213	-.314	.226	.595	.594	1.000	.669	.510	.553	.280	.495	.407	.500	.016	.694
VAR00008	.188	.157	-.254	.470	.753	.229	.669	1.000	.341	.512	.331	.779	.312	.454	.390	.386
VAR00009	-.073	.600	-.160	.460	.184	.580	.510	.341	1.000	.751	.419	.252	.758	.686	.095	.821
VAR00011	-.079	.499	-.347	.714	.634	.246	.553	.512	.751	1.000	.654	.657	.838	.766	.311	.553
VAR00014	-.092	-.095	-.286	.451	.722	-.143	.280	.331	.419	.654	1.000	.667	.779	.906	.450	.370
VAR00015	.319	.078	-.326	.603	.862	-.029	.495	.779	.252	.657	.667	1.000	.538	.583	.501	.223
VAR00016	.097	.228	-.152	.428	.475	.288	.407	.312	.758	.838	.779	.538	1.000	.875	.438	.484
VAR00017	-.132	.117	-.190	.469	.685	.171	.500	.454	.686	.766	.906	.583	.875	1.000	.470	.606
VAR00018	.564	-.063	.264	.476	.484	-.118	.016	.390	.095	.311	.450	.501	.438	.470	1.000	-.070
VAR00020	-.275	.489	-.170	.339	.303	.458	.694	.386	.821	.553	.370	.223	.484	.606	-.070	1.000

Прилог бр. 9

Табела бр. 57 Преглед на средните вредности (аритметичките средини) во производствените, услужните и јавните организации – менаџери

		Deskriptives			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
VAR00001	1.00	41	5,46	1,583	0,247
	2.00	43	5,19	1,180	0,180
	3.00	40	4,15	1,657	0,262
	Total	124	4,94	1,574	0,141
VAR00002	1.00	41	5,73	1,659	0,259
	2.00	43	5,53	1,202	0,183
	3.00	40	4,80	1,506	0,238
	Total	124	5,36	1,505	0,135
VAR00003	1.00	41	5,61	1,159	0,181
	2.00	43	5,28	1,436	0,219
	3.00	40	4,98	1,493	0,236
	Total	124	5,29	1,384	0,124
VAR00004	1.00	41	5,56	1,379	0,215
	2.00	43	5,19	1,484	0,226
	3.00	40	4,53	1,633	0,258
	Total	124	5,10	1,548	0,139
VAR00005	1.00	41	5,80	1,382	0,216
	2.00	43	5,60	1,116	0,170
	3.00	40	4,75	1,660	0,263
	Total	124	5,40	1,458	0,131
VAR00006	1.00	41	6,02	1,255	0,196
	2.00	43	5,72	1,278	0,195
	3.00	40	5,33	1,095	0,173
	Total	124	5,69	1,237	0,111
VAR00007	1.00	41	5,90	1,375	0,215
	2.00	43	5,70	1,206	0,184

	3.00	40	4,88	1,399	0,221
	Total	124	5,50	1,388	0,125
VAR00008	1.00	41	6,10	0,889	0,139
	2.00	43	5,79	0,989	0,151
	3.00	40	4,78	1,656	0,262
	Total	124	5,56	1,333	0,120
VAR00009	1.00	41	5,39	1,093	0,171
	2.00	43	5,16	1,194	0,182
	3.00	40	4,55	1,839	0,291
	Total	124	5,04	1,439	0,129
VAR00010	1.00	41	5,51	1,381	0,216
	2.00	43	5,84	1,045	0,159
	3.00	40	4,75	1,691	0,267
	Total	124	5,38	1,452	0,130

Табела бр. 57-а

		Deskriptives			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
VAR00011	1.00	41	5,07	1,723	0,269
	2.00	43	5,14	1,597	0,244
	3.00	40	4,80	1,786	0,282
	Total	124	5,01	1,694	0,152
VAR00012	1.00	41	6,00	1,140	0,178
	2.00	43	5,60	1,400	0,213
	3.00	40	5,20	1,572	0,249
	Total	124	5,60	1,407	0,126
VAR00013	1.00	41	5,59	1,581	0,247
	2.00	43	5,33	1,476	0,225
	3.00	40	4,85	1,406	0,222
	Total	124	5,26	1,508	0,135
VAR00014	1.00	41	5,83	1,181	0,184
	2.00	43	5,84	0,974	0,149
	3.00	40	5,50	1,359	0,215
	Total	124	5,73	1,178	0,106
VAR00015	1.00	41	5,90	1,319	0,206
	2.00	43	5,49	1,369	0,209
	3.00	40	4,38	2,059	0,326
	Total	124	5,27	1,721	0,155
VAR00016	1.00	41	5,83	1,243	0,194
	2.00	43	5,37	1,113	0,170
	3.00	40	4,93	1,575	0,249
	Total	124	5,38	1,359	0,122
VAR00017	1.00	41	5,83	1,340	0,209
	2.00	43	5,56	1,333	0,203
	3.00	40	4,80	1,471	0,233
	Total	124	5,40	1,437	0,129

VAR00018	1.00	41	5,71	0,981	0,153
	2.00	43	5,65	1,066	0,163
	3.00	40	5,08	1,185	0,187
	Total	124	5,48	1,108	0,099
VAR00019	1.00	41	5,54	1,306	0,204
	2.00	43	5,42	1,451	0,221
	3.00	40	5,15	1,331	0,210
	Total	124	5,37	1,364	0,123
VAR00020	1.00	41	5,51	1,344	0,210
	2.00	43	5,35	1,232	0,188
	3.00	40	4,83	1,534	0,243
	Total	124	5,23	1,392	0,125

Табела бр. 57-б

		Deskriptives			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
VAR00021	1.00	41	5,59	1,449	0,226
	2.00	43	5,33	1,393	0,212
	3.00	40	4,80	1,620	0,256
	Total	124	5,24	1,511	0,136
VAR00022	1.00	41	5,56	1,343	0,210
	2.00	43	5,49	1,667	0,254
	3.00	40	4,30	1,800	0,285
	Total	124	5,13	1,701	0,153
VAR00023	1.00	41	5,88	1,308	0,204
	2.00	43	5,74	1,157	0,176
	3.00	40	4,98	1,561	0,247
	Total	124	5,54	1,393	0,125
VAR00024	1.00	41	5,66	1,407	0,220
	2.00	43	4,91	1,540	0,235
	3.00	40	4,53	1,432	0,226
	Total	124	5,03	1,525	0,137
VAR00025	1.00	41	5,95	1,244	0,194
	2.00	43	5,72	1,260	0,192
	3.00	40	4,28	1,552	0,245
	Total	124	5,33	1,534	0,138
VAR00026	1.00	41	5,93	1,170	0,183
	2.00	43	5,65	1,044	0,159
	3.00	40	4,65	1,424	0,225
	Total	124	5,42	1,326	0,119

VAR00027	1.00	41	5,56	1,644	0,257
	2.00	43	5,53	1,182	0,180
	3.00	40	4,40	1,823	0,288
	Total	124	5,18	1,643	0,148
VAR00028	1.00	41	6,20	0,843	0,132
	2.00	43	5,81	1,139	0,174
	3.00	40	5,28	1,358	0,215
	Total	124	5,77	1,183	0,106
VAR00029	1.00	41	5,93	1,081	0,169
	2.00	43	6,12	1,074	0,164
	3.00	40	5,28	1,694	0,268
	Total	124	5,78	1,347	0,121
VAR00030	1.00	41	5,66	1,153	0,180
	2.00	43	5,30	1,282	0,196
	3.00	40	5,13	1,522	0,241
	Total	124	5,36	1,333	0,120

Табела бр. 57-в

Deskriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
VAR00031	1.00	41	5,80	1,249	0,195
	2.00	43	5,58	0,957	0,146
	3.00	40	5,10	1,355	0,214
	Total	124	5,50	1,220	0,110
VAR00032	1.00	41	5,88	1,100	0,172
	2.00	43	5,58	1,180	0,180
	3.00	40	4,48	1,552	0,245
	Total	124	5,32	1,412	0,127
VAR00033	1.00	41	5,93	1,149	0,179
	2.00	43	5,67	1,169	0,178
	3.00	40	4,80	1,636	0,259
	Total	124	5,48	1,405	0,126
VAR00034	1.00	41	5,95	1,203	0,188
	2.00	43	6,02	0,913	0,139
	3.00	40	5,08	1,509	0,239
	Total	124	5,69	1,289	0,116
VAR00035	1.00	41	5,73	1,049	0,164
	2.00	43	5,88	0,956	0,146
	3.00	40	5,13	1,137	0,180
	Total	124	5,59	1,090	0,098
VAR00036	1.00	41	5,95	1,024	0,160
	2.00	43	5,67	1,128	0,172
	3.00	40	5,23	1,209	0,191
	Total	124	5,62	1,152	0,103
VAR00037	1.00	41	5,88	1,122	0,175
	2.00	43	5,63	1,155	0,176
	3.00	40	5,03	1,441	0,228

	Total	124	5,52	1,285	0,115
VAR00038	1.00	41	5,93	1,058	0,165
	2.00	43	5,56	1,419	0,216
	3.00	40	5,13	1,362	0,215
	Total	124	5,54	1,321	0,119
VAR00039	1.00	41	5,44	1,501	0,234
	2.00	43	5,65	1,131	0,173
	3.00	40	4,73	1,569	0,248
	Total	124	5,28	1,451	0,130
VAR00040	1.00	41	6,20	0,928	0,145
	2.00	43	6,21	1,013	0,155
	3.00	40	5,28	1,679	0,266
	Total	124	5,90	1,309	0,118

Прилог бр. 10

Табела бр. 58 Разлики меѓу производствените, услужните и јавните организации – менаџери

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	38,798	2	19,399	8,831	,000
	Within Groups	265,807	121	2,197		
	Total	304,605	123			
VAR00002	Between Groups	19,523	2	9,761	4,558	,012
	Within Groups	259,146	121	2,142		
	Total	278,669	123			
VAR00003	Between Groups	8,166	2	4,083	2,173	,118
	Within Groups	227,382	121	1,879		
	Total	235,548	123			
VAR00004	Between Groups	22,255	2	11,127	4,939	,009
	Within Groups	272,584	121	2,253		
	Total	294,839	123			
VAR00005	Between Groups	25,419	2	12,710	6,510	,002
	Within Groups	236,218	121	1,952		
	Total	261,637	123			
VAR00006	Between Groups	9,953	2	4,977	3,375	,037
	Within Groups	178,402	121	1,474		
	Total					

	Total	188,355	123			
VAR00007	Between Groups	23,945	2	11,973	6,800	,002
	Within Groups	213,055	121	1,761		
	Total	237,000	123			
VAR00008	Between Groups	38,783	2	19,391	13,057	,000
	Within Groups	179,701	121	1,485		
	Total	218,484	123			
VAR00009	Between Groups	15,282	2	7,641	3,860	,024
	Within Groups	239,517	121	1,979		
	Total	254,798	123			
VAR00010	Between Groups	25,581	2	12,791	6,625	,002
	Within Groups	233,604	121	1,931		
	Total	259,185	123			

Табела бр. 58-а

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00011	Between Groups	2,649	2	1,324	,457	,634
	Within Groups	350,343	121	2,895		
	Total	352,992	123			
VAR00012	Between Groups	12,958	2	6,479	3,398	,037
	Within Groups	230,679	121	1,906		
	Total	243,637	123			
VAR00013	Between Groups	11,249	2	5,624	2,535	,083
	Within Groups	268,493	121	2,219		
	Total	279,742	123			
VAR00014	Between Groups	3,012	2	1,506	1,087	,341
	Within Groups	167,665	121	1,386		
	Total	170,677	123			
VAR00015	Between Groups	50,489	2	25,244	9,736	,000
	Within Groups	313,729	121	2,593		
	Total	364,218	123			
VAR00016	Between Groups	16,559	2	8,280	4,756	,010
	Within Groups	210,626	121	1,741		
	Total	227,185	123			

VAR00017	Between Groups	23,029	2	11,515	6,036	,003
	Within Groups	230,810	121	1,908		
	Total	253,839	123			
VAR00018	Between Groups	9,937	2	4,969	4,263	,016
	Within Groups	141,030	121	1,166		
	Total	150,968	123			
VAR00019	Between Groups	3,175	2	1,588	,851	,430
	Within Groups	225,760	121	1,866		
	Total	228,935	123			
VAR00020	Between Groups	10,431	2	5,216	2,771	,067
	Within Groups	227,786	121	1,883		
	Total	238,218	123			

Табела бр. 58-б

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00021	Between Groups	12,949	2	6,474	2,925	,057
	Within Groups	267,793	121	2,213		
	Total	280,742	123			
VAR00022	Between Groups	40,694	2	20,347	7,810	,001
	Within Groups	315,242	121	2,605		
	Total	355,935	123			
VAR00023	Between Groups	19,247	2	9,624	5,304	,006
	Within Groups	219,551	121	1,814		
	Total	238,798	123			
VAR00024	Between Groups	27,049	2	13,524	6,323	,002
	Within Groups	258,822	121	2,139		
	Total	285,871	123			
VAR00025	Between Groups	66,915	2	33,457	18,193	,000
	Within Groups	222,529	121	1,839		
	Total	289,444	123			
VAR00026	Between Groups	36,546	2	18,273	12,307	,000
	Within Groups	179,648	121	1,485		
	Total	216,194	123			

VAR00027	Between Groups	35,702	2	17,851	7,287	,001
	Within Groups	296,395	121	2,450		
	Total	332,097	123			
VAR00028	Between Groups	17,292	2	8,646	6,753	,002
	Within Groups	154,926	121	1,280		
	Total	172,218	123			
VAR00029	Between Groups	15,947	2	7,973	4,657	,011
	Within Groups	207,174	121	1,712		
	Total	223,121	123			
VAR00030	Between Groups	6,005	2	3,003	1,708	,186
	Within Groups	212,664	121	1,758		
	Total	218,669	123			

Табела бр. 58-в

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00031	Between Groups	10,496	2	5,248	3,681	,028
	Within Groups	172,504	121	1,426		
	Total	183,000	123			
VAR00032	Between Groups	44,266	2	22,133	13,335	,000
	Within Groups	200,830	121	1,660		
	Total	245,097	123			
VAR00033	Between Groups	28,305	2	14,153	7,979	,001
	Within Groups	214,622	121	1,774		
	Total	242,927	123			
VAR00034	Between Groups	22,701	2	11,350	7,560	,001
	Within Groups	181,654	121	1,501		
	Total	204,355	123			
VAR00035	Between Groups	13,182	2	6,591	6,003	,003
	Within Groups	132,842	121	1,098		
	Total	146,024	123			
VAR00036	Between Groups	10,866	2	5,433	4,316	,015
	Within Groups	152,319	121	1,259		
	Total	163,185	123			

VAR00037	Between Groups	15,556	2	7,778	5,022	,008
	Within Groups	187,412	121	1,549		
	Total	202,968	123			
VAR00038	Between Groups	13,038	2	6,519	3,910	,023
	Within Groups	201,760	121	1,667		
	Total	214,798	123			
VAR00039	Between Groups	19,281	2	9,640	4,864	,009
	Within Groups	239,840	121	1,982		
	Total	259,121	123			
VAR00040	Between Groups	23,308	2	11,654	7,520	,001
	Within Groups	187,530	121	1,550		
	Total	210,839	123			

Прилог бр. 11

Табела бр. 59 Поединечни разлики меѓу потпримероците (производствени/ услужни / јавни организации)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.			
				F	Sig.	
VAR00001	1.00 2.00	,277	,324	,668	8,831	,000
	3.00	1.31341*	,329	,000		
	2.00 1.00	-,277	,324	,668		
	3.00	1.03605*	,326	,005		
	3.00 1.00	-1.31341*	,329	,000		
	2.00	-1.03605*	,326	,005		
VAR00002	1.00 2.00	,197	,319	,812	4,558	,012
	3.00	,93171*	,325	,014		
	2.00 1.00	-,197	,319	,812		
	3.00	,735	,321	,062		
	3.00 1.00	-,93171*	,325	,014		
	2.00	-,735	,321	,062		
VAR00004	1.00 2.00	,375	,328	,489	4,939	,009
	3.00	1.03598*	,334	,007		
	2.00 1.00	-,375	,328	,489		
	3.00	,661	,330	,115		
	3.00 1.00	-1.03598*	,334	,007		
	2.00	-,661	,330	,115		
VAR00005	1.00 2.00	,200	,305	,789	6,510	,002
	3.00	1.05488*	,311	,003		
	2.00 1.00	-,200	,305	,789		
	3.00	,85465*	,307	,017		
	3.00 1.00	-1.05488*	,311	,003		
	2.00	-,85465*	,307	,017		
VAR00006	1.00 2.00	,303	,265	,488	3,375	,037
	3.00	,69939*	,270	,029		
	2.00 1.00	-,303	,265	,488		
	3.00	,396	,267	,302		

VAR00007	3.00	1.00	-69939*	,270	,029	6,800	,002
		2.00	-,396	,267	,302		
	1.00	2.00	,205	,290	,760		
		3.00	1.02744*	,295	,002		
	2.00	1.00	-,205	,290	,760		
		3.00	.82267*	,291	,015		
VAR00008	3.00	1.00	-1.02744*	,295	,002	13,057	,000
		2.00	-.82267*	,291	,015		
	1.00	2.00	,307	,266	,483		
		3.00	1.32256*	,271	,000		
	2.00	1.00	-,307	,266	,483		
		3.00	1.01570*	,268	,001		
VAR00009	3.00	1.00	-1.32256*	,271	,000	3,860	,024
		2.00	-1.01570*	,268	,001		
	1.00	2.00	,227	,307	,740		
		3.00	.84024*	,313	,022		
	2.00	1.00	-,227	,307	,740		
		3.00	,613	,309	,121		
	3.00	1.00	-.84024*	,313	,022		
		2.00	-,613	,309	,121		

Табела бр. 59-а

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.			
				F	Sig.	
VAR00010	1.00 2.00	-,325	,303	,533	6,625	,002
	3.00	,76220*	,309	,039		
	2.00 1.00	,325	,303	,533		
	3.00	1.08721*	,305	,002		
	3.00 1.00	-,76220*	,309	,039		
2.00	-1.08721*	,305	,002			
VAR00012	1.00 2.00	,395	,301	,391	3,398	,037
	3.00	,80000*	,307	,028		
	2.00 1.00	-,395	,301	,391		
	3.00	,405	,303	,379		
	3.00 1.00	-,80000*	,307	,028		
2.00	-,405	,303	,379			
VAR00015	1.00 2.00	,414	,351	,469	9,736	,000
	3.00	1.52744*	,358	,000		
	2.00 1.00	-,414	,351	,469		
	3.00	1.11337*	,354	,006		
	3.00 1.00	-1.52744*	,358	,000		
2.00	-1.11337*	,354	,006			
VAR00016	1.00 2.00	,457	,288	,255	4,756	,010
	3.00	,90427*	,293	,007		
	2.00 1.00	-,457	,288	,255		
	3.00	,447	,290	,275		
	3.00 1.00	-,90427*	,293	,007		
2.00	-,447	,290	,275			
VAR00017	1.00 2.00	,271	,301	,642	6,036	,003
	3.00	1.02927*	,307	,003		
	2.00 1.00	-,271	,301	,642		
	3.00	,75814*	,303	,037		
	3.00 1.00	-1.02927*	,307	,003		

		2.00	-75814*	,303	,037		
VAR00018	1.00	2.00	,056	,236	,969	4,263	,016
		3.00	,63232*	,240	,026		
	2.00	1.00	-,056	,236	,969		
		3.00	,57616*	,237	,043		
	3.00	1.00	-,63232*	,240	,026		
		2.00	-,57616*	,237	,043		
VAR00022	1.00	2.00	,073	,352	,977	7,810	,001
		3.00	1.26098*	,359	,002		
	2.00	1.00	-,073	,352	,977		
		3.00	1.18837*	,355	,003		
	3.00	1.00	-1.26098*	,359	,002		
		2.00	-1.18837*	,355	,003		
VAR00023	1.00	2.00	,134	,294	,892	5,304	,006
		3.00	,90305*	,299	,009		
	2.00	1.00	-,134	,294	,892		
		3.00	,76919*	,296	,028		
	3.00	1.00	-,90305*	,299	,009		
		2.00	-,76919*	,296	,028		

Табела бр. 59-б

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.		
				F	Sig.
VAR00024	1.00 2.00	,752	,319	6,323	,002
	1.00 3.00	1.13354*	,325		
	2.00 1.00	-,752	,319		
	2.00 3.00	,382	,321		
	3.00 1.00	-1.13354*	,325		
	3.00 2.00	-,382	,321		
VAR00025	1.00 2.00	,230	,296	18,193	,000
	1.00 3.00	1.67622*	,301		
	2.00 1.00	-,230	,296		
	2.00 3.00	1.44593*	,298		
	3.00 1.00	-1.67622*	,301		
	3.00 2.00	-1.44593*	,298		
VAR00026	1.00 2.00	,276	,266	12,307	,000
	1.00 3.00	1.27683*	,271		
	2.00 1.00	-,276	,266		
	2.00 3.00	1.00116*	,268		
	3.00 1.00	-1.27683*	,271		
	3.00 2.00	-1.00116*	,268		
VAR00027	1.00 2.00	,026	,342	7,287	,001
	1.00 3.00	1.16098*	,348		
	2.00 1.00	-,026	,342		
	2.00 3.00	1.13488*	,344		
	3.00 1.00	-1.16098*	,348		
	3.00 2.00	-1.13488*	,344		
VAR00028	1.00 2.00	,381	,247	6,753	,002
	1.00 3.00	,92012*	,251		
	2.00 1.00	-,381	,247		
	2.00 3.00	,539	,249		
	3.00 1.00	-,92012*	,251		

		2.00	-539	,249	,081		
VAR00029	1.00	2.00	-189	,286	,785	4,657	,011
		3.00	,652	,291	,068		
	2.00	1.00	,189	,286	,785		
		3.00	.84128*	,287	,011		
	3.00	1.00	-,652	,291	,068		
		2.00	-.84128*	,287	,011		
VAR00031	1.00	2.00	,223	,261	,668	3,681	,028
		3.00	.70488*	,265	,024		
	2.00	1.00	-,223	,261	,668		
		3.00	,481	,262	,162		
	3.00	1.00	-.70488*	,265	,024		
		2.00	-,481	,262	,162		
VAR00032	1.00	2.00	,297	,281	,544	13,335	,000
		3.00	1.40305*	,286	,000		
	2.00	1.00	-,297	,281	,544		
		3.00	1.10640*	,283	,000		
	3.00	1.00	-1.40305*	,286	,000		
		2.00	-1.10640*	,283	,000		

Табела бр. 59-в

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.		
						F	Sig.
VAR00033	1.00	2.00	,252	,291	,661	7,979	,001
		3.00	1.12683*	,296	,001		
	2.00	1.00	-,252	,291	,661		
		3.00	.87442*	,293	,009		
	3.00	1.00	-1.12683*	,296	,001		
		2.00	-.87442*	,293	,009		
VAR00034	1.00	2.00	-,072	,267	,961	7,560	,001
		3.00	.87622*	,272	,005		
	2.00	1.00	,072	,267	,961		
		3.00	.94826*	,269	,002		
	3.00	1.00	-.87622*	,272	,005		
		2.00	-.94826*	,269	,002		
VAR00035	1.00	2.00	-,152	,229	,784	6,003	,003
		3.00	.60671*	,233	,028		
	2.00	1.00	,152	,229	,784		
		3.00	.75872*	,230	,004		
	3.00	1.00	-.60671*	,233	,028		
		2.00	-.75872*	,230	,004		
VAR00036	1.00	2.00	,277	,245	,497	4,316	,015
		3.00	.72622*	,249	,012		
	2.00	1.00	-,277	,245	,497		
		3.00	,449	,246	,166		
	3.00	1.00	-.72622*	,249	,012		
		2.00	-,449	,246	,166		
VAR00037	1.00	2.00	,250	,272	,628	5,022	,008
		3.00	.85305*	,277	,007		
	2.00	1.00	-,250	,272	,628		
		3.00	,603	,273	,074		
	3.00	1.00	-.85305*	,277	,007		

		2.00	- ,603	,273	,074		
VAR00038	1.00	2.00	,369	,282	,393		
		3.00	,80183*	,287	,017		
	2.00	1.00	- ,369	,282	,393	3,910	,023
		3.00	,433	,284	,282		
	3.00	1.00	- ,80183*	,287	,017		
		2.00	- ,433	,284	,282		
VAR00039	1.00	2.00	- ,212	,307	,770		
		3.00	,714	,313	,062		
	2.00	1.00	,212	,307	,770	4,864	,009
		3.00	,92616*	,309	,009		
	3.00	1.00	- ,714	,313	,062		
		2.00	- ,92616*	,309	,009		
VAR00040	1.00	2.00	- ,014	,272	,998		
		3.00	,92012*	,277	,003		
	2.00	1.00	,014	,272	,998	7,520	,001
		3.00	,93430*	,273	,002		
	3.00	1.00	- ,92012*	,277	,003		
		2.00	- ,93430*	,273	,002		

Прилог бр. 12

Табела бр. 69 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај менаџерите во производствените организации

	VA RO 00 01	VA RO 00 02	VA RO 00 03	VA RO 00 04	VA RO 00 05	VA RO 00 06	VA RO 00 09	VA RO 00 11	VA RO 00 12	VA RO 00 13	VA RO 00 14	VA RO 00 15	VA RO 00 16	VA RO 00 17	VA RO 00 18	VA RO 00 19	VA RO 00 20	VA RO 00 21	VA RO 00 22	VA RO 00 23	VA RO 00 24	VA RO 00 25	VA RO 00 26	VA RO 00 27	VA RO 00 28	VA RO 00 29	VA RO 00 30	VA RO 00 31	VA RO 00 32	VA RO 00 33	VA RO 00 34	VA RO 00 35	VA RO 00 36	VA RO 00 37	VA RO 00 38	VA RO 00 39	
Co rre lati on	1	.5	.5	.6	.7	.4	.4	.3	.5	.6	.2	.6	.7	.5	.4	.4	.7	.5	.6	.7	.6	.4	.5	.3	.3	.4	.5	.5	.5	.5	.5	.3	.3	.4	.3	.7	
00 01	00 25	00 77	00 95	00 11	00 68	00 80	00 52	00 91	00 00	00 44	00 90	00 08	00 59	00 04	00 68	00 24	00 87	00 39	00 34	00 49	00 5	00 27	00 4	00 42	00 4	00 3	00 78	00 95	00 4	00 08	00 41	00 75	00 6	00 57	00 4	00 31	00 63
00 02	00 77	00 0	00 0	00 56	00 75	00 25	00 02	00 0	00 32	00 96	00 33	00 36	00 38	00 01	00 05	00 74	00 92	00 73	00 89	00 79	00 76	00 16	00 26	00 11	00 08	00 0	00 60	00 19	00 99	00 53	00 83	00 38	00 21	00 74	00 60	00 31	
00 03	00 68	00 95	00 56	00 0	00 41	00 12	00 99	00 30	00 29	00 37	00 21	00 57	00 84	00 32	00 65	00 12	00 91	00 70	00 30	00 46	00 16	00 68	00 29	00 08	00 76	00 29	00 49	00 28	00 92	00 47	00 29	00 17	00 62	00 84	00 03	00 39	
00 04	00 05	00 11	00 75	00 41	00 00	00 94	00 66	00 43	00 81	00 51	00 92	00 65	00 93	00 87	00 65	00 44	00 88	00 45	00 26	00 89	00 59	00 34	00 24	00 00	00 05	00 2	00 2	00 86	00 84	00 77	00 36	00 86	00 94	00 40	00 39	00 98	00 93
00 05	00 47	00 68	00 25	00 12	00 94	00 00	00 39	00 1	00 92	00 73	00 37	00 64	00 19	00 96	00 09	00 99	00 63	00 91	00 63	00 13	00 57	00 09	00 25	00 26	00 43	00 20	00 0	00 63	00 11	00 66	00 66	00 57	00 10	00 46	00 53	00 52	
00 06	00 42	00 80	00 02	00 99	00 66	00 39	00 00	00 42	00 22	00 45	00 98	00 57	00 47	00 83	00 73	00 91	00 20	00 79	00 07	00 89	00 44	00 09	00 49	00 48	00 41	00 75	00 45	00 88	00 02	00 02	00 81	00 04	00 32	00 90	00 71	00 11	
00 09	00 45	00 52	00 0	00 30	00 43	00 1	00 42	00 00	00 36	00 51	00 66	00 12	00 98	00 11	00 46	00 71	00 40	00 93	00 30	00 04	00 76	00 23	00 23	00 12	00 03	00 40	00 15	00 18	00 32	00 44	00 00	00 36	00 69	00 28	00 46	00 03	
00 11	00 82	00 91	00 32	00 29	00 81	00 92	00 22	00 36	00 00	00 10	00 00	00 32	00 23	00 73	00 46	00 86	00 38	00 09	00 23	00 86	00 99	00 58	00 49	00 94	00 42	00 47	00 47	00 84	00 58	00 34	00 65	00 48	00 36	00 86	00 18	00 57	
00 12	00 58	00 00	00 96	00 37	00 51	00 73	00 45	00 51	00 10	00 00	00 82	00 92	00 37	00 79	00 84	00 50	00 56	00 33	00 25	00 52	00 33	00 27	00 59	00 50	00 69	00 77	00 08	00 54	00 74	00 44	00 94	00 49	00 90	00 47	00 54	00 85	
00 13	00 44	00 44	00 33	00 21	00 92	00 37	00 98	00 66	00 00	00 82	00 00	00 1	00 3	00 4	00 1	00 3	00 7	00 3	00 4	00 4	00 3	00 1	00 2	00 0	00 3	00 1	00 6	00 2	00 3	00 3	00 3	00 4	00 1	00 3	00 30	00 1	00 98
00 14																																					

VA RO 00 15	.6 33	.4 90	.2 36	.4 57	.5 65	.3 64	.3 57	.2 12	.4 32	.5 92	.3 42	1. 00 0	.5 84	.6 83	.4 22	.3 94	.5 93	.6 72	.6 67	.5 58
VA RO 00 16	.7 15	.6 08	.4 38	.6 84	.6 93	.4 19	.5 47	.2 98	.4 23	.6 37	.4 22	.5 84	1. 00 0	.3 42	.4 30	.6 43	.7 87	.3 76	.6 73	.7 87
VA RO 00 17	.5 69	.1 59	.1 01	.4 32	.3 87	.1 96	.1 83	.2 11	.5 73	.3 79	.1 23	.6 83	.3 42	1. 00 0	.3 80	.2 54	.4 80	.5 29	.6 66	.4 02
VA RO 00 18	.4 60	.3 04	.2 05	.3 65	.5 65	.2 09	.2 73	1. 46	.2 46	.4 84	.3 87	.4 22	.4 30	.3 80	1. 00 0	.3 79	.4 39	.5 63	.3 75	.5 95
VA RO 00 19	.4 94	.3 68	.2 74	.4 12	.5 44	.0 99	.6 91	.4 71	.3 86	.4 50	.7 58	.3 94	.6 43	.2 54	.3 79	1. 00 0	.4 95	.3 98	.5 37	.6 25
VA RO 00 20	.7 20	.6 24	.2 92	.6 91	.6 88	.3 63	.3 20	.3 40	.5 38	.6 56	.3 40	.5 93	.7 87	.4 80	.4 39	.4 95	1. 00 0	.5 10	.8 07	.6 62
VA RO 00 21	.5 11	.5 87	.2 73	.3 70	.5 45	.3 91	.2 79	.2 93	.4 09	.6 33	.4 11	.6 72	.3 76	.5 29	.5 63	.3 98	.5 10	1. 00 0	.5 21	.5 27
VA RO 00 22	.6 04	.3 39	.2 89	.7 30	.6 26	.3 63	.3 07	.2 30	.5 23	.5 25	.4 72	.6 67	.6 73	.6 66	.3 75	.5 37	.8 07	.5 21	1. 00 0	.6 81
VA RO 00 23	.6 68	.4 34	.4 79	.7 46	.7 89	.4 13	.4 89	.2 04	.4 86	.6 52	.4 23	.5 58	.7 87	.4 02	.5 95	.6 25	.6 62	.5 27	.6 81	1. 00 0
VA RO 00 24	.7 35	.5 49	.3 76	.6 16	.6 59	.5 57	.5 44	1. 76	.4 99	.7 33	.3 40	.7 22	.7 23	.5 65	.4 69	.4 70	.6 63	.5 66	.6 33	.7 24
VA RO 00 25	.6 85	.5 27	.3 16	.4 68	.6 34	.6 09	.3 09	.2 23	.4 58	.7 27	1. 13	.4 69	.5 60	.4 30	.6 23	.2 32	.5 84	.6 13	.4 36	.5 34
VA RO 00 26	.4 10	.4 02	.1 26	.4 29	.4 24	.3 25	.6 49	.5 23	.7 49	.6 59	.2 44	.3 84	.5 76	.3 75	.1 77	.4 84	.5 33	.3 36	.5 52	.5 00
VA RO 00 27	.5 80	.4 42	.5 11	.5 08	.5 00	.5 26	.3 48	.3 12	.6 94	.6 50	.0 25	.3 14	.4 64	.3 17	.1 82	.3 80	.4 89	.3 31	.5 00	.5 68
VA RO 00 28	.3 80	.3 78	.2 08	.3 76	.2 05	.0 43	.2 41	.4 03	.4 42	.2 69	.3 36	.2 42	.2 71	.4 51	.2 22	.3 79	.3 95	.5 39	.4 31	.3 62

.7 22	.4 69	.3 84	.3 14	.2 42	.2 05	.3 23	.5 04	.5 08	.6 39	.6 27	.4 14	.1 82	.4 65	.6 04	.5 90
.7 23	.5 60	.5 76	.4 64	.2 71	.3 81	.5 51	.5 58	.6 43	.6 56	.5 79	.5 39	.1 90	.5 40	.3 70	.6 31
.5 65	.4 30	.3 75	.3 17	.4 51	.1 12	.2 36	.4 28	.5 11	.4 95	.5 06	.3 76	.0 85	.3 68	.4 85	.6 35
.4 69	.6 23	.1 77	.1 82	.2 22	- 0	.2 41	.2 79	.4 30	.4 46	.5 17	.1 89	.1 35	.2 62	.3 16	.4 80
.4 70	.2 32	.4 84	.3 80	.3 79	.4 71	.7 22	.5 26	.6 04	.5 44	.4 79	.7 10	.3 76	.4 89	.3 19	.4 13
.6 63	.5 84	.5 33	.4 89	.3 95	.3 02	.5 19	.6 42	.7 03	.7 05	.7 89	.5 08	.2 37	.5 40	.4 67	.7 04
.5 66	.6 13	.3 36	.3 31	.5 39	.2 04	.3 47	.4 10	.4 70	.5 52	.5 76	.4 02	.4 24	.4 91	.6 16	.6 49
.6 33	.4 36	.5 52	.5 00	.4 31	.1 50	.4 98	.6 03	.5 55	.6 43	.6 98	.6 24	.1 84	.5 94	.5 58	.6 44
.7 24	.5 34	.5 00	.5 68	.3 62	.2 59	.3 86	.4 29	.5 28	.6 76	.6 79	.5 40	.1 45	.4 50	.2 83	.5 63
1. 00 0	.7 47	.5 46	.5 28	.2 68	.3 45	.3 11	.6 15	.5 38	.6 49	.5 66	.5 12	.3 01	.6 69	.5 54	.6 76
.7 47	1. 00 0	.4 44	.4 66	.2 24	.2 20	.1 45	.5 25	.4 34	.4 17	.4 49	.2 77	.4 10	.5 15	.4 91	.7 75
.5 46	.4 44	1. 00 0	.6 07	.3 44	.5 29	.3 88	.7 94	.6 14	.6 28	.4 95	.8 18	.4 98	.7 54	.6 42	.5 88
.5 28	.4 66	.6 07	1. 00 0	.2 80	.3 05	.1 69	.5 29	.3 98	.5 39	.4 31	.5 53	.5 37	.6 07	.4 55	.5 26
.2 68	.2 24	.3 44	.2 80	1. 00 0	.2 63	.5 84	.3 22	.4 04	.3 51	.3 30	.4 56	.3 88	.3 96	.4 09	.3 85

VA RD 00 27	3	2	0	1	2	0	5	5	5	3	1	2	3	1	4	3	2	1	2	3	2	5	3	2	1	3	5	4	3	5	4	4	2	3			
RD 00 29	95	03	29	24	20	75	40	47	77	47	05	81	12	0	21	71	02	04	50	59	45	20	29	05	63	00	40	07	39	18	43	99	71	04	79	44	
VA RD 00 30	4	4	1	2	2	0	5	4	2	2	6	3	5	2	2	7	5	3	4	3	3	1	3	1	5	3	1	4	5	4	4	5	3	4	3	3	
RD 00 31	31	08	60	49	86	63	45	15	47	08	53	23	51	36	41	22	19	47	98	86	11	45	88	69	84	40	00	73	97	15	02	83	24	30	27	20	
VA RD 00 32	5	5	1	4	4	4	5	5	6	6	2	5	5	4	2	5	6	4	6	4	6	5	7	5	3	5	4	1	6	6	5	7	5	7	6	6	
RD 00 33	02	41	19	28	84	02	88	18	84	54	99	04	58	28	79	26	42	10	03	29	15	25	94	29	22	07	73	00	55	34	76	22	59	85	70	20	
VA RD 00 34	5	4	0	3	4	1	6	5	6	5	3	5	6	5	4	6	7	4	5	5	5	4	6	3	4	5	5	6	1	6	6	6	3	5	4	5	
RD 00 35	79	75	99	92	77	11	02	32	58	74	30	08	43	11	30	04	03	70	55	28	38	34	14	98	04	39	97	55	00	85	19	86	50	75	22	78	
VA RD 00 36	5	6	3	5	6	3	4	3	5	6	3	6	6	4	4	5	7	5	6	6	6	4	6	5	3	4	4	6	1	8	6	2	5	5	5		
RD 00 37	42	06	53	47	36	66	02	44	34	44	41	39	56	95	46	44	05	52	43	76	49	17	28	39	51	18	15	34	85	00	11	26	52	55	41		
VA RD 00 38	5	4	1	5	6	1	2	4	5	5	3	6	5	5	4	7	5	6	6	5	4	4	4	4	3	3	4	5	6	8	1	5	1	3	4	5	
RD 00 39	50	57	83	29	86	66	81	00	65	94	11	27	79	06	17	79	89	76	98	79	66	49	95	31	30	43	02	76	19	11	00	44	81	84	49	80	
VA RD 00 40	3	3	1	4	3	1	7	5	6	5	4	4	5	3	1	7	5	4	6	5	5	2	8	5	4	5	7	6	6	5	1	4	7	5	4		
RD 00 41	48	31	38	17	94	57	04	36	48	49	87	14	39	76	89	10	08	02	24	40	12	77	18	53	56	99	83	22	86	26	44	00	76	36	90	73	
VA RD 00 42	3	4	3	1	2	4	5	5	5	5	1	1	1	0	1	3	2	4	1	1	3	4	4	5	3	4	3	5	3	2	1	4	1	5	5	4	
RD 00 43	69	63	21	62	40	10	32	69	36	90	79	82	90	85	35	76	37	24	84	45	01	10	98	37	88	71	24	59	50	52	81	76	00	82	97	70	
VA RD 00 44	4	5	1	3	3	4	5	3	5	6	3	4	5	3	2	4	5	4	5	4	6	5	7	6	3	4	4	7	5	5	3	7	5	1	7	4	
RD 00 45	69	33	74	84	39	46	90	28	86	47	80	65	40	68	62	89	40	91	94	50	69	15	54	07	96	04	30	85	75	55	84	36	82	00	29	93	
VA RD 00 46	3	5	1	3	2	4	3	3	5	6	3	6	3	4	3	4	6	5	2	5	4	6	4	4	4	2	3	6	4	5	4	5	5	7	1	6	
RD 00 47	49	58	60	03	98	53	71	46	18	54	30	04	70	85	16	19	67	16	58	83	54	91	42	55	09	79	27	70	22	51	49	90	97	29	00	50	
VA RD 00 48	7	5	4	6	6	5	4	4	6	7	1	5	6	4	4	7	6	6	5	6	7	5	5	3	3	3	6	5	5	5	4	4	4	4	6	1	00
RD 00 49	54	41	31	39	93	52	11	03	57	85	98	90	31	35	80	13	04	49	44	63	76	75	88	26	85	44	20	20	78	41	80	73	70	93	50	00	

Прилог бр. 13

Табела бр. 74 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај менаџерите во услужните организации

	VA RO 00 01	VA RO 00 02	VA RO 00 03	VA RO 00 04	VA RO 00 05	VA RO 00 06	VA RO 00 09	VA RO 00 11	VA RO 00 12	VA RO 00 13	VA RO 00 14	VA RO 00 15	VA RO 00 16	VA RO 00 17	VA RO 00 18	VA RO 00 19	VA RO 00 20	VA RO 00 21	VA RO 00 22	VA RO 00 23	VA RO 00 24	VA RO 00 25	VA RO 00 26	VA RO 00 27	VA RO 00 28	VA RO 00 29	VA RO 00 30	VA RO 00 31	VA RO 00 32	VA RO 00 33	VA RO 00 34	VA RO 00 35	VA RO 00 36	VA RO 00 37	VA RO 00 38	VA RO 00 39		
Co rre lati on	1. 00 01	.3 98	.6 43	.7 14	.5 27	.2 09	.1 30	-.1 88	.4 49	-.3 47	.3 79	.3 99	.5 44	.2 50	.6 39	.2 18	.2 49	.3 68	.4 13	.4 54	.5 73	.1 00	.1 70	.4 22	.5 04	.4 52	.2 14	.4 50	.5 02	.4 59	.5 26	.3 57	.6 90	.5 76	.3 91	.6 20		
		.3 98	.1 00 02	.2 17	.3 34	.4 25	.2 86	- 0 27	.4 68	.2 22	.2 79	.3 29	.3 10	.3 59	.3 90	.2 23	.2 25	.5 48	.3 54	.4 95	.3 88	.1 01	.1 71	.2 96	.3 00	.2 27	. 0 61	.3 03	.3 46	.2 96	.4 22	.3 87	.3 95	.4 04	.6 30	.3 51		
			.6 43	.2 15	.1 00 03	.7 57	.4 57	.1 34	.2 64	.3 15	.0 80	.4 39	.3 40	.5 46	.4 99	.1 90	.2 83	- 0 69	.2 53	.3 11	.5 08	.3 59	.3 35	.1 10	.0 03	.0 78	.0 76	.0 87	.0 44	.2 60	.1 97	.1 55	.0 31	.2 32	.4 84	.3 94	.4 82	.6 47
				.7 14	.1 00 04	.2 05	.1 79	.1 17	.1 80	.1 62	.4 07	.2 85	.4 93	.5 77	.3 43	.3 73	.0 29	.5 89	.3 85	.5 97	.4 31	.4 35	.4 10	.4 35	.0 43	.1 86	.2 46	.2 55	.0 45	.3 91	.2 22	.4 47	.1 90	.1 83	.5 21	.4 72	.5 49	.6 07
				.4 05	.1 00 05	.5 05	.4 25	.0 58	.4 92	.5 57	.6 62	.5 66	.6 39	.2 96	.4 02	.2 52	.2 07	.3 45	.5 03	.5 10	.4 49	.4 25	.2 47	.2 74	.0 74	.1 28	.1 59	.0 19	.4 66	.3 78	.1 91	.3 83	.1 57	.6 52	.4 74	.6 54	.7 18	
				.1 09	.2 05	.5 05	.1 74	.3 20	.0 09	.3 89	.2 83	.2 70	.3 26	.2 75	.2 24	.2 95	- 0 43	.1 06	.2 22	.2 89	.4 65	.2 17	.2 07	.4 11	.2 27	.1 76	. 1 65	.0 00	.2 52	.1 45	.1 89	.0 90	.2 00	.2 67	.3 11	.2 60		
				.2 17	.4 25	.1 80	.4 58	.2 20	.3 49	.2 72	.1 06	.3 50	.4 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.2 09	.0 20	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.3 07	.4 25	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 17	.2 61	.4 43	.3 12
				.4 09	.1 80	.0 20	.3 37	.1 00	.2 49	.1 72	.2 06	.3 50	.0 21	.4 53	.2 67	.1 13	.1 61	.2 06	.4 74	.2 18	.4 63	.2 70	.4 29	.1 21	.1 99	.2 89	.2 12	.2 11	.1 64	.2 59	.1 14	.2 28	.1 91	.1 28	.3 1			

VA RO 00 15	.3 99	.3 29	.5 46	.4 93	.5 66	.2 70	.3 00	.3 06	.4 14	.3 55	.3 64	1. 00 0	.5 50	.6 04	.2 82	- .0 21	.4 75	.5 39	.7 38	.5 32
VA RO 00 16	.5 44	.3 10	.4 99	.5 77	.6 39	.3 26	.1 68	.0 50	.2 80	.5 77	.4 08	.5 50	1. 00 0	.1 46	.4 73	.2 55	.4 07	.4 27	.6 18	.6 49
VA RO 00 17	.2 50	.3 59	1 90	.3 43	.2 96	.2 75	.4 65	.4 21	.4 15	.1 48	.1 63	.6 04	1. 46	1. 00 0	.2 91	.1 47	.5 02	.5 16	.4 64	.4 35
VA RO 00 18	.6 39	.3 90	.2 83	.3 73	.4 02	.2 24	.4 20	.2 53	.5 43	.3 46	.2 65	.2 82	.4 73	.2 91	1. 00 0	.5 27	.2 40	.3 35	.3 26	.5 82
VA RO 00 19	.2 18	.2 23	- 0 69	0 29	.2 52	.2 95	.2 76	.0 67	.5 52	.3 57	.5 04	- 0 21	.2 55	.1 47	.5 27	1. 00 0	.0 50	.0 37	.0 32	.2 92
VA RO 00 20	.2 49	.2 25	.2 53	.5 89	.2 07	- 0 43	1 39	.3 13	1 65	.2 63	.0 68	.4 75	.4 07	.5 02	.2 40	.0 50	1. 00 0	.4 04	.6 22	.4 15
VA RO 00 21	.3 68	.5 48	.3 11	.3 85	.3 45	.1 06	1 97	.1 61	.3 00	.2 60	.0 93	.5 39	.4 27	.5 16	.3 35	.0 37	.4 04	1. 00 0	.6 48	.5 56
VA RO 00 22	.4 13	.3 54	.5 08	.5 97	.5 03	.2 22	2 46	.2 06	.2 58	.5 53	.2 55	.7 38	.6 18	.4 64	.3 26	.0 32	.6 22	.6 48	1. 00 0	.7 08
VA RO 00 23	.4 54	.4 95	.3 59	.4 31	.5 10	.2 89	.4 62	1 74	.3 63	.5 10	.2 37	.5 32	.6 49	.4 35	.5 82	.2 92	.4 15	.5 56	.7 08	1. 00 0
VA RO 00 24	.5 73	.3 88	.3 35	.4 35	.4 49	.2 65	2 16	.2 18	.4 13	.2 65	.3 07	.4 62	.4 37	.3 74	.5 45	.4 33	.2 06	.4 92	.4 54	.5 74
VA RO 00 25	.1 00	.1 01	.1 10	- 0 10	2 25	.2 17	.4 74	.3 63	.2 60	.3 70	1 76	.0 67	.2 63	.2 08	.4 75	.3 78	- 0 59	.3 24	.1 00	.4 56
VA RO 00 26	.1 70	.1 71	0 03	.0 43	2 47	.4 07	1 04	.1 01	.0 50	.0 29	.0 60	1 05	.3 40	- 0 28	.3 37	.1 93	- 0 70	.3 42	.1 69	.2 99
VA RO 00 27	.4 22	.2 96	.0 78	.1 86	.0 74	.2 11	- 1 31	.1 99	.3 75	.3 21	.2 84	- 0 92	1 35	- 0 43	.3 97	.2 97	.0 98	.1 95	.0 33	.1 02
VA RO 00 28	.5 04	.3 00	.0 76	.2 46	.1 28	.1 27	.1 28	.2 89	.4 90	.0 79	1 22	1 82	.3 19	.2 74	.7 29	.4 51	.1 83	.5 19	.2 62	.4 15

.4 62	.0 67	.1 05	- .0 92	.1 82	.0 09	.2 39	.4 69	.1 74	.5 03	.1 05	- .0 83	.5 52	.4 94	.5 30	.6 35
.4 37	.2 63	.3 40	.1 35	.3 19	.4 01	.0 86	.4 85	.2 30	.4 79	.4 83	.0 64	.5 92	.4 81	.6 49	.6 92
.3 74	.2 08	- .0 28	- .0 43	.2 74	.1 20	.3 45	.3 56	.1 98	.4 71	.1 85	.1 08	.4 25	.3 86	.3 35	.2 90
.5 45	.4 75	.3 37	.3 97	.7 29	.6 81	.3 23	.6 00	.5 81	.5 18	.6 45	.4 03	.6 55	.6 46	.3 20	.4 89
.4 33	.3 78	.1 93	.2 97	.4 51	.3 81	.4 55	.1 98	.3 69	.3 07	.4 78	.3 62	.3 62	.3 08	.2 77	.2 80
.2 06	- .0 59	- .0 70	- .0 98	.1 83	.2 93	.1 73	.4 70	- .0 28	.5 60	.1 62	- .0 25	.3 75	.2 61	.4 71	.3 80
.4 92	.3 24	.3 42	.1 95	.5 19	.1 81	.1 84	.5 69	.1 86	.3 15	.2 00	.3 33	.5 24	.5 95	.6 41	.3 61
.4 54	.1 00	.1 69	.0 33	.2 62	.2 60	.0 52	.6 83	- .0 51	.4 01	.1 49	.1 11	.6 56	.4 92	.6 87	.6 98
.5 74	.4 56	.2 99	.1 02	.4 15	.5 04	.1 18	.6 11	.2 51	.5 35	.5 02	.1 88	.6 65	.4 44	.5 82	.5 85
1. 00 0	.3 18	.5 27	.2 90	.6 28	.4 67	.4 61	.5 71	.5 28	.4 59	.3 74	.4 29	.6 40	.6 36	.4 60	.3 77
.3 18	1. 00 0	.3 04	.3 10	.4 44	.3 41	.2 75	.3 75	.3 68	.0 66	.2 13	.3 28	.2 86	.4 34	.2 49	.2 14
.5 27	.3 04	1. 00 0	.3 09	.5 25	.4 41	.0 10	.2 32	.3 23	.1 58	.2 09	.2 92	.2 45	.3 64	.1 83	- .0 65
.2 90	.3 10	.3 09	1. 00 0	.5 53	.3 63	.0 95	.2 45	.3 52	.0 43	.2 31	.4 77	.2 41	.4 63	.2 44	.1 78
.6 28	.4 44	.5 25	.5 53	1. 00 0	.6 99	.4 31	.5 17	.5 25	.5 07	.5 31	.5 26	.5 08	.7 24	.2 42	.1 89

[ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ]

VA	.4	.2	.0	.2	.1	.0	.2	.2	.2	.1	.0	.0	.4	.1	.6	.3	.2	.1	.2	.5
RO	52	27	87	55	59	76	08	12	37	26	41	09	01	20	81	81	93	81	60	04
00																				
29																				
VA	.2	.	.0	.0	.0	.	.0	.2	.3	.	.2	.2	.0	.3	.3	.4	.1	.1	.0	.1
RO	14	.0	44	45	19	.1	14	11	47	.0	12	39	86	45	23	55	73	84	52	18
00		61				65			28											
30																				
VA	.4	.3	.2	.3	.4	.0	.3	.1	.3	.5	.1	.4	.4	.3	.6	.1	.4	.5	.6	.6
RO	50	03	60	91	66	00	11	64	53	20	55	69	85	56	00	98	70	69	83	11
00																				
31																				
VA	.5	.3	.1	.2	.3	.2	.3	.2	.4	.1	.2	.1	.2	.1	.5	.3	.	.1	.	.2
RO	02	46	97	22	78	52	03	59	60	49	91	74	30	98	81	69	0	86	.0	51
00																	28			
32																				
VA	.4	.2	.1	.4	.1	.1	.2	.1	.4	.1	.0	.5	.4	.4	.5	.3	.5	.3	.4	.5
RO	59	96	55	47	91	45	09	14	14	04	57	03	79	71	18	07	60	15	01	35
00																				
33																				
VA	.5	.4	.0	.1	.3	.1	.2	.1	.5	.1	.3	.1	.4	.1	.6	.4	.1	.2	.1	.5
RO	26	22	31	90	83	89	15	28	29	71	26	05	83	85	45	78	62	00	49	02
00																				
34																				
VA	.3	.3	.2	.1	.1	.0	.2	.2	.3	.2	.2	.	.0	.1	.4	.3	.	.3	.1	.1
RO	57	87	32	83	57	90	88	91	56	97	09	.0	64	08	03	62	.0	33	11	88
00												83					25			
35																				
VA	.6	.3	.4	.5	.6	.2	.4	.3	.5	.6	.5	.5	.5	.4	.6	.3	.3	.5	.6	.6
RO	90	95	84	21	52	00	12	17	65	09	36	52	92	25	55	62	75	24	56	65
00																				
36																				
VA	.5	.4	.3	.4	.4	.2	.2	.2	.5	.4	.3	.4	.4	.3	.6	.3	.2	.5	.4	.4
RO	76	04	94	72	74	67	35	61	84	36	47	94	81	86	46	08	61	95	92	44
00																				
37																				
VA	.3	.6	.4	.5	.6	.3	.2	.1	.4	.6	.5	.5	.6	.3	.3	.2	.4	.6	.6	.5
RO	91	30	82	49	54	11	40	43	25	84	32	30	49	35	20	77	71	41	87	82
00																				
38																				
VA	.6	.3	.6	.6	.7	.2	.3	.2	.5	.7	.6	.6	.6	.2	.4	.2	.3	.3	.6	.5
RO	20	51	47	07	18	60	60	12	27	68	17	35	92	90	89	80	80	61	98	85
00																				
39																				

.4 67	.3 41	.4 41	.3 63	.6 99	1. 00 0	.2 51	.4 89	.3 59	.5 81	.6 53	.4 08	.4 64	.4 20	.2 06	.1 52
.4 61	.2 75	.0 10	.0 95	.4 31	.2 51	1. 00 0	.1 83	.1 33	.3 37	.1 77	.0 49	.2 18	.3 19	.0 10	.0 91
.5 71	.3 75	.2 32	.2 45	.5 17	.4 89	.1 83	1. 00 0	.3 47	.4 28	.3 39	.3 62	.7 31	.6 74	.5 97	.6 10
.5 28	.3 68	.3 23	.3 52	.5 25	.3 59	.1 33	.3 47	1. 00 0	.3 65	.5 62	.4 83	.4 68	.4 42	.2 57	.2 45
.4 59	.0 66	.1 58	.0 43	.5 07	.5 81	.3 37	.4 28	.3 65	1. 00 0	.5 20	.0 29	.4 23	.4 55	.2 99	.2 90
.3 74	.2 13	.2 09	.2 31	.5 31	.6 53	.1 77	.3 39	.5 62	.5 20	1. 00 0	.3 31	.5 40	.3 02	.3 21	.3 77
.4 29	.3 28	.2 92	.4 77	.5 26	.4 08	.0 49	.3 62	.4 83	.0 29	.3 31	1. 00 0	.4 50	.5 20	.3 82	.2 48
.6 40	.2 86	.2 45	.2 41	.5 08	.4 64	.2 18	.7 31	.4 68	.4 23	.5 40	.4 50	1. 00 0	.6 36	.6 37	.7 11
.6 36	.4 34	.3 64	.4 63	.7 24	.4 20	.3 19	.6 74	.4 42	.4 55	.3 02	.5 20	.6 36	1. 00 0	.5 94	.5 54
.4 60	.2 49	.1 83	.2 44	.2 42	.2 06	.0 10	.5 97	.2 57	.2 99	.3 21	.3 82	.6 37	.5 94	1. 00 0	.7 02
.3 77	.2 14	. 0 65	.1 78	.1 89	1. 52	.0 91	.6 10	.2 45	.2 90	.3 77	.2 48	.7 11	.5 54	.7 02	1. 00 0

Прилог бр. 14

Табела бр. 79 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај менаџерите во јавните организации

	VA RO 00 01	VA RO 00 02	VA RO 00 03	VA RO 00 04	VA RO 00 05	VA RO 00 06	VA RO 00 09	VA RO 00 11	VA RO 00 12	VA RO 00 13	VA RO 00 14	VA RO 00 15	VA RO 00 16	VA RO 00 17	VA RO 00 18	VA RO 00 19	VA RO 00 20	VA RO 00 21	VA RO 00 22	VA RO 00 23	VA RO 00 24	VA RO 00 25	VA RO 00 26	VA RO 00 27	VA RO 00 28	VA RO 00 29	VA RO 00 30	VA RO 00 31	VA RO 00 32	VA RO 00 33	VA RO 00 34	VA RO 00 35	VA RO 00 36	VA RO 00 37	VA RO 00 38	VA RO 00 39	
Co rre lati on	1. 00 00	.7 52	.6 44	.5 29	.5 45	.3 26	.6 87	.1 49	.3 03	.5 05	.2 16	.1 18	.3 97	.4 12	.5 69	.4 66	.4 64	.3 93	.2 60	.2 99	.3 12	.6 12	.4 25	.3 79	.3 80	.2 59	.2 26	.3 47	.4 40	.3 71	.3 65	.3 98	.1 75	.3 31	.3 78	.3 22	
		.7 52	.7 62	.7 11	.6 57	.2 11	.8 00	.3 47	.5 26	.7 61	.4 76	.0 74	.5 45	.6 53	.7 27	.6 68	.7 28	.4 77	.0 44	.5 65	.3 83	.5 62	.6 24	.6 47	.5 79	.4 95	.5 26	.4 75	.4 26	.5 56	.4 36	.4 44	.6 90	.4 17	.6 38	.5 95	
			.6 62	.7 00	.6 89	.7 32	.4 60	.7 05	.5 65	.6 25	.6 33	.4 49	.0 14	.6 53	.4 76	.6 82	.5 57	.5 58	.6 34	.0 21	.4 73	.3 30	.3 24	.5 99	.6 03	.4 73	.6 69	.4 29	.5 59	.3 92	.3 49	.4 81	.5 97	.6 29	.4 84	.5 05	.4 90
				.6 00	.7 89	.8 47	.4 78	.6 82	.5 37	.6 72	.7 22	.4 22	.0 68	.5 04	.6 43	.5 36	.5 41	.7 54	.5 35	.0 81	.5 99	.3 73	.5 38	.7 87	.6 77	.5 69	.4 75	.5 30	.5 67	.4 86	.6 07	.5 77	.6 82	.5 49	.6 15	.6 04	.6 68
				.7 32	.8 73	1. 00	.5 68	.6 68	.5 97	.7 17	.7 19	.4 66	.0 84	.5 51	.6 09	.5 57	.6 21	.7 37	.6 10	.0 29	.6 41	.5 69	.7 35	.7 43	.5 76	.7 25	.5 90	.6 50	.5 72	.6 75	.6 80	.7 94	.6 64	.5 91	.6 67	.6 15	.6 62
				.4 60	.5 68	1. 00	2. 65	2. 22	3. 89	2. 32	2. 84	.0 33	.1 63	1. 21	1. 59	2. 12	2. 64	.4 85	.0 25	2. 75	2. 81	2. 02	3. 71	4. 52	3. 55	4. 10	0. 52	2. 54	2. 54	2. 52	4. 66	3. 37	3. 92	4. 33	2. 99	4. 92	
				.6 05	.6 78	2. 97	1. 22	2. 00	.6 22	.7 35	.4 17	.0 10	.7 05	.7 34	.8 16	.6 46	.7 62	.5 97	.2 12	.7 02	.5 11	.6 28	.6 43	.7 43	.6 46	.4 93	.6 25	.6 67	.6 25	.7 53	.6 13	.6 16	.5 20	.6 14	.6 47	.7 03	
				.5 82	.5 97	3. 22	2. 22	1. 00	5. 72	.4 37	.4 54	.0 84	.4 78	3. 65	2. 62	.4 12	.4 74	.5 62	.0 52	.4 49	2. 63	1. 22	.6 07	.4 03	.4 99	.4 17	2. 92	.4 43	2. 20	3. 63	3. 86	5. 81	.4 49	.5 00	3. 79	4. 83	
				.6 37	.7 17	2. 89	6. 35	5. 72	1. 00	6. 75	.5 64	.2 14	.6 79	.6 94	.5 70	.5 98	.7 38	.4 99	.0 24	.7 23	.4 76	.3 45	.7 08	.5 98	.6 94	.4 99	.5 68	.6 04	.4 54	.6 54	.4 26	.6 61	.7 77	.6 66	.6 82	.8 23	
				.7 72	.7 19	2. 32	.7 17	.4 37	6. 75	1. 00	.4 29	.0 38	.6 20	.7 04	.6 84	.6 15	.7 72	.4 82	.0 28	.5 94	.3 84	.5 36	.6 77	.7 94	.6 13	.4 37	.5 48	.6 27	.4 33	.6 11	.4 89	.7 50	.4 73	.5 09	.6 66	.7 02	
				.4 22	.4 66	2. 84	.4 10	.4 54	.5 64	.4 29	1. 00	.1 05	.4 85	.5 90	.5 33	.7 66	.6 21	.6 75	.0 10	.6 11	.5 47	.4 80	.6 49	.4 97	.6 18	.6 85	.5 76	.4 32	.4 56	.5 42	.4 69	.5 89	.6 48	.7 92	.7 27	.6 68	

VA RO 00 15	1 18	. 0 74	. 0 14	. 0 68	. 0 84	. 0 33	. 0 02	. 0 84	. 2 14	. 0 38	. 1 05	. 1 00	. 1 27	. 1 44	. 2 09	. 0 44	. 0 38	. - 0	. 6 12	. 1 55
VA RO 00 16	3 97	. 5 45	. 6 53	. 5 04	. 5 51	. 1 63	. 7 05	. 4 78	. 6 79	. 6 20	. 4 85	. 1 27	. 1 00	. 8 01	. 7 59	. 6 05	. 6 95	. 7 47	. 1 08	. 6 98
VA RO 00 17	4 12	. 6 53	. 4 76	. 6 43	. 6 09	. 1 21	. 7 34	. 3 65	. 6 94	. 7 04	. 5 90	. 1 44	. 8 01	. 1 00	. 7 88	. 7 23	. 8 59	. 6 28	. 1 78	. 8 02
VA RO 00 18	5 69	. 7 27	. 6 82	. 5 36	. 5 57	. 1 59	. 8 16	. 2 62	. 5 70	. 6 84	. 5 33	. 2 09	. 7 59	. 7 88	. 1 00	. 7 89	. 7 27	. 6 36	. 2 66	. 6 11
VA RO 00 19	4 66	. 6 68	. 5 57	. 5 41	. 6 21	. 2 12	. 6 46	. 4 12	. 5 98	. 6 15	. 7 66	. 0 44	. 6 05	. 7 23	. 7 89	. 1 00	. 7 67	. 6 92	. 0 13	. 5 82
VA RO 00 20	4 64	. 7 28	. 5 58	. 7 54	. 7 37	. 2 64	. 7 62	. 4 74	. 7 38	. 7 72	. 6 21	. 0 38	. 6 95	. 8 59	. 7 27	. 7 67	. 1 00	. 6 66	. 0 29	. 8 66
VA RO 00 21	3 93	. 4 77	. 6 34	. 5 35	. 6 10	. 4 85	. 5 97	. 5 62	. 4 99	. 4 82	. 6 75	. - 85	. 7 0	. 6 47	. 6 28	. 6 36	. 6 92	. 6 66	. 1 00	. - 0
VA RO 00 22	2 60	. 0 44	. 1 21	. 0 81	. 1 29	. 0 25	. 2 52	. - 2	. 0 24	. 0 28	. - 10	. 6 12	. 1 08	. 1 78	. 2 66	. 0 13	. 0 29	. - 32	. 1 00	. 1 49
VA RO 00 23	2 99	. 5 65	. 4 73	. 5 99	. 6 41	. 2 75	. 7 02	. 4 49	. 7 23	. 5 94	. 6 11	. 1 55	. 6 98	. 8 02	. 6 11	. 5 82	. 8 66	. 6 47	. 1 49	. 1 00
VA RO 00 24	3 12	. 3 83	. 3 30	. 3 73	. 3 69	. 2 81	. 5 11	. 2 63	. 4 76	. 3 84	. 5 47	. 4 79	. 5 29	. 5 87	. 5 35	. 4 28	. 6 03	. 4 88	. 4 64	. 7 63
VA RO 00 25	6 12	. 5 62	. 3 24	. 5 38	. 5 35	. 2 02	. 6 28	. 1 22	. 3 45	. 5 36	. 4 80	. 3 36	. 3 97	. 6 20	. 6 71	. 6 62	. 6 45	. 4 20	. 5 20	. 5 22
VA RO 00 26	4 25	. 6 24	. 5 99	. 7 87	. 7 43	. 3 71	. 6 43	. 6 07	. 7 08	. 6 77	. 6 49	. 0 63	. 6 17	. 7 25	. 6 24	. 7 32	. 7 58	. 6 58	. 0 42	. 6 42
VA RO 00 27	3 79	. 6 47	. 5 03	. 6 77	. 5 76	. 1 52	. 7 43	. 4 03	. 5 98	. 7 94	. 4 97	. - 34	. 7 0	. 7 52	. 7 96	. 7 33	. 6 93	. 7 50	. 6 09	. 1 11
VA RO 00 28	3 80	. 5 79	. 6 73	. 5 69	. 7 25	. 4 55	. 6 46	. 4 99	. 6 94	. 6 13	. 6 18	. 0 72	. 7 17	. 6 57	. 7 35	. 7 56	. 7 74	. 7 71	. - 0	. 7 87

.4 79	3 36	0 63	- 0 34	0 72	- 1 41	- .1 05	0 87	.2 72	0 68	- .1 17	0 45	- 0 45	- 0 46	.1 38	.2 39
.5 29	3 97	6 17	.7 52	.7 17	.4 59	.5 07	.8 08	.5 08	6 41	5 10	.6 79	.5 21	.5 66	.4 47	.5 73
.5 87	6 20	.7 25	.7 96	.6 57	.5 37	.7 10	.7 44	.6 15	7 82	5 50	6 90	.6 46	.6 31	.7 04	.7 64
.5 35	6 71	6 24	.7 33	.7 35	.5 77	.6 20	.7 30	.7 05	.7 35	.6 42	.6 59	.5 61	.6 30	.6 13	.7 01
.4 28	6 62	7 32	6 93	.7 56	.7 54	.6 86	.6 31	6 60	7 09	.6 07	6 31	.7 12	.8 00	.7 11	.7 20
.6 03	6 45	.7 58	.7 50	.7 74	.6 80	.7 89	.7 36	.6 82	8 64	.6 37	8 07	.7 69	.7 68	.8 45	.8 32
.4 88	4 20	6 58	6 09	.7 71	.6 56	.5 20	.7 22	.5 59	6 62	.7 30	6 27	.5 73	.6 94	.5 23	.5 23
.4 64	5 20	0 42	.1 11	- 0 87	- .1 12	.0 61	.0 61	.3 97	.1 86	.0 29	- 0 81	- 0 91	- 0 72	.1 83	.2 30
.7 63	5 22	6 42	.5 98	.7 05	5 36	.6 71	.7 29	.6 08	8 01	.5 78	.6 96	.6 28	.6 39	.7 86	.7 83
1. 00 0	5 79	4 44	.3 89	.4 77	.3 19	.3 81	.5 01	.5 66	.5 27	.3 73	.4 16	.4 19	.4 16	.6 49	.5 80
.5 79	1 00 0	6 25	.5 58	4 98	.5 55	.6 14	.4 99	8 17	6 99	.5 60	.4 74	.4 99	.5 70	.6 74	.6 11
.4 44	6 25	1 00 0	.7 86	.7 14	.7 10	.6 24	.6 70	.6 22	.6 95	.6 09	.7 25	.7 17	.8 42	.6 97	.7 71
.3 89	5 58	7 86	1. 00 0	.6 38	5 61	.6 84	.7 20	.5 11	.7 07	.4 92	.6 06	.5 87	.6 99	.5 89	.7 39
.4 77	4 98	.7 14	.6 38	1. 00 0	.8 02	.6 28	.7 93	.7 02	.7 98	.7 15	.8 08	.7 27	.8 09	.6 18	.6 86

[ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ]

VA RD 00 29	2 59	.4 95	.4 69	.4 75	.5 90	.3 10	.4 93	.4 17	.4 99	.4 37	.6 85	. 41	.4 59	.5 37	.5 77	.7 54	.6 80	.6 56	. 12	.5 36
VA RD 00 30	2 26	.5 26	.3 29	.5 30	.5 50	.0 52	.6 25	.2 92	.5 68	.5 48	.5 76	. 05	.5 07	.7 10	.6 20	.6 86	.7 89	.5 20	.0 61	.6 71
VA RD 00 31	3 47	.4 75	.5 59	.5 67	.6 72	.2 54	.6 67	.4 43	.6 04	.6 27	.4 32	.0 87	.8 08	.7 44	.7 30	.6 31	.7 36	.7 22	.0 61	.7 29
VA RD 00 32	4 40	.4 26	.3 92	.4 86	.5 75	.2 54	.6 25	.2 20	.4 54	.4 33	.4 56	.2 72	.5 08	.6 15	.7 05	.6 60	.6 82	.5 59	.3 97	.6 08
VA RD 00 33	3 71	.5 56	.4 49	.6 07	.6 80	.2 52	.7 53	.3 63	.6 54	.6 11	.5 42	.0 68	.6 41	.7 82	.7 35	.7 09	.8 64	.6 62	.1 86	.8 01
VA RD 00 34	3 65	.4 36	.5 81	.5 77	.6 94	.4 66	.6 13	.3 86	.4 26	.4 89	.4 69	. 17	.5 10	.5 50	.6 42	.6 07	.6 37	.7 30	.0 29	.5 78
VA RD 00 35	3 98	.6 44	.6 97	.6 82	.7 64	.3 37	.6 16	.5 81	.7 61	.7 50	.5 89	.0 45	.6 79	.6 90	.6 59	.6 31	.8 07	.6 27	. 081	.6 96
VA RD 00 36	1 75	.4 90	.4 29	.5 49	.5 91	.2 92	.5 20	.4 49	.6 77	.4 73	.6 48	. 45	.5 21	.6 46	.5 61	.7 12	.7 69	.5 73	. 091	.6 28
VA RD 00 37	3 31	.6 17	.5 84	.6 15	.6 67	.4 33	.6 14	.5 00	.6 66	.6 09	.7 92	. 46	.5 66	.6 31	.6 30	.8 00	.7 68	.6 94	. 072	.6 39
VA RD 00 38	3 78	.6 38	.4 05	.6 04	.6 15	.2 99	.6 47	.3 79	.6 82	.6 66	.7 27	.1 38	.4 47	.7 04	.6 13	.7 11	.8 45	.5 23	.1 83	.7 86
VA RD 00 39	3 22	.5 95	.4 90	.6 68	.6 62	.2 92	.7 03	.4 83	.8 23	.7 02	.6 68	.2 39	.5 73	.7 64	.7 01	.7 20	.8 32	.5 23	.2 30	.7 83

.3 19	5 55	.7 10	.5 61	.8 02	1. 00 0	.8 11	.5 46	.6 80	.7 60	.7 24	.6 74	.8 33	.8 79	.6 40	.6 18
.3 81	6 14	.6 24	.6 84	.6 28	.8 11 00 0	1. 00 0	.5 66	.6 36	.8 65	.6 32	.6 28	.8 07	.7 23	.7 22	.7 34
.5 01	4 99	.6 70	.7 20	.7 93	.5 46	.5 66	1. 00 0	.6 35	.7 49	.6 86	.6 74	.5 03	.5 90	.4 93	.6 04
.5 66	.8 17	.6 22	.5 11	.7 02	.6 80	.6 36	.6 35	1. 00 0	.8 26	.7 18	.6 05	.5 98	.6 48	.6 26	.6 45
.5 27	.6 99	.6 95	.7 07	.7 98	.7 60	.8 65	.7 49	.8 26	1. 00 0	.7 65	.7 45	.7 36	.7 31	.7 48	.8 07
.3 73	5 60	.6 09	.4 92	.7 15	.7 24	.6 32	.6 86	.7 18	.7 65	1. 00 0	.6 82	.5 81	.6 36	.5 19	.5 18
4 16	4 74	.7 25	.6 06	.8 08	.6 74	.6 28	.6 74	.6 05	.7 45	.6 82	1. 00 0	.6 88	.7 50	.7 02	.6 96
.4 19	.4 99	.7 17	.5 87	.7 27	.8 33	.8 07	.5 03	.5 98	.7 36	.5 81	.6 88	1. 00 0	.8 51	.7 61	.7 37
.4 16	.5 70	.8 42	.6 99	.8 09	.8 79	.7 23	.5 90	.6 48	.7 31	.6 36	.7 50	.8 51	1. 00 0	.7 95	.7 86
.6 49	.6 74	.6 97	.5 89	.6 18	.6 40	.7 22	.4 93	.6 26	.7 48	.5 19	.7 02	.7 61	.7 95	1. 00 0	.8 80
.5 80	.6 11	.7 71	.7 39	.6 86	.6 18	.7 34	.6 04	.6 45	.8 07	.5 18	.6 96	.7 37	.7 86	.8 80	1. 00 0

Прилог бр. 15

Табела бр. 93 Преглед на средните вредности (аритметичките средини) во производствените, услужните и јавните организации – вработени

		Deskriptives			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
VAR00001	1.00	108	5,81	1,106	0,106
	2.00	125	5,79	1,253	0,112
	3.00	94	5,35	1,435	0,148
	Total	327	5,67	1,275	0,071
VAR00002	1.00	108	5,78	1,138	0,110
	2.00	125	5,87	1,085	0,097
	3.00	94	5,60	1,314	0,136
	Total	327	5,76	1,174	0,065
VAR00003	1.00	108	5,77	1,165	0,112
	2.00	125	5,71	1,163	0,104
	3.00	94	5,57	1,214	0,125
	Total	327	5,69	1,177	0,065
VAR00004	1.00	108	5,77	0,973	0,094
	2.00	125	5,54	1,208	0,108
	3.00	94	5,29	1,325	0,137
	Total	327	5,54	1,184	0,065
VAR00005	1.00	108	5,81	0,942	0,091
	2.00	125	5,78	1,069	0,096
	3.00	94	5,59	1,204	0,124
	Total	327	5,73	1,072	0,059
VAR00006	1.00	108	5,91	1,028	0,099
	2.00	125	5,86	1,274	0,114
	3.00	94	5,59	1,387	0,143
	Total	327	5,80	1,238	0,068
VAR00007	1.00	108	5,56	1,163	0,112
	2.00	125	5,67	1,294	0,116

	3.00	94	5,27	1,446	0,149
	Total	327	5,52	1,306	0,072
VAR00008	1.00	108	5,49	1,457	0,140
	2.00	125	5,27	1,598	0,143
	3.00	94	4,71	1,910	0,197
	Total	327	5,18	1,675	0,093
VAR00009	1.00	108	5,37	1,586	0,153
	2.00	125	4,89	1,728	0,155
	3.00	94	3,48	2,149	0,222
	Total	327	4,64	1,967	0,109
VAR00010	1.00	108	5,69	1,172	0,113
	2.00	125	5,14	1,677	0,150
	3.00	94	4,87	1,791	0,185
	Total	327	5,24	1,596	0,088

Табела бр. 93-а

		Deskriptives			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
VAR00011	1.00	108	5,81	1,172	0,113
	2.00	125	5,49	1,533	0,137
	3.00	94	4,76	1,776	0,183
	Total	327	5,38	1,556	0,086
VAR00012	1.00	108	5,73	1,181	0,114
	2.00	125	5,41	1,368	0,122
	3.00	94	5,07	1,519	0,157
	Total	327	5,42	1,376	0,076
VAR00013	1.00	108	5,88	1,030	0,099
	2.00	125	5,49	1,495	0,134
	3.00	94	5,05	1,655	0,171
	Total	327	5,49	1,444	0,080
VAR00014	1.00	108	6,15	0,905	0,087
	2.00	125	5,72	1,154	0,103
	3.00	94	5,67	1,121	0,116
	Total	327	5,85	1,086	0,060
VAR00015	1.00	108	5,87	0,918	0,088
	2.00	125	5,61	1,257	0,112
	3.00	94	5,41	1,323	0,136
	Total	327	5,64	1,187	0,066
VAR00016	1.00	108	5,47	1,249	0,120
	2.00	125	5,08	1,619	0,145
	3.00	94	3,70	1,950	0,201
	Total	327	4,81	1,767	0,098
VAR00017	1.00	108	5,40	1,127	0,108
	2.00	125	5,30	1,295	0,116
	3.00	94	4,99	1,590	0,164
	Total	327	5,24	1,343	0,074
VAR00018	1.00	108	5,81	0,929	0,089
	2.00	125	5,57	1,340	0,120

VAR00019	3.00	94	5,11	1,569	0,162
	Total	327	5,52	1,322	0,073
	1.00	108	5,26	1,342	0,129
	2.00	125	5,15	1,592	0,142
	3.00	94	5,04	1,784	0,184
VAR00020	Total	327	5,16	1,571	0,087
	1.00	108	5,44	1,512	0,146
	2.00	125	5,34	1,443	0,129
	3.00	94	5,12	1,619	0,167
	Total	327	5,31	1,519	0,084

Табела бр.93-6

		Deskriptives			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
VAR00021	1.00	108	5,34	1,607	0,155
	2.00	125	5,00	1,680	0,150
	3.00	94	4,45	1,960	0,202
	Total	327	4,95	1,773	0,098
VAR00022	1.00	108	5,77	1,029	0,099
	2.00	125	5,57	1,297	0,116
	3.00	94	5,00	1,710	0,176
	Total	327	5,47	1,385	0,077
VAR00023	1.00	108	5,67	1,136	0,109
	2.00	125	5,35	1,504	0,135
	3.00	94	4,93	1,737	0,179
	Total	327	5,33	1,493	0,083
VAR00024	1.00	108	5,71	1,086	0,104
	2.00	125	5,54	1,451	0,130
	3.00	94	5,23	1,668	0,172
	Total	327	5,51	1,420	0,079
VAR00025	1.00	108	5,25	1,492	0,144
	2.00	125	5,14	1,543	0,138
	3.00	94	5,13	1,680	0,173
	Total	327	5,17	1,564	0,086
VAR00026	1.00	108	5,45	1,256	0,121
	2.00	125	5,02	1,778	0,159
	3.00	94	4,66	1,682	0,173
	Total	327	5,06	1,620	0,090
VAR00027	1.00	108	5,50	1,501	0,144
	2.00	125	5,07	1,705	0,152
	3.00	94	4,73	1,856	0,191
	Total	327	5,12	1,708	0,094
VAR00028	1.00	108	5,77	1,265	0,122
	2.00	125	5,50	1,395	0,125

VAR00029	3.00	94	5,10	1,573	0,162
	Total	327	5,47	1,429	0,079
	1.00	108	5,70	1,162	0,112
	2.00	125	5,46	1,500	0,134
	3.00	94	5,16	1,533	0,158
VAR00030	Total	327	5,46	1,420	0,079
	1.00	108	5,83	1,037	0,100
	2.00	125	5,59	1,386	0,124
	3.00	94	5,18	1,429	0,147
	Total	327	5,55	1,316	0,073

Табела бр. 93-в

		Deskriptives			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
VAR00031	1.00	108	5,56	1,356	0,130
	2.00	125	5,45	1,604	0,143
	3.00	94	4,96	1,502	0,155
	Total	327	5,34	1,512	0,084
VAR00032	1.00	108	5,72	1,229	0,118
	2.00	125	5,42	1,525	0,136
	3.00	94	4,90	1,614	0,166
	Total	327	5,37	1,493	0,083
VAR00033	1.00	108	5,93	1,125	0,108
	2.00	125	5,51	1,479	0,132
	3.00	94	4,55	1,812	0,187
	Total	327	5,37	1,577	0,087
VAR00034	1.00	108	5,98	1,144	0,110
	2.00	125	5,49	1,548	0,138
	3.00	94	5,12	1,473	0,152
	Total	327	5,54	1,441	0,080
VAR00035	1.00	108	5,90	1,143	0,110
	2.00	125	6,07	0,993	0,089
	3.00	94	5,48	1,189	0,123
	Total	327	5,84	1,126	0,062
VAR00036	1.00	108	6,22	0,879	0,085
	2.00	125	6,25	0,858	0,077
	3.00	94	5,77	1,111	0,115
	Total	327	6,10	0,965	0,053
VAR00037	1.00	108	6,07	0,944	0,091
	2.00	125	6,11	1,094	0,098
	3.00	94	5,79	1,190	0,123
	Total	327	6,01	1,082	0,060
VAR00038	1.00	108	5,59	1,261	0,121
	2.00	125	5,73	1,207	0,108

VAR00039	3.00	94	5,65	1,124	0,116
	Total	327	5,66	1,200	0,066
	1.00	108	5,67	1,283	0,123
	2.00	125	5,78	1,190	0,106
	3.00	94	4,99	1,403	0,145
VAR00040	Total	327	5,51	1,324	0,073
	1.00	108	5,01	1,916	0,184
	2.00	125	5,72	1,389	0,124
	3.00	94	4,99	1,266	0,131
	Total	327	5,28	1,587	0,088

Прилог бр. 16

Табела бр. 94 Разлики меѓу производствените, услужните и јавните организации – вработени

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	13,407	2	6,703	4,202	,016
	Within Groups	516,924	324	1,595		
	Total	530,330	326			
VAR00002	Between Groups	4,138	2	2,069	1,505	,223
	Within Groups	445,257	324	1,374		
	Total	449,394	326			
VAR00003	Between Groups	1,981	2	,990	,713	,491
	Within Groups	449,824	324	1,388		
	Total	451,804	326			
VAR00004	Between Groups	11,647	2	5,824	4,235	,015
	Within Groups	445,546	324	1,375		
	Total	457,193	326			
VAR00005	Between Groups	2,854	2	1,427	1,245	,289
	Within Groups	371,464	324	1,146		
	Total	374,318	326			
VAR00006	Between Groups	5,971	2	2,985	1,961	,142
	Within Groups	493,301	324	1,523		
	Total					

VAR00007	Total	499,272	326			
	Between Groups	9,088	2	4,544	2,694	,069
	Within Groups	546,570	324	1,687		
	Total	555,657	326			
VAR00008	Between Groups	32,003	2	16,002	5,872	,003
	Within Groups	882,987	324	2,725		
	Total	914,991	326			
	Between Groups	192,063	2	96,031	29,104	,000
VAR00009	Within Groups	1069,075	324	3,300		
	Total	1261,138	326			
	Between Groups	36,355	2	18,178	7,417	,001
	Within Groups	794,073	324	2,451		
VAR00010	Total	830,428	326			

Табела бр. 94-а

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00011	Between Groups	57,696	2	28,848	12,777	,000
	Within Groups	731,521	324	2,258		
	Total	789,217	326			
VAR00012	Between Groups	21,719	2	10,859	5,905	,003
	Within Groups	595,884	324	1,839		
	Total	617,602	326			
VAR00013	Between Groups	34,330	2	17,165	8,617	,000
	Within Groups	645,401	324	1,992		
	Total	679,731	326			
VAR00014	Between Groups	14,749	2	7,374	6,464	,002
	Within Groups	369,606	324	1,141		
	Total	384,355	326			
VAR00015	Between Groups	10,623	2	5,311	3,834	,023
	Within Groups	448,796	324	1,385		
	Total	459,419	326			
VAR00016	Between Groups	171,845	2	85,922	32,915	,000
	Within Groups	845,776	324	2,610		
	Total	1017,621	326			

VAR00017	Between Groups	8,997	2	4,499	2,518	,082
	Within Groups	578,917	324	1,787		
	Total	587,914	326			
VAR00018	Between Groups	25,753	2	12,877	7,670	,001
	Within Groups	543,904	324	1,679		
	Total	569,657	326			
VAR00019	Between Groups	2,363	2	1,182	,477	,621
	Within Groups	802,683	324	2,477		
	Total	805,046	326			
VAR00020	Between Groups	5,596	2	2,798	1,214	,298
	Within Groups	746,587	324	2,304		
	Total	752,183	326			

Табела бр. 94-б

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00021	Between Groups	40,754	2	20,377	6,712	,001
	Within Groups	983,558	324	3,036		
	Total	1024,312	326			
VAR00022	Between Groups	31,589	2	15,795	8,617	,000
	Within Groups	593,885	324	1,833		
	Total	625,474	326			
VAR00023	Between Groups	27,676	2	13,838	6,414	,002
	Within Groups	698,991	324	2,157		
	Total	726,667	326			
VAR00024	Between Groups	11,690	2	5,845	2,931	,050
	Within Groups	646,041	324	1,994		
	Total	657,731	326			
VAR00025	Between Groups	,938	2	,469	,191	,826
	Within Groups	796,126	324	2,457		
	Total	797,064	326			
VAR00026	Between Groups	32,053	2	16,027	6,303	,002
	Within Groups	823,843	324	2,543		
	Total	855,896	326			

VAR00027	Between Groups	29,881	2	14,941	5,252	,006
	Within Groups	921,703	324	2,845		
	Total	951,584	326			
VAR00028	Between Groups	22,930	2	11,465	5,781	,003
	Within Groups	642,599	324	1,983		
	Total	665,529	326			
VAR00029	Between Groups	14,894	2	7,447	3,757	,024
	Within Groups	642,213	324	1,982		
	Total	657,107	326			
VAR00030	Between Groups	21,696	2	10,848	6,471	,002
	Within Groups	543,118	324	1,676		
	Total	564,813	326			

Табела бр. 94-в

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00031	Between Groups	20,231	2	10,115	4,518	,012
	Within Groups	725,408	324	2,239		
	Total	745,639	326			
VAR00032	Between Groups	34,053	2	17,027	7,970	,000
	Within Groups	692,173	324	2,136		
	Total	726,226	326			
VAR00033	Between Groups	98,610	2	49,305	22,440	,000
	Within Groups	711,873	324	2,197		
	Total	810,483	326			
VAR00034	Between Groups	38,199	2	19,100	9,686	,000
	Within Groups	638,908	324	1,972		
	Total	677,107	326			
VAR00035	Between Groups	19,357	2	9,678	7,965	,000
	Within Groups	393,689	324	1,215		
	Total	413,046	326			
VAR00036	Between Groups	14,840	2	7,420	8,324	,000
	Within Groups	288,830	324	,891		
	Total	303,670	326			

VAR00037	Between Groups	6,404	2	3,202	2,762	,065
	Within Groups	375,584	324	1,159		
	Total	381,988	326			
VAR00038	Between Groups	1,080	2	,540	,374	,688
	Within Groups	468,241	324	1,445		
	Total	469,321	326			
VAR00039	Between Groups	36,971	2	18,485	11,201	,000
	Within Groups	534,717	324	1,650		
	Total	571,688	326			
VAR00040	Between Groups	40,049	2	20,025	8,305	,000
	Within Groups	781,180	324	2,411		
	Total	821,229	326			

Прилог бр. 17

Табела бр. 95 Поединечни разлики меѓу потпримероците (производствени/ услужни/ јавни организации)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.		
				F	Sig.
VAR00001	1.00 2.00	,01356	,16594	4,202	,016
	3.00	,45449*	,17817		
	2.00 1.00	-,01356	,16594		
	3.00	,44094*	,17244		
	3.00 1.00	-,45449*	,17817		
VAR00004	2.00	-,44094*	,17244	4,235	,015
	1.00 2.00	,23252	,15406		
	3.00	,48128*	,16541		
	2.00 1.00	-,23252	,15406		
	3.00	,24877	,16009		
VAR00008	1.00 2.00	-,48128*	,16541	5,872	,003
	3.00	-,24877	,16009		
	2.00 1.00	-,21874	,21688		
	3.00	,77797*	,23287		
	3.00 1.00	-,77797*	,23287		
VAR00009	2.00	-,55923*	,22538	29,104	,000
	1.00 2.00	,48237	,23864		
	3.00	1,89165*	,25623		
	2.00 1.00	-,48237	,23864		
	3.00	1,40928*	,24799		
VAR00010	3.00 1.00	-1,89165*	,25623	7,417	,001
	2.00	-1,40928*	,24799		
	1.00 2.00	,55844*	,20567		
	3.00	,82210*	,22083		
	2.00 1.00	-,55844*	,20567		

		3.00	,26366	,21373	,434		
	3.00	1.00	-.82210*	,22083	,001		
		2.00	-,26366	,21373	,434		
VAR00011	1.00	2.00	,31756	,19740	,243		
		3.00	1.05024*	,21195	,000		
	2.00	1.00	-,31756	,19740	,243	12,777	,000
		3.00	.73268*	,20514	,001		
	3.00	1.00	-1.05024*	,21195	,000		
		2.00	-.73268*	,20514	,001		
VAR00012	1.00	2.00	,32348	,17816	,166		
		3.00	.65701*	,19130	,002		
	2.00	1.00	-,32348	,17816	,166	5,905	,003
		3.00	,33353	,18514	,171		
	3.00	1.00	-.65701*	,19130	,002		
		2.00	-,33353	,18514	,171		
VAR00013	1.00	2.00	,39163	,18542	,089		
		3.00	.82644*	,19909	,000		
	2.00	1.00	-,39163	,18542	,089	8,617	,000
		3.00	,43481	,19268	,064		
	3.00	1.00	-.82644*	,19909	,000		
		2.00	-,43481	,19268	,064		

Табела бр. 95-а

		Multiple Comparisons						
		Tukey HSD						
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	F	Sig.	
VAR00014	1.00	2.00	,42815*	,14032	,007	6,464	,002	
		3.00	,47794*	,15066	,005			
	2.00	1.00	-.42815*	,14032	,007			
		3.00	,04979	,14581	,938			
	3.00	1.00	-.47794*	,15066	,005			
	2.00	-,04979	,14581	,938				
VAR00015	1.00	2.00	,26237	,15462	,208	3,834	,023	
		3.00	,45548*	,16602	,018			
	2.00	1.00	-,26237	,15462	,208			
		3.00	,19311	,16068	,453			
	3.00	1.00	-.45548*	,16602	,018			
	2.00	-,19311	,16068	,453				
VAR00016	1.00	2.00	,39222	,21226	,156	32,915	,000	
		3.00	1.77009*	,22791	,000			
	2.00	1.00	-,39222	,21226	,156			
		3.00	1.37787*	,22058	,000			
	3.00	1.00	-1.77009*	,22791	,000			
	2.00	-1.37787*	,22058	,000				
VAR00018	1.00	2.00	,24681	,17022	,317	7,670	,001	
		3.00	,70843*	,18276	,000			
	2.00	1.00	-,24681	,17022	,317			
		3.00	,46162*	,17689	,026			
	3.00	1.00	-.70843*	,18276	,000			
	2.00	-.46162*	,17689	,026				
VAR00021	1.00	2.00	,34259	,22890	,294	6,712	,001	
		3.00	,89578*	,24577	,001			
	2.00	1.00	-,34259	,22890	,294			
		3.00	,55319	,23787	,054			
	3.00	1.00	-.89578*	,24577	,001			

		2.00	-,55319	,23787	,054		
VAR00022	1.00	2.00	,20052	,17786	,498		
		3.00	,76852*	,19098	,000		
	2.00	1.00	-,20052	,17786	,498	8,617	,000
		3.00	,56800*	,18483	,006		
	3.00	1.00	-,76852*	,19098	,000		
		2.00	-,56800*	,18483	,006		
VAR00023	1.00	2.00	,31467	,19296	,234		
		3.00	,74113*	,20719	,001		
	2.00	1.00	-,31467	,19296	,234	6,414	,002
		3.00	,42647	,20052	,086		
	3.00	1.00	-,74113*	,20719	,001		
		2.00	-,42647	,20052	,086		
VAR00024	1.00	2.00	,17696	,18551	,607		
		3.00	,47892*	,19919	,044		
	2.00	1.00	-,17696	,18551	,607	2,931	,050
		3.00	,30196	,19278	,262		
	3.00	1.00	-,47892*	,19919	,044		
		2.00	-,30196	,19278	,262		

Табела бр. 95-б

		Multiple Comparisons						
		Tukey HSD						
Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	F	Sig.		
VAR00026	1.00	2.00	,43770	,20949	,094	6,303	,002	
		3.00	,79413*	,22493	,001			
	2.00	1.00	-,43770	,20949	,094			
		3.00	,35643	,21770	,231			
	3.00	1.00	-,79413*	,22493	,001			
		2.00	-,35643	,21770	,231			
VAR00027	1.00	2.00	,42800	,22158	,131	5,252	,006	
		3.00	,76596*	,23792	,004			
	2.00	1.00	-,42800	,22158	,131			
		3.00	,33796	,23026	,308			
	3.00	1.00	-,76596*	,23792	,004			
		2.00	-,33796	,23026	,308			
VAR00028	1.00	2.00	,26452	,18502	,327	5,781	,003	
		3.00	,67277*	,19865	,002			
	2.00	1.00	-,26452	,18502	,327			
		3.00	,40826	,19227	,087			
	3.00	1.00	-,67277*	,19865	,002			
		2.00	-,40826	,19227	,087			
VAR00029	1.00	2.00	,23970	,18496	,398	3,757	,024	
		3.00	,54413*	,19859	,018			
	2.00	1.00	-,23970	,18496	,398			
		3.00	,30443	,19221	,254			
	3.00	1.00	-,54413*	,19859	,018			
		2.00	-,30443	,19221	,254			
VAR00030	1.00	2.00	,24133	,17009	,332	6,471	,002	
		3.00	,65248*	,18263	,001			
	2.00	1.00	-,24133	,17009	,332			
		3.00	,41115	,17676	,054			
		3.00	-,65248*	,18263	,001			

		2.00	-,41115	,17676	,054		
VAR00031	1.00	2.00	,10756	,19658	,848	4,518	,012
		3.00	,59811*	,21107	,014		
	2.00	1.00	-,10756	,19658	,848		
		3.00	,49055*	,20428	,044		
	3.00	1.00	-,59811*	,21107	,014		
2.00		-,49055*	,20428	,044			
VAR00032	1.00	2.00	,30622	,19202	,249	7,970	,000
		3.00	,81797*	,20617	,000		
	2.00	1.00	-,30622	,19202	,249		
		3.00	,51174*	,19954	,029		
	3.00	1.00	-,81797*	,20617	,000		
2.00		-,51174*	,19954	,029			
VAR00033	1.00	2.00	,41393	,19473	,086	22,440	,000
		3.00	1.37273*	,20909	,000		
	2.00	1.00	-,41393	,19473	,086		
		3.00	,95881*	,20236	,000		
	3.00	1.00	-1.37273*	,20909	,000		
2.00		-,95881*	,20236	,000			

Табела бр. 95-в

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.		
						F	Sig.
VAR00034	1.00	2.00	,49348*	,18448	,021	9,686	,000
		3.00	,86446*	,19808	,000		
	2.00	1.00	-,49348*	,18448	,021		
		3.00	,37098	,19171	,131		
	3.00	1.00	-,86446*	,19808	,000		
2.00	3.00	-,37098	,19171	,131			
VAR00035	1.00	2.00	-,17385	,14482	,454	7,965	,000
		3.00	,41942*	,15549	,020		
	2.00	1.00	,17385	,14482	,454		
		3.00	,59328*	,15049	,000		
	3.00	1.00	-,41942*	,15549	,020		
2.00	3.00	-,59328*	,15049	,000			
VAR00036	1.00	2.00	-,02578	,12404	,976	8,324	,000
		3.00	,45626*	,13318	,002		
	2.00	1.00	,02578	,12404	,976		
		3.00	,48204*	,12890	,001		
	3.00	1.00	-,45626*	,13318	,002		
2.00	3.00	-,48204*	,12890	,001			
VAR00039	1.00	2.00	-,10933	,16877	,794	11,201	,000
		3.00	,67730*	,18121	,001		
	2.00	1.00	,10933	,16877	,794		
		3.00	,78664*	,17539	,000		
	3.00	1.00	-,67730*	,18121	,001		
2.00	3.00	-,78664*	,17539	,000			
VAR00040	1.00	2.00	-,71074*	,20399	,002	8,305	,000
		3.00	,01990	,21903	,995		
	2.00	1.00	,71074*	,20399	,002		
		3.00	,73064*	,21199	,002		
	3.00	1.00	-,01990	,21903	,995		



2.00	-73064*	,21199	,002		
------	---------	--------	------	--	--

Прилог бр. 18

Табела бр. 105 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај вработените во производствените организации

		ARO 000 1	ARO 000 2	ARO 000 3	ARO 000 4	ARO 000 5	ARO 000 6	ARO 000 7	ARO 000 8	ARO 000 9	ARO 001 0	ARO 001 1	ARO 001 2	ARO 001 3	ARO 001 4	ARO 001 5	ARO 001 6	ARO 001 7	ARO 001 8	ARO 001 9	ARO 002 0	ARO 002 1	ARO 002 2	ARO 002 3	ARO 002 4	ARO 002 5	ARO 002 6	ARO 002 7	ARO 002 8	ARO 002 9	ARO 003 1	ARO 003 2
Correlation	ARO 000 1	670	552	427	268	337	346	222	377	257	309	260	406	178	343	317	400	419	456	197	343	412	379	288	341	219	403	315	296	434	393	
	ARO 000 2	670	475	468	352	461	377	348	476	383	360	345	376	241	276	443	572	456	460	319	502	530	499	364	303	156	350	308	345	462	456	
	ARO 000 3	552	475	340	333	302	372	189	451	194	247	335	226	157	278	288	370	236	379	223	222	360	330	302	340	302	500	464	266	372	490	
	ARO 000 4	427	468	340	410	539	511	233	462	397	223	149	364	124	207	299	409	294	218	115	410	376	344	459	420	316	240	260	253	240	360	
	ARO 000 5	268	352	333	410	445	262	132	324	174	092	154	226	133	262	174	426	279	255	061	378	223	245	228	141	123	109	072	169	049	106	
	ARO 000 6	337	461	302	539	445	528	349	457	411	350	149	298	156	314	347	444	344	119	165	495	377	422	328	210	301	224	271	313	252	371	
	ARO 000 7	346	377	372	511	262	528	489	627	517	402	396	494	312	462	558	464	356	362	252	472	390	389	401	442	427	445	400	413	318	390	

ARO 000 8	222	348	189	233	132	349	489	00 0	649	560	467	452	389	235	251	493	398	144	259	515	510	544	343	368	463	500	468	575	512	495	526
ARO 000 9	377	476	451	462	324	457	627	649 0	635	577	548	468	307	412	652	539	244	442	426	577	580	391	469	565	567	510	607	613	599	581	
ARO 001 0	257	383	194	397	174	411	517	560	635 0	555	359	558	263	328	457	390	291	354	315	468	530	295	415	343	444	369	494	571	461	473	
ARO 001 1	309	360	247	223	092	350	402	467	577	555 0	462	430	424	315	415	356	250	228	403	353	482	316	235	199	327	385	385	493	463	358	
ARO 001 2	260	345	335	149	154	149	396	452	548	359	462	00 0	319	177	226	423	362	176	263	188	261	271	072	202	378	423	593	433	398	444	431
ARO 001 3	406	376	226	364	226	298	494	389	468	558	430	319	00 0	471	458	299	380	446	496	071	415	547	341	521	415	433	414	481	610	477	505
ARO 001 4	178	241	157	124	133	156	312	235	307	263	424	177	471	00 0	361	268	244	144	237	443	293	429	412	282	062	055	158	202	211	374	256
ARO 001 5	343	276	278	207	262	314	462	251	412	328	315	226	458	361	00 0	364	421	311	331	251	518	413	451	356	160	359	305	360	428	284	282
ARO 001 6	317	443	288	299	174	347	558	493	652	457	415	423	299	268	364	00 0	609	334	300	412	515	399	455	418	498	440	451	407	451	440	385

AR0 001 7	400	572	370	409	426	444	464	398	539	390	356	362	380	244	421	609	.00 0	428	407	290	574	475	550	408	329	360	467	328	455	459	425
AR0 001 8	419	456	236	294	279	344	356	144	244	291	250	176	446	144	311	334	428	.00 0	466	079	387	278	331	206	155	041	188	194	312	253	216
AR0 001 9	456	460	379	218	255	119	362	259	442	354	228	263	496	237	331	300	407	466	.00 0	256	366	369	315	379	387	251	371	338	487	429	378
AR0 002 0	197	319	223	115	061	165	252	515	426	315	403	188	071	443	251	412	290	079	256	.00 0	517	427	550	289	153	183	189	245	198	298	193
AR0 002 1	343	502	222	410	378	495	472	510	577	468	353	261	415	293	518	515	574	387	366	517	.00 0	495	591	469	389	385	316	398	575	439	347
AR0 002 2	412	530	360	376	223	377	390	544	580	530	482	271	547	429	413	399	475	278	369	427	495	.00 0	573	551	531	451	524	555	536	616	643
AR0 002 3	379	499	330	344	245	422	389	343	391	295	316	072	341	412	451	455	550	331	315	550	591	573	.00 0	505	320	330	356	395	307	419	428
AR0 002 4	288	364	302	459	228	328	401	368	469	415	235	202	521	282	356	418	408	206	379	289	469	551	505	.00 0	604	611	485	523	480	465	612
AR0 002 5	341	303	340	420	141	210	442	463	565	343	199	378	415	062	160	498	329	155	387	153	389	531	320	604	.00 0	672	586	630	539	559	532

AR0 002 6	219	156	302	316	123	301	427	500	567	444	327	423	433	055	359	440	360	041	251	183	385	451	330	611	672	00 0	677	620	605	537	633
AR0 002 7	403	350	500	240	109	224	445	468	510	369	385	593	414	158	305	451	467	188	371	189	316	524	356	485	586	677	.00 0	657	557	671	699
AR0 002 8	315	308	464	260	072	271	400	575	607	494	385	433	481	202	360	407	328	194	338	245	398	555	395	523	630	620	657	.00 0	614	697	716
AR0 002 9	296	345	266	253	169	313	413	512	613	571	493	398	610	211	428	451	455	312	487	198	575	536	307	480	539	605	557	614	.00 0	645	590
AR0 003 1	434	462	372	240	049	252	318	495	599	461	463	444	477	374	284	440	459	253	429	298	439	616	419	465	559	537	671	697	645	.00 0	705
AR0 003 2	393	456	490	360	106	371	390	526	581	473	358	431	505	256	282	385	425	216	378	193	347	643	428	612	532	633	699	716	590	705	.00 0

Прилог бр. 19

Табела бр. 110 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај вработените во услужните организации

	VA RO 00 01	VA RO 00 02	VA RO 00 03	VA RO 00 04	VA RO 00 05	VA RO 00 06	VA RO 00 07	VA RO 00 08	VA RO 00 09	VA RO 00 10	VA RO 00 11	VA RO 00 12	VA RO 00 13	VA RO 00 14	VA RO 00 15	VA RO 00 16	VA RO 00 17	VA RO 00 18	VA RO 00 19	VA RO 00 20	VA RO 00 21	VA RO 00 22	VA RO 00 23	VA RO 00 24	VA RO 00 25	VA RO 00 26	VA RO 00 27	VA RO 00 28	VA RO 00 29	VA RO 00 31	VARO 0032
Cor rela tio n	1.0	.71	.38	.60	.48	.55	.52	.31	.44	.61	.66	.41	.57	.57	.47	.56	.42	.55	.34	.03	.19	.45	.45	.55	.44	.42	.33	.36	.32	.52	.497
VA RO 00 01																															
VA RO 00 02	.71	1.0	.45	.58	.52	.59	.52	.29	.41	.56	.62	.46	.50	.52	.40	.46	.46	.48	.24	-	.19	.38	.42	.51	.44	.37	.31	.37	.28	.53	.471
VA RO 00 03	.38	.45	1.0	.46	.56	.46	.48	.36	.32	.40	.47	.52	.32	.37	.43	.47	.29	.33	.19	.23	.28	.52	.46	.36	.39	.39	.29	.27	.22	.35	.437
VA RO 00 04	.60	.58	.46	1.0	.62	.67	.69	.19	.43	.62	.56	.64	.63	.65	.61	.50	.43	.51	.36	.00	.15	.46	.45	.51	.50	.51	.36	.45	.36	.52	.464
VA RO 00 05	.48	.52	.56	.62	1.0	.69	.60	.32	.43	.53	.57	.63	.59	.62	.55	.43	.30	.28	.25	-	.19	.56	.43	.39	.41	.44	.29	.41	.36	.54	.528
VA RO 00 06	.55	.59	.46	.67	.69	1.0	.77	.32	.42	.58	.58	.58	.63	.66	.51	.42	.33	.46	.32	.00	.26	.52	.44	.46	.45	.48	.29	.45	.27	.54	.508
VA RO 00 07	.52	.52	.48	.69	.60	.77	1.0	.30	.39	.57	.52	.50	.53	.61	.47	.45	.37	.44	.48	-	.22	.52	.44	.41	.50	.51	.37	.45	.37	.48	.474
VA RO 00 08	.31	.29	.36	.19	.32	.32	.30	1.0	.59	.45	.36	.41	.28	.25	.33	.43	.34	.21	.31	.31	.42	.52	.50	.38	.46	.39	.34	.53	.28	.32	.459
VA RO 00 09	.44	.41	.32	.43	.43	.42	.39	.59	1.0	.74	.58	.52	.54	.51	.60	.67	.57	.36	.41	.22	.51	.53	.65	.57	.59	.65	.50	.60	.48	.59	.590
VA RO	.61	.56	.40	.62	.53	.58	.57	.45	.74	1.0	.73	.67	.71	.64	.70	.70	.64	.55	.56	.14	.40	.59	.68	.75	.72	.74	.54	.61	.63	.76	.712

[ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ]

00																		
10																		
VA	.66	.62	.47	.56	.57	.58	.52	.36	.58	.73	1.0	.64	.69	.57	.60	.71	.52	
RO	7	0	3	7	9	1	1	0	1	7	00	3	1	9	3	5	1	
00																		
11																		
VA	.41	.46	.52	.64	.63	.58	.50	.41	.52	.67	.64	1.0	.73	.56	.67	.49	.42	
RO	7	5	0	2	1	4	9	0	1	1	3	00	7	3	1	5	7	
00																		
12																		
VA	.57	.50	.32	.63	.59	.63	.53	.28	.54	.71	.69	.73	1.0	.74	.70	.60	.49	
RO	1	1	3	5	9	4	4	1	9	6	1	7	00	3	4	0	9	
00																		
13																		
VA	.57	.52	.37	.65	.62	.66	.61	.25	.51	.64	.57	.56	.74	1.0	.71	.59	.43	
RO	3	5	2	8	8	9	8	6	4	5	9	3	3	00	9	0	9	
00																		
14																		
VA	.47	.40	.43	.61	.55	.51	.47	.33	.60	.70	.60	.67	.70	.71	1.0	.64	.50	
RO	5	1	0	2	8	3	6	9	0	7	3	1	4	9	00	2	8	
00																		
15																		
VA	.56	.46	.47	.50	.43	.42	.45	.43	.67	.70	.71	.49	.60	.59	.64	1.0	.76	
RO	5	5	9	5	4	8	9	7	5	6	5	5	0	0	2	00	9	
00																		
16																		
VA	.42	.46	.29	.43	.30	.33	.37	.34	.57	.64	.62	.42	.49	.43	.50	.76	1.0	
RO	6	3	8	9	5	9	1	3	0	2	1	7	9	9	8	9	00	
00																		
17																		
VA	.55	.48	.33	.51	.28	.46	.44	.21	.36	.55	.58	.50	.49	.43	.45	.54	.54	
RO	1	9	4	3	7	4	3	7	9	7	3	1	6	7	4	7	8	
00																		
18																		
VA	.34	.24	.19	.36	.25	.32	.48	.31	.41	.56	.34	.47	.42	.40	.51	.49	.45	
RO	0	5	4	8	2	9	3	3	4	0	3	9	9	5	8	0	9	
00																		
19																		
VA	.03	-	.23	.00	-	.00	-	.31	.22	.14	.06	.22	.05	.00	.18	.37	.28	
RO	1	.09	7	0	.05	5	.02	2	3	4	2	2	2	5	2	8	2	
00		0			4	5	5											
20																		
VA	.19	.19	.28	.15	.19	.26	.22	.42	.51	.40	.29	.34	.29	.26	.39	.45	.40	
RO	2	9	9	5	3	7	3	9	9	9	1	0	5	2	7	6	0	
00																		
21																		
VA	.45	.38	.52	.46	.56	.52	.52	.52	.53	.59	.56	.58	.50	.54	.57	.55	.46	
RO	5	4	1	3	9	8	0	4	2	1	1	6	5	9	3	8	5	
00																		
22																		



.58 3	.34 3	.06 2	.29 1	.56 1	.54 8	.55 2	.62 1	.65 7	.52 4	.48 8	.40 2	.59 6	527
.50 1	.47 9	.22 2	.34 0	.58 6	.62 7	.60 8	.60 2	.56 4	.37 5	.49 1	.46 9	.60 7	567
.49 6	.42 9	.05 2	.29 5	.50 5	.52 2	.61 1	.57 0	.62 2	.37 8	.52 3	.43 8	.66 5	614
.43 7	.40 5	.00 5	.26 2	.54 9	.49 4	.58 6	.52 1	.50 9	.42 0	.53 4	.42 5	.61 7	584
.45 4	.51 8	.18 2	.39 7	.57 3	.64 5	.63 8	.62 4	.59 5	.45 8	.52 3	.51 2	.60 0	599
.54 7	.49 0	.37 8	.45 6	.55 8	.60 7	.58 6	.67 0	.70 8	.64 3	.60 0	.46 6	.56 4	587
.54 8	.45 9	.28 2	.40 0	.46 5	.53 4	.49 8	.57 6	.68 4	.64 0	.50 6	.37 7	.50 6	399
1.0 00	.49 2	.21 9	.25 1	.44 8	.43 2	.43 9	.47 1	.48 0	.46 6	.32 9	.37 7	.37 6	262
.49 2	1.0 00	.25 1	.29 9	.46 6	.48 3	.48 5	.58 2	.56 1	.51 9	.40 5	.58 8	.41 9	482
.21 9	.25 1	1.0 00	.49 2	.25 2	.32 6	.19 2	.26 0	.25 6	.21 6	.08 9	.08 2	.02 7	147
.25 1	.29 9	.49 2	1.0 00	.46 6	.55 5	.47 0	.53 2	.49 7	.31 3	.35 8	.21 8	.29 6	346
.44 8	.46 6	.25 2	.46 6	1.0 00	.60 8	.61 7	.69 6	.63 6	.46 6	.61 2	.45 2	.49 7	609

VA RO 00 23	.45 9	.42 8	.46 9	.45 9	.43 6	.44 3	.44 5	.50 3	.65 1	.68 1	.54 8	.62 7	.52 2	.49 4	.64 5	.60 7	.53 4
VA RO 00 24	.55 4	.51 0	.36 9	.51 5	.39 5	.46 1	.41 2	.38 9	.57 1	.75 5	.55 2	.60 8	.61 1	.58 6	.63 8	.58 6	.49 8
VA RO 00 25	.44 5	.44 0	.39 2	.50 3	.41 6	.45 7	.50 4	.46 1	.59 3	.72 1	.62 1	.60 2	.57 0	.52 1	.62 4	.67 0	.57 6
VA RO 00 26	.42 5	.37 3	.39 2	.51 4	.44 7	.48 9	.51 8	.39 9	.65 7	.74 3	.65 7	.56 4	.62 2	.50 9	.59 5	.70 8	.68 4
VA RO 00 27	.33 9	.31 9	.29 9	.36 5	.29 7	.29 8	.37 3	.34 2	.50 1	.54 4	.52 4	.37 5	.37 8	.42 0	.45 8	.64 3	.64 0
VA RO 00 28	.36 0	.37 9	.27 9	.45 6	.41 7	.45 9	.45 4	.53 1	.60 2	.61 5	.48 8	.49 1	.52 3	.53 4	.52 3	.60 0	.50 6
VA RO 00 29	.32 2	.28 9	.22 1	.36 4	.36 7	.27 6	.37 0	.28 7	.48 4	.63 5	.40 2	.46 9	.43 8	.42 5	.51 2	.46 6	.37 7
VA RO 00 31	.52 8	.53 4	.35 1	.52 0	.54 3	.54 9	.48 0	.32 3	.59 4	.76 3	.59 6	.60 7	.66 5	.61 7	.60 0	.56 4	.50 6
VA RO 00 32	.49 7	.47 1	.43 7	.46 4	.52 8	.50 8	.47 4	.45 9	.59 0	.71 2	.52 7	.56 7	.61 4	.58 4	.59 9	.58 7	.39 9

.43 2	.48 3	.32 6	.55 5	.60 8	1.0 00	.67 8	.64 1	.62 5	.40 8	.46 4	.42 4	.52 6	604
.43 9	.48 5	.19 2	.47 0	.61 7	.67 8	1.0 00	.72 5	.61 2	.35 9	.51 9	.48 5	.62 0	609
.47 1	.58 2	.26 0	.53 2	.69 6	.64 1	.72 5	1.0 00	.74 9	.50 5	.66 7	.55 9	.56 7	605
.48 0	.56 1	.25 6	.49 7	.63 6	.62 5	.61 2	.74 9	1.0 00	.67 8	.61 8	.49 3	.60 3	569
.46 6	.51 9	.21 6	.31 3	.46 6	.40 8	.35 9	.50 5	.67 8	1.0 00	.56 1	.54 2	.48 1	420
.32 9	.40 5	.08 9	.35 8	.61 2	.46 4	.51 9	.66 7	.61 8	.56 1	1.0 00	.58 5	.62 3	629
.37 7	.58 8	.08 2	.21 8	.45 2	.42 4	.48 5	.55 9	.49 3	.54 2	.58 5	1.0 00	.70 1	641
.37 6	.41 9	.02 7	.29 6	.49 7	.52 6	.62 0	.56 7	.60 3	.48 1	.62 3	.70 1	1.0 00	800
.26 2	.48 2	.14 7	.34 6	.60 9	.60 4	.60 9	.60 5	.56 9	.42 0	.62 9	.64 1	.80 0	1.000

Прилог бр. 20

Табела бр. 115 Матрица на корелација од показателите што го дефинираат организациското учење кај вработените во јавните организации

	VA RO 00 01	VA RO 00 02	VA RO 00 03	VA RO 00 04	VA RO 00 05	VA RO 00 06	VA RO 00 07	VA RO 00 08	VA RO 00 09	VA RO 00 10	VA RO 00 11	VA RO 00 12	VA RO 00 13	VA RO 00 14	VA RO 00 15	VA RO 00 16	VA RO 00 17	VA RO 00 18	VA RO 00 19	VA RO 00 20	VA RO 00 21	VA RO 00 22	VA RO 00 23	VA RO 00 24	VA RO 00 25	VA RO 00 26	VA RO 00 27	VA RO 00 28	VA RO 00 29	VA RO 00 31	VARO 0032
Cor rela tio n	1.0	.60	.50	.67	.67	.58	.68	.54	.29	.65	.41	.72	.64	.47	.45	.22	.49	.64	.49	.34	.42	.58	.45	.39	.41	.42	.45	.31	.37	.37	.340
	.60	1.0	.66	.74	.70	.75	.68	.50	.29	.64	.50	.62	.67	.69	.58	.30	.57	.70	.55	.42	.39	.52	.45	.47	.44	.53	.63	.52	.52	.52	.519
	.50	.66	1.0	.55	.61	.64	.53	.39	.20	.52	.42	.53	.55	.42	.48	.32	.44	.61	.43	.43	.26	.31	.38	.40	.35	.51	.42	.26	.29	.43	.347
	.67	.74	.55	1.0	.74	.71	.69	.47	.21	.66	.44	.51	.61	.57	.49	.13	.52	.64	.51	.42	.42	.54	.50	.45	.40	.40	.58	.48	.44	.51	.536
	.67	.70	.61	.74	1.0	.63	.65	.39	.24	.54	.37	.51	.57	.47	.46	.24	.40	.56	.41	.31	.33	.39	.35	.31	.28	.40	.43	.33	.33	.37	.350
	.58	.75	.64	.71	.63	1.0	.67	.45	.24	.57	.58	.56	.58	.54	.48	.28	.46	.69	.54	.29	.23	.36	.35	.36	.30	.34	.52	.36	.42	.37	.424
	.68	.68	.53	.69	.65	.67	1.0	.46	.30	.64	.50	.56	.54	.48	.46	.28	.59	.68	.47	.40	.43	.59	.48	.43	.38	.45	.57	.56	.50	.49	.509
	.54	.50	.39	.47	.39	.45	.46	1.0	.67	.66	.56	.64	.64	.58	.56	.46	.62	.62	.60	.42	.52	.62	.58	.59	.72	.64	.54	.55	.61	.51	.577
	.29	.29	.20	.21	.24	.24	.30	.67	1.0	.51	.40	.36	.43	.37	.39	.82	.51	.41	.35	.24	.29	.45	.40	.41	.50	.44	.38	.49	.45	.36	.485
	.65	.64	.52	.66	.54	.57	.64	.66	.51	1.0	.62	.69	.76	.62	.59	.36	.76	.80	.68	.52	.58	.72	.76	.76	.70	.64	.78	.71	.67	.63	.650

.63 8	.71 6	.39 9	.51 4	.54 2	.53 1	.53 5	.56 6	.57 3	.69 4	.50 1	.61 1	.45 6	551
.68 7	.56 7	.43 8	.49 4	.60 9	.51 2	.58 3	.56 9	.58 7	.62 5	.44 3	.46 6	.43 5	.424
.73 5	.70 2	.48 7	.56 9	.71 4	.63 4	.60 3	.60 9	.70 2	.68 0	.53 9	.55 2	.50 7	533
.55 8	.53 4	.35 3	.33 7	.47 1	.39 6	.53 1	.51 4	.45 3	.55 2	.51 8	.42 5	.45 8	452
.62 6	.63 9	.55 4	.48 3	.58 0	.54 2	.51 6	.53 2	.54 7	.47 5	.53 3	.45 5	.48 5	.467
.34 8	.24 5	.21 9	.06 3	.24 2	.20 9	.21 7	.27 4	.28 7	.25 4	.34 6	.25 3	.24 5	309
.69 9	.67 9	.60 6	.55 4	.72 4	.72 0	.61 3	.65 3	.60 2	.68 8	.77 9	.63 6	.61 2	.679
1.0 00	.71 7	.60 5	.54 7	.66 5	.65 0	.62 7	.63 9	.67 8	.70 0	.59 7	.65 4	.62 2	565
.71 7	1.0 00	.54 2	.68 7	.63 5	.68 5	.54 6	.59 4	.60 3	.66 9	.60 8	.67 8	.56 7	588
.60 5	.54 2	1.0 00	.61 7	.53 2	.62 7	.49 1	.42 9	.52 4	.44 4	.56 6	.43 0	.48 8	.465
.54 7	.68 7	.61 7	1.0 00	.69 9	.80 6	.58 3	.61 0	.65 0	.59 2	.62 8	.69 2	.59 5	.622
.66 5	.63 5	.53 2	.69 9	1.0 00	.77 5	.73 1	.69 6	.69 9	.69 1	.69 9	.68 5	.63 6	.647

VA RO 00 23	.45 1	.45 8	.38 8	.50 5	.35 0	.35 3	.48 8	.58 3	.40 4	.76 4	.53 1	.51 2	.63 4	.39 6	.54 2	.20 9	.72 0
VA RO 00 24	.39 7	.47 0	.40 6	.45 1	.31 7	.36 3	.43 8	.59 8	.41 8	.76 6	.53 5	.58 3	.60 3	.53 1	.51 6	.21 7	.51 3
VA RO 00 25	.41 0	.44 7	.35 4	.40 4	.28 7	.30 5	.38 0	.72 2	.50 7	.70 9	.56 6	.56 9	.60 9	.51 4	.53 2	.27 4	.65 3
VA RO 00 26	.42 0	.53 1	.51 3	.40 6	.40 2	.34 0	.45 3	.64 5	.44 1	.64 2	.57 3	.58 7	.70 2	.45 3	.54 7	.28 7	.60 2
VA RO 00 27	.45 1	.63 4	.42 7	.58 2	.43 1	.52 9	.57 2	.54 5	.38 5	.78 2	.69 4	.62 5	.68 0	.55 2	.47 5	.25 4	.58 8
VA RO 00 28	.31 8	.52 3	.26 4	.48 7	.33 9	.36 3	.56 1	.55 0	.49 8	.71 0	.50 1	.44 3	.53 9	.51 8	.53 3	.34 6	.77 9
VA RO 00 29	.37 0	.52 3	.29 1	.44 8	.33 9	.42 1	.50 5	.61 4	.45 6	.67 3	.61 1	.46 6	.55 2	.42 5	.45 5	.25 3	.53 6
VA RO 00 31	.37 1	.52 0	.43 8	.51 4	.37 7	.37 9	.49 1	.51 7	.36 6	.63 7	.45 6	.43 5	.50 7	.45 8	.48 5	.24 5	.51 2
VA RO 00 32	.34 0	.51 9	.34 7	.53 6	.35 0	.42 4	.50 9	.57 7	.48 5	.65 0	.55 1	.42 4	.53 3	.45 2	.46 7	.30 9	.57 9

.65 0	.68 5	.62 7	.80 6	.77 5	1.0 00	.71 1	.67 4	.71 3	.67 8	.75 8	.74 0	.63 4	.684
.62 7	.54 6	.49 1	.58 3	.73 1	.71 1	1.0 00	.73 7	.70 7	.67 3	.60 6	.67 0	.64 8	.588
.63 9	.69 4	.42 9	.61 0	.69 6	.67 4	.73 7	1.0 00	.70 8	.70 4	.65 0	.75 6	.68 4	.643
.67 8	.60 3	.52 4	.65 0	.69 9	.71 3	.70 7	.70 8	1.0 00	.70 4	.63 4	.70 5	.67 9	.622
.70 0	.66 9	.44 4	.59 2	.69 1	.67 8	.67 3	.70 4	.70 4	1.0 00	.76 7	.77 1	.73 3	.756
.59 7	.60 8	.56 6	.62 8	.69 9	.75 8	.60 6	.65 0	.63 4	.76 7	1.0 00	.79 6	.73 4	.838
.65 4	.67 8	.43 0	.69 2	.68 5	.74 0	.67 0	.75 6	.70 5	.77 1	.79 6	1.0 00	.75 5	.810
.62 2	.56 7	.48 8	.59 5	.63 6	.63 4	.64 8	.68 4	.67 9	.73 3	.73 4	.75 5	1.0 00	.810
.56 5	.58 8	.46 5	.62 2	.64 7	.68 4	.58 8	.64 3	.62 2	.75 6	.83 8	.81 0	.81 0	1.000