

УНИВЕРЗИТЕТ "СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ" - СКОПЈЕ

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - ИНСТИТУТ ЗА ПСИХОЛОГИЈА

М-р Елисавета Сарџоска

ПЕРЦЕПЦИИТЕ НА СОЦИЈАЛНАТА КЛИМА И  
РАБОТНОТО ЗАДОВОЛСТВО

-докторска дисертација-

Скопје, 1998

УНИВЕРЗИТЕТ "СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ" - СКОПЈЕ

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - ИНСТИТУТ ЗА ПСИХОЛОГИЈА

М-р Елисавета Сарџоска

ПЕРЦЕПЦИИТЕ НА СОЦИЈАЛНАТА КЛИМА И  
РАБОТНОТО ЗАДОВОЛСТВО

-докторска дисертација-

Ментор: Проф. д-р Томе Николоски

Скопје, 1998

За придонесот во конечното оформување на овој труд им ја изразувам мојата благодарност на:

**проф. д-р. Т. Николоски** на неговиот ангажман како ментор и стручните сугестии за статистичкиот дел на трудот;

**проф. д-р. З. Стојановски** и **проф. д-р. Р. Керамичиева** за корисните предлози и конструктивни дискусии за теорискиот и истражувачкиот дел на трудот;

**проф. д-р. Ј. Лазароски** на посочените начини за зголемување на теориската и практичната вредност на трудот;

**проф. д-р. В. Петроска-Бешка** за постигнатиот степен на реализација на современите методолошки барања во трудот;

**раководствата** на А.Д."Охис", Јавното сообраќајно претпријатие (ЈСП), О.У."Љубен Лапе" и поликлиниката "Букурешт" (сите од Скопје) за нивната подготвеност да се извршат истражувања во нивните работни организации;

**вработените психолози** во споменатите организации кои зедоа активно учество во реализацијата на теренскиот дел на истражувањето;

**моите родители, братот и семејството** на драгоцената помош и поддршка во сите фази на изработката на трудот.

# ПЕРЦЕПЦИИТЕ НА СОЦИЈАЛНАТА КЛИМА И РАБОТНОТО ЗАДОВОЛСТВО

## Резиме

Перцепциите на социјалната клима во работни организации (RO) од генерален (стопанска, образовна и услужна) и здравствен тип (медицинска установа) беа студирани и проценети со скалата на работна средина (WES форма R), а работното задоволство (Rz) на вработените со скалата на задоволство од работата. Двете скали беа преведени на македонски јазик од истражувачот и администрирани врз примерокот од 362 индивидуи и 11 работни групи со различни социо-демографски карактеристики, кој послужи како нормативен за првата верзија на WES на македонски јазик. Помеѓу мерките на социјалната клима (независни варијабли) и мерките на Rz (зависна варијабла) беше постулирана значајна поврзаност. Социјалната клима генерално ја претставуваа десет димензии на работната средина комбинирани во индекс на работни односи и стресори, и специфично изразени како: ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од претпоставениот, автономија, ориентација кон задача, работен притисок, јасност на целите, контрола од раководството, иновација и физички комфор. Резултатите што поддржаа повеќе од репрезентите на социјалната клима како значајни Rz-корелати и предиктори, а останатите од аспект на знакот на поврзаноста, соодветно укажаа на специфичното влијание на развиената клима во секоја RO проучено врз Rz на вработените индивидуи.

**Клучни зборови:** перцепции на социјалната клима; работно задоволство; нормативен примерок; WES-скала на работната средина; скала на задоволството од работа.

## THE PERCEPTIONS OF SOCIAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION

### Summary

The perceptions of social climate and job satisfaction (JS) among employees in general (economic, educational, service) and health care type of work organizations (WO) (medical institution), were studied and estimated according to Work Environment (WES form R) and Job Satisfaction Scale. Both scales were translated into Macedonian by the researcher and applied to the sample consisting of 362 individuals and 11 work groups with different sociodemographic characteristics, which served as the normative one for first version of WES on Macedonian language. Significant correlation was postulated between the measures of social climate (independent variables) and the measure of JS (dependent variable). Social climate in general, was represented under ten dimensions of the work environment combined in index of work relations and stressors and specifically expressed as involvement, coworker cohesion, supervisor support, autonomy, task orientation, work pressure, clarity, managerial control, innovation and physical comfort. The results, which largely confirmed the social climate's representatives as significant JS's correlatives and predictors in conjunction with the sign of correlation of the others, have pointed to the specific impact of developed climate in every WO studied on JS among employed individuals.

**Key words:** perceptions of social climate; job satisfaction; normative sample; WES-Work Environment Scale; Job Satisfaction Scale.

## СОДРЖИНА

ВОВЕД .....	4
Социјална клима .....	9
Истражувања на социјалната клима .....	21
Мотивација за работа.....	27
Работно задоволство .....	35
Истражувања на поврзаноста помеѓу социјалната клима и работното задоволство .....	48
Проблем на истражувањето.....	49
Определување на варијаблите .....	52
Истражувачки хипотези.....	54
МЕТОД.....	56
Испитаници .....	56
Мерни инструменти.....	60
Скала на работна средина - WES (форма R) .....	60
Интерни конзистенции и интеркорелации .....	63
Скала за мерење на задоволството од работа.....	69
Постапка.....	72
Оценување.....	73
Статистичка обработка на податоците .....	74
РЕЗУЛТАТИ I за профилите на работна средина .....	77
ДИСКУСИЈА I за профилите на работна средина .....	79
РЕЗУЛТАТИ II за истражувачките хипотези и предиктивната анализа.....	98
ДИСКУСИЈА II за истражувачките хипотези и предиктивната анализа.....	138
ОПШТИ ЗАКЛУЧОЦИ .....	159
Завршни разгледувања .....	169
ЛИТЕРАТУРА.....	173
Прилог А .....	182
Прилог Б .....	186
Прилог В .....	187

## ВОВЕД

Овој труд претставува корелативно-предиктивна студија за работното задоволство (Rz) на вработените во определени работни организации (RO). Како значајни корелати и предиктори на Rz се разгледувани определени социјално-средински димензии што се карактеристични за т.н. генерални и здравствени работни средини. Овие димензии ја детерминираат работната или социјалната клима која во интеракција со психолошките карактеристики на вработените поединци го определува индивидуалното Rz, што ја афектира ефикасноста на RO.

Перцепциите на социјалната клима на вработените во конкретните RO и работното задоволство на вработените што претставува индивидуална консеквенција на климата, во студијата се проучени врз основа на т.н. концептуален модел на работната средина предложен од страна на *Moos (1986a); Moos & Schaefer (1987); Schaefer & Moos (1994)*. Пред да биде изложен применетиот концептуален модел, потребно е да се продискутира поимот перцепции на социјалната клима.

Под перцепција се подразбира психички процес на индивидуално осознавање на конкретната средина што ја опкружува индивидуата и резултира со рефлексija на средината во форма на когнитивна

репрезентација, слика, свест или перцепт. Конкретната материјална и социјална средина соодветно укажуваат на предметот на перцепцијата - физички објекти и појави односно психолошки и социјални објекти и случувања. Во зависност од предметот на перцепцијата, може да биде воспоставен соодветен однос помеѓу индивидуата која перцепира и предметот на перцепцијата. При перцепција на физички објекти односот е, во основа, едносмерен и тоа од индивидуата која перцепира кон објектот на перцепцијата. При перцепција на социјални објекти и случувања, најчесто се воспоставува двосмерен интеракциски однос помеѓу индивидуата која перцепира и објектот на перцепцијата. Социјалните објекти и случувања претставуваат други индивидуи, групи на кои тие припаѓаат, односи помеѓу индивидуите, во групите (интрагрупни односи), помеѓу групите (интергрупни односи), социјални ситуации и обрасци на однесување преку кои се манифестираат тие односи. Социјален објект може да претставува и само-перцепцијата или како се перцепираме самите себе.

За перцепцијата на социјалните објекти и случувања, во педесеттите години, бил предложен терминот социјална перцепција. Оттогаш датираат големиот број дискусии за адекватноста на овој термин водени од страна на *Jones & Thibot (1958); Newcomb (1958), Fidler (1958); Tađuri (1969); Schneider (1976); Rot (1978)*, според *Havelka (1992)*. Овие истражувачи се согласни во оценката дека терминот социјална перцепција се употребува како технички израз во социјалната психологија. Под социјална перцепција всушност треба да се подразбираат не само перцептивните процеси (внимание, восприемање) туку и процесите на осознавање на социјалните објекти и случувања (мислење, оценување, просудување, помнење). Сознајните процеси се подеднакво неопходни и при интерперсоналната перцепција или перцепција на индивидуите како посебна појава на социјалната перцепција, односно за разбирање на интерперсоналните односи.

Во Хајдеровата теорија на рамнотежа (*Heider, 1946*) перцепцијата на интерперсоналните односи резултира со когнитивна конфигурација или структура која вклучува репрезентации на индивидуите и нивните меѓусебни



односи. Хајдер (*Heider, 1958*), социјалната перцепција ја гледа како процес кој е во основите на социјалната интеракција особено во комуникациите помеѓу индивидуите. Тоа значи дека во процесот на восприемање на индивидуите, афективниот тон што ја следи секоја перцепција станува динамичен фактор на потенцијалната и актуелната интеракција. Поврзан со когнитивните елементи, афективниот тон се развива во однос кон другите индивидуи, во интерперсонален став.

Според теоријата на Хајдер, когнитивната конфигурација може да вклучи освен индивидуи како персонални ентитети исто така и неперсонални ентитети што, на некој начин, се поврзани со индивидуите. При тоа, помеѓу индивидуата што перцепира и останатите персонални или неперсонални објекти можат да бидат воспоставени два типа на релации - обединувачки и ставовски (евалуативни). Во основата на Хајдеровата теорија на рамнотежа се наоѓаат урамнотежените когнитивни структури и тенденцијата кон рамнотежа како значаен чинител на сознајното однесување. Основните идеи на оваа теорија биле прифатени од голем број истражувачи (*Havelka, 1992*).

Според *Havelka (1992)*, еден од основните психички механизми на социјалното однесување на поединците и групите претставува начинот на кој тие ја гледаат и сфаќаат социјалната средина. Оттаму, проучувањето на индивидуалните и групните перцепции на конкретната средина станува неопходен предуслов во толкувањето на било кој социјален феномен. Треба да се има предвид дека врз процесот на перцепција делуваат голем број социјални и социјално-психолошки чинители како културата, јазикот, социјалното потекло, искуството, актуелното расположение, полот и другите особини на личноста која перцепира.

Актуелната студија ги проучува перцепциите на социјалната клима на вработените во конкретни работни средини за да го објасни феноменот на климата и неговото влијание врз работното задоволство на вработените. Перцепциите подеднакво се однесуваат на социјалната и материјалната работна средина односно на персонални и интерперсонални ентитети како и неперсонални објекти. При тоа, перцепциите на социјалната клима не

претставуваат само процеси на директно восприемање на конкретната средина, туку и процеси на сознавање на конкретните социјални ентитети и материјални објекти од страна на вработените и работните групи.

Концептуалниот модел на работна средина (*Moos 1986a; Moos & Schaefer, 1987; Schaefer & Moos, 1994*) што беше применет во студијата за објаснување на односот помеѓу перцепциите на социјалната клима и работното задоволство, припаѓа на системскиот пристап и модерната интеракциска теорија на организацијата. Некои од претставниците на овој пристап и теорија се: Homans, Parsons, Džinović, Šeparović (според Šuković, 1989). Модерната теорија во суштина е резултат на системскиот пристап кон организацијата и според истиот, организацијата претставува интегрална целина, една скоро најсложена, системска категорија, изградена од определен број компоненти што имаат своја функција и се наоѓаат во меѓусебна интеракција во системот. Šeparović (според Šuković, 1989) ја определува поконкретно структурата на организацијата правејќи разлика помеѓу техничките и човечките компоненти, а во рамките на човечките димензии ги диференцира формалната и неформалната структура како два паралелни системи. Секој од овие потсистеми се состои од делови. Главното обележје на односот помеѓу деловите внатре во поодделни потсистеми, помеѓу разни потсистеми, како и односот помеѓу деловите на потсистемите, потсистемите со организацијата и организацијата со средината е интеракцијата. Деловите на формалната и неформалната структура соодветно претставуваат помали формални и неформални социјални групи, поединци што им припаѓаат на групите како и односи помеѓу поединците внатре во групите, помеѓу групите во поодделна структура и помеѓу разни структури.

Ако станува збор само за формални структури на групи и организации, тогаш битни карактеристики на формалната организација од оние што ги набројале Креџ, Краџфилд и Балачеј (*Krech, Crutchfield & Ballachey, 1972*); и Шејн (*Schein, 1958*); Катц и Кан (*Katz & Kahn, 1978*), според Šuković, 1989 - претставуваат следните:

а) сложеност (организацијата е интеграција од повеќе помали групи);

- б) развиена поделба на работата која опфаќа различна активност на членовите на организацијата помеѓу кои и не постои секогаш непосредна интеракција;
- в) развиен систем на координација на активностите на организацијата и
- г) формализираност на активностите и односите.

Меѓутоа, во секоја формална организација постојат и неформални групи кои функционираат низ односи и контакти помеѓу членовите на групите кои не се фиксирани со нивните статуси и работни улоги. Неформалните групи се одраз на психолошките потреби на вработените за дружење, пријателски односи и разбирање со луѓето со кои соработуваат и претставуваат природно својство на секоја формална организација.

Интеракцијата помеѓу формалната и неформалната структура на организацијата како и другите видови на интеракција за кои соопштува Šerapović (според Šuković, 1989) имаат два пола кои прават дијалектичко единство на спротивности: кооперација и конфликт. Потсистемите на организацијата во однос на целата организација покажуваат тенденција кон автономија, односно центрифугални тенденции. Наспроти центрифугалните тенденции истовремено се присутни и центрипеталните тенденции, тенденции за одржување на кохезијата во системот. Управувањето со организацијата е процес чија цел е интеграција на деловите на системот и истовремено поврзување на организацијата со средината.

Во конкретната студија, прифатениот концептуален модел на работна средина (Moos 1986a; Moos & Schaefer, 1987; Schaefer & Moos, 1994) од аспект на системскиот пристап и современата теорија на организацијата, овозможи поконкретно дефинирање на компонентите на работната средина и изразување на нивната меѓусебна интеракција. Моделот ги претставува организациските и персоналните фактори и резултатите од нивната интеракција во форма на консеквенции за вработените и организацијата.

Во концептуалниот модел, факторите на организацијата - физички обележја, организациска структура, прописи и правила супраперсонални и фактори на работни задачи и работна или социјална клима - ја опишуваат

работната средина како еден динамичен систем. Персоналните фактори ги опфаќаат карактеристиките на вработените индивидуи - работна позиција и ниво на работно искуство, социодемографска позадина, лични способности и нивни очекувања и преференции за работното место. Интеракцијата на организациските и персоналните фактори, вклучувајќи ги работните стресори и реакциите на вработените за нивно сузбивање, ги афектираат индивидуалните и организациските резултати. Значајни индивидуални резултати претставуваат работното задоволство, учинокот и однесувањето на секој вработен. Соодветно на ефикасноста на индивидуите, значајни организациски резултати се услугите што ги извршува РО и нивниот квалитет. Во здравствените установи тие подразбираат квалитет на третманот на пациентите, во образовните институции - квалитет на наставниот процес итн.

Во концептуалниот модел се интегрирани три главни перспективи на работното место - социотехнички карактеристики, пристап кон меѓучовечките односи и ориентација кон процесот на социјална информација. Моделот имплицира дека специфичните работни стресори со кои се сретнуваат вработените подеднакво произлегуваат од природата на задачите што тие ги извршуваат и начинот на организација на нивните работни групи (социотехничка перспектива). При тоа е нагласен квалитетот на односите помеѓу вработените и раководството (меѓучовечки односи), процената на работната ситуација од страна на вработените (процес на социјална информација) и нивните реакции за справување со работните стресори.

### **Социјална клима**

Интересот за проучување на феноменот "социјална клима" започнува во дваесеттите и триесеттите години на овој век со прочуените Хоторнови експерименти во компанијата Вестерн Електрик од Чикаго што биле спроведени од истражувачите Ретлисбергер, Мејо, Диксон и нивните соработници. Истражувањето кое во духот на тејлоризмот и сфаќањето за економскиот човек имало за цел да го проучи влијанието на физичките услови за работа врз продуктивноста довело до сензационално откритие на

социјалните услови за работа како што се: неформалната и формалната организација и стилот на раководење со особено значење на неформалните односи помеѓу луѓето на работа и поврзаните со нив, групни норми и други облици на групна контрола (*Guzina, 1980*). Конкретно, социјалните услови и односи на работа се пројавиле како позначајни фактори за ефикасноста (продуктивноста), задоволството од работата и однесувањето на вработените, од материјалната стимулација и физичките услови за работа чие приоритетно влијание врз мотивацијата за работа било очекувано врз основа на сфаќањето за човекот како рационално-економско битие.

Според ова сфаќање кое го застапува Шејн (*Schein, 1970*) и е репрезентирано со Мак Грегоровата теорија X (*Mc Gregor, 1960*), човековата природа во мнозинството случаи ја одликуваат: немотивираност за работа, пасивност, неамбициозност, избегнување на одговорност, незрело однесување и поради тоа, вработените треба да бидат постојано контролирани од раководството на организацијата кое е единствено свесно и одговорно за извршување на организациските цели и задачи (*Bojanović, 1988*). При тоа, контролата треба да се спроведува по пат на присила, заплашувања и казни како и со материјални награди за да се мотивираат вработените да работат во интерес на организацијата. Појдовната претпоставка на оваа теорија е дека човекот првенствено е мотивиран од економските поттици и дека ќе направи се што ќе овозможи нивна реализација.

Хоторновите експерименти претставуваат пресврт во истражувањата на полето на работата во индустриските и другите видови работни организации и го иницираат сфаќањето за човекот како социјално битие и формирањето на посебната област на психологијата на трудот-областа на односите помеѓу луѓето, делумно и под влијание на К.Левин и Мичигенската школа на групна динамика.

Според ова сфаќање, чии претставници се Мејо, Ликерт, Вајт и др., човекот на работа првенствено е мотивиран од социјалните потреби кои ги вклучуваат односите и поттиците од неговите соработници за меѓусебни комуникации, соработка, разбирање... Тој претпочита стил на раководење што

е повеќе ориентиран на потребите на вработените и работа која дозволува воспоставување и одржување на задоволителни односи помеѓу вработените.

Иако Ликертовата студија (*Likert, 1961*) покажала дека во просек поголема продуктивност имале работните групи со стил на раководење ориентиран на потребите на вработените од работните групи со стил на раководење ориентиран на работа, сепак ваквиот наод што е добиен и во голем број други студии не треба да се генерализира за сите работни ситуации. Се што може да се заклучи како што покажало Врумовото испитување (*Vroom, 1960*) е дека вработените чии работни места се меѓусебно поврзани и оние со актуализирани потреби за креативност и независност, повеќе преферираат раководење ориентирано на луѓето, а вработените на независни работни места како и зависните, авторитарни личности повеќе се наклонети на раководење што е насочено на работата.

Исто така, според Кан (*Kahn, 1960*) повеќето раководители од високо продуктивните групи за своите претпоставени изјавиле дека тие ја сметаат високата продуктивност како *едно* од најважните нешта на работа, но не и *најважното* нешто. За разлика од нив, раководителите од помалку продуктивните групи почесто изјавувале дека нивните претпоставени или премногу го нагласуваат постигнувањето на високо производство однесувајќи се како да е тоа *најважното* нешто на работа, или ја потценуваат важноста на високото производство однесувајќи се како да тоа не спаѓа помеѓу поважните нешта на работа (*Sutermeyer, 1967*).

Вајтовото испитување (*Whyte, 1955*) ги оповргнало главните поставки на теоријата на човекот како рационално-економско битие со наодот дека материјалната стимулација им е најзначаен мотив за продуктивност на само 10% од ефикасните работници и тоа не поради нејзината вистинска, туку поради инструменталната вредност за задоволување на други нематеријални потреби. Исто така, било укажано на разликите во развиеноста на социјалните потреби како функција на придржување кон групните норми. Оние вработени кои се придржувале стриктно до воспоставените норми имале и развиени социјални потреби, а оние кои ги надмашувале истите, имале изразена црта на

индивидуализам (Bojanović, 1988). На таков начин е доведен во прашање основниот постулат на оваа теорија за универзалноста на социјалните потреби на човекот.

Сфаќањето за човекот кој првенствено тежнее кон самоактуелизација што е формулирано и во Мак Греоровата теорија Y, го репрезентираат Ардирис, Мак Грегор, Маслоу, Мајер. Основните поставки на ова сфаќање и теорија се напoлно спротивни на сфаќето за човекот како рационално-економско битие и Мак Греоровата теорија X: човекот ја сака работата, тој бара одговорност, амбициозен е, има волја да се ангажира за целите на организацијата, способен е за самоконтрола и ако само добие прилика, тој ќе ги манифестира своите креативни способности и ќе ја активира својата највисока потреба за самоактуелизација.

Ова сфаќање поаѓа од Масловата теорија на мотивација, според која потребите на човекот се хиерархиски организирани врз основа на нивната јачина почнувајќи од најниските потреби за сигурност и одржување, до највисоката потреба за самореализирање во смисла на максимално користење на сите индивидуални потенцијали. Кога потребите од пониско ниво се задоволени, тие создаваат услови за делување на некои мотиви од повисоко ниво.

Ардирис го изнесува ставот дека тенденцијата кон самоактуелизација го карактеризира мнозинството вработени во индустриската ситуација, но можат да се најдат и такви работници кои не ги одликува оваа највисока потреба, бидејќи не тежнеат кон автономија и преферираат авторитарен стил на раководење и поради тоа, не се алиенирани во работната ситуација.

Ставот на Ардирис означува дека потребата за самоактуелизација не претпоставува едновремена доминантна потреба кај сите категории на вработени, туку кај различни вработени во определен период се присутни различни приоритетни мотиви. Веројатно, луѓето кои се преокупирани со реализирање на пониските, но посилните потреби за материјална егзистенција, а тоа се обично помалку образованите индивидуи, во помала мера покажуваат тенденција кон самоактуелизација во работата изразена низ

барањето значење и смисла на работата и низ лично напредување и усовршување, од повисоко образованите индивидуи (*Bojanović, 1988*).

Актуелизирањето на потребата за самоактуелизација е функција од бројот на поволните прилики (шанси) за нејзино манифестирање. Очигледно, во досегашните работни организации, особено во западните компании, само повисоко образованите вработени имале поголеми прилики за изразување на својата потреба за самоактуелизација. Војановиќ смета дека кога и на помалку образованите поединци организацијата би им пружила шанса за самоактуелизација, тогаш веројатно и кај нив би се пројавила потребата за барање значење во работата и самореализирање. Тоа всушност произлегува и од наодите на Арџирис (*Argyris, 1964*) за вработените чија работа изгубила значење (на пр., монотони, високо специјализирани и репетитивни работни задачи; работа на подвижна лента) и кои активно настојуваат да си ја осмислат работата и да ја подобрат, да ја одбегнат или да ја побараат нејзината смисла во односите со другите луѓе на работа.

Сфаќањето за човекот како сложено битие, во формулацијата на Шејн претставува синтеза на претходните три сфаќања за човековата природа, бидејќи ја истакнува сложеноста и променливоста на неговата природа и мотивација како и постоењето на индивидуални разлики помеѓу луѓето.

Всушност не постојат суптински разлики помеѓу ова сфаќање и сфаќањето за човекот чија примарна потреба е самоактуелизацијата. Двете сфаќања признаваат постоење на сложени мотивациски структури составени од различни потреби кај различни индивидуи во исто време како и кај иста индивидуа во различни животни периоди. Меѓутоа, теоријата за човекот кој првенствено тежнее да го зголеми својот личен развој, својата независност и да се самореализира низ активностите што ги извршува, оди понатаму од сфаќањето за човекот како сложено битие. Оваа теорија не запира на остварените активности на човекот, туку ги зема предвид и неостварените потенцијали и можности кои, тој е способен многу брзо да ги активира во поволни прилики каков е на пр., демократскиот групен начин на одлучување



во работата. При тоа, ефикасното работење зависи како од мотивацијата така и од способностите на вработените (*Bojanović, 1988*).

Држејќи го во свест фактот дека доминантните мотиви за работа кај различни категории на вработени се различни како: материјални, социјални и лични потреби што се детерминирани од определени карактеристики на работата и персонолошките варијабли, нашиот понатамошен интерес е насочен кон проучување на особеностите на работната средина и *дефинирањето* на развиената социјална клима во неа.

*Šuković (1989)* смета дека феноменот на социјалната клима ја презентира "личноста" на секоја работна средина и претставува резултат на интеракцискиот однос на поединците кои живеат и работат во работни групи, имаат во основа заеднички цели, заедничка структура на организацијата и определени улоги. Работните средини можат да бидат од т.н. генерален и здравствен тип. На првиот тип припаѓаат услужни, административни, воени, владини, стопански, образовни и други нездравствени организации, а во вториот различни здравствени установи.

Феноменот на социјалната клима е сличен со поимот синталитет што е вклучен во Кателовиот концепт на групен синталитет заедно со концептите на популациски црти и внатрешна структура на малата група (според *Šuković, 1989*). Кател (*Cattell, 1948*) го дефинирал синталитетот како "личност" или специфичност на малата група или попрецизно како секој учинок (ефикасност) што го дава групата како целина. Синталитетот ја прави малата група единствен ентитет. Социјалната клима на организацијата што е составена од повеќе помали групи е резултат од синталитетите на помалите групи и нивната меѓусебна интеракција.

*Bojanović, 1988* ја именува социјалната клима со терминот психолошка клима на група и организација под кој подразбира севкупност на сите аспекти на психосоцијалните односи и тоа: климата во целина; постоење на подгрупи и клики; хомогеност на работната група; врзаност за работната група; чувство на солидарност со членовите на групата; задоволство со соработниците на работа; топлина и потпора; степен на лојалност; степен на вклученост на

поединецот во групни активности; мотивираност за прифаќање на работните задачи во рамките на групата; задоволство со начинот на одлучување и раководење; примена на пресија врз поединецот да ги прифати групните одлуки; степенот на иницијатива на поединецот; автономија на поединецот и мрежата на комуникации.

Во презентираната студија е прифатено сфаќањето на *Moos (1981, 1986a; 1994)* што е слично со претходно наведените сфаќања за феноменот на социјалната клима. Според овој автор, социјалната клима е резултанта на присуството и интеракцијата на интерперсоналните, персоналните и структурните фактори на работната средина од кои првите и вторите фактори опфаќаат по 3, а третите 4 социјално-средински димензии од можните 10 (Табела 1).

Табела 1. Димензии на работната средина и описи

Димензии на односи	
1. Ангажираност - I	Степенот на заинтересираност, предаденост и одговорност на вработените кон нивните работни места и работата што ја обавуваат
2. Кохезија помеѓу соработниците - PC	Пријателски односи и контакти, давање на взаемна поддршка и меѓусебно дружење и пријатно расположение поради чувството на заедништво помеѓу луѓето со кои вработениот соработува
3. Поддршка од страна на претпоставениот - SS	Степенот на поддршка и поттикот кон меѓусебна соработка, дружење и разбирање помеѓу вработените од страна на претпоставениот
Димензии на личен развој	
4. Автономија - A	Степенот до кој вработените се во можност независно да донесуваат одлуки
5. Ориентација кон работна задача - TO	Потенцирање на успешното планирање, високото ниво на учинок и ефикасното извршување на работните обврски и задолженија
6. Работен притисок - WP	Степенот до кој високите работни барања и временскиот притисок доминираат во работното милје
Димензии на одржување и измена на системот	
7. Јасност на работните цели и задачи - C	Степенот до кој вработените имаат јасна претстава за нивните секојдневни работни обврски, правилата, прописите и очекувањата од работата
8. Контрола од страна на раководството - CtI	Во колкава мера раководството применува прописи и правила за контрола на работата и однесувањето на вработените
9. Иновација - Inn	Потенцирање на разновидноста, измената, новите пристапи и идеи за извршување на работата
10. Физички комфор - Com	Степенот до кој физичките услови за работа придонесуваат кон создавање на пријатно работно опкружување

Интерперсоналните, персоналните и структурните фактори на работната средина укажуваат на степенот на работниот ангажман и хармонија во односите помеѓу вработените и со раководството; можностите за личен развој и висината на работните барања и социјално-структурните карактеристики на РО.

Влијанието кое во детерминирањето на социјалната клима го имаат интерперсоналните, персоналните и структурните фактори на работната средина и нивните социјално-средински димензии (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, ориентација кон работни задачи, работен притисок, јасност на работните цели и задачи, контрола од страна на раководството, иновација и физички комфор) може да се толкува од аспект на структурата на организацијата. Поконкретно, вклучените организации во актуелната студија имаат формална структура што е поврзана со реализирање на активностите усмерени кон функционирање на организацијата и извршување на работните задачи. Од структурата на организацијата зависат цела низа социјални појави во организацијата што ја детерминираат социјалната клима во конкретна работна средина. Такви социјални појави што се предмет на проучување во социјалната психологија и психологијата на организацијата претставуваат: начинот на раководење во организацијата; кохезивноста на организацијата; организациската поставеност и остварување на организациските цели и задачи; статусите и работните улоги на припадниците на организацијата како и организацискиот стил.

Автократскиот и демократскиот начин на раководење или комбинација од двата начина на раководење главно се применуваат во стопанските и производните организации. Либералниот начин на раководење обично се применува во образовните институции.

Рот (*Rot, 1983*) смета дека автократското раководење го карактеризира централна улога на водачот кој сè сам разрешува и од кого во потполност зависат дејностите на членовите на работната група; нагласување на

послушност и покорност, развивање на чувството на загрозеност и несигурност на членовите со цел да се зголеми нивната зависност од водачот.

Демократското раководење треба да го одликува вклучување на членовите во планирање на задачите и активностите на работната група; поттикнување на самостојноста и индивидуалниот придонес кон уважување на личноста и потребите на секој член.

Кан и Кац (*Kahn & Katz, 1953*) сметаат дека однесувањето на добриот раководител го карактеризираат три одлики на однесувањето и тоа:

а) Остварување на улогата на водач, што значи вршење на функциите предвидени за положбата која водачот ја зазема; планирање на работните активности, одредување на задачите, надгледување на извршувањето на налезите;

б) Ненаметлив и умерен надзор, и

в) Ориентација кон вработените (според *Šuković, 1989*).

Ефикасното раководење во стопанските и производните организации подразбира продуктивна организација и задоволни вработени. За да биде успешен непосредниот раководител (водач од прва линија), битно е да води грижа за остварување на конкретните работни цели и задачи, да обезбедува јасни дирекции за работење на вработените и да биде, до определен степен, ориентиран кон потребите и проблемите на вработените. Зависно од ситуацијата и структурата на групата, непосредниот раководител може да определи кој начин на раководење (демократски, автократски или комбиниран начин) е подобар во конкретна ситуација.

Успешното раководење на повисоките и највисоките раководители (водачи од втора и трета линија) подразбира перманентно извршување на функциите за одржување на организацијата и реализирање на организациските цели и задачи што треба да бидат усвоени од членовите на организацијата.

Либералниот начин на раководење што е својствен за некои научни институции подразбира прифаќање на авторитет на норми и вредности како и морален авторитет. Единствената улога на водачот е да ги пренесе задачите на

групата и да ги регистрира резултатите од работата, а членовите имаат потполна слобода да ги решаваат задачите на свој начин за што сносат и целосна одговорност (*Štajnberger i Bihali-Gavran so sor., 1972*).

Кохезивноста претставува важна одлика на организацијата од аспект на постоењето и непреченото функционирање на организацијата како и остварувањето на организациските цели и задачи. Кохезивноста на формалната организација може да ја зацврстат кохезивни работни групи чии членови имаат приближно исти интереси и цели со организацијата. Кохезивната работна група се одликува со висок степен на пријателство, прифаќање, одобрување, соработка, помош, солидарност, поддршка итн. помеѓу членовите на групата (*Sutermeister, 1967*).

Организациската поставеност ја претставува градбата на организацијата, составните делови (потсистеми) и функцијата на секој од нив како и нивната меѓусебна поврзаност. Со усогласеното делување на сите делови на организацијата и извршување на задачите од страна на припадниците на секој дел, се постигнува реализирање на организациските цели и задачи.

Однесувањето на членовите на работните групи и начинот на кој ги извршуваат своите работни задачи се определени зависно од позициите (статусите) на членовите во групите и пропишаните улоги што произлегуваат од статусите. Рот (*Rot, 1983*) смета дела улогите зависат и од карактеристиките на личноста на членовите на групите, од традицијата и за нив карактеристичните сфаќања, очекувањето за тоа како ќе се однесуваат членовите (очекувани улоги) како и бројни други фактори (задоволство со својата активност во групата, успешност на групата и други чинители).

Според *Schultz & Schultz (1990)*, вработените се постојано подложни на влијанието на климата на доминантниот организациски стил во конкретна работна средина. Овие автори сметаат дека за формалните организации е својствен определен организациски стил кој се наоѓа во опсегот од постариот бирократски до поновиот партиципативен стил. Постариот бирократски стил се фокусира исклучиво врз формата на организацијата, претставувајќи ја

формалната организација како крута и хиерархиски организирана целина, без да води сметка за психолошките карактеристики или потреби на вработените. Модерниот партиципативен стил означува полабаво структурирани и флексибилни организации во кои вработените партиципираат на сите (или повеќето) нивоа, во донесувањето одлуки. Овој пристап се одликува со фокус врз интелектуалните, емоционалните и мотивациските потреби и карактеристики на вработените индивидуи. Партиципативниот стил го поддржува движењето за хуманизирање на работата низ остварување на партиципативната демократија за вработените.

Дискусијата за влијанието на интерперсоналните, персоналните и структурните фактори на работната средина врз формирањето на социјалната клима, укажа на карактеристиките на социјалната клима. Социјалната клима на секоја работна средина ѝ дава единственост и складност што овозможува објективно снимање на нејзините карактеристики независно од желбите, интересите и другите психолошки карактеристики на индивидуите (*O'Brien, 1988; Hildebrand & Walsh, 1988; Davis, 1984*). Соодветно на некои поединци, едни работни средини се попријателски, други повеќе ориентирани на работните задачи, трети во поголема мера контролирачки...

Претставата за социјалната клима вработените ја формираат од секојдневното искуство и реалните доживувања на работните места во кои тие активно учествуваат. Прецизна оценка на социјалната клима може да се добие со интегрирање на информациите за персоналните, интерперсоналните и структурните фактори на работната средина или десетте социјално-средински димензии (ангажираност; кохезија помеѓу соработниците; поддршка од страна на претпоставениот; автономија; ориентација кон работна задача; работен притисок; јасност на работните цели и задачи; контрола од страна на раководството; иновација и физички комфор) што беше направено во оваа студија наспроти едноставната процена на континуумот добра-лоша или стресна-нестресна клима.

### Истражувања на социјалната клима

Првите истражувања на социјалните фактори претставуваат Хоторновите експерименти кои траеле во периодот од 1927 до 1933 год. и во кои учествувале освен истражувачите Ретлисбергер, Мејо, Диксон, и луѓе од управата на компанијата Вестерн Електрик. Конкретно, било проучувано влијанието на систематски варираните физички услови за работа како: интензитет на осветление, температура и влажност на воздухот, должина на одморот, ужина, пократко работно време, врз продуктивноста на една избрана група од шест не многу искусни, просечни девојки. Оваа група работела на составување телефонски релеи и била сместена во посебно уредена просторија во која девојките биле посматрани и биле регистрирани сите настанати промени во нивниот учинок во текот на експериментот. Девојките немале раководител каков што би имале во работниот дел на погонот, туку " посматрач за експерименталната просторија " чија должност била да ги регистрира податоците, да ја припрема работата и да обезбедува дух на соработка помеѓу девојките. Кога подоцна сложеноста на неговата работа се зголемила, му биле додадени неколку помошници.

Добиените резултати од серијата експерименти биле вистинско изненадување за истражувачите. Имено, без оглед на промените во физичките работни услови кои биле варирани не само во правец на нивно подобрување, туку и обратно во правец на нивно влошување, работниот учинок на девојките од избраната група непрекинато растел се додека не достигнал едно високо ниво, на кое долго време се задржал пред да почне да опаѓа (кон крајот на експериментот кога започнала економската депресија во САД).

Ваквите наоди ги натерале истражувачите да го свртат својот интерес од физичките на социјалните услови за работа и да го признаат влијанието на такви социјални фактори како што се: чувството на гордост со својата група која била посебно избрана и посматрана од првите луѓе во компанијата; припадноста кон групата и поврзаноста со нејзините членови; воспоставените норми на висок работен учинок и меѓусебно помагање во постигнување на



истиот; меѓусебното пријателство кое резултирало и во дружења надвор од работата; чувството на важност на членовите на групата поради консултации со директорот на компанијата за прашања од интерес за работата на групата и.т.н.

Истражувањето на Мејо и Ретлисбергер набрзо станало многу популарно, со текот на времето прераснало во движење, една прифатена филозофија на управување во организациите, а во педесеттите години се проширило и во Европа. Без оглед на некои приговори и оправданата критика на методологијата на истражувањето, работата на овие истражувачи иницирала и стимулирала голем број истражувања на различни аспекти на меѓучовечките односи.

Со оглед на фактот што со меѓучовечките односи во западните компании се манипулирало со цел да се зголеми продуктивноста при што не се водело сметка за интересите на работниците, научните сознанија за значењето на социјалните фактори во процесот на работата всушност исклучиво биле подредени на ефикасноста на организациите.

*Bojanović (1988)* смета дека меѓучовечките односи треба да бидат конципирани независно од потребата за зголемување на продуктивноста и во основата на нивното истражување треба да се наоѓаат основните демократски вредности. Тоа значи дека кога треба да се вреднуваат човечките односи тогаш тоа треба да се прави од гледиште во колкава мера тие се репресивни или либерални; потоа дали овозможуваат задоволување на потребите на поединецот и групата; дали определени односи се одвиваат во согласност со принципот на еднаквост на членовите на групата или во склад со некој друг принцип, и.т.н.

Соодветно на типот на работната средина, емпириските истражувања на социјалната клима биле извршени во производни (*Shultz & Schultz, 1990*), владини (*Watters, 1978*), воени организации (*Hoiberg, 1978*), образовни (*Docker et al., 1989; Fraser et al., 1987*), административни (*Starker, 1989*), социјално услужни институции (*Brookings et al., 1985*) и здравствени установи (*Fawzy et al., 1983; Turnipseed, 1990*). Резултатите покажале дека социјалната клима значајно се

разликува во организациите од генерален и здравствен тип, поодделни RO од ист тип и во генерално иста RO, зависно од карактеристиките на работната средина, видот на работните задачи и условите за работа. Во секоја работна средина, социјалната клима се карактеризира со специфично развиени меѓучовечки односи и работен ангажман; модуси за личен развој и степен на работните барања; регулативи и структура на организацискиот систем.

*Војановиќ, 1988* во серијата испитувања на климата во работни групи во работни организации, во периодот од 1975 до 1986 год., издиференцирал зависно од начинот на задоволство на вработените со климата, два поопшти типови клима - А и В тип и повеќе варијанти на секој од типовите. А тип клима се одликувал со тоа што членовите на групата во различна мера биле задоволни со различни аспекти на климата во работната група. В тип клима се карактеризирал со уедначен однос на членовите на групата кон сите (или скоро сите) аспекти на климата - скоро подеднаков процент на задоволство или незадоволство со различните аспекти на климата. Ваквата тенденција кон изедначено оценување на различните аспекти на климата е интерпретирана од страна на *Војановиќ* и *Нрнџиќа (1971)*, според *Војановиќ (1988)* како генерализација. Генерализацијата е, според нив, резултат на преносот на задоволството или незадоволството со најважните аспекти на климата, на помалку значајните аспекти.

За да се процени влијанието на оригиналните социјално-средински димензии (Табела 1) врз формирањето на социјалната клима, во ова истражување беше неопходно да се избераат RO од генерален и здравствен тип респективно на американскиот примерок од организации што бил применет од страна на *Moos, 1981; 1986a; 1994*. За таа цел, беа избрани три RO од генерален тип: голема стопанска организација од хемиската индустрија, институција од основното образование и услужна организација што го обавува градскиот превоз во Скопје и околината. Од здравствениот тип на организации, беше избрана установа за специјалистичка и консултативна служба. Зависно од видот на работните задачи и позиции, беа селектирани

единаесет групи на вработени од кои осум во стопанската и по една во образовната, услужната и здравствената организација.

За стопанската организација се сметаше дека секоја работна група ќе се одликува со различна социјална клима соодветно на работните задачи и барања (*Schultz & Schultz, 1990; Wilkes et al., 1981; Sainfort, 1990; Hopkins, 1990; Roberts, 1985; Nicholson, 1985*), и со просечна генерална клима на целата RO.

За образовната институција во која според (*Docker et al., 1989; Fraser et al., 1987*) веројатно е присутен партиципативен стил на раководење со чести неформални контакти помеѓу вработените и со релативно задоволителни работни услови, се очекуваше да биде развиена поволна социјална клима. При тоа, една од главните детерминанти на климата би била работната поддршка од соработниците и претпоставениот (*Moos, 1980; Moos, 1988*).

За услужната превозничка организација со автобуси во јавна сопственост, согласно факторите што придонесуваат кон ризици и опасности во работата на професионалните возачи, утврдени од страна на *McCormick & Tiffin (1977)*, се очекуваше работните стресори да бидат главни детерминанти на социјалната клима. Зголемените работни притисоци во работата на превозниците се поврзани со сменското работење, одговорноста за животот на патниците и одржување на возилата, безбедното одвивање на превозот и учество во сообраќајот.

Определен број студии во социјално услужните организации (*Berkley Planning Associates, 1977; Hunnicat, 1983; Johnson & Stone, 1986; Savicki & Cooley, 1987*) укажале дека значајни фактори на соодветно развиената социјална клима биле начините на кои тие ги извршувале нивните услуги и средствата што ги практикувале за развој на кадарот.

Истражувањата покажале дека здравствените установи од специјалистички и консултативен тип се карактеризираат со поповолна социјална клима од соодветните во примарната здравствена заштита врз основа на пет фактори:

1. специјализиран (*Fawzy et al., 1983; Porter, 1984; Hipwell et al., 1989*) и

2. амбулантен тип на здравствени услуги (*Schaefer & Moos, 1991; Starker, 1989; Milne et al., 1986*);
3. повисок работен статус на вработените (*Baker et. al., 1992*);
4. денската сменска работа (*Turnipseed, 1990, Buccheri, 1985*) и
5. соодветната организациска структура (*Savicki & Cooley, 1987; Drude & Lourie, 1984; Grigsby, 1988; O'Driscoll & Evans, 1988; Seiter, 1984*).

За избраната здравствена установа, врз основа на сознанијата за компарација на климата во РО од генерален и здравствен тип, се очекуваше понеповолна клима од генералните РО, со исклучок на услужната превозничка организација, поради нејзината специфична работа..

Социјалната клима може да изврши силно влијание врз луѓето во било која РО од генерален и здравствен тип. Таа го афектира нивното однесување, личниот развој, справувањето со работните стресори, задоволството од работа, работниот морал... Социјалната клима се рефлектира врз семејниот и приватниот живот, адаптацијата и благосостојбата на вработените поединци (*Holahan & Moos, 1983; Daniels & Moos, 1988; Repetti, 1986a; Repetti, 1986b*).

Индивидуалните резултати од социјалната клима се поврзани со определен квалитет во функционирањето на работните групи и организации. Помеѓу две РО со исти или слични работни барања, на пр., за поефикасната од нив е веројатно дека нејзините вработени се попродуктивни, поадаптирани, поуспешни во справување со работните стресори, позадоволни од работата, лично поисполнети и посреќни во однос на вработените во другата организација.

Во склад со соодветните истражувања на феноменот на социјалната клима, во актуелното истражување беше потребно да се опишат и споредат различни работни средини (од генерален и здравствен тип), да се утврдат детерминантите на развиените видови социјални клими и поврзаноста со определени консеквенции за индивидуите, групите и организациите (како работно задоволство, продуктивност, морал, однесување... на поединците и квалитет на услугите на работната организација). Особен акцент во истражувањето беше ставен врз прецизното утврдување на поврзаноста

помеѓу перцепциите на социјалната клима и задоволството од работа на вработените во избраните RO како еден од најзначајните ефекти на климата што ја афектира успешноста на RO.

За таа цел, во продолжение е објаснет феноменот на работно задоволство и се презентирани резултати од определени истражувања на поврзаноста помеѓу социјалната клима и Rz во различни работни средини.

Имајќи го предвид значењето за организациската успешност на поврзаноста помеѓу феномените на социјалната клима и работното задоволство, идните истражувања на овие феномени пожелно е да се сконцентрираат врз третирање на проблемите поврзани со унапредување на климата и максимизирање на Rz на вработените.

Истражувањата на социјалната клима се потребни и за целите на професионалното советување и планирање на кариерата како и за формулирање на описи на клиничките случаи (за да се разбере влијанието на работното место врз адаптацијата и функционирањето на клиентите и нивните семејства).

Процената на социјалната клима е неопходна и за целите како што се процена на влијанието на програмите за интервенција (на пр. редуцирање на работните стресори) (*Koran et al., 1983*), унапредување на работните места, планирање и контрола на соодветна промена во работните средини (на пр. обезбедување на квалитетно работење; воведување организациско-развојни програми; реаранжирање на ротациите на работните смени...) (*Sinclair Frankel, 1982; Jackson, 1983; Hunnicutt, 1983; Sork, 1985; Williamson & Sanderson, 1986*).

## Мотивација за работа

Мотивацијата за работа и задоволството од работата се психолошки појави кои се меѓусебно поврзани и како такви најчесто се проучувани во психологијата на трудот и психологијата на организацијата. Поконкретно, мотивацијата за работа претставува спремност на вработената индивидуа свесно да ги ангажира своите способности, знаења, вештини, умеења во реализирање на својата работна улога. Ваквото залагање во работата на поединецот се објаснува со неговото очекување дека работното однесување ќе биде следено со определени пожелни ефекти како висока плата, признание за работата, напредување на повисоки позиции, лична афирмација и сл. Исто така, се очекува дека високата мотивација за работа ќе биде следена и со поголемо лично задоволство од работата, бидејќи индивидуата свесно, одговорно и по своја волја ја извршува својата работна улога.

Во објаснување на мотивацијата за работа, според *Guzina (1980)* можат да се разликуваат две тенденции:едната ги применува општите теории на мотивација како **Масловата** и **Мак Клиландовата**, а другата формулира специфични теоретски модели за работната ситуација како **Херцберговата**, **Врумовата**, **Волфовата**, **Солимановата**, **Кормановата** теорија.

Основните поставки на **Масловата** теорија на мотивација се однесуваат на хиерархиската поставеност на потребите врз основа на нивната јачина почнуваќи од најсилните потреби за одржување и сигурност, па преку социјалните (за припаѓање, дружење, интеракција, пријателски односи) и личните потреби (за автономија, самопочитување, ценење од страна на другите, статус, престиж, знаење, компетенција) до највисоката потреба за самоактуелизација (реализирање на сопствената личност, сите нејзини потенцијали, креативни можности и способности).

Според оваа теорија, задоволената потреба не претставува мотиватор на однесувањето, и задоволувањето на пониска потреба е предуслов да се актуелизира наредната повисока потреба. Исклучок од овој став претставуваат личните потреби и потребите за самоактуелизација, бидејќи

нивното задоволување не доведува до состојба на пасивност, туку бара постојано ново задоволување што уште повеќе го зајакнува чувството на личноста за нејзината сопствена вредност. Со ова свое сфаќање Маслоу се одвоил од принципот на хомеостазата.

Поставките на оваа теорија се проверувани во голем број испитувања реализирани помеѓу вработени во различни работни организации, на различни работни позиции, од различен пол, возраст, социјално потекло. При тоа, се добиени значајни разлики помеѓу мотивациските фактори односно депривираниите потреби помеѓу различни категории на вработени.

Општо земено, за производните работници и помалку образованите вработени се примарни материјалните потреби: личен доход и сигурност на вработувањето, а за раководителите и стручњациите и оние вработени кои се повисоко образовани, личните потреби за: успех во работата, можност за стручно усовршување и самостојност, како и потребата за самоактуелизација. И кај работниците со повисоки квалификации чија потреба за плата е релативно задоволена, улогата на доминантен интерес ја превзема самата работа (нејзината организација) и афирмацијата со работата (можноста за учество во одлучување и за напредување).

Помеѓу раководителите од различни нивоа, потребата за самоактуелизација најмалку е задоволена кај повисоките раководители, а најмногу кај пониските раководители. Потребата за сигурност е најмногу задоволена кај повисоките раководители, а социјалните потреби кај пониските раководители.

Една варијанта на Масловата хиерархиска теорија на мотивација, претставува теоријата на **Алдерфер**, според која луѓето се поттикнати на определено однесување врз основа на егзистенцијалните потреби, потребите за интерперсонални односи и поврзаност, и потребите за развој што соодветствуваат на потребите за одржување и сигурност, социјалните потреби, личните потреби и потребата за самоактуелизација кај Маслоу.

Трите групи потреби се разликуваат меѓусебе според степенот на конкретност. Егзистенцијалните потреби се најконкретни, потребите за

односи се умерено конкретни, а потребите за развој се најмалку конкретни. Фрустрираните повисоки (помалку конкретни) потреби ги активираат пониските (поконкретните) потреби и тие стануваат позначајни мотиватори на индивидуалното однесување. Но, задоволувањето на пониските потреби води до понатамошно актуелизирање на повисоките потреби.

Според оваа теорија можно е истовремено и сите потреби да бидат активирани и да станат значајни во однесувањето.

**Мак Клиландовата** теорија на мотивација ги диференцира луѓето врз основа на јачината на нивната потреба за постигнување на три категории: со висока и ниска потреба како и со висок страв од неуспех (негативен аспект на потребата за постигнување).

Индивидуите со висока потреба за постигнување преземаат умерено ризични активности (пресметани ризици) за да го избегнат неуспехот од тешките задачи како и недоживувањето на чувство на успешност поради претерано лесни задачи. Исто така, и индивидуите со ниска потреба за постигнување бираат умерено тешки задачи, но тие се активни во далеку помал број ситуации во однос на оние со висока потреба за постигнување.

Меѓутоа, личностите со висок страв од неуспех тежнеат да избегнуваат умерено тешки задачи, преферирајќи или полесни задачи за кои тие се скоро наполно сигурни дека успешно ќе ги извршат или потешки задачи што доколку неуспешно ги извршат, ќе може да се оправдаат со тежината на задачите.

Мак Клиланд во почетната формулација на својот концепт на потребата за постигнување ја постулирал оваа потреба како релативно стабилна персонолошка црта чие потекло е во искуството од средното детство. Подоцнежните бројни испитувања кои ги одразиле поврзаностите помеѓу потребата за постигнување и различни индикатори на успехот на претприемачите како и сугестијата дека успехот на компаниите делумно е функција на високиот мотив за постигнување на нивните менаџери, го натерале Мак Клиланд да направи дополнување на мотивацијата за постигнување.



Оваа потреба очигледно може да биде " научена" преку специјални програми за обучување и во некои случаи веројатно е резултат на заземање определена работна позиција на која однесувањето што е мотивирано од постигнувањето, во определена мера се очекува и наградува (*McCormick & Tiffin, 1977*).

**Херцберг** ја застапува двофакторската теорија на мотивација и задоволство од работата, која претставува прекин со традиционалното сфаќање за задоволството од работата како еднодимензионален континуум на чиј спротивен крај се наоѓа незадоволството од работата, при што исти фактори ги детерминираат екстремите на тој континуум.

Херцберг претпоставил дека задоволството и незадоволството од работата претставуваат два различни и независни феномени кои се определени од две посебни групи фактори: мотиватори и хигиенски фактори.

Мотиваторите или факторите на содржината на работата како што се: обавување на работата, љубов кон работата, успех во извршување на работата, признание за дадената работа и напредување на работа, предизвикуваат *задоволство од работата*. Неповолните мотиватори нема да предизвикаат незадоволство од работата, бидејќи истото не претставува спротивност на задоволството од работата, туку ќе предизвикаат *ојсусство на задоволство од работата*.

Хигиенските фактори (условите за работа или контекстот во кој се извршува работата) како: физичките услови за работа, раководењето, интерперсоналните односи, платата, сигурноста на работата, бенефициите, политиката на управата, предизвикуваат *незадоволство од работата*, кога и самите не задоволуваат. Во случај кога хигиенските фактори задоволуваат, тогаш тие за последица имаат не задоволство од работата, туку *ојсусство (нейојсоење) на незадоволство од работата*.

**Волфовата** теорија на мотивација го признава влијанието на двете групи фактори и врз задоволството и врз незадоволството од работата. Меѓутоа, мотивациските фактори во поголема мера од хигиенските фактори придонесуваат кон задоволството и мотивацијата за работа, бидејќи

овозможуваат поголемо задоволување на повисоките потреби (личните потреби и потребата за самоактуелизација) низ самата работа. Од друга страна, хигиенските фактори во поголема мера од мотивациските фактори придонесуваат кон незадоволството. Тоа се случува кога се депривирани пониските потреби, па хигиенските фактори не влијаат врз мотивацијата за работа, бидејќи поединецот не може да го зголеми задоволувањето на тие потреби низ своето однесување на работа. Затоа, смета Волф, задоволството и мотивацијата за работа не можат да се идентификуваат.

Мотивацијата за работа се манифестира тогаш кога индивидуата ја забележува можноста за задоволување на своите потреби низ дадено однесување на работа. Притоа, јачината на мотивацијата за работа е функција на индивидуалната процена дека определено работно однесување ќе биде следено од посакуваните последици односно можноста за достигнување на посакуваниот објект.

Во **Солимановата** теорија на мотивација, задоволството од работата е претставено во духот на традиционалното сфаќање како еден екстрем од еднодимензионалниот континуум кој преку нултата точка се протега до својот друг екстрем презентираан со незадоволството од работата. Двете групи фактори влијаат врз задоволството и незадоволството од работата во зависност од работната средина и степенот на задоволување на потребите во неа.

Конкретно, средината која не ги задоволува повеќето потреби се карактеризира со хигиенските фактори како поважни детерминанти на незадоволството од работата во однос на мотиваторите кои ако се перманентно незадоволени во таа средина, тогаш и тие придонесуваат кон незадоволството од работата, но само до едно определено ниво. Обратно, средината која адекватно ги задоволува сите потреби ја одликуваат мотиваторите кои се значајни детерминанти на задоволството од работата, пришто хигиенските фактори ако се поволни во таа средина, тогаш и тие придонесуваат кон извесно зголемување на задоволството од работата, но само до определено ниво.

"Неутралната средина" која овозможува само делумно задоволување на повеќето потреби дава специфичен линеарен однос помеѓу двете групи фактори и задоволството од работата.

Во инструменталните теории на мотивација од кои до денес најопфатна е теоријата на **Врум**, процесот на мотивација и мотивацијата за работа се објаснети од когнитивно гледиште како изборно однесување на вработениот поединец што го определува неговото индивидуално ниво на залагање и постигнување на работа, за кое очекува дека ќе го доведе до одредена цел, исход. Врум го објаснува задоволството од работата, мотивацијата и учинокот на работникот со помош на три концепти: валенција, инструменталност и очекување.

Валенцијата е привлечност поточно афективна реакција на индивидуата кон одредена цел, исход. Валенцијата, вредноста на целта може да варира и да биде позитивна (кога индивидуата настојува да ја достигне целта), нулта (кога индивидуата е индиферентна кон нејзиното постигнување) и негативна (кога се настојува да се избегне целта).

Инструменталноста, според Врум, претставува асоцијација помеѓу две цели односно убеденост на поединецот дека една цел претставува нужен и доволен услов за постигнување на друга, за него поважна цел.

Клучниот поим на оваа теорија, очекување е увереност на индивидуата дека извесно однесување ќе доведе до постигнување на определена цел. Очекувањето претставува субјективна асоцијација помеѓу актот (однесувањето) и целта.

Врум ја формулирал првата хипотеза (модел) со која се објаснува вредноста на една цел во зависност од валенцијата (привлечноста и непривлечноста) на сите други цели, како и од перцепцијата на инструменталноста на таа и на останатите цели. Привлечноста на една цел за индивидуата е монотона (непрекинато растечка) функција од алгебарската сума од производи на сите други цели и верувањето на индивидуата дека една цел е средство за постигнување на другите цели. Задоволството од работата, според Врум, е антиципирана состојба која се наоѓа "помеѓу емоцијата и

когницијата", бидејќи се претпоставува дека тоа произлегува од инструменталноста на работата, за достигнување на некои други цели и вредности кои тие цели ги имаат за индивидуата.

Другиот модел на Врум дава објаснување и предикција на однесувањето и акциите кои индивидуата ги презема. Притоа, се претпоставува дека индивидуата избира и се определува за едно однесување во зависносот од привлечноста на сите цели што и стојат на располагање, и очекувањето дека тоа однесување и акција ќе доведе до постигнување на одредена цел (инструменталност). Овој модел Врум математички го изразил на следниов начин: силите кои ја тераат индивидуата да изврши една акција е монотона (непрекинатото растечка) функција од алгебарската сума на производи од привлечноста на сите цели и јачината на очекувањето на индивидуата дека дадена акција, ќе биде следена со достигнување на тие цели.

Една друга инструментална концепција на мотивација претставува **Граеновата** теорија, според која може да се разликуваат два вида цели: од прв и втор степен. Во првата категорија цели спаѓа работната улога што претставува сума од однесувањата која се очекува на определена позиција. Другата категорија ја сочинуваат оние цели кои се појавуваат како резултат на исполнување, реализирање на улогата како плата, признание за одговорноста и.т.н.

Наместо вредноста на целите во формулација на Врум, во Граеновата концепција на мотивација се оперира со вредноста или привлечноста на улогата. Поточно, задоволството и мотивацијата за работа зависат од инструменталноста на работната улога за достигнување на целите кои произлегуваат од реализацијата на улогата како и од валенцијата на тие цели.

Специфичниот модел на **Корман** според кој мотивацијата за работа и задоволството од работата се објаснети врз основа на психолошката рамнотежа со сликата за себе и самопочитувањето или компетентноста на личноста, води потекло од некои поранешни концепции како **Хајдеровата** теорија на баланс и **Фестинџеровата** теорија на когнитивна дисонанца.

Со оглед на тоа што **Хајдеровата** теорија на баланс беше порано прикажана при објаснување на концептот "перцепција на интерперсоналните односи", во овој преглед на теории на мотивација ќе биде како последна вклучена уште **Фестинџеровата** теорија на когнитивна дисонанца (според *McCormick & Tiffin, 1977*).

**Фестинџер** докажал дека когнитивната дисонанца која означува несклад помеѓу два аспекти на нечија психолошка средина како што се: ставовите, верувањата, перцепциите, сфаќањата или постапките, претставува важна детерминанта на човечкото однесување. Општо земено, индивидуата тежнее да одржи разумна доследност во своите психолошки појави и состојби, бидејќи високиот степен на недоследност обично предизвикува личноста да се чувствува непријатно.

Фестинџер претпоставил дека постоењето на дисонанца може да се спореди со секоја друга состојба на потреба што е фрустрирана, а која поттикнува на однесување насочено кон елиминирање на таа фрустрирачка состојба.

Во индустриската средина, неизбежно се пројавуваат несогласувања во: односите помеѓу работниците и раководството, определување на работната политика и персонолошките односи. Овие конфликти може да прераснат во фрустрирачки настани, но може да предизвикаат и внатрешна дисонанца во самите индивидуи и во нивните мислења, ставови и однесувања. Така, еден претпоставен од кого се бара да спроведе определена процедура со која тој не се согласува, може да почувствува дисонанца помеѓу неговиот личен став кон постапката што е во прашање и имплицитното барање да го стори тоа, што од него го очекуваат неговите претпоставени.

Дисонанцата може да води или кон конструктивни акции или кон активности кои се непожелни за организацијата. Позитивните ефекти се претставени низ на пр., рационална анализа на изборите или прибавување поголем број информации кои ќе се употребат за донесување одлуки. Од друга страна, дисонанцата може да резултира со апатија, избегнување на донесување било каква одлука, помала критичност на луѓето во анализирање на

проблемите или определено манипулирање со вработените со цел добивање на поддршка за некое гледиште застапувано од определена моќна група или управата на организацијата.

Со оглед на фактот што е нереално да се очекува постоење на работни или било кои други ситуации кои би се развивале без постоење на дисонанца, стануваат неопходни определени постапки и стратегии за минимизирање и редуцирање на нејзините непожелни консеквенции.

### **Работно задоволство**

Според *Mc Cormick & Tiffin (1977)* задоволството од работата на една индивидуа е функција од степенот на задоволување на нејзините потреби остварен или постигнат со извршување на работата. Задоволствата кои луѓето ги доживуваат во нивните работни активности и варијациите во степенот на работното задоволство помеѓу вработените, се должат како на определени карактеристики на работната ситуација или работното место поврзани со работната улога, така и на персоналошките карактеристики кои ги вклучуваат склоностите на луѓето кон повољно или неповољно реагирање на дадени ситуации. Како што постојат разлики во работните вредности на вработените поврзани со нивната социоекономска припадност, културната позадина, индивидуалните искуства..., исто така постојат забележителни разлики во степенот на работното задоволство помеѓу луѓето кои припаѓаат на различни професионални групи.

Факторите одговорни за професионалните разлики во нивото на работното задоволство не може да бидат непосредно идентификувани. *Wagner* сепак сугерирал четири фактори кои може да се применат при објаснување на некои такви очигледни разлики. Тие фактори се презентирани како: (1) професионален престиж; (2) контрола; (3) интегрирани работни групи; и (4) професионални заедници.

Помеѓу наведените фактори, особено се значајни разликите во работното задоволство на различни работни групи што произлегуваат од

редот на рангирањето врз основа на разликите во нивниот *професионален пресџ*.

Вториот фактор се однесува на релативниот износ на "контрола" што вработениот ја применува над својата сопствена работа како и врз работата на другите. Работното задоволство, општо земено е повисоко за оние вработени кои располагаат со поголема контрола на нивните работни места, а е најниско за оние луѓе кои заземаат пониски места во организациската хиерархија со мала прилика за лична контрола во работата.

Третиот фактор, степенот на *интеграција на работните групи*, обично е функција од природата на работата на групата и барањето што таа им го поставува на нејзините припадници, да работат заедно како еден тим. Општо земено, колку е повисок степенот на интеграција на работните групи, толку е повисоко нивото на работно задоволство на нивните членови.

Четвртиот фактор, *професионалните заедници*, се однесува на природата на асоцијацијата помеѓу работниците вон од работното место, кои се ангажирани со ист вид работа. Високата вонработна асоцираност на вработените овозможува висок степен на нивна социјализација и во слободното време што секако има позитивно влијание врз нивното задоволство од работата.

Неоспорната доминантна улога на работата во човечкиот живот и влијанието на работното врз животното задоволство биле покажани и преку потврдување на Корнхаузеровата хипотеза за "ефектот на прелевање" од работната врз животната ситуација и истиот може да биде позитивен или негативен во зависност од вредноста на задоволството од работата (*McCormick & Tiffin, 1977*).

Bellows го поддржува тврдењето дека задоволството на работниците е состојба на нормална мотивација или напнатост, а незадоволството состојба на абнормален притисок или напнатост. Мотивацијата за работа се сфаќа како резултат на силите кои делуваат меѓусебно, а се опфатени со физичките и социјалните услови за работа како и со потребите на вработените поединци (*Sutermester, 1967*).

*Guzina, 1980* смета дека во дефинирањето на работното задоволство се забележуваат главно две тенденции: едната ја вклучува афективната ориентација, став или однос на вработената индивидуа кон нејзината работа; другата ги сумира задоволствата со поодделни индикатори на работата како спремноста и желбата за промена на работата; желбата да се избере ист или различен вид на работа; чувството на пријатност врзано за работата; и мерката која покажува што чувствува индивидуата кон својата работа воопшто.

Во поглед на содржината на работното задоволство, добиени се две групи истражувачки резултати. Според првата група чиј претставник е Kahn, со факторска анализа се утврдени четири фактори или димензии на задоволството во работната ситуација: задоволство од работата; задоволство поради припадност кон работната група; задоволство од работната организација; и задоволство од материјалниот статус и статусот на работата. Овие индекси на задоволство се наполно независни со оглед на нивните детерминанти и последици за вработените и работните групи (*Sutermeister, 1967*).

Другата група резултати сугерира дека постои некој општ генерален фактор на став кон работната ситуација врз основа на покажаната тенденција на висока позитивна корелација помеѓу разните аспекти на задоволството од работата. Притоа, е нагласена его-ангажираноста како психолошка идентификација и гордост на индивидуата со својата работа и интринсичната мотивација која е поттикната од самата работа и нејзиното успешно извршување што е следено со субјективна награда и самопочитување на личноста.

Во мерењето на задоволството од работата, исто така, може да се диференцираат два пристапи. Едниот е холистичкиот пристап според кој сумирањето на задоволствата од посебните аспекти на работата го дава скорот на општото задоволство од работата. Од инструментите кои го применуваат овој директен пристап за мерење на работното задоволство,



најпознати се Брајфилд-Ротовата скала и проективната Кунинова скала на лица.

Другиот е индиректниот адитивен пристап и според истиот, скорот на општото задоволство од работата се добива преку сумирање на производите од степенот на важноста и задоволството од поодделни индикатори на работата. Притоа, може да се претпостави дека различните индикатори на работата се или подеднакво или во различен степен значајни за задоволството од работата. Задоволството од работата може да се изрази и преку разликата помеѓу аспирациите и степенот на нивната реализација, како и помеѓу важноста на целите, нивото на аспирација и степенот на достигнување на целите.

Податоците покажуваат дека индиректниот пристап на мерење на работното задоволство кој ја зема предвид и важноста на поодделните индикатори на работата за индивидуата, не е подобар од "класичниот" директен пристап кој е и поедноставен за примена (*Guzina, 1980*).

Задоволството од работата претставува комплексен феномен кој е детерминиран од голем број фактори што се наоѓаат во меѓусебна интеракција како:

-Општите општествено-економски прилики и услови односно економската и општествената стабилност, можноста за вработување и.т.н.

-Условите во работната организација, економската перспектива, и можностите на работната организација, структурата на организацијата, организацијата на работата, начинот на раководење и управување, општата "атмосфера" во организацијата, разни бенефиции што ги имаат вработените и.т.н.

-Работната група и непосредниот раководител, односите во групата, начинот на раководење.

-Работата, видот, интересноста, тежината на работата, можноста за напредување и афирмација низ работата, заработката, физичките услови за работа, работата во смени, ризичноста на работата, можноста за повреди и професионални оболувања.

-Положбата, социјалното потекло, образованието, мотивацијата, особините на личноста, способностите на индивидуата.

Значењето на поодделен фактор за задоволството од работата може да се менува, да расте и опаѓа зависно од објективната ситуација во која се наоѓа индивидуата и од значењето на другите фактори.

Некои поранешни истражувања покажале дека она што работниците го сакаат и што влијае врз нивното задоволство од работата се: сигурна работа, висока плата, одреден вид работа, можност за напредување, бенефиции, добар раководител и.т.н.

Задоволството од работата може да се разгледува и од аспект на продуктивноста. Поконкретно, *Sutermeyer, 1967* го поставил прашањето за односот помеѓу задоволувањето на потребите, мотивацијата, работниот учинок и продуктивноста. Ако физиолошките, социјалните и личните потреби се задоволени, дали вработените ќе бидат мотивирани за подобар работен учинок? Одговорот е, не секогаш.

Како што истакнува Аргџирис, некоја индивидуа со скоро потполно задоволени потреби, уживајќи во задоволство и среќа, може да чувствува дека смее да се опушти па нејзината мотивација, а според тоа и продуктивноста може да се намалат.

Друга пак индивидуа со исто такво ниво на задоволени потреби, може себеси да си постави нова, повисока цел и да настојува да ја постигне, па според тоа ќе го зголеми и својот работен учинок. Тоа е лично наметната напнатост, која доаѓа поради желбата за афирмација на својата личност, таа е многу важна и сите треба да се погрижат за мотивацијата која ќе ја претвори во акција (*Sutermeyer, 1967*).

Постојаното задоволување на потребите за многу луѓе не мора да значи состојба на потполна среќа, туку попрво ќе предизвика извесен степен на напнатост мотивирајќи ги на поголеми успеси. Во такви случаи, задоволувањето на физиолошките, социјалните и личните потреби може да резултира со поголем работен учинок и поголема продуктивност.

Од друга страна, личноста чии потреби не се задоволени не мора нужно да има и слаба мотивација и ниска продуктивност. Како што истакнале March и Simon, сегашните задоволувања при влијанието на човечкото однесување често се помалку важни од перцепираните односи помеѓу сегашните алтернативи и идните состојби. Потребите на некоја индивидуа не мораат овој час да бидат задоволени, но таа сепак истрајува и понатаму надевајќи се дека ќе ги задоволи своите потреби во иднина. Друга личност може да биде и незадоволна, но во неможноста да најде друга работа, ќе настојува да постигне висок работен учинок за да не биде отпуштена (*Sutermeister, 1967*).

Постојат три сфаќања за односот помеѓу задоволството од работата и продуктивноста. Според првото сфаќање кое го репрезентираат Kahn (според *Sutermeister, 1967*) и *Mc Cormick & Tiffin (1977)* тие два феномени се меѓусебно независни, со оглед на нивните различни детерминанти и последици, и истите може да бидат искомбинирани на следниве четири начини;

- ниска продуктивност-високо задоволство;
- висока продуктивност-високо задоволство;
- ниска продуктивност-ниско задоволство; и
- висока продуктивност-ниско задоволство.

Likert го изнел ставот дека четвртата комбинација тешко или воопшто не може да се одржи во еден подолг временски период, поради фактот што таа одразува состојба на исцрпување и намалување на човечките ресурси на организацијата. Многу студии покажале дека првата комбинација е реална состојба за оние организации во кои мотивацијата на вработените не е насочена кон целите на управата. Притоа, неформалната организација или група може да си постави такви цели кои ја ограничуваат продукцијата и на друг начин делуваат против организацијата. Социјалните и личните потреби на групата и поединците во неа, може да бидат задоволени во работа *ipso facto* организацијата. Таквата група може да има високо ниво на задоволување на потребите и висок морал, но ниска продуктивност.

Второто сфаќање за односот помеѓу задоволството од работата и продуктивноста е напoлно спротивно од првото. Според ова сфаќање,

задоволството од работата влијае врз продуктивноста, а меѓу нив постои висока поврзаност.

Третото поново сфаќање тврди дека високата продуктивност е причинска варијабла која преку определени награди влијае врз задоволството од работата.

*Guzina, 1980* смета дека продуктивноста на работниците зависи од многу надворешни, објективни и психолошки чинители и делови, кои може, посредно да делуваат и врз односот помеѓу продуктивноста и задоволството од работата. Освен тоа, некои услови за работа како начинот на раководење, меѓучовечките односи, организацијата на работа и.т.н., може понепосредно да влијаат и да го обликуваат односот помеѓу продуктивноста и задоволството од работа. Од друга страна, постојат индивидуални разлики во поглед на потребите што индивидуата сака да ги задоволи на работа, како и во висината на очекувањата за спремноста на вложување поголем напор.

Во оваа студија, феноменот на работното задоволство се третира како афективна реакција на вработениот поединец на неговата организација и работа (*Herchberger et al., 1994; Guzina, 1988*). Задоволството од работа е емоционална состојба детерминирана од интеракцијата индивидуа-работна средина. Квалитетот на интеракцијата го определува индивидуалниот работен морал како позитивен или негативен став кон работата, работната организација и раководството (*Guzina, 1980*). Атмосферата на заедништво што е присутна при извршување на работните обврски укажува на расположението за работа и степенот на работно задоволство на вработените во RO.

Скорот на општото задоволство од работата, во склад со холистичкиот директен пристап на мерење на работното задоволство, е збир на посебните задоволства на индивидуата од поодделни конкретни аспекти на работата, што според *Knox et al. (1985)* се:

1. Видот на работни задачи - степенот на застапеност на монотони и еднолични работни задачи во работата
2. Искористување на индивидуалните потенцијали - можност за целосна примена на сопствените знаења и способности во работата

3. Пријатност од работата - чувството на индивидуално задоволство поврзано со извршување на конкретна работа
4. Одговорност - степенот на будност, внимателност и ризичност во работата поврзан со степенот на нејзиното значење за другите луѓе
5. Стимулативност - поттик за квалитетно работење инициран од природата на самата работа
6. Напредување - можност за личен развој и унапредување на повисоки позиции
7. Разновидност - можност за различни начини на извршување на работата, воведување на соодветни измени и новини во истата
8. Важност на работата - психолошка идентификација и гордост на индивидуата со својата работа
9. Знаење на резултатите - можност за добивање на повратна информација за сопствените работни постигнувања.

Актуелната студија прави обид експлицитно да ја објасни мотивацијата за работа и задоволството од работата, врз основа на Масловата теорија на мотивација. Во продолжение е прикажана анализата на аспектите на работата и степенот на задоволство што секој од нив го предизвикува кај различни личности.

*Видој на работни задачи* е аспект што е детерминиран од индивидуалните потреби и образованието, како и објективната работна ситуација. Вработените кои ги карактеризираат повисоките (лични) потреби за знаење, компетенција, умешност во работата што се поврзани со чувствата на самопочитување и ценење од страна на другите како признание за нивната работа, преферираат извршување на разновидни, интересни, немонотони работни задачи. Оние малубројни вработени кои немаат развиени повисоки потреби може да бидат задоволни и со репетитивни и специјализирани работни задачи. Такви личности претставуваат недоволно и пониско образовани вработени како и полесно ментално суфициентни лица. Доколку нормални, повисоко образовани личности обавуваат неинтересна работа, тогаш веројатно тие ја прифаќаат ситуацијата привремено да работат било

каква скромна работа (дури и од најдолен ранг) за да бидат вработени и да добиваат соодветна надокнада.

*Искористување на индивидуалните потенцијали* означува аспект што е од особено значење за луѓето чии знаења и способности одговараат на работните барања кои тие ги применуваат во работата, со што е овозможено задоволување на повеќето нивни потреби меѓу кои се доминантни повисоките. Оние поединци кои не поседуваат во доволна мера знаења и способности за извршување на нивната работа односно оние на кои работата им поставува повисоки барања од оние на кои тие се во состојба да одговорат, веројатно нема да го најдат своето задоволство во таков вид работа. Исто така, дури и луѓето кои располагаат со повисоки знаења и способности од оние што се потребни за успешно извршување на работата, може да се чувствуваат лично неисполнети и недоволно искористени на работа, а со тоа и незадоволни.

*Пријатноста, одговорноста и важноста (вредноста) на работата* се такви аспекти на работата кои имаат приоритетно значење за мотивацијата и задоволството од работата на вработените со развиени лични потреби, кои се идентификуваат со својата работа, лично се ангажираат и доживуваат субјективна награда кога успешно ќе ја извршат. Нивното значење е намалено кај оние категории вработени кои "заглавиле" во разрешување на пониските потреби за сигурност на работното место и висината на платата, и евентуално социјалните потреби за припадност и прифатеност од соработниците, поради што немале можност да ги развијат повисоките лични потреби и највисоката потреба за самоактуелизација.

*Стимулативноста* претставува аспект од голема важност за луѓето кои од работата очекуваат да биде постојан предизвик не само за успешно тековно работење, туку и за нови докажувања кои ќе ја афирмираат личноста во нејзината деловна област. Големи поттикнувања од работата бараат вработените кои успешно ги разрешиле пониските потреби за сигурност на вработувањето и плата, и социјалните потреби за интеракција со членовите на работната група и организација, припадност кон истите и прифатеност од работната група врз база на конгруенцијата на статусите на нејзините

членови. Тие се во положба да ги покажат своите знаења, умеања, вештини и способности, бидејќи ги актуелизирале повисоките лични потреби, и задоволувајќи ги нив низ својата работа, очекуваат соодветно признание и ценење од страна на другите како и од самите себе (самопочитување).

*Напредување во работата* им причинува задоволство на луѓето кои постигнале одреден степен на образование или квалификација (обично од повисок ранг) и кои имаат планови за своето понатамошно образование преку перманентно лично усовршување и надградба во својата струка. Тие покажуваат и повисоки аспирации во поглед на својата кариера, постигнување успех во работата, добивање на повисоки и поодговорни функции поврзани со повисока плата и поголеми бенефиции. Реализирањето на напредок во работата, ќе овозможи и самореализирање на личноста преку постојано нови нејзини докажувања низ работата. Обратно, луѓето кои немаат повисоки аспирации во поглед на своето понатамошно образование и усовршување како на пр., постари и/или помалку образовани личности, приликите за нивно напредување во работата не би ги направиле посреќни и можно е да ги доживеат како дополнително и непотребно лично оптоварување.

*Разновидноста* е аспект од големо значење за луѓето со развиени лични потреби и потребата за самоактуелизација, а такви се повисоко образованите вработени, стручњаци и повисоките раководители.

*Знаење на резултатите* е аспект за ефикасноста на вработените што во случај на поволна повратна информација може да го зголеми задоволството од работата и да води до уште поголема успешност во работата влијаејќи врз зајакнување на самосигурноста и довербата во сопствената личност како вредна и успешна. Оние вработени кои се задоволни со материјалната награда што ја добиваат за она што го вложуваат во работата и не сакаат повеќе од потребното да "запнуваат" во работата, за кои не се својствени повисоките потреби за признание на нивната работа, обично не секогаш ги интересира квалитетот од нивното работење и не би биле посреќни доколку секогаш би ги знаеле постигнатите резултати.

Kahn ја признава неопходноста на пронаоѓањето на алтернативни теоретски шеми за да се утврдат детерминантите на секоја димензија на задоволството во работната ситуација (што, според него, се вкупно четири димензии) од кои едната е претставена со задоволството од работата (*Sutermeyer, 1967*). Во актуелната студија е применет концептуалниот модел на работната средина предложен од страна на *Moos (1986a); Moos & Schaefer (1987); Schaefer & Moos (1994)*, во кој е истакната поврзаноста на работната клима (како организациски фактор) со работното задоволство на вработените (како индивидуален резултат) што ја афектира ефикасноста на РО. Ова сфаќање имплицира дека работното задоволство на вработените е значајна консеквенција на социјалната клима и има големо значење за постигнатите организациски резултати.

Во студијата беа избрани како детерминанти на работното задоволство следниве димензии на работната средина: *ангажираноси, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на прејвославениот, автономија, ориентација кон работна задача, работен принос, јаснос на работните цели и задачи, контрола од страна на раководството, иновација и физички комфор (Moos, 1981; 1986a; 1994)*.

Се поставува прашањето во колкава мера е потребно да бидат развиени димензиите на работната средина за да ги мотивираат и да им причинуваат задоволство на луѓето.

За луѓето со развиена интринсична мотивација на кои самото извршување на нивната работа им е од особено значење, задоволство од работата им причинуваат најчесто изразените димензии како *ангажираноси, автономија и ориентација кон работна задача, умерениот работен принос и јаснос на работните цели и задачи* од определен степен. Tannenbaum & Schmidt сметаат дека е неопходно да се говори за определен степен на *јаснос на работните цели и задачи* со оглед на тоа што еден дел од вработените повеќе преферираат јасни дирекции за работа и не толерираат неизвесност, а другите сакаат пошироко подрачје на слобода во



своето делување и располагаат со релативно голема толеранција кон неизвесноста (*Sutermeister, 1967*).

Оние вработени со силно развиена потреба за автономија што може да ја реализираат доколку им се дозволи значителен степен на самостојно извршување на нивната работа, обично не се наклонети да бидат перманентно и строго надзирани и контролирани од страна на нивниот непосреден раководител односно преферираат помала *контирола од страна на раководството*.

Вработените кои се првенствено ориентирани на работата, од својот непосреден раководител очекуваат да им оддаде признание и да ги награди соодветно на нивните постигнувања и способности, да им делегира определен степен на одговорност и да им овозможи учество (партиципација) во донесување одлуки при решавање проблеми за кои располагаат со потребното знаење и искуство. На задоволството од работата на овие вработени ќе придонесе и стилот на раководење со првенствена **ориентација на учинокот**, но и со истовремена грижа за потребите на вработените т.н. **ориентација на вработените**.

Задоволството од демократскиот стил на раководење кој води сметка не само за работата туку и за луѓето, се должи на високата *поддршка од непосредниот претставен* што им ја пружа и довербата која им ја укажува на своите подредени, како и на неговата способност во секоја работна ситуација да го определи најсоодветниот начин на однесување и според истиот да се однесува како повеќе ориентиран кон учинокот или кон подредените, или пак во подеднаков степен ориентиран и кон учинокот и кон подредените. Позадоволни од својот непосреден раководител се оние вработени кои го перцепираат и како личност кој располага со значително влијание и моќ врз неговите претпоставени.

На задоволството од работата на луѓето со развиени потреби поврзани со нивната афирмација низ работата, има влијание и развиената *кохезија со нивните соработници* како резултат на реализирање на социјалните потреби на вработените за пријателски односи, контакти и интеракција со колегите, и

чувствата на припадност, заедништво и лојалност кон сопствената работна група.

Луѓето со развиени лични потреби со стремеж кон креативност и развивање на индивидуалните потенцијали, ќе бидат задоволни од праксата да се воведуваат на нивното работно место и/или во нивната работна средина, определени измени и осовременувања што би овозможило испробување на нивните идеи и реализирање на нивните творечки замисли.

Оваа димензија на работната средина-*иновација*, како и следната последна димензија во класификацијата на *Moos (1981; 1986a; 1994)* - *физички комфор*, може да се третираат и како фактори на контекстот на работата, работни услови или хигиенски фактори, земајќи ја предвид Херцберговата двофакторска теорија на мотивација. Но, за разлика од оваа теорија според која, хигиенските фактори не влијаат врз задоволството од работата кога се поволно изразени туку врз отсуството на незадоволство од работата, односно врз незадоволството од работата ако се неповолни, во студијата тие се третираат како фактори на *задоволството од работата* поврзани со условите во кои се извршува работата.

Имплицитно на студијата е сфаќањето дека задоволството од работата претставува еден екстрем на едnodимензионалниот континуум чиј друг екстрем претставува незадоволството од работата што е во склад со заедничката идеја присутна во досегашните бројни истражувања на мотивацијата и задоволството од работата како и со Волфовата и Солимановата теорија на мотивација за работа (*Guzina, 1980*). При тоа, се подразбира дека физичките работни услови придонесуваат во многу помала мера кон задоволството од работата во споредба со придонесот што се должи на факторите на содржината на работата и социјалните услови како формална и неформална организација, и стил на раководење. Оваа импликација има уште позабележителна важност во повеќето современи работни организации чии работни услови се оптимални и релативно задоволувачки.

## Истражувања на поврзаноста помеѓу социјалната клима и работното задоволство

Студијата е во склад со сознанието за постоење на поврзаност помеѓу социјалната клима и работното задоволство (*James & Jones, 1980*) и сфаќањето за двата поима како различни феномени (*Schneider, 1975; Bojanović, 1988; Herchberger et al. 1994*). Притоа, врз основа на концептуалниот модел на работна средина предложен од страна на *Moos (1986a); Moos & Schaefer (1987); Schaefer & Moos (1994)*, се избрани како детерминанти на работното задоволство димензиите на работната средина како *ангажираносќи, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на прејвосјавениосќи, автономија, ориентација кон работна задача, работен принос, јасносќи на работните цели и задачи, контрола од страна на раководсјовосќи, иновација и физички комфор (Moos, 1981; 1986a; 1994)* кои припаѓаат на интерперсоналните, персоналните и структурните фактори на работната средина. Во согласност со традиционалното сфаќање на задоволството од работата, постои линеарен однос помеѓу различните фактори, детерминанти и самиот степен на задоволството од работата.

Според Солимановата теорија на мотивација, "неутралната средина" односно онаа средина која овозможува само делумно задоволување на повеќето потреби претставува типичен пример за специфичниот линеарен однос помеѓу потребите кои се однесуваат на содржината и контекстот (условите) на работа, и задоволството од работата. Во средината која ги задоволува повеќето потреби, позначајни детерминанти на работното задоволство претставуваат содржинските фактори на работата, а во средината која не ги задоволува повеќето потреби - контекстуалните фактори на работата.

Кога помеѓу социјалната клима и работното задоволство постои линеарен однос, тогаш тоа значи дека колку е поповолно развиена социјалната клима, толку е поголемо работното задоволство на вработените и обратно (*Savicki & Cooley, 1987; Pretty & McCarthy, 1991; Hare et al., 1988*). Овој наод има подеднаква важност во работните средини од генерален и здравствен

тип. Истражувањата покажале дека, општо земено, работното задоволство е карактеристично за средини со забележителна работна поддршка и личен развој, умерени работни барања и партиципативна структура на организацијата (*O'Driscoll & Evans, 1988; Brady et al., 1980; Grau et al., 1991*).

Значајна поврзаност помеѓу социјалната клима и R<sub>z</sub> што е постулирана за генералните RO во ова истражување, била најдена во образовните институции (*Сарџоска, 1997*), социјално услужните (*Berkley Planning Associates, 1977; Hunnicat, 1983; Johnson & Stone, 1986; Savicki & Cooley, 1987; Moos, 1986a; Moos, 1988; Moos & Schaefer, 1987; Schaefer & Moos, 1991; Yarne, 1983*), владините и воените организации (*Watters, 1978; Kramer, 1990; Lawrence, 1986; Rosenthal et al., 1983; Caldwell, 1991; Hoiberg & Berry, 1978; Booth et al., 1976*) и RO од различни индустриски гранки: автомобилска, прехранбена, чевларска, електронска (*Wilkes et al., 1981; Asai & Bechtel, 1990; Colligan et al., 1979; Murphy et al., 1979*).

За здравствената установа од специјалистички и консултативен тип како и во генералните RO, постоеше идентично очекување за значајна поврзаност помеѓу социјалната клима и работното задоволство што беше базирано врз резултатите од определени истражувања на овие феномени во здравството (*Brady et al., 1980; Buccheri, 1985; Constable & Russell, 1986; Robinson et al., 1981; Schaefer & Moos, 1991; Grau et al., 1991*).

### Проблем на истражувањето

Актуелното истражување требаше да даде одговор на три основни прашања од кои, првото прашање беше:

- *Дали доброволната социјална клима го зголемува и задоволството од работната?*

Во барањето одговор на ова прашање, социјалната клима беше разгледувана како комбинација на сите десет димензии на работната средина предложени од *Moos (1981; 1986a; 1994)*: ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, ориентација кон работна задача, работен притисок, јасност на работните цели и задачи, контрола од страна на раководството, иновација и физички комфор.

Следното прашање се однесуваше на еден аспект на климата- работната поддршка изразена со индексот на работни односи и нејзината релација со работното задоволство:

- *Дали поголемиот индекс на работни односи (пголема работна поддршка) го зголемува и задоволството од работата?*

За да се одговори на ова прашање, работната поддршка што беше креација на *Moos (1994)* беше третирана како комбинација од следните три димензии на работната средина: **ангажираност, кохезија помеѓу соработниците и поддршка од страна на претпоставениот.**

Наредното прашање се однесуваше на друг аспект на социјалната клима- работниот стрес изразен со индексот на работни стресори и неговата релација со работното задоволство:

- *Дали помалиот индекс на работни стресори (помал работен стрес) го зголемува и задоволството од работата?*

Одговорот на ова прашање бараше работниот стрес што беше инвенција на *Billings & Moos (1982)* да се разгледа како комбинација на следните четири димензии на работната средина: **автономија, работен притисок, јасност на работните цели и задачи, и контрола од страна на раководството**, каде **автономијата и контролата од страна на раководството** беа обратно поенирани од стандардниот начин на поенирање на овие димензии со скалата на работна средина (*Moos, 1994*).

Поставените три основни прашања на ова истражување претставуваат комплексни истражувачки проблеми, бидејќи се базирани на соодветни комбинации и односи помеѓу можните десет репрезенти на социјалната клима, со работното задоволство.

Работното задоволство беше третирано како една од најзначајните консеквенции на социјалната клима врз основа на прифатениот концептуален модел на работната средина (*Moos, 1986a; Moos & Schaefer, 1987; Schaefer & Moos, 1994*) во ова истражување.

Поаѓајќи од десетте димензии на работната средина како специфични репрезенти на социјалната клима и релацијата со работното задоволство на

секој репрезент посебно, беа дефинирани (покрај трите основни проблеми) и десет потпроблеми (суппроблеми) на истражувањето:

1. Дали поголемаа ангажираност го зголемува и задоволството од работата?
2. Дали поголемаа кохезија помеѓу соработниците го зголемува и задоволството од работата?
3. Дали поголемаа поддршка од страна на претпоставениот го зголемува и задоволството од работата?
4. Дали поголемаа автономија го зголемува и задоволството од работата?
5. Дали поголемаа ориентација кон работна задача го зголемува и задоволството од работата?
6. Дали помалиот работен притисок го зголемува и задоволството од работата?
7. Дали поголемаа јасност на работните цели и задачи го зголемува и задоволството од работата?
8. Дали помалаа контрола од страна на раководството го зголемува и задоволството од работата?
9. Дали поголемаа иновација го зголемува и задоволството од работата?
10. Дали поголемиот физички комфор го зголемува и задоволството од работата?

Предметот на актуелното истражување претставува меѓусебната поврзаност помеѓу феномените- перцепциите на социјалната клима и задоволството од работата, како и предикцијата и детерминацијата на работното задоволство врз база на перцепциите на социјалната клима.

Целта на истражувањето е да се идентификува за различни работни средини кои репрезенти на социјалната клима (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, ориентација кон работна задача, работен притисок, јасност на работните цели и задачи, контрола од страна на раководството, иновација и физички комфор) посебно и/или здружено, резултираат со поголемо задоволство од работата.

За да се квантификува поврзаноста помеѓу перцепциите на социјалната клима и работното задоволство со што се овозможува предикција и детерминација на задоволството од работата врз база на социјалната клима, во истражувањето беше применет **корелацискиот метод** (Петроска-Бешка, 1994). Поконкретно, освен соодветни корелациски постапки беа применети и едноставната како и мултиплата корелациско-регресивна анализа за тестирање на актуелните истражувачки хипотези.

Беше направена и предиктивна анализа со цел да се определат најповолните предиктори и детерминанти на работното задоволство помеѓу репрезентите на социјалната клима, за секоја работна средина посебно. Покрај оние веќе постулирани со истражувачките хипотези, како репрезенти на социјалната клима беа разгледувани определени нови комбинации од димензиите на работната средина, земани во комбинација од по два и повеќе од два предиктори.

Во врска со барањето одговор на поставените основни проблеми на истражувањето, покрај корелацискиот метод беа припремени и анализирани за различни работни средини **профилите на работна средина**, врз база на кои се заклучуваше и за степенот на работното задоволство. Овие профили беа добиени врз основа на податоците за степенот на изразеност на димензиите на работната средина во конкретните организации и соодветно трансформирани во резултати погодни за графичка презентација на димензиите.

### Определување на варијаблите

Врз основа на основните истражувачки проблеми:

- *Дали поповолната социјална клима го зголемува и задоволството од работата?*
- *Дали поголемиот индекс на работни односи (поголема работна поддршка) го зголемува и задоволството од работата?*
- *Дали помалиот индекс на работни стресори (помал работен стрес) го зголемува и задоволството од работата?*

како и предметот на актуелното истражување- поврзаност, предикција

и детерминација на работното задоволство од аспект на перцепциите на социјалната клима, беа избрани три независни и една зависна варијабла.

**Социјалната клима, индексот на работни односи (IRO) и индексот на работни стресори (IRS), ги презентираа трите независни варијабли.**

**Социјалната клима (првата независна варијабла) генерално ја претставуваа сите десет димензии на работната средина (ангажираност - I; кохезија помеѓу соработниците - PC; поддршка од страна на претпоставениот - SS; автономија - A; ориентација кон работна задача - TO; работен притисок - WP; јасност на работните цели и задачи - C; контрола од страна на раководството - Ctl; иновација - Inn и физички комфор - Com), Moos (1981; 1986a; 1994).**

**Индексот на работни односи - IRO (втората независна варијабла) беше креација на Moos, 1994 како сума од димензиите: ангажираност - I; кохезија помеѓу соработниците - PC и поддршка од страна на претпоставениот - SS, и индикатор на работната поддршка и ангажираност на вработените поединци.**

**Индексот на работни стресори - IRS (третата независна варијабла) како инвенција на Billings & Moos, 1982 беше композит од димензиите: автономија - A\*; работен притисок - WP; јасност на работните цели и задачи - C\* и контрола од страна на раководството - Ctl, каде A и C беа обратно поенирани од стандардниот начин на поенирање на овие димензии од скалата на работна средина (Moos, 1994). Индексот на работни стресори истовремено беше показател на работниот стрес што во секоја работна средина го генерираат специфични и со работата поврзани фактори од определен интензитет.**

**Работното задоволство беше зависната варијабла во истражувањето како сума од задоволствата на вработените од аспектите на работата што ја извршуваат во конкретната работна средина: видот на работни задачи; искористување на индивидуалните потенцијали; пријатност од работата; одговорност; стимулативност; напредување; разновидност; важност на работата и знаење на резултатите.**

**Операционалното дефинирање на независните варијабли - социјална клима, индекс на работни односи (IRO) и индекс на работни стресори (IRS),**



беше направено врз основа на скоровите од скалата - WES форма R на работната средина (Moos, 1994), а на зависната варијабла - **работно задоволство**, со скоровите од скалата на задоволството од работа (Knox et al., 1985). При тоа, индикаторите на независните варијабли - **социјална клима, индекс на работни односи и индекс на работни стресори**, беа идентични со соодветните димензии на работната средина што ги сочинуваат овие варијабли. Индикаторите на зависната варијабла - **работно задоволство**, беа дефинирани со аспектите на работата која ја извршуваат вработените.

Описот, психометриските карактеристики, начинот на примена и оценување на податоците добиени со скалите се детално прикажани во поглавјето **МЕТОД**, профилите на работна средина и нивното толкување во поглавјата **РЕЗУЛТАТИ I** и **ДИСКУСИЈА I**, а резултатите од тестирањето на истражувачките хипотези и предиктивната анализа како и нивната интерпретација, во соодветно насловените поглавја **РЕЗУЛТАТИ II**, и **ДИСКУСИЈА II**.

Заклучоците од дискусиите се сумирани во поглавјето насловено како **ОПШТИ ЗАКЛУЧОЦИ**, а размислувања за наодите од актуелното истражување и сугестии за понатамошни истражувања и студии од областа на работната средина и социјалната клима, се презентирани во потпоглавјето **Завршни разгледувања**.

### Истражувачки хипотези

Врз база на основните проблеми и десетте потпроблеми на истражувањето беа формулирани три основни хипотези и десет супхипотези (потхипотези).

Првата основна хипотеза гласи: Со зголемување на повољноста на социјалната клима се зголемува и задоволството од работната.

Тврдењето содржано во оваа хипотеза се базира на стекнатите сознанија и резултати од претходните емпириски истражувања за природата на релацијата помеѓу социјалната клима и работното задоволство која укажува на **правопропорционален однос** на нивните меѓусебни варирања што се присутни

во различни работни средини кои овозможуваат само делумно задоволување на повеќето потреби, при што поповолната клима води и до поголемо Рз како и vice versa.

Втората основна хипотеза гласи: *Со зголемување на индексот на работни односи (поголема работна поддршка) се зголемува и задоволството од работата.*

Тврдењето искажано со оваа хипотеза се заснива на направените теоретски разгледувања и стекнати сознанија за работната ангажираност и поддршката на вработените од луѓето со кои соработуваат и раководителот кој им е непосредно претпоставен, како еден значаен аспект на климата (индекс на работни односи) кој доколку укажува на задоволителни работни односи, тогаш влијае **позитивно** врз индивидуалното работно задоволство.

Третата основна хипотеза гласи: *Со намалување на индексот на работни стресори (помал работен стрес) се зголемува и задоволството од работата.*

Тврдењето содржано во оваа хипотеза се базира на сознанијата за генераторите на работен стрес како друг значаен аспект на климата (индекс на работни стресори) кој **негативно** влијае врз работното задоволство при зголемување на бројот и/или интензитетот на делувањето на работните стресори.

Формулираните десет супхипотези (потхипотези) гласаа:

1. *Со зголемување на ангажираноста се зголемува и задоволството од работата.*
2. *Со зголемување на кохезијата помеѓу соработниците се зголемува и задоволството од работата.*
3. *Со зголемување на поддршката од страна на прејвосставениот се зголемува и задоволството од работата.*
4. *Со зголемување на автономијата се зголемува и задоволството од работата.*
5. *Со зголемување на ориентацијата кон работна задача се зголемува и задоволството од работата.*

6. *Со намалување на работниот притисок се зголемува и задоволството од работата.*
7. *Со зголемување на јасноста на работните цели и задачи се зголемува и задоволството од работата.*
8. *Со намалување на контролата од страна на раководството се зголемува и задоволството од работата.*
9. *Со зголемување на иновацијата се зголемува и задоволството од работата.*
10. *Со зголемување на физичкиот комфор се зголемува и задоволството од работата.*

Тврдењата искажани во овие супхипотези се засниваат на сознанијата за позитивните ефекти на сите димензии на работната средина врз работното задоволство на луѓето со развиена интринсична мотивација, во случај на поголема изразеност на сите, освен на две димензии: **работен притисок и контрола од страна на раководството** кои треба да бидат што понеизразени или барем изразени во оптимален степен.

## МЕТОД

Истражувачкиот проблем е проучен со корелативно-предиктивна студија на работното задоволство кај испитаниците од аспект на поврзаноста и афектираноста од варијациите на социјалната клима соодветно развиена во различни работни организации и рефлектирана низ индивидуалните перцепции.

### Испитаници

Истражувањето е реализирано во четири работни организации од Скопје: А.Д. "Охис", О.У. "Љубен Лапе", Јавно Сообраќајно Претпријатие-ЈСП "Скопје" и поликлиниката "Букурешт" кои припаѓаат респективно на стопанска, образовна, услужна и здравствена работна средина.

Големината на примерокот е 362 испитаника (208 машки и 154 женски) и е определена зависно од хомогеноста на достапната популација на вработени

во избраните работни организации, и големината на секоја од овие работни организации.

Во вкупниот примерок (N=362) најголемо е учеството на А.Д. "Охис" (со дури 224 испитаника) што се должи на хетерогеноста на вработената структура и величината на оваа организација која брои близу 5000 вработени.

Од останатите три организации: О.У. "Љубен Лапе", ЈСП "Скопје" и поликлиниката "Букурешт", во вкупниот примерок првата учествува со 40, а другите две со по 49 испитаници согласно зголемената хомогеност на вработената структура и релативно малиот вкупен број вработени во секоја од овие организации.

Изборот на испитаниците пропорционално на бројот на вработените на постоечките работни позиции по организациите беше следниот:

А.Д. "Охис"	Избрани испитаници
Текстилна лабораторија	8
Интерна банка	14
ДОО-Метра	2
ПАМ-Билјана	27
Заштитна работилница - Филком	11
ИРИК - развој	19
ИРИК - инженеринг	4
Здравствен дом	7
РЗ - ЦИС	12
Погон Пожарна	18
Погон Пластични маси	12
РЗ - Заеднички работи	14
Погон - Фом	17
Охис-Комерц	10
Погон - Малон	49
	<hr/>
	N = 224

Од горниот приказ се гледа дека погонот "Малон" претставува најголема избрана работна група од А.Д. "Охис" која е хомогена по својата

структура на вработени (главно погонски работници) и истата според својата величина ( $N=49$ ) соодветствува на бројот на избраните испитаници од останатите три работни организации:

О.У. "Љубен Лапе"	Избрани испитаници
наставници од предметна	25*
и одделенска настава	11
воспитувач	1
училишен психолог, педагог и	3
библиотекар	
	N = 40

Забелешка. \*Предметните наставници изведуваа настава по предметите: ликовно воспитување (1), географија (2), математика (1), ОТП (2), историја (1), физичко воспитување (3), биологија (1), германски јазик (1), француски јазик (1), музичко воспитување (2), англиски јазик (2), македонски јазик (6) и физика (2).

ЈСП "Скопје"	Избрани испитаници
(од двете автобуски бази лоцирани во Горче Петров и Автокоманда)	
превозници на градски автобуси	35
автомеханичари и електричари	7
сервисери	2
технички преглед и припрема	3
чувар	1
сменоводител	1
	N=49

Поликл. "Букурешт"	Избрани испитаници
лекари специјалисти	22
медицински сестри	15
дипл. психолог	1
мед. лаборанти	5
фармацевтски, физио-	

терапевтски и рентгенски	
техничари	5
технички секретар	— 1
	N=49

Избраните испитаници во вкупниот примерок (N=362) беа третирани и како припадници на единаесет работни групи. Најголемиот број работни групи (вкупно 8) беа идентификувани помеѓу 224те испитаници од А.Д. "Охис" третирани генерално, и како вработени од комерцијална служба, управа и општа служба (N=44); техничари (N=40); директори, шефови и раководители на смени (N=48); помошни служби (пожарникари, готвачи, возачи, хигиеничари, приучени работници и др.) (N=44); работници во занимање (N=41); медицинска служба (N=7), и посебно анализираниот погон "Малон" (N=49).

Останатите три работни групи ги претставуваа: од О.У. "Љубен Лапе", - избраните 40 наставници со воннаставниот кадар; од ЈСП "Скопје"-49 те превозници на градски автобуси во јавна сопственост и услужниот персонал, и од поликлиниката "Букурешт"-49те лекари во специјалистичка и консултативна служба и помошниот медицински персонал.

Севкупниот примерок истовремено послужи како нормативен при утврдување на аритметичките средини и стандардните девијации како и определени психометриски карактеристики на потскалите од првата адаптирана на македонски јазик WES скала (форма R), и исто така, на првата верзија на македонски јазик на скалата на задоволството од работа и тоа за работните средини посебно и во целина.

Нормативниот примерок поседува карактеристики на т.н. намерен примерок, бидејќи го сочинуваат испитаници кои се избрани врз основа на процената на истражувачот на нивната репрезентативност според работните позиции и работните услови за популацијата на вработени во работните организации каде тие работат (Пејроска-Бешка, 1994). Процената на репрезентативноста на примерокот за достапната популација на вработени во

конкретните работни средини од генерален и здравствени тип, имплицира употреба на добиените норми за оценување на работни места и работно задоволство на вработените и во други слични работни средини.

Испитаниците од нормативниот примерок покажуваат висока варијабилност во поглед на возраста, образованието и нивото на работно искуство (како и според професијата и работната позиција што се манифестира низ профилите на социјалната клима на студираниите единаесет работни групи).

Возраста на испитаниците е во опсегот од 20 до 64 години (просечната возраст е 43 години и 9 месеци). Застапени се сите образовни структури од ниското со 22, преку средното со 210, до вишото со 24 и високото образование со 106 испитаници. Нивото на работно искуство на испитаниците се движи од 5 м. до 39 години (просечното работно искуство е 20 години и 9 месеци).

### **Мерни инструменти**

За колекционирање на емпириските податоци беа применети два инструмента - скалата на работна средина WES форма R (*Moos, 1981; Moos, 1986a; Moos, 1994*) и на задоволството од работа (*Knox et al., 1985*) што се адаптирани и преведени на македонски јазик од авторот на студијата. Двете скали се соодветно прикажани во Прилог А и Прилог Б.

### **Скала на работна средина - WES (форма R)**

Оригиналната WES скала е стандардизирана врз основа на нормативен примерок на американската популација што е вработена во широк распон на генерални и здравствени работни средини. Реалната форма на скалата (R) претставува објективна, релијабилна (конзистентна) и валидна скала за мерење на перцепциите на менаџерите и вработените за нивната тековна работна средина. Освен реалната, постојат уште идеалната (I) и очекуваната (O) форма на WES, кои ги мерат респективните концепции и очекувања за идеалната и очекуваната работна средина.

WES претставува проценувачка техника што овозможува моментно "снимање" на главните димензии кои ги диференцираат работните средини според развиената социјална клима, работните односи и стресори. Скалата се состои од десет потскали насловени како социјално-срединските димензии на климата што се групирани во три пообемни подрачја - односи (I, PC, SS), личен развој (A, TO, WP) и одржување и измена на системот (C, Ctl, Inn, Com). Димензиите се дефинирани според теориски (концептуални) и емпириски критериуми како релативно широки концепти (на пр. кохезија и ориентација на задача) што е конзистентно со тековната состојба на концептуализација во полето на процена на работните места. Се очекува дека со акумулација на знаењето за широко дефинираните концепти, ќе биде можно да се дефинираат и проценат други поспецифични поими (на пр. аспектите на кохезија и ориентација на задача).

WES содржи 90 искази и при дадените десет потскали секоја има по 9, на кои се обезбедува дихотомен формат на одговор од типот точно-не точно. При селекционирање на WES исказите, врз податоците на оригиналниот нормативен примерок биле применети пет психометриски критериуми:

- На секој исказ не треба да се одговори така што повеќе од 80% од испитаниците да дадат одговор само во еден правец (било позитивен или негативен)

- Исказите треба да корелираат повисоко со нивната сопствена потскала отколку со било која друга

- Секоја потскала треба да има приближно ист број на искази поенирани како точни и неточни за да се контролира добивањето на низата одговори

- Потскалите треба да имаат ниски до умерени интеркорелации

- Секоја потскала треба значајно да ги дискриминира работните средини.

Индивидуалниот скор за секоја WES потскала е збир од поенираните 9 искази како точни и неточни.

За да се определи групниот скор за секоја потскала се пресметува просекот од сировите скорови за сите членови на групата. Аритметичките



средини и стандардните девијации за нормативниот примерок се прикажани во Табела 2. Стандардните девијации се употребени за да се добијат стандардните скорови врз основа на кои се нацртани профилите на работните групи и соодветно се интерпретирани во поглавјето **ДИСКУСИЈА I**. Табелата за конверзија на групните скорови во стандардни се наоѓа во Прилог В.

.....

**Табела 2. Аритметички средини и стандардни девијации за форма R потскали**

Потскали	Аритметички средини	SD
I	5.533	2.245
PC	4.547	1.772
SS	4.240	2.209
A	4.461	1.938
TO	6.525	1.996
WP	4.232	1.714
C	5.239	2.495
Ctl	6.456	1.664
Inn	3.583	2.222
Com	4.124	2.143

Забелешка. N = 362 индивидуи и 11 работни групи. Секоја потскала има по 9 искази.

Табелата 2 го реплицира, во голема мера, трендот на стандардните девијации од импозантниот американски нормативен примерок (N = 8146 индивидуи и 116 групи). Ова наоѓање обезбедува определена евиденција за успешно избраниот примерок во истражувањето што ги рефлектира типичните работни средини кои покажуваат многу слична варијабилност со

соодветните од САД, а ги исклучува нетипичните и невообичаено варијабилните. Споредено со американскиот примерок (по основ на аритметичките средини) вработените од ова истражување соопштија помала кохезија со соработниците (PC), поддршка од супервизорот (SS), автономија (A) и работен притисок (WP), но поголема ориентација кон работна задача (TO) и контрола од страна на раководството (Ctl). Другите социјално-средински димензии (ангажираност- I, јасност на работните цели и задачи- C, иновација- Inn и физичкиот комфор- Com) не се разликуваат значајно.

Општо земено, за студираниите испитаници се својствени понеразвиени интерперсонални односи и помали можности за личен развој поврзани со помалата автономија на работните места од вработените во САД.

### **Интерни конзистенции и интеркорелации**

Табела 3 ги покажува за секоја од 10-те WES форма R потскали, интерните конзистенции (Cronbach  $\alpha$ ) што беа пресметани врз основа на четирите потпримероци од работни организации.

Табела 3. Форма R интерни конзистенции

Потскала	Интерна конзистенција			
	А.Д. "Охис" (N = 224)	ОУ "Љубен Лапе" (N = 40)	ЈСП (N = 49)	поликлиника "Букурешт" (N = 49)
I	0.727	0.688	0.617	0.669
PC	0.442	0.418	0.379	0.617
SS	0.567	0.597	0.749	0.745
A	0.428	0.107	0.271	0.624
TO	0.682	0.732	0.479	0.571
WP	0.677	0.504	0.625	0.453
C	0.746	0.713	0.801	0.794
Ctl	0.658	0.277	0.503	0.325
Inn	0.617	0.680	0.411	0.513
Com	0.661	0.422	0.551	0.669

Од интерните конзистенции на потскалите што во А.Д. "Охис" варираат од 0.442 до 0.727, ТО, WP, Ctl, Inn и Com имаат умерена, а I и C прифатлива вредност; во О.У. "Љубен Лапе" респективниот опсег е од 0.107 до 0.732 каде I и Inn покажуваат умерена, а ТО и C прифатлива интерна конзистенција. Соодветните вредности во ЈСП се во опсегот од 0.271 до 0.801 и WP и I достигнуваат умерена, SS прифатлива, а C значителна интерна конзистенција; во поликлиниката "Букурешт" опсегот се движи од 0.325-0.794 каде PC, A, I и Com покажуваат умерена, SS прифатлива, а C значителна интерна конзистенција.

Општо земено, за секој потпримерок во рамките на нормативниот примерок се најдени определен број интерни конзистенции во прифатливото подрачје (од умерена до значителна вредност на Cronbach  $\alpha$ ) што бројчано респективно изнесуваат 7, 4, 4 и 6. За примерокот во целина (N=362) се







Интеркорелациите, прикажани во Табела 4, со исклучок на потскалата Ctl, се слични со оние на оригиналниот WES нормативен примерок аналогно на холандската (освен потскалата C) и австралиската верзија на скалата при компарација на првата со англиската верзија (*Lange, 1978a; Lange, 1978b*) и на втората со американската скала (*Fisher & Fraser, 1983; Fisher & Fraser, 1991* според *Moos, 1994*).

Интеркорелациите во сите потпримероци индицираат дека потскалите мерат посебни, иако до извесен степен поврзани аспекти на работните средини. I (ангажираност), PC (кохезија помеѓу соработниците) и SS (поддршка од страна на претпоставениот) се позитивно поврзани една со друга и со A (автономија) и TO (ориентација на задача).

Inn (иновации) и C (јасност на работните цели и задачи), исто така, покажуваат умерено позитивни корелации со овие потскали. Високите скорови на овие потскали (освен TO за сите средини, со исклучок на JСП) се поврзани со низок работен притисок (WP).

Тие не се следени со ниска контрола од страна на раководството (Ctl) како во американскиот нормативен примерок (освен во основното училиште за потскалата A - автономија, во JСП за потскалите A и PC -кохезија помеѓу соработниците и во поликлиниката за потскалата PC), што во конкретниов случај се должи на ставот на вработените да ја прифатат контролата како составен дел на нивните работни места.

Оригинално добиената ниска негативна поврзаност на I со работниот притисок (WP) е потврдена за основното училиште и за JСП, и истата е повисока во JСП означувајќи дека високиот работен притисок е асоциран со смалена ангажираност на превозниците, за разлика од училиштето во кое делумно зголемениот работен притисок ги стимулира наставниците да го разрешат истиот низ зголемен личен ангажман и залагање во работата.

Правецот на релациите на физичкиот комфор (Com) со другите потскали е многу сличен на соодветниот тренд на оригиналниот примерок, додека вредностите на интеркорелациите до извесен степен отстапуваат од оригиналните растејќи или опаѓајќи зависно од видот на работната средина.

Општо земено, верзијата на WES на македонски јазик поседува компарабилни психометриски карактеристики со оние на оригиналната скала и врз основа на тоа, таа може да им се придружи на успешно преведените или адаптирани верзии на WES (германска (*Weyer & Hodapp, 1978*), австралиска (*Fisher & Fraser, 1983; Fisher & Fraser, 1991*), француска (*Cote et al, 1985*), израелска (*Meier, 1983*), португалска, шпанска и виетнамска според *Moos (1994)*, јапонска (*Asai & Bechtel, 1990*), британска (*Baker and her colleagues 1992*).

### **Скала за мерење на задоволството од работа**

Скалата на работно задоволство претставува стандардизирана и објективна скала за мерење на значајните (содржински и контекстуални) аспекти на работата и субјективните доживувања на психосоцијалната работна средина што ги определуваат индивидуалните ставови, пристапот кон работата и работниот морал.

Скалата содржи 9 искази од кои два (шестиот и деветтиот) мерат екстринсично, а другите интринсично работно задоволство. На исказите им е придружена 3-степенна скала од Likert-ов тип на сложување. Скорот на испитаникот се добива со сумирање на соодветно поенираните 9 искази од скалата.

Аритметичките средини и стандардните девијации на скалата што се пресметани врз основа на потпримероците ( $N = 224, 40, 49, 49$  и  $49$ ) и нормативниот примерок ( $N = 362$ ), се прикажани во Табела 5.



Табела 5. Аритметички средини и стандардни девијации за скалата на задоволството од работата

Скала на задоволството од работа	А.Д. "Охис" (N = 224)	ОУ "Љубен Лапе" (N = 40)	ЈСП (N = 49)	поликлиника "Букурешт" (N = 49)	погон "Малон" (N = 49)	Нормативен примерок (N = 362)
Аритметички средини	27.304	30.90	26.2	28.37	25.551	27.713
SD	7.827	5.898	7.376	6.931	9.418	7.575

Психометриските карактеристики (интерни конзистенции и коефициенти на бисеријална корелација) прикажани во Табела 6 и 7, ја потврдуваат задоволителната релијабилност и симултана валидност на скалата. Критериумот на симултана валидност беше идентификуван врз основа на т.н. промотивен прогрес (Mayer, 1987 според Schultz & Schultz, 1990) како степен на успешност што е содржан во информацијата за висината на платата на поединецот во однос на просечната плата на вработените со соодветно работно место.

Висока интерно конзистентна релијабилност (0.87) на скалата била добиена и во истражувањето на (Herchberger et al., 1994).

Табела 6. Скала на задоволството од работа

Интерни конзистенции

Интерни конзистенции

	А.Д. "Охис" (N = 224)	ОУ "Љубен Лапе" (N = 40)	ЈСП (N = 49)	Поликли ника "Буку- решт" (N = 49)	ПОГОН "Малон" (N = 49)
Скала на задоволството од работа	0.898	0.776	0.871	0.882	0.844

Табела 7. Скала на задоволството од работа

## Симултана валидност

Симултана валидност ( $r_b$ )

	А.Д. "Охис" (N = 224)	ОУ "Љубен Лапе" (N = 40)	ЈСП (N = 49)	Поликли ника "Буку- решт" (N = 49)	погон "Малон" (N = 49)
Скала на задоволството од работа	0.218*	0.440*	0.671**	0.378*	0.494**

Забелешка. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

## Постапка

Применетите две скали - WES и на задоволството од работа, припаѓаат на инструментите од типот молив (пенкало) - хартија.

Оригиналните WES форма R искази што се отпечатени во мала книшка со посебни листови за одговори, за нашиот примерок беа прилагодени со барање покрај секој исказ во книшката да се означи Т (точно) или Н (неточно). Подоцна, одговорите од испитаниците беа преписувани во листовите за одговори со цел да се олесни оценувањето.

WES скалата, на испитаниците им беше администрирана во тивка, удобна, добро осветлена просторија со доволно простор за непречено работење на секоја индивидуа во периодите на работните паузи, пред започнување и по завршување на работното време. Соодветни услови во А.Д. "Охис" беа обезбедени во помали сали (за состаноци), погодно избрани канцеларии, работилници, делови во погоните и лаборатории; во О.У. "Љубен

Лапе" - во кабинетот за наставници; во ЈСП во канцеларијата на директорот и сменоводителот, а во поликлиниката "Букурешт" - во ординациите, кабинетите и лабораториите на здравствените работници.

WES инструкциите за одговарање на исказите во книшката што им беа соопштувани, испитаниците истовремено можеа да ги прочитаат отпечатени и во нивната книшка. За сите испитаници беа обезбедени хемиски пенкала што ги задржаа по испитувањето. На нивните прашања им беа давани едноставни појаснувања за значењата на поодделни зборови, но при тоа се внимаваше да не се повлијае врз правецот на индивидуалниот одговор. Во мнозинството ситуации се работеше групно и по потреба беа формирани помали групи за да се осигура секој испитаник правилно да ја пополнува скалата, а имаше и случаи на индивидуално работење. Испитаниците правилно го сфатија значењето на најголемиот број искази од скалата што кај нив поттикна голема мотивираност и интерес за активно учество во испитувањето. Тие беа охрабрувани од истражувачот да одговорат на сите искази во скалата и тој веднаш ја контролираше комплетноста на секоја исполнета книшка.

На посебен лист беше отпечатена скалата на задоволството од работа и покрај секој од 9-те искази требаше да се означи соодветниот степен на сложување со истиот. Во листот се бараа од испитаникот информации за полот, возраста, работното место, образованието, професијата, работниот стаж, работната организација, висината на платата и должината на приправничкиот стаж.

Скалата им беше администрирана на испитаниците заедно со WES при истите услови за работа и од нив се бараше да ја пополнат и да ги напишат бараните информации за идентификација, откако ќе ја комплетираат WES. Истражувачот на лице место проверуваше дали секој пополнет лист е комплетен.

### **Оценување**

За брзо и едноставно оценување на WES се користи шаблон кој ги покажува соодветно маркираните одговори што детерминираат определена

потскала. Листот што се оценува содржи толку колони за одговори колку што има потскали (десет).

Оценувањето на скалата на задоволството од работа се спроведува со директно пребројување на поените доделени за искажаниот степен на сложување со секој од 9-те искази.

### Статистичка обработка на податоците

За статистичка обработка на емпириските податоци добиени за секоја организација посебно врз основа на WES-скалата и скалата на задоволството од работа, беа применети соодветни корелативни постапки, едноставна и мултипла корелативно-регресивна анализа на истражувачките хипотези.

Трите основни хипотези кои постулираа определена релација помеѓу работното задоволство и:

- социјалната клима ;
- индексот на работни односи (работна поддршка) и
- индексот на работни стресори (работен стрес),

беа тестирани со корелација на суми ( $r_{cs}$ ) и мултипла корелација ( $R_{y \cdot x_k}$  каде  $k=1,2, \dots n$ ).

За тестирање на супхипотезите кои постулираа определена релација помеѓу работното задоволство и секој од десетте индикатори на - социјалната клима, работната поддршка и работниот стрес посебно:

- ангажираност - I;
- кохезија помеѓу соработниците - PC;
- поддршка од страна на претпоставениот - SS;
- автономија - A;
- ориентација кон работна задача - TO;
- работен притисок - WP;
- јасност на работните цели и задачи - C;
- контрола од страна на раководството - CtI;
- иновација - Inn и

- физички комфор - Com,

беше употребен Pearson-ов коефициент на корелација ( $r$ ).

Тестирање на значајноста на добиените коефициенти на корелација беше направено со компарација врз основа на граничните вредности на истите од таблицата дадена од *Guilford, 1973*. Соодветниот број на степени на слобода е определуван според изразот  $df=N-m$  каде  $m$  е бројот на корелирани варијабли.

Освен тестирање на истражувачките хипотези, за секоја работна средина посебно и избраните единаесет работни групи графички беа презентирани и соодветно интерпретирани нивните профили, врз основа на трансформација на резултатите од WES- потскалите за нормативниот примерок ( $N=362$ ), во стандардни скорови.

Со едноставната и мултипла корелативно-регресивна анализа беше определен степенот на предикција и детерминација на работното задоволство (зависна варијабла) од аспект на посебните индикатори на социјалната клима, работната поддршка и работниот стрес (независни варијабли) и поодделните независни варијабли. Беа направени и нови регресивни равенки кои вклучуваа по два и повеќе предиктори (индикатори на независните варијабли) и се пројавија како најпогодни прогнозери на работното задоволство во поодделни организации.

Критериуми за утврдување на прогностичката значајност на регресивните равенки претставуваа: коефициент на детерминација, индекс на предвидувачка ефикасност, стандардна грешка на процена (*Guilford, 1973*), интервал на предикција и отстапување од горната граница на  $R_z$ . На овие критериуми им претходеа прелиминарните критериуми на корелација на суми (*Guilford, 1973*) и на значајност на разлики на коефициенти на корелација (*Petz, 1985*). Рангирањето на предикторите (индикатори на социјалната клима) според степенот на нивното значење за предикција на работното задоволство, беше правено за секоја работна средина, врз основа на прелиминарните критериуми и F-тестот (*Guilford, 1973*). При тоа, за утврдување на граничните вредности на F за значајност, беа користени два степени на слобода:  $df_1=m_1-m_2$

и  $df_2 = N - m_1 - 1$  (каде  $m_1$  е поголемиот број, а  $m_2$  е помалиот број на независни варијабли).

## РЕЗУЛТАТИ I

### за профилите на работната средина

Добиените профили за потпримероците од RO (А.Д. Охис, N = 224; О.У. "Љубен Лапе", N = 40; ЈСП, N = 49 и Поликлиника "Букурешт", N = 49) се прикажани графички и соодветно интерпретирани. Врз основа на профилите посебно беа анализирани сите 10 димензии на работната средина комбинирани во интерперсонални, персонални и структурни фактори и индекси на работни односи (IRO) и работни стресори (IRS). Димензиите на работната средина од кои се состојат интерперсоналните (ангажираност - I, кохезија помеѓу соработниците - PC, поддршка од страна на претпоставениот - SS), персоналните (автономија - A, ориентација кон задача - TO, работен притисок - WP) и структурните фактори (јасност на работните цели и задачи - C, контрола од страна на раководството - Ctl, иновација - Inn, физички комфор - Com) се опишани во поглавјето ВОБЕД - потпоглавје Социјална клима. Сумарните индикатори на работна поддршка (IRO) и работен стрес (IRS) респективно се состојат од збирот на три односно четири димензии ( $I+PC+SS$  и  $A^*+WP+C^*+Ctl$  каде A и C се обратно бодувани).

Подетална анализа на WES потскали исказите беше направена врз основа на доминантните димензии во профилите на работната средина за потпримероците од RO (N = 224, 40, 49 и 49).

Профилот на социјалната клима во секоја работна средина е поврзан со соодветно Rz на вработените. Профилите прикажани на Сл. 1,2,3 и 4 резултираат со просечна, натпросечна, потпросечна и просечна Rz вредност што е добиена врз основа на компарација со нормативната Rz вредност.\*

Со цел да се идентифицираат индикаторите на социјалната клима на кои се должи соодветната вредност на Rz, беше спроведена компаративна анализа на покарактеристични WES потскали и искази од скалата на задоволството од работа, за секоја работна средина посебно.

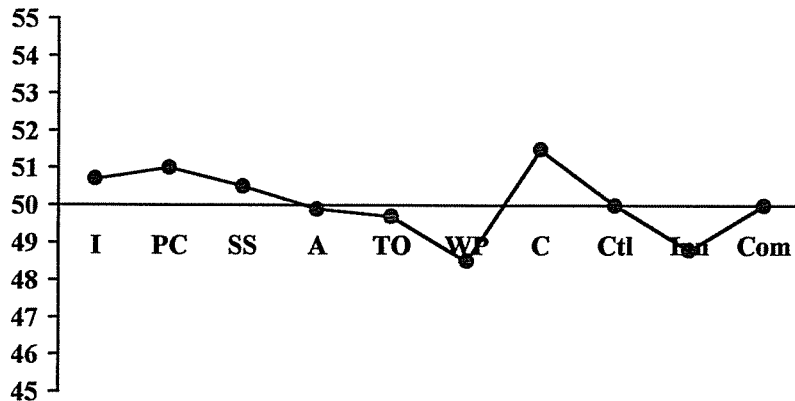
\*Вредностите на Rz за потпримероците од RO (N=224, 40, 49, 49) и нормативниот примерок (N = 362) се прикажани во поглавјето МЕТОД - потпоглавје Скала за мерење на задоволството од работа (Табела 5).



Анализирајќи ги профилите на работна средина за потпримероците од РО (N = 224, 40, 49 и 49), согласно очекувањата за нивните карактеристики и видот на социјалната клима, најповолен профил соодветно беше добиен за вториот потпримерок (О.У. "Љубен Лапе"; N = 40). Просечен профил беше добиен за првиот потпримерок (А.Д. "Охис"; N = 224), потпросечен за четвртиот (поликлиника "Букурешт"; N = 49) и неповолен профил за третиот (ЈСП; N = 49).

## ДИСКУСИЈА I

## за профилите на работна средина



Слика 1. WES профил за стопански работници  
(А.Д. "Охис"; N = 224)

Слика 1 претставува просечен профил што е резултат од соодветните персонални и структурни фактори на работната средина и делумно натпросечните интерперсонални фактори.

IRO (индекс на работни односи) укажува на задоволителна работна поддршка и ангажман на вработените во стопанската средина што треба и понатаму да се развиваат. Личниот развој на стопанските работници е релативно просечен со оглед на просечната автономија (A) и ориентација кон работна задача (TO) и делумно потпросечниот работен притисок (WP) кој означува погодна можност за понатамошно персонално напредување. Од димензиите на структурните фактори, делумно натпросечната C (јасност на работните цели) е придружена со просечната Ctl (контрола од страна на раководството) и Com (физички комфор), а единствено Inp (иновација) е делумно потпросечна. За градење на современа и партиципативна структура, неопходно е развиената понатаму да се иновира, да се разјаснуваат што повеќе

работните цели и задачи и да се унапредува физичкото комфор на работните места (*Schultz & Schultz, 1990*).

За просечниот профил (Сл. 1) посебно се анализирани димензиите на делумно натпросечните интерперсонални фактори.

Делумно повишената I на стопанските работници доаѓа до израз во нивната заложба и вистински ангажман при извршување на работните задолженија; чувствата на чест, гордост и пријатност поради вработувањето во А.Д. "Охис" каде обавуваат интересна и предизвикувачка работа како и релативната леснотија со која ја прифаќаат прекувремената работа.

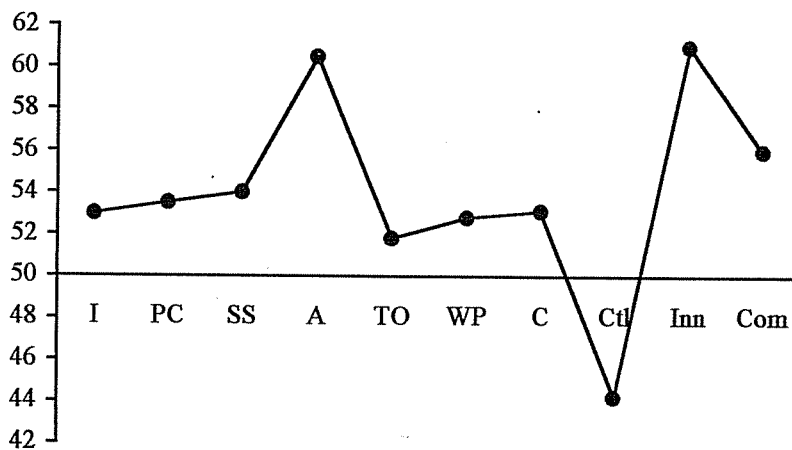
Делумно повишената PC (кохезија помеѓу соработниците) наоѓа свој израз во приемчивоста на стопанските работници кон новопримените работници; расправата за личните проблеми и меѓусебната лична заинтересираност; релативно искреното изразување на чувствата и честото собирање на заеднички појадок (во А.Д. "Охис" е обезбедена колективна исхрана).

Делумно повишената SS (поддршка од страна на раководството) се манифестира преку ангажманот на претпоставениот во интерес на неговите вработени и дискусиите за нивните лични проблеми. Обично, тој ги поддржува нивните идеи и го пофалува оној вработен кој добро ја извршил работата.

На Сл. 1 прикажаниот просечен профил на социјалната клима (со делумно натпросечна работна поддршка - IRO и незабележителен работен стрес - IRS), им причинува просечно Rz на стопанските работници. Тоа задоволство е резултат на неколку фактори: Прво, просечен физички комфор што е делумно присутен во погоните и како таков мора да се подобрува. Второ, претежно просечната ориентација на работни задачи со настојување на повеќето од производните работници да работат што поефикасно и одговорно. Трето, делумно потпросечната иновација на повеќето работни места во А.Д. "Охис" на кои претежно работат вработени со средно и пониско образование и обавуваат недоволно разновидна работа, еднолични и монотони работни задачи (на пр. хемиски техничари, лаборанти и работници; текстилни, машински и противпожарни техничари; дреари, металоглодачи,

металобрусачи, машинбравари, електротехничари, пожарникари...). Четврто, потпросечните можности за напредување во работата на мнозинството од најбројната структура на вработени (со средно и пониско образование).

За разлика од производните, работата на непроизводните и повисоко образованите работници повеќе им причинува задоволство стимулирајќи ги да ги користат сите свои знаења и способности, да се гордеат со неа и да ги согледаат конкретните работни резултати што наоѓа своја потврда и во делумно натпросечната работна ангажираност.



Слика 2. WES профил за наставници и воннаставен кадар  
(О.У. "Љубен Лапе"; N = 40)

Слика 2 прикажува дека овој профил е најповолен (во споредба со профилите на другите потпримероци од RO) врз основа на сите фактори и димензии на работната средина освен делумно зголемениот WP (работен притисок) што е составен дел на персоналните фактори и IRS (индекс на работни стресори). Доминантни димензии се Inn (иновација) и A (автономија) што соодветно укажуваат на инвентивноста и самостојноста на наставниците во нивната работа. Поконкретно, наставниците се успешни во изнаоѓањето и

примената на нови, современи и креативни методи, начини и форми на настава користејќи ја, при тоа, личната иницијатива и сопственото одлучување. Со тоа, наставниците се во можност да развиваат поголема меѓусебна соработка и ученичка активност во наставниот процес.

IRO (индекс на работни односи) е натпросечен укажувајќи дека меѓучовечките односи и односот кон работата во голема мера задоволуваат. За наставниците е карактеристична зголемена ангажираност и работна поддршка од соработниците и претпоставениот. Ангажманот на наставниците се манифестира и со нивната делумно зголемена ТО (ориентација на задача).

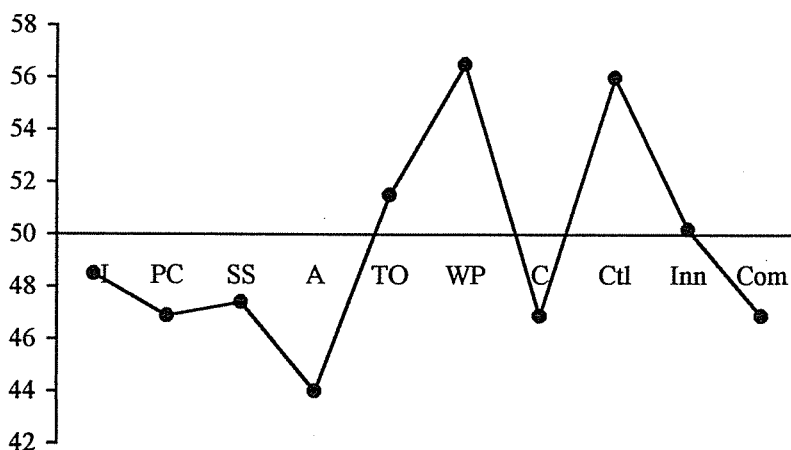
IRS не е посебно нагласен со исклучок на делумно зголемениот WP (работен притисок) што укажува на важноста на наставните работни задачи и роковите за нивно квалитетно и навремено извршување.

Анализата на доминантните димензии во најповолниот профил (Сл. 2) го утврди следното: значајната автономија - А го карактеризира мнозинството наставници при извршување на работните задачи и одлучувањето. Тие работат, во голем степен, независно во однос на директорот имајќи можност за лична иницијатива, сопствено решавање на проблемите и учење на работи што не се директно поврзани со работата што ја обавуваат. На самостојно работење и сопствено одлучување тие се поттикнати од страна на директорот кој редовно се состанува со нив за да разговараат за нивните редовни и идни работни цели и задачи.

Значајната иновација - Inn е присутна во училиштето во мнозинството случаи при што се испробуваат нови и различни идеи, начини на извршување и приоди кон работата. Како резултат на разновидноста и промената во работата, во голем степен, е развиена нова и здрава работна атмосфера во училиштето.

На Сл. 2 прикажаниот поволен профил на социјалната клима (со натпросечен IRO - индекс на работни односи и неизразен IRS - индекс на работни стресори) се карактеризира со натпросечно Rz на наставниците што се согледува низ следниве показатели: скоро сите наставници, во работата ги користат знаењата и способностите, многу се трудат и залагаат во работата.

Одговорната работа во училиштето е од приоритетно значење за наставниците. Можноста да се согледаат конкретните резултати од работата на скоро сите наставници практично се реализира со достигнување на задоволителна ефикасност и големата грижа за извршување на работата. Задоволството на наставниците од нивната работа им причинува многу пријатно чувство во училишната средина. Работните задачи на мнозинството наставници не се еднолични и монотони, а нивната работа е разновидна што доаѓа до израз низ испробување нови и различни идеи, начини на извршување и приоди кон работата и оцената на работата како обично многу интересна. Мнозинството може да се гордее со својата работа што се манифестира со чувството на чест и гордост поради вработувањето во училиштето. Повеќето наставници, работата што ја обавуваат во училиштето ги стимулира и за нив претставува вистински предизвик.



Слика 3. WES профил за превозници на градски автобуси  
и услужен персонал  
(ЈСП; N = 49)

Слика 3 претставува неповолен профил врз основа на сите фактори и димензии на работната средина освен делумно зголемената TO (ориентација на задача) и просечната Inn (иновација). Главна карактеристика на превозничката средина е IRS (индекс на работни стресори) како показател на високостресната и напорна превозничка работа што се должи на преголемата одговорност поврзана со грижата за животот на патниците, одржувањето на возилата, обезбедувањето на квалитетен, безбеден и навремен превоз.

Потпросечниот IRO (индекс на работни односи) означува недоволен вистински ангажман на јавните превозници и нивна поддршка од колегите и претпоставениот. Превозниците не ја доживуваат својата работа како големо ангажирање, бидејќи за нив возењето претставува рутинска работа. Сепак, превозниците се ориентирани кон доброто планирање и ефикасното работење со оглед на нивната многу одговорна работа. Соработниците и раководството не им пружаат целосна поддршка на превозниците поради ограничените меѓусебни контакти што произлегуваат од индивидуалниот начин на извршување на превозничките услуги. Потпросечниот Com (физички комфор)

и просечната Inn (иновација) соодветно означуваат дека работните места на превозниците немаат голема удобност и само повремено се воведуваат определени измени и осовременувања.

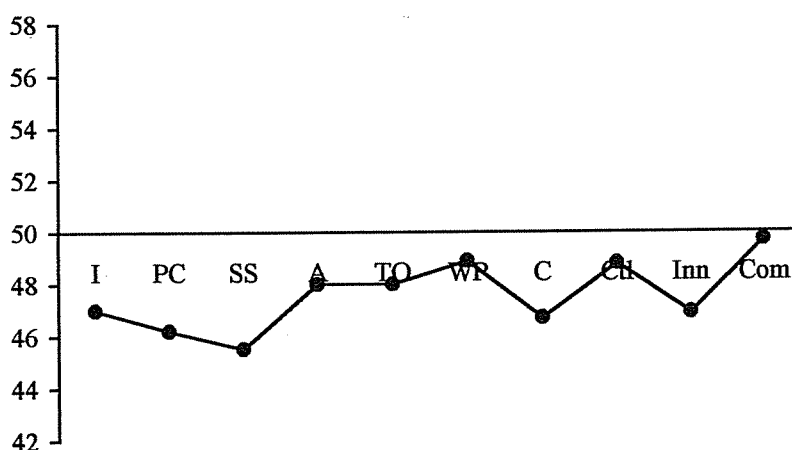
Во неповолниот профил (Сл. 3) најизразен е IRS што укажува на присуство на голем работен стрес во работата на превозниците како резултат на високиот WP (работен притисок) и Ctl (контрола од страна на раководството), ниската A (автономија) и делумно снижената C (јасност на работните цели и задачи). Високиот работен стрес во оваа средина е придружен со потпросечен физички комфор. Високиот WP е резултат на постојаниот притисок да биде одржана работна атмосфера и перманентното постоење на нешто важно, ургентно и срочно во извршувањето на работните задачи. Мнозинството превозници работат премногу напорно и не можат да си дозволат да се опуштат во работата. За делумно повеќе од половината, многу е тешко да ги исполнат работните обврски што од нив бараат голема одговорност, иако самиот чин на возење не им причинува особена тешкотија.

Ctl е присутна поради очекувањето дека превозниците треба да ги следат и целосно да ги прифатат сите поставени прописи, правила и норми во извршувањето на нивната работа кои, во голема мера, се и премногу строги. На мнозинството не му е дозволено на работа да се облекува по свој избор и евентуалното доцнење не може да го надополни со останување подоцна на работа. Претпоставениот, многу често, спроведува директна контрола и надзор над превозниците проверувајќи ја нивната работа, а самиот многу ретко потпаѓа под нивното влијание.

Ниската A (автономија) го карактеризира мнозинството превозници од аспект на недоволната: поттикнатост кон сопствено одлучување и учење на работи што не се директно поврзани со нивната работа; користење на личната иницијатива и располагање со голема слобода при извршување на работата на свој начин. Повеќето превозници, исто така, главно не настојуваат да се истакнуваат како единствени и посебни. Тие сметаат дека е недоволен бројот на работните средби со нивниот претпоставен.



На Сл. 3 прикажаниот неповолен профил на социјалната клима (со натпросечен IRS и потпросечен IRO) резултира со потпросечно Rz на јавните превозници. Тие без исклучок проценуваат дека извршуваат одговорна работа која од нив бара премногу напор и одговорност, бидејќи секогаш постои нешто важно, ургентно и срочно кое не дозволува опуштање во работата. Преголемата одговорност за безбедното извршување на превозот придружена со постојана напрегнатост и зголемен работен притисок за реализација на возниот ред, се манифестира низ натпросечниот работен стрес кој влијае негативно врз Rz на превозниците. Работните задачи кои повеќето превозници ги извршуваат се еднолични и монотони и не нудат некој поголем предизвик укажувајќи дека разновидноста и промената во нивната работа не се од особена важност во повеќето ситуации. На ограничените можности за напредување на повисоки позиции во работата упатува и сознанието дека на малкумина превозници им се доделени позначајни одговорности во функционирањето на нивната организација.



Слика 4. WES профил за здравствени работници  
(поликлиника "Букурешт"; N = 49)

Слика 4 прикажува потпросечен профил што е добиен со доследно потпросечно манифестирање на сите фактори и димензии на работната средина.

Потпросечните интерперсонални фактори укажуваат на нарушени меѓучовечки односи, недоволна работна поддршка од колегите и претпоставениот и во определени ситуации, недоволна ангажираност со работа на вработените во специјалистичката и консултативната служба.

Делумно потпросечниот личен развој (персонални фактори) се должи на недоволните А (автономија) на здравствените работници и ТО (ориентација кон работна задача) кај малцинството вработени при извршување на нивните работни обврски. Делумно потпросечниот WP (работен притисок) укажува дека вработените не ја доживуваат работата во здравството како изразито стресна што означува поволен момент за нивниот личен развој. Од димензиите на структурните фактори, С (јасност на работните цели и задачи) и Inn (иновација) се потпросечни, а Ctl (контрола од страна на раководството) и Com (физички комфор) се делумно потпросечни укажувајќи (со исклучок на Ctl) на недоволно изградена партиципативна организациска структура. Соодветната Ctl означува дека при стандардни услови на пружање здравствени услуги, контролата од страна на раководството не претставува позначаен фактор на стрес кај здравствените работници.

Помеѓу потпросечните фактори на работната средина во соодветниот профил (Сл. 4), поизразени со интерперсоналните фактори. Поконкретно, здравствениот персонал вработен во специјалистичка и консултативна служба покажува во специфични ситуации потпросечна I (ангажираност). На пр., мнозинството не би се ангажирало по своја волја да работи ни прекувремено ни волонтерски. Во повеќето случаи не е присутен заеднички работен елан во работниот колектив, а се чини и дека повеќето вработени се само формално присутни на работа.

Потпросечната PC (кохезија помеѓу соработниците) доаѓа до израз во следниве ситуации: најголемиот број вработени ретко учествуваат во заеднички активности во слободното време после работа и се свесни дека оние

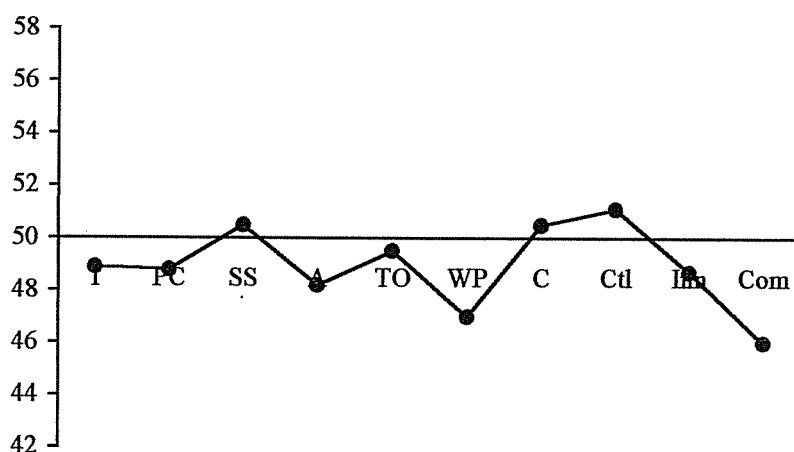
меѓу нив кои не се прилагодуваат и многу се разликуваат од останатите, не си поминуваат најдобро. Мнозинството смета дека, до извесен степен, не постои атмосфера на блискост и често се создаваат проблеми поради озборувања позади грб.

Потпросечната SS (поддршка од страна на раководството) според мнозинството се манифестира во склоноста на претпоставениот да го повиши тонот ако треба да ги замолчи и обесхрабри вработените кои се критички настроени. Во повеќе ситуации, тој премногу очекува од нив во однос на работата и често ги критикува поради неважни работи.

На Сл. 4 прикажаниот потпросечен профил на социјалната клима (со потпросечен IRO - индекс на работни односи и просечен IRS - индекс на работни стресори) резултира со просечно Rz на здравствените работници во специјалистичка и консултативна служба, и врз основа на нивниот повисок работен статус во однос на примарната здравствена заштита. Тоа задоволство е резултат од односот помеѓу натпросечното интринсично (задоволство од содржината на работата и работните задачи) и потпросечното екстринсично задоволство (задоволство од околностите и условите за работа). Интринсичното задоволство, прво, се однесува на работните задачи кои не се еднолични и монотони и на разновидната работа на здравствените работници но, поради потпросечната иновација на работните места, истото е присутно кај малцинството вработени. Второ, тоа се однесува на стимулативноста и гордоста со здравствената работа и работниот статус на мнозинството вработени. Трето, тоа е поврзано со одговорноста во извршувањето на здравствената работа која се потврдува со оценката на мнозинството вработени за перманентната важност, ургентност и срочност на работните задачи, нивната будност и напор да ја одржуваат работната атмосфера.

Потпросечното екстринсично задоволство кое се однесува на можностите за напредување во работата се потврдува со малиот број вработени на кои им се доделени позначајни одговорности и малцинството кое се поттикнува да учи и работи што не се директно поврзани со работата што ја обавува.

Во продолжение на ова поглавје следува интерпретација на WES профилите за работните групи од А.Д. "Охис" (N =224) што соодветно се прикажани од Сл. 5 до Сл. 10 (N = 49, 44, 40, 48, 44, 41,) каде профилот на Сл. 5 (погон "Малон"; N =49) е подетално анализиран. Профилот за медицинската служба од А.Д. Охис (N = 7) не е анализиран, бидејќи е напoлно идентичен со профилот на Сл. 4 за здравствените работници.



Слика 5. WES профил за работници во погонот "Малон" (N = 49)

Слика 5 прикажува потпросечен профил врз основа на сите фактори и димензии на работната средина со исклучок на делумно натпросечната SS (поддршка од страна на претпоставениот), C (јасност на работните цели и задачи) и Ctl (контрола од страна на раководството). Делумно потпросечните структурни фактори, освен делумно натпросечната C (јасност на работните цели и задачи) ја опишуваат работната средина како недоволно совршена. Незадоволителниот Com (физички комфор) се манифестира со провевот што е присутен на повеќето работни места во погонот и потребата од негово внатрешно преуредување. Распоредот на средствата за работа, осветленоста, изгледот на работниот простор во поглед на современоста и модерноста,

боите и декорациите задоволуваат само на ограничен помал број работни места.

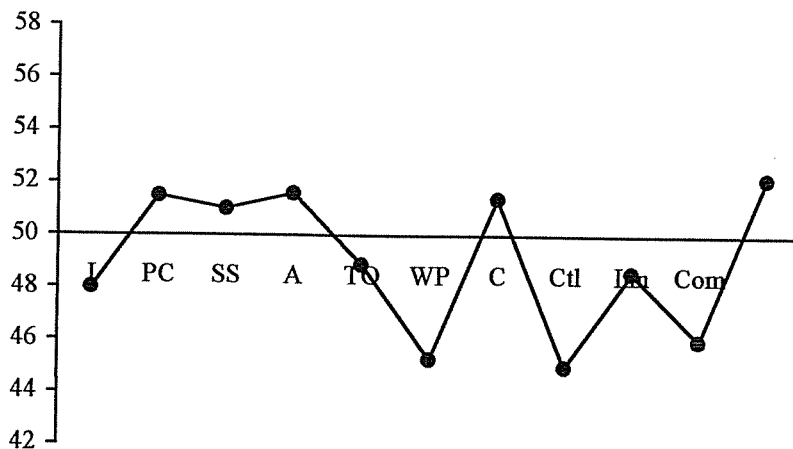
Профилот на работната средина што, општо земено, е потпросечен резултира со потпросечна вредност на Rz за вработените во погонот "Малон" (инженери, техничари, работници во занимање, приучени работници) во споредба со нормативната Rz вредност.\*

Анализата на скалата на задоволството од работа и компарацијата со соодветни WES потскали го покажа следното: потпросечното Rz ги карактеризира оние вработени чии работни задачи се еднолични и монотони, а на повеќето работни места во погонот "Малон" иновативноста е потпросечна. Потпросечните можности за напредување во работата се поврзани со недоволната автономија и ангажман на вработените.

Нецелосното задоволство од видот на работните задачи и условите под кои истите се извршуваат во погонот "Малон" укажуваат дека потпросечноото работно задоволство е резултат од потпросечното интринсично и екстринсично задоволство од работата.

---

\* Види поглавје МЕТОД - потпоглавје Скала за мерење на задоволството од работа, Табела 5 за погон "Малон" N = 49.



Слика 6. WES профил за комерцијална служба, управа и општа служба (N = 44)

**Слика 6** претставува профил на работна средина чии интерперсонални, персонални и структурни фактори делумно задоволуваат.

Интерперсоналните фактори ги карактеризира релативно добра работна поддршка (резултат на делумно повишената PC (кохезија помеѓу соработниците) и SS (поддршка од страна на претпоставениот) како и делумно снижената I (ангажираност) што се должи на новонастанатите услови со транзиција (намален обем на работа, вишок на вработени...)

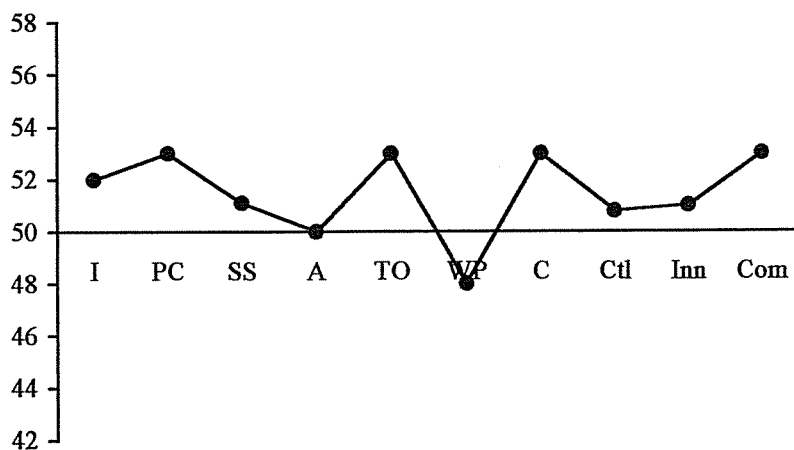
Персоналните фактори овозможуваат определен личен развој со исклучок на делумно потпросечната TO (ориентација на задача) низ која се манифестира делумно снижената I на вработените.

Од структурните фактори, делумно повишената C (јасност на работните цели и задачи) и Com (физички комфор), ниската Ctl (контрола од страна на раководството) и делумно снижената Inn (иновација) укажуваат на релативно добра организација на работната средина, но со недоволна иновативност која е неопходно постојано да се унапредува.

Доминантни карактеристики на работната средина претставуваат ниската Ctl и WP (работен притисок) кои во комбинација со делумно повишената A (автономија) и C упатуваат на отсуство на позначаен IRS (индекс на работни стресори).

И покрај релативно добрите меѓучовечки односи, неприсуството на поголем работен стрес и делумно зголемениот физички комфор, работното задоволство на вработените комерцијалисти, економисти, правници, психолози, општо и стручно средно образовани е нецелосно поради нивниот недоволен работен ангажман што доведува до чувството на лична неисполнетост, извесна незаинтересираност за случувањата на работните места и емоционална испразнетост.

За постигнување целосно работно задоволство, освен зголемување на вистинскиот работен ангажман (со искористување на работните потенцијали на вработените), неопходно е да се зголеми и нивната мотивација за работа (со поголема ориентација кон работните задачи) и постојано да се иновираат работните места.



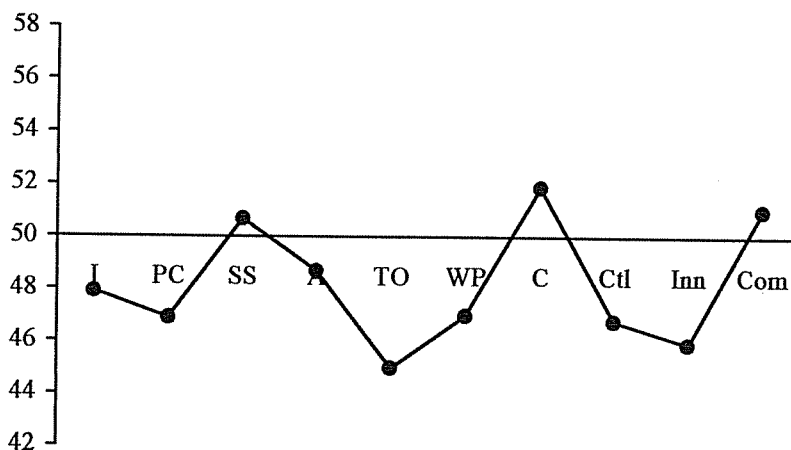
Слика 7. WES профил за техничари (N = 40)

**Слика 7** претставува натпросечен профил со исклучок на просечната А (автономија) и делумно потпросечниот WP (работен притисок) и истиот означува дека факторите на работната средина се, општо земено, поволни. Конкретно, интерперсоналните фактори укажуваат на делумно натпросечна работна поддршка и ангажман на вработените како резултат на зголемената PC (кохезија помеѓу соработниците) и делумно зголемената I (ангажираност) и SS (поддршка од страна на претпоставениот). Персоналните фактори изразени со натпросечната TO (ориентација на задача), просечната A (автономија) и делумно потпросечниот WP укажуваат на релативно добрите можности за личен развој.

Структурните фактори укажуваат на делумно зголемена Ctl (контрола од страна на раководството) во работната средина чија структура е задоволителна во однос на натпросечните Com (физички комфор) и C (јасност на работните цели и задачи), и делумно натпросечната Inn (иновација).

Вработените техничари (хемиски, текстилни, машински, електро...) првенствено се задоволни од хармоничните односи со колегите, сопствената ориентација и јасност на работните задачи и физичкиот комфор на нивните работни места.



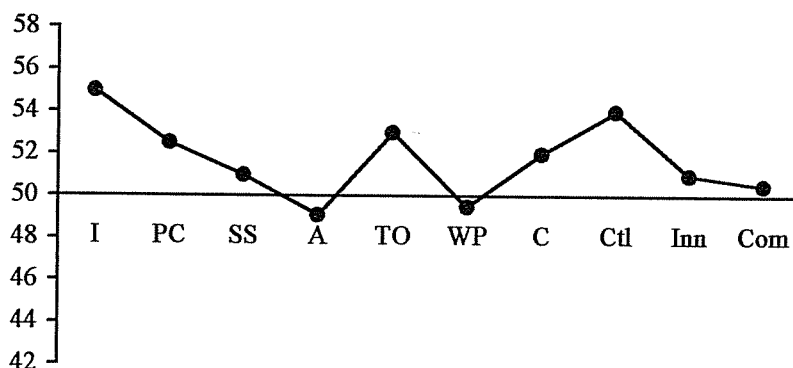


Слика 8. WES профил за директори, шефови и раководители на смени (N = 48)

Слика 8 прикажува потпросечен профил на работната средина со исклучок на делумно натпросечните C (јасност на работните цели и задачи), Com (физички комфорт) и SS (поддршка од страна на претпоставениот). Поодделно анализирани фактори на работната средина го покажуваат следното: интерперсоналните фактори претставени низ потпросечната PC (кохезија помеѓу соработниците), делумно потпросечната I (ангажираност) и делумно натпросечната SS (поддршка од страна на претпоставениот) означуваат недоволна поддршка од соработниците и работен ангажман на раководниот кадар. Персоналните фактори во однос на ниската TO (ориентација на задача) и делумно потпросечната A (автономија), не овозможуваат позначаен личен развој, со исклучок на потпросечниот WP (работен притисок). Ниската TO што претставува најистакнатата карактеристика на работната средина го потврдува недоволниот работен ангажман на раководната структура. Недоволната автономија е карактеристична за оние директори, шефови и раководители на смени кои раководејќи со своите подредени, ги спроведуваат одлуките на нивните надредени без можност за поголемо влијание врз истите.

Структурните фактори (делумно натпросечните C - јасност на работните цели и задачи, и Com - физички комфор, и делумно потпросечната Ctl - контрола од страна на раководството) со исклучок на потпросечната Inn (иновација) означуваат поволно организирана работна средина.

Општо земено, за раководниот кадар може да се очекува поголемо задоволство од половината карактеристики на неговата работна средина. Од преостанатите карактеристики на работната средина кои ги депривираат потребите за автономија и повисоките лични потреби вклучувајќи ја и највисоката потреба за самоактуелизација, се разбира дека кадарот не може да биде задоволен, а тоа особено важи за повисокиот раководен кадар. До сличен наод впрочем дошле, и студиите за мотивацијата и задоволството од работата на раководителите од различни нивоа.



СЛИКА 9

Слика 9. WES профил за помошни служби (N = 44)

Слика 9 прикажува натпросечен профил на работната средина со исклучок на делумно потпросечните A (автономија) и WP (работен притисок).

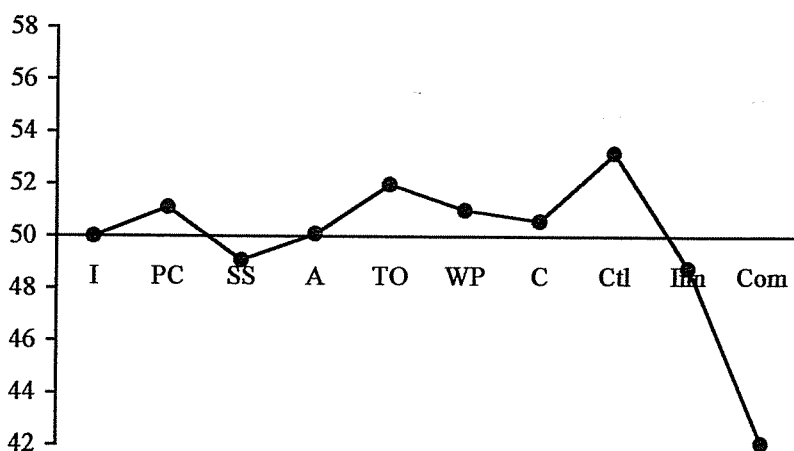
Интерперсоналните фактори низ високата I (ангажираност) (што е и најистакнатата карактеристика на работната средина), делумно повишените PC

(кохезија помеѓу соработниците) и SS (поддршка од страна на претпоставениот), укажуваат на задоволителна работна поддршка и ангажираност на помошните служби.

Персоналните фактори овозможуваат просечен личен развој поради натпросечната TO - ориентација на задача (што е поврзана со високата I - ангажираност), отсуството на поголем работен притисок и недоволната автономија на работните места.

На извесна цврсто структурирана работна средина упатуваат зголемената Ctl (контрола од страна на раководството) и делумно зголемените C (јасност на работните цели и задачи), Inn (иновација) и Com (физички комфор).

Со оглед на сите фактори на работната средина, за помошните служби (пожарникари, возачи, приучени работници, хигиеничари) може да се очекува просечно задоволство од нивната работа.



Слика 10. WES профил за работници во занимање (N = 41)

**Слика 10** претставува релативно поволен профил во однос на факторите на работната средина со исклучок на структурните фактори.

Просечната работна поддршка и ангажираност се резултат од делумно натпросечната PC (кохезија помеѓу соработниците), просечната I (ангажираност) и делумно потпросечната SS (поддршка од страна на претпоставениот). Просечните можности за личен развој се должат на делумно просечните TO (ориентација на задача) и WP (работен притисок), и просечната A (автономија). Умерената структура на работната средина е резултат на зголемената Ctl (контрола од страна на раководството), делумно натпросечната C (јасност на работните цели и задачи), делумно просечната Inn (иновација) и изразито неповолниот физички комфор - Com кој претставува и најистакнатата карактеристика на погоните.

Општо земено, не може да се очекува поголемо работно задоволство на работниците во занимање (дреари, металоглодачи, металобрусачи, машинбравари...), пред сè, поради незадоволителните работни услови.

Од дискусијата за профилите на работните средини следи дека **просечниот** степен на задоволството од работа на мнозинството вработени соодветствува на просечните димензии на работната средина, при што истите се изразени во висина на линијата повлечена од стандардниот скор **50** на графикот. Кога сите димензии се наоѓаат **над** скорот 50, додека WP (работен притисок) и Ctl (контрола од страна на раководството) се **под** истиот, тогаш треба да се очекува **натпросечно** задоволство од работата. Спротивниот на овој случај создава можност за **потпросечно** задоволство од работата.

## РЕЗУЛТАТИ II

## за истражувачките хипотези и предиктивната анализа

Корелативно-регресивна анализа на истражувачките хипотези беше направена за стопанската, образовната, здравствената и услужната работна средина, соодветно на потпримероците од RO (N = 224, 40, 49, 49).

На оваа анализа, ѝ претходеше проверка на степенот на нормалност на дистрибуциите од емпириски добиените податоци со WES-потскалите, врз основа на вредностите на скјунесот  $\beta_1$  и куртозисот  $\beta_2$  (Bock, 1975).

Соодветните вредности на  $\beta_1$  и  $\beta_2$  кај нормалната крива изнесуваат 0 и 3. Добиените вредности на  $\beta_1$  и  $\beta_2$  за работните организации и поодделните десет WES-потскали се прикажани во табела 8.

Табела 8. Скјунес и куртозис

Пот-скала	А.Д. "Охис"		Поликлиника "Букурешт"		ЈСП		О.У. Љубен Лапе		"МАЛОН"	
	$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_1$	$\beta_2$
I	-0.36	2.35	-0.10	2.14	-0.29	2.66	-0.27	2.23	-0.55	2.49
PC	-0.16	2.88	-0.01	2.54	-0.19	3.06	-0.16	2.52	0.03	2.43
SS	0.03	2.38	0.61	1.91	0.02	2.01	0.02	2.55	-0.22	2.20
A	0.00	2.42	0.47	2.51	0.60	3.54	-0.18	3.59	0.00	2.60
TO	-1.17	3.80	-0.54	2.95	-0.54	2.86	-1.19	3.36	-0.39	2.54
WP	0.07	2.64	-0.08	2.28	0.00	2.51	0.00	2.60	0.07	2.99
C	-0.05	2.07	0.02	1.76	0.00	2.16	-0.07	1.98	0.02	1.87
Ctl	-0.34	2.92	-0.35	2.42	-0.63	2.49	0.00	2.02	-0.51	3.00
Inn	0.16	2.28	0.86	3.43	-0.27	2.41	-0.35	3.01	0.20	2.06
Com	0.05	2.31	0.04	2.32	0.01	2.04	-0.15	3.58	0.46	3.89

Врз основа на оваа табела следи дека со неколку исклучоци, добиените вредности за  $\beta_1$  и  $\beta_2$  се блиски до истите кај нормалната дистрибуција што сугерира на заклучокот дека испитаните примероци од организации имаат распределби блиски до нормалната. За таквите распределби е оправдана примената на линеарната регресивна анализа во прилог на која укажува и централната гранична теорема (Bock, 1975).

Во продолжение се дадени интеркорелационите матрици за секоја работна организација (Табели од 9 до 13).

**Табела 9.** Интеркорелациона матрица за А.Д. Охис

	Rz	I	PC	SS	A	TO	WP	C	Ctl	Inn	Com
Rz		.55	.27	.20	.31	.34	.09	.25	.20	.35	.23
I			.51	.42	.37	.60	.10	.53	.40	.53	.47
PC				.39	.27	.37	-.10	.39	.24	.35	.29
SS					.50	.37	-.10	.55	.13	.42	.37
A						.30	-.10	.37	.02	.52	.32
TO							.10	.56	.44	.37	.24
WP								-.19	.21	.09	-.20
C									.38	.38	.45
Ctl										.22	.01
Inn											.28
$\sigma$	7.83	2.34	1.73	2.06	1.82	2.08	1.53	2.42	1.65	2.09	2.17
M	27.31	5.64	4.71	4.31	4.43	6.49	3.95	5.61	6.45	3.31	4.10

$\sigma$  = стандардна девијација

M = аритметичка средина

Табела 10. Интеркорелациона матрица за О.У. Љубен Лапе

	Rz	I	PC	SS	A	TO	WP	C	Ctl	Inn	Com
Rz		.67	.34	.11	.21	.33	-.05	.38	.10	.36	.02
I			.63	.30	.19	.54	-.03	.64	.17	.62	.06
PC				.42	.22	.50	-.04	.40	.21	.53	.04
SS					.28	.07	-.26	.36	.07	.40	.00
A						.03	-.15	.06	-.05	.29	.15
TO							.20	.62	.44	.53	.21
WP								-.22	.44	.05	.28
C									.09	.52	.12
Ctl										.17	-.03
Inn											.35
$\sigma$	5.90	1.90	1.74	1.92	1.22	1.97	1.72	2.05	1.45	2.13	1.64
M	30.90	6.18	5.15	5.32	6.53	6.82	4.70	6.05	5.50	5.98	5.42

Табела 11. Интеркорелациона матрица за ЈСП

	<b>Rz</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>SS</b>	<b>A</b>	<b>TO</b>	<b>WP</b>	<b>C</b>	<b>Ctl</b>	<b>Inn</b>	<b>Com</b>
Rz		.57	.30	.45	.34	.33	-.32	.36	.06	.29	.42
I			.44	.61	.32	.40	-.22	.61	.17	.46	.58
PC				.43	.32	.33	-.21	.39	-.09	.19	.36
SS					.34	.31	-.43	.61	.23	.47	.53
A						.40	-.23	.27	-.03	.25	.22
TO							-.08	.42	.40	.26	.23
WP								-.70	.24	-.11	-.46
C									.28	.48	.64
Ctl										.22	.25
Inn											.37
$\sigma$	7.38	1.83	1.57	2.48	1.50	1.56	2.06	2.53	1.47	1.72	1.87
M	26.20	5.22	3.98	3.67	3.31	6.82	5.35	4.41	7.49	3.63	3.24



Табела 12. Интеркорелациона матрица за поликлиника "Букурешт"

	Rz	I	PC	SS	A	TO	WP	C	Ctl	Inn	Com
Rz		.54	.33	.32	.31	.14	-.02	.44	.28	.21	.16
I			.56	.34	.35	.64	.21	.56	.28	.41	.27
PC				.40	.18	.33	-.29	.36	-.09	.37	.34
SS					.66	.17	-.34	.54	.04	.51	.40
A						.22	-.10	.47	.29	.30	.24
TO							.11	.45	.19	.41	.10
WP								-.20	.15	.18	-.27
C									.41	.40	.28
Ctl										.18	.03
Inn											.18
$\sigma$	6.93	2.20	1.82	2.40	2.04	1.90	1.57	2.59	1.51	2.04	2.19
M	28.45	4.84	3.88	3.59	4.08	6.12	4.02	4.37	6.24	2.84	4.04

Табела 13. Интеркорелациона матрица за погон "Малон"

	Rz	I	PC	SS	A	TO	WP	C	Ctl	Inn	Com
Rz		.64	.28	.20	.40	.42	.16	.24	.29	.42	.24
I			.53	.49	.60	.69	.01	.61	.37	.54	.47
PC				.51	.44	.56	-.10	.42	.10	.29	.22
SS					.47	.36	-.01	.54	.26	.51	.29
A						.56	-.02	.38	.25	.63	.37
TO							.07	.40	.40	.49	.33
WP								-.26	.20	.16	-.08
C									.48	.37	.40
Ctl										.42	-.05
Inn											-.03
$\sigma$	9.42	2.35	2.05	2.19	1.93	1.84	1.38	2.49	1.63	2.07	1.88
M	25.55	5.26	4.31	4.39	4.12	6.39	3.67	5.33	6.65	3.26	3.31

Врз основа на интеркорелационите матрици беше извршена корелативно-регресивна анализа.

Во Табелите 14, 19, 24, 29 и 34 се претставени резултатите од корелативната анализа за релациите врз основа на кои беше постулирана определена поврзаност помеѓу Rz и генералната социјална клима; работната поддршка; и работниот стрес (основни хипотези), и секоја поодделна димензија на климата од вкупно десетте димензии (супхипотези).

Во Табелите 15, 16, 20, 21, 25, 26, 30, 31, 35 и 36 се резимирани резултатите од извршената проста и мултипла регресивна анализа што соодветствуваат на импликациите на супхипотезите и основните хипотези.

Во Табелите 17, 18, 22, 23, 27, 28, 32, 33, 37 и 38 се соопштени резултатите од направената предиктивна анализа кои се однесуваат на комбинациите од два и повеќе предиктори на Rz, со што беше овозможен и избор на најдобри Rz-прогнозери за секоја средина посебно.

Во врска со регресивната и предиктивната анализа (Табелите 15-18, 20-23, 25-28, 30-33 и 35-38) беа користени 5 критериуми за утврдување на прогностичката вредност на Rz-предикторите кои, во регресивните равенки, беа земени поединечно и во комбинации од два, три и повеќе предиктори:

1. Коефициент на детерминација ( $r^2 = \beta_i$ ; за прости регресивни равенки;  $\Sigma\beta_i$ ; за мултипли регресивни равенки)
2. Индекс на предвидувачка ефикасност (E%)
3. Стандардна грешка на процената ( $\sigma_{y \cdot x}$ )
4. Интервал (опсег) на предикцијата ( $< >$  од најниската вредност 0 до највисоката 36)
5. Отстапување од горната граница на Rz (грешка Rz max како показател на точноста на претскажување на највисоката Rz-вредност).

Притоа, вредностите на  $\beta_i$  ( $r^2$ ;  $\Sigma\beta_i$ ), E% и  $< >$  требаше да бидат што поголеми, а на  $\sigma_{y \cdot x}$  и грешка Rz max што помали. Во врска со критериумите 4 и 5 важи следното: определена регресивна равенка најмногу може да се доближи до најниската вредност на Rz за толку колку во неа изнесува слободниот коефициент  $a$ , а горната граница се добива кога во равенката ќе се замени максимално можната вредност од 9 поени од оценувањето на секоја WES потскала (димензија вклучена во регресивната равенка). Со тоа, интервалот на предикцијата на Rz со регресивната равенка е  $(a, b)$  при што редовно  $a > 0$ , а  $b \geq$  или  $= 36$ . Во табелите со резимирани резултати од регресивно-предиктивната анализа, се прикажани и F-тестови за композициите постулирани врз основа на првата основна хипотеза како и определени други комбинации од потенцијална значајност.

Во регресивните равенки од комбинациите со 2 и повеќе предиктори, придонесот на секој од нив во детерминација на Rz-варијансата ( $\beta_1\gamma_1 + \beta_2\gamma_2$ ;  $\Sigma\beta_i\gamma_i$ ) е анализиран низ неговиот директен ( $\beta_i^2$ ) и индиректен придонес ( $\beta_i\gamma_i - \beta_i^2$ ), каде ( $i = 1, 2, \dots n$ ). При тоа, е пожелен што повисок  $\beta$  коефициент

(стандардизиран регресивен коефициент) кој доведува до поголем сопствен придонес ( $\beta_i^2$ ) на дадена потскала. Индиректниот придонес ( $\beta_i \gamma_i - \beta_i^2$ ) се должи на придонесот поради корелацијата на таа потскала со другите потскали.

Вредноста на  $\beta \gamma$  е определена од вредноста на  $\beta$  коефициентот и коефициентот на корелација  $\gamma$  ( $\beta$  е идентичен со  $\gamma$  во простите регресивни равенки). Редукцијата на  $\sigma_{y \cdot x}$  во однос на  $\sigma_y$  (стандардна девијација на Rz-вредностите) е респективна на големината на E%.

Според *Guilford, 1973*, границите на прогностичка значајност на коефициентот на корелација  $\gamma$  (што е идентичен со  $\beta$  во простите регресивни равенки) треба да бидат помеѓу 0.3 и 0.8, а на индексот на предвидувачка ефикасност E% од 4,6 до 40%.

На применетите 5 критериуми за градење на регресивен модел им претходеа два прелиминарни. Првиот од нив потсетуваше на постапката елиминација наназад (*Николоски, 1987*). Конкретно, најнапред е пресметан  $r_{cs}$  (коефициент на корелација на суми - *Guilford*) помеѓу Rz и вклучените сите 10 WES потскали (димензии) како потенцијални Rz-предиктори. Потоа, се исклучуваше по една потскала и се тестираше нејзината значајност со пресметување на  $r_{cs}$  помеѓу останатите 9 потскали и Rz. Коефициентот  $r_{cs}$  практички се совпаѓа со коефициентот на мултипла корелација  $R_{y \cdot x}$  кога  $r_{cs}$  е пондерирана сума од сите 10 потскали (пондерите се коефициентите од регресивната равенка во која влегуваат истите потскали). Двата коефициента подеднакво се менуваат - растат или опаѓаат при вклучување или исклучување на независна варијабла (определена потскала) во регресивната равенка.

Доколку со исклучување на потскалата беше добиена помала вредност на  $r_{cs}$  во однос на првобитната ( $\Delta R < 0$ ) за над 2%, тогаш за таа потскала се очекуваше дека значајно придонесува во предикцијата на Rz и се сметаше дека е позитивно поврзана со Rz. Потоа, истата беше вклучувана во регресивниот модел. Се разбира дека во спротивен случај, следувааше нејзино исклучување од моделот.

Вториот прелиминарен критериум ја тестираше значајноста на разликите на коефициентите на корелација во сите можни парови на потскали со  $R_z$ . Како прва за вклучување во регресивниот модел, се избираше онаа потскала која обично беше и најефикасен поединечен  $R_z$ -прогнозер (во случајов I потскалата) и во однос на останатите покажуваше значајна разлика, како втора се рангираше онаа која имаше значајна разлика спрема преостанатите итн. (Petz, 1985).

Такво рангирање беше потврдено и со F-тест (Guilford, 1973) преку исклучување на една по една потскала од регресивните равенки што ги содржеа сите десет потскали. F-тестот ги рангираше потскалите за секоја работна средина наплно идентично како врз основа на критериумот на корелација на суми. Оние потскали за кои F-тестот беше значаен, беа ранжирани аналогно како и со критериумот на корелација на суми. Тоа покажа дека паралелно со F-тестот може да се примени и поедноставниот тест на корелација на суми.

Од регресивните равенки што ги содржеа сите десет потскали, беа постепено елиминирани една по една потскалите-I, PC, SS, A, TO, WP, C, Ctl, Inn и Com, а добиените предикции беа тестирани со F-тест. За определени работни средини како ЈСП, погон "Малон" и поликлиника "Букурешт", се проилустрирани соодветните резултати добиени со примената на F-тестот и истите се прикажани во Табела 39.

Табела 39. Резултати добиени со примена на F-тест

Број на вклучени потскали	СРЕДИНА								
	ЈСП			Погон "Малон"			Поликлиника "Букурешт"		
	Коеф. на дет.	F	p	Коеф. на дет.	F	p	Коеф. на дет.	F	p
10	.495	13.77	<.01	.489	15.951	<.01	.437	8.032	<.01
9	.312	3.58	>.05	.28	.444	>.05	.318	2.745	>.05
8	.314	≈0	>.05	.272	.394	>.05	.27	.219	>.05
7	.305	≈0	>.05	.265	.742	>.05	.266	2.011	>.05
6	.282	2.82	>.05	.252	2.299	>.05	.23	.545	>.05
5	.267	4.043	<.05	.212	.63	>.05	.22	2.695	>.05
4	.221	1.39	>.05	.202	0	>.05	.266	8.811	<.01
3	.151	≈0	>.05	.201	1.467	>.05	.119	3.116	>.05
2	.085	0.289	>.05	.175	6.495	<.01	.058	1.611	>.05

Во продолжение се прикажани Табелите 14 до 38 за стопанската, образовната, здравствената и услужната работна средина.

## А.Д. "Охис" (N = 224)

Табела 14. Корелации помеѓу мерките на Rz (Y) и 10-те димензии на социјалната клима X (X = I, PC, ... Com).

Корелирани варијабли (од I до III основни хипотези)	Коефициент на корелација		Ниво на значајност	
	$r_{cs}$	$R_{y \cdot x_k}$	df=222	df=213 со 11в
I Rz и (I+PC+ ... +Com); (I, PC ... Com)	0.461	0.583	p<0.01	p<0.01
II Rz и (I+PC+SS); (I, PC, SS)	0.485	0.553	p<0.01	df=220 со 4в p<0.01
III Rz и (A*+WP+C *+Ctl); (A*, WP, C*, Ctl)	-0.1644	0.428	p<0.05	df=219 со 5в p<0.01

## Од 1 до 10 супхипотези

	<u>r</u>	<u>df=222</u>
1. Rz и I	0.55	p<0.01
2. Rz и PC	0.27	p<0.01
3. Rz и SS	0.19	p<0.01
4. Rz и A	0.31	p<0.01
5. Rz и TO	0.34	p<0.01
6. Rz и WP	0.09	p>0.05
7. Rz и C	0.25	p<0.01
8. Rz и Ctl	0.20	p<0.01
9. Rz и Inn	0.35	p<0.01
10. Rz и Com	0.23	p<0.01

Најдено е дека социјалната клима (претставена со сите димензии на работната средина), работната поддршка (претставена со индекс на работни односи - IRO) и работниот стрес (претставен со индекс на работни стресори - IRS), како и сите димензии освен WP (работен притисок) се значајно асоцирани со работното задоволство (Rz) во стопанската средина.

**Табела 15.** Прости регресивни равенки

Регресивни равенки $Rz=a+bx$	$\beta$ Коеф. на корел.	$\beta_r$ Коеф. на детерм.	E% Индекс на пред. еф.	$\sigma_{yx}$ Станд. грешка на процена	< > Интер- вал	% Грешка Rz max
$Rz=16.961+1.843 I$	0.55	0.302	16.45	6.5417	0.5289	-6.81
$Rz=22.984+1.309 Inn$	0.35	0.122	6.30	7.3368	0.3616	-3.43
$Rz=18.937+1.290 TO$	0.34	0.116	5.98	7.3619	0.4740	-15.15
$Rz=21.439+1.326 A$	0.31	0.096	4.92	7.4447	0.4045	-7.30
$Rz=21.540+1.226 PC$	0.27	0.073	3.72	7.5388	0.4017	-9.52
$Rz=22.835+0.798 C$	0.25	0.062	3.15	7.5834	0.3657	-16.62
$Rz=23.852+0.843 Com$	0.23	0.053	2.69	7.6197	0.3374	-12.67
$Rz = 21.340+0.927 Ctl$	0.20	0.040	2.02	7.6718	0.4072	-17.55
$Rz = 24.174+0.728 SS$	0.15	0.036	1.82	7.6878	0.3285	-14.65
$Rz = 25.546+0.447 WP$	0.09	0.008	0.40	7.7986	0.2904	-17.86

Вредноста на стандардната девијација на Rz изнесува  $\sigma_y = 7.83$

Најдено е дека значајни предиктори на работното задоволство во стопанската средина се димензиите ангажираност (I), иновација (Inn), ориентација на задача (TO) и автономија (A), со неоспорен приоритет на I.



Табела 16. Мултипли регресивни равенки

Регресивни равенки	$\Sigma\beta_i\gamma_i$	E %	$\sigma_{y-x}$	< > Интервал	Грешка %	F(df)	p
Rz=14.548+1.752I- 0.006PC-0.383SS+ 0.689A+0.106TO+0.53 8WP-0.083C- 0.164Ctl+0.103Inn- 0.028Com	0.339	18.21	6.5112	0.5544	-2.99	(10,213) =10.948	<0.00
Rz=17.387+1.923I- 0.013PC-0.198SS	0.306	16.69	6.5678	0.4766	-13.36		
Rz=25.871-0.861A*- 1.155C*+2.768WP- 0.256Ctl	0.1832	9.62	7.0774	0.1574	-28.17		

Добиено е дека социјалната клима, работната поддршка и работниот стрес претставуваат значајни предиктори на работното задоволство во стопанската средина.

Табела 17. Мултипли регресивни равенки  $Rz=a+bI+cX$ 

Регресивни равенки	$\beta$	$\beta_r$	$\beta_r - \beta^2$	$\beta_{I r_1} + \beta_{I r_2}$	E%	$\sigma_{y \cdot x}$	< > Инте рвал	Греш ка %
$Rz=15.122+1.745I+0.531A$	0.521 0.123	0.287 0.038	0.016 0.023	0.325	17.84	6.3127	0.5799	-1.09
$Rz=17.021+1.976I-0.064PC$	0.591 -0.014	0.325 -0.0038	-0.024 -0.004	0.321	17.60	6.4520	0.5272	-4.87
$Rz=16.415+1.754I+0.305Inn$	0.524 0.081	0.288 0.028	0.013 0.021	0.316	17.30	6.4757	0.5440	-2.93
$Rz=17.035+2.010I-0.187C$	0.601 -0.058	0.330 -0.014	-0.031 -0.017	0.316	17.30	6.4757	0.5268	-7.11
$Rz=15.936+1.891I+0.181WP$	0.565 0.035	0.311 0.003	-0.008 0.002	0.314	17.17	6.4852	0.5573	-3.93
$Rz=16.792+1.962I-0.132Com$	0.586 -0.037	0.322 -0.008	-0.021 -0.009	0.314	17.17	6.4852	0.5336	-7.61
$Rz=17.126+1.936I-0.113Ctl$	0.579 -0.024	0.318 -0.005	-0.017 -0.006	0.313	17.11	6.4899	0.5243	-6.85
$Rz=17.060+1.910I-0.18955SS$	0.571 -0.0497	0.314 -0.009	-0.012 -0.0212	0.305	16.63	6.5276	0.5261	-9.59
$Rz=24.616+2.388I-1.260TO$	0.714 -0.335	0.3925 -0.114	-0.117 -0.226	0.278	15.03	6.6532	0.3162	-3.42

Добиено е дека најпогодни прогнозери за стопанската средина меѓу комбинациите на димензијата I (ангажираност) со секоја од другите димензии посебно, претставуваат комбинациите: I, A (автономија); I, PC (кохезија помеѓу соработниците); I, Inn (иновација); I, C (јасност на работните цели и задачи) I, WP (работен притисок); I, Com (физички комфор) и I, Ctl (контрола од страна на раководството).

Табела 18. Регресивни равенки со повеќе предиктори

Регресивни равенки	$\beta_i$	$\beta_i r_i$	$\beta_i r_i - \beta_i^2$	$\Sigma \beta_i r_i$	E%	$\sigma_{y-x}$	< > Инте рвал	Греш. %; F(df);p
Rz=13.410+	0.316	0.098	-0.002	0.144	7.48	7.2443	0.6275	9.225
1.358A+0.768WP+	0.150	0.014	-0.008					
0.753CtI	0.159	0.032	0.007					
Rz=29.771-	-0.231	0.067	0.014	0.136	7.05	7.2781	0.173	-31.3
0.996A*+	0.214	0.019	-0.027					
1.097WP-0.661C*	-0.204	0.050	0.008					
Rz=13.126+	0.492	0.2705	0.028	0.330	17.42	6.4663	0.5928	2;
1.622I+0.558A+	0.116	0.036	0.022					F(4,219)
0.616WP+	0.044	0.004	0.002					=26.994
0.041Inn	0.021	0.007	0.007					p<0.00

Меѓу комбинациите со повеќе предиктори на работното задоволство, најпогоден прогнозер за стопанската средина претставува комбинацијата I, A, WP, Inn, (ангажираност, автономија, работен притисок, иновација).

## О.У. "ЉУБЕН ЛАПЕ" (N = 40)

Табела 19. Корелации помеѓу мерките на Rz (Y) и 10-те димензии на социјалната клима I, PC, ... Com

Корелирани варијабли (од I до III основни хипотези)	Коефициент на корелација		Ниво на значајност	
	$r_{cs}$	$R_{y \cdot x_k}$	df=38	df=29 со 11в
I Rz и (I+PC+ ... +Com); (I, PC ... Com)	0.4518	0.651	p<0.01	p<0.05
II Rz и (I+PC+ ... +Com); (I, PC, SS)	0.466	0.682	p<0.01	df=36 со 4в p<0.01
III Rz и (I+PC+ ... +Com); (A*, WP, C*, Ctl)	-0.299	0.432	p>0.05	df=35 со 5в p>0.05

Од 1 до 10 супхипотези

	<u>r</u>	<u>df=38</u>
1. Rz и I	0.670	p<0.01
2. Rz и PC	0.338	p<0.05
3. Rz и SS	0.107	p>0.05
4. Rz и A	0.211	p>0.05
5. Rz и TO	0.330	p<0.05
6. Rz и WP	-0.052	p>0.05
7. Rz и C	0.377	p<0.05
8. Rz и Ctl	0.099	p>0.05
9. Rz и Inn	0.365	p<0.05
10. Rz и Com	0.017	p>0.05

Добиено е дека работната поддршка (индекс на работни односи) и социјалната клима (составена од сите димензии на работната средина), како и димензиите I (ангажираност), C (јасност на работните цели и задачи), Inn (иновација), PC (кохезија помеѓу соработниците) и TO (ориентација на задача) се значајно асоцирани со работното задоволство во воспитно-образовната средина.

Табела 20. Прости регресивни равенки

Регресивни равенки $Rz=a+bx$	$\beta$ Коеф. на корел.	$\beta_r$ Коеф. на детерм.	E% Индекс на пред. еф.	$\sigma_{yx}$ Станд. грешка на процена	< > Интервал	% Грешка $Rz \max$
$Rz=18.025+2.085 I$	0.67	0.449	25.77	4.378	0.499	2.2
$Rz=24.335+1.085 C$	0.377	0.142	7.38	5.463	0.271	-5.3
$Rz=24.861+1.011 Inn$	0.365	0.133	6.88	5.492	0.253	-5.7
$Rz=25.006+1.145 PC$	0.338	0.114	5.88	5.552	0.286	-1.9
$Rz=24.793+0.989 TO$	0.330	0.109	5.61	5.567	0.247	-6.4
$Rz=24.253+1.019 A$	0.211	0.045	2.25	5.764	0.255	-7.2
$Rz=29.148+0.329 SS$	0.107	0.011	0.57	5.865	0.082	-10.8
$Rz=28.674+0.405 Ctl$	0.099	0.010	0.50	5.868	0.101	-10.2
$Rz=31.742+0.179 WP$	-0.052	0.0005	~0	5.897	0.045	-16.3
$Rz=30.563+0.062 Com$	0.017	0.0003	~0	5.897	0.016	-13.55

Вредноста на  $\sigma_{Rz}$  изнесува  $\sigma_Y=5.898$

Добиено е дека димензиите I, C, Inn, PC и TO, кои се покажаа како значајни корелати на работното задоволство во воспитно-образовната средина, претставуваат и значајни предиктори на работното задоволство во таа средина со најголемо значење на димензијата I (ангажираност).

Табела 21. Мултипли регресивни равенки

Регресивни равенки	$\Sigma\beta_i r_i$	E%	$\sigma_{y \cdot x}$	< > Инте рвал	Греш ка %	F(df)	p
Rz=17.161+2.509I -0.440PC- 0.296SS+0.606A+ 0.069TO- 0.241WP- 0.192C+0.156CtI- 0.120Inn- 0.034Com	0.424	24.11	4.476	0.504	-1.9	(10,29) =2.135	<0.01
Rz=19.432+2.368I -0.368PC-0.236SS	0.465	26.86	4.314	0.4602	-1.9		
Rz=34.484- 0.951A*+0.108WP -1.054C*+0.249CtI	0.187	9.83	5.318	0.4541	-4.21		

Најдено е дека помеѓу факторите постулирани со основните хипотези, индексот на работни односи и социјалната клима (што ги вклучува сите димензии на работната средина) претставуваат позначајни прогнозери на работното задоволство во воспитно-образовната средина, а индексот на работни стресори има помала прогностичка вредност.

Табела 22. Мултипли регресивни равенки  $Rz=a+bI+cX$ 

Регресивни равенки	$\beta$	$\beta_r$	$\beta_r - \beta^2$	$\beta_{r_1} + \beta_r$ 2	E%	$\sigma_{y \cdot x}$	< > Инте рвал	Греш ка %
$Rz=18.763+$ $2.355I-0.467PC$	0.757 -0.138	0.507 -0.047	-0.066 -0.066	0.46	26.51	4.334	0.472	-0.7
$Rz=19.143+$ $2.180I-0.320SS$	0.701 -0.104	0.470 -0.011	-0.021 -0.026	0.459	26.45	4.338	0.465	-0.3
$Rz=15.559+$ $2.031I+0.429A$	0.653 0.0889	0.437 0.019	0.011 0.011	0.456	26.24	4.350	0.568	4.7
$Rz=18.423+$ $2.249I-0.236Inn$	0.723 -0.085	0.489 -0.031	-0.038 -0.038	0.453	26.04	4.362	0.488	1.5
$Rz=18.441+$ $2.246I-0.233C$	0.722 -0.081	0.484 -0.031	-0.038 -0.37	0.453	26.04	4.362	0.488	1.6
$Rz=18.567+$ $2.081I+0.110WP$	0.669 -0.032	0.448 0.002	0.0006 0.0009	0.45	25.84	4.374	0.484	0.9
$Rz=18.499+$ $2.090I+0.093Com$	0.0672 -0.626	0.450 -0.6004	0.0012 -0.0011	0.45	25.84	4.374	0.486	1.3
$Rz=18.518+$ $2.165I-0.144TO$	0.696 -0.048	0.466 -0.616	-0.018 -0.018	0.45	25.84	4.374	0.486	2.0
$Rz=18.302+$ $2.091I-0.057Ctl$	0.672 -0.014	0.456 -0.001	-0.0012 -0.0015	0.449	25.77	4.378	0.491	1.7

Добиено е дека најдобрите прогнозери на работното задоволство во воспитно-образовната средина помеѓу комбинациите на ангажираноста (I) како најефикасен поединечен прогнозер со секоја од димензиите посебно, претставуваат комбинациите: I, PC (кохезија помеѓу соработниците) и I, SS (подршка од страна на претпоставениот).

Табела 23. Регресивни равенки со повеќе предиктори

Регресивни равенки	$\beta_i$	$\beta_i r_i$	$\beta_i r_i - \beta_i^2$	$\Sigma \beta_i r_i$	E%	$\sigma_{y \cdot x}$	< > Инте рвал	Греш. %; F(df),p
Rz=15.900+ 2.330I- 0.532PC+0.514A	0.749 0.157 0.107	0.502 -0.053 0.023	-0.059 -0.0078 0.0011	0.472	27.34	4.286	0.558	+2.0 F(3, 36)= 10.727 p<0.01
Rz=19.432+ 2.368I-0.368PC- 0.236SS	0.761 -0.109 -0.077	0.510 -0.037 -0.008	-0.069 -0.049 -0.014	0.465	26.86	4.314	0.441	-1.9
Rz=19.202+ 2.515I+0.469PC- 0.234C	0.808 -0.138 -0.081	0.542 -0.047 -0.031	-0.111 -0.066 -0.037	0.464	26.79	4.318	0.453	-1.4
Rz=18.963+ 2.438I-0.425PC- 0.155Inn	0.783 -0.125 -0.056	0.525 -0.042 -0.020	-0.088 -0.058 -0.023	0.463	26.72	4.322	0.465	-0.9
Rz=18.932+ 2.377I-0.453PC- 0.055TO	0.764 -0.134 -0.018	0.512 -0.045 -0.006	-0.072 -0.063 -0.006	0.461	26.58	4.330	0.468	-0.7
Rz=16.027+ 2.182I+0.408A- 0.209C	0.701 0.085 -0.073	0.470 0.018 -0.027	-0.021 0.011 -0.033	0.461	26.58	4.330	0.555	+4.0
Rz=18.812+ 2.086I-0.094WP- 0.065Com	0.671 -0.027 -0.018	0.449 0.0014 -0.0003	0 -0.002 $\approx 0$	0.447	25.66	4.386	0.477	+0.4
Rz=17.725+ 0.632PC+0.738A+ 0.884C	0.186 0.153 0.293	0.063 0.032 0.011	0.028 0.009 0.0025	0.206	10.89	5.256	0.508	+4.6
Rz=16.278+ 2.039I+0.455A- 0.030CtI- 0.142Com	0.655 0.094 -0.007 -0.040	0.439 0.020 -0.0007 -0.0007	0.010 0.011 -0.0008 -0.0023	0.458	26.38	4.342	0.548	+3.3



Rz=19.128+	0.821	0.550	-0.124	0.466	26.92	4.310	0.453	-1.5
2.554I-0.456PC+	-0.135	-0.045	-0.064					
0.084TO-0.245C-	0.028	0.009	0.008					
0.124Inn	-0.085	-0.032	-0.039					
	-0.045	-0.016	-0.018					

Добиено е дека најдобар прогнозер на работното задоволство за воспитно-образовната средина помеѓу комбинациите со повеќе предиктори претставува композитот I, PC, A (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците и автономија).

#### Поликлиника "Букурешт" (N = 49)

**Табела 24.** Корелации помеѓу мерките на Rz (Y) и 10-те димензии на социјалната клима I, PC, ... Com.

Корелирани варијабли (од I до III Основни хипотези)	Коефициент корелација $r_{cs}$	на $Ry \cdot x_k$	Ниво на значајност df=17 p<0.01	df=38 со 11в. p<0.01
I Rz и (I+PC+ ... +Com); (I, PC ... Com)	0.5334	0.650		
II Rz и (I+PC+SS); (I, PC, SS)	0.5047	0.556	p<0.01	df=45 со 4в p<0.01
III Rz и (A*+WP+C *+Ctl); (A*, WP, C*, Ctl)	-0.3205	0.468	p<0.05	df=44 со 5в <0.05

Од 1 до 10 супхипотези

	<u>r</u>	<u>df = 47</u>
1. Rz и I	0.533	p<0.01
2. Rz и PC	0.327	p<0.05
3. Rz и SS	0.325	p<0.05
4. Rz и A	0.309	p<0.05
5. Rz и TO	0.138	p>0.05
6. Rz и WP	-0.016	p>0.05
7. Rz и C	0.441	p<0.01
8. Rz и Ctl	0.279	p>0.05
9. Rz и Inn	0.207	p>0.05
10. Rz и Com	0.157	p>0.05

Најдено е дека социјалната клима (претставена со сите димензии на работната средина), работната поддршка (изразена со индексот на работни односи) и работниот стрес (изразен со индексот на работни стресори), како и димензиите I (ангажираност), C (јасност на работните цели), PC (кохезија помеѓу соработниците), SS (поддршка од страна на претпоставениот) и A (автономија) се значајно асоцирани со работното задоволство на вработените во здравствената средина.

Табела 25. Прости регресивни равенки

Регресивни равенки $Rz=a+bx$	$\beta$ Коеф. на корел.	$\beta_r$ Коеф. на детерм.	E% Индекс на пред. еф.	$\sigma_{yx}$ Станд. грешка на процена	< > Интервал	% Грешка $Rz$ max
$Rz=20.289+1.687I$	0.535	0.285	15.44	5.8644	0.422	-1.5
$Rz=23.306+1.178C$	0.441	0.194	10.22	6.2206	0.295	-5.8
$Rz=23.635+1.242PC$	0.327	0.107	5.5	6.5497	0.311	-3.3
$Rz=25.072+0.940SS$	0.325	0.106	5.45	6.5547	0.325	-6.9
$Rz=24.157+1.052A$	0.309	0.096	4.9	6.5918	0.263	-6.6
$Rz=20.430+1.284Cfl$	0.279	0.078	4.0	6.6558	0.321	-11.2
$Rz=26.459+0.702Inn$	0.207	0.043	2.2	6.7809	0.176	-10
$Rz=26.370+0.514Com$	0.157	0.025	1.3	6.8450	0.129	-13.9
$Rz=25.364+0.50TO$	0.138	0.019	~1.0	6.8647	0.126	-16.9
$Rz=27.370-0.070WP$	-0.016	0.0003	0	6.9301	0.018	21.9

Вредноста на стандардната девијација на  $Rz$  изнесува  $\sigma_y = 6.931$

Добиено е дека димензиите I, C, PC, SS и A што се потврдени како значајни корелати на работното задоволство во здравствената средина, претставуваат и значајни прогнозери на истото во оваа средина.

Табела 26. Мултипли регресивни равенки

Регресивни равенки	$\Sigma\beta_i\Gamma_i$	E %	$\sigma_{y \cdot x}$	< > Интервал	Грешка %	F(df)	p
$Rz=23.880+2.187I-0.051PC+0.160SS+0.087A-1.348TO-0.503WP+0.395C+0.465CtI-0.033Imm-0.294Com$	0.423	26.18	5.9176	0.4591	11.94	(10.38) =2.783	<0.01
$Rz=19.504+1.535I-0.057PC+0.0485SS$	0.309	16.87	5.7615	0.4582	3.25		
$Rz=31.397-0.405A*-957C*+0.239WP+0.403CtI$	0.219	11.63	6.1252	0.3079	-12.79		

Добиено е дека социјалната клима, индексот на работни односи и индексот на работни стресори претставуваат и значајни прогнозери на работното задоволство во здравствената средина.

Табела 27. Мултипли регресивни равенки

$$Rz=a+bI+cX$$

Регр. равенки	$\beta$	$\beta_r$	$\beta_r - \beta^2$	$\beta_{r_1} + \beta_{r_2}$	E%	$\sigma_{y \cdot x}$	< > Инте рвал	Греш ка %
$Rz=24.616+$ $2.389I-1.261TO$	0.758 -0.346	0.404 -0.048	-0.171 0.168	0.356	19.75	5.5621	0.282	-3.4
$Rz=19.630+$ $1.321I+0.556C$	0.419 0.208	0.223 0.092	0.047 0.049	0.315	17.2	5.7364	0.455	1.4
$Rz=19.432+$ $1.512I+0.475SS$	0.479 0.164	0.256 0.0534	0.027 0.027	0.310	16.9	5.7573	0.460	3.65
$Rz=19.916+$ $1.561I+0.638CtI$	0.495 0.139	0.264 0.039	0.019 0.019	0.303	16.5	5.7864	0.530	1.96
$Rz=19.098+$ $1.533I+0.474A$	0.486 0.139	0.259 0.043	0.023 0.23	0.302	16.45	5.7906	0.470	3.2
$Rz=20.637+$ $1.687I-0.086WP$	0.535 0.019	0.285 0.0003	-0.001 0.0003	0.288	15.6	5.8484	0.400	-7.6
$Rz=20.068+$ $1.621I+0.139PC$	0.514 0.037	0.274 0.002	0.01 0.01	0.286	15.5	5.8566	0.440	-0.2
$Rz=20.182+$ $1.676I+0.040Com$	0.532 0.012	0.283 0.002	~0 ~0	0.285	15.44	5.8607	0.429	-1.0
$Rz=20.333+$ $1.705I-0.046Inn$	0.541 -0.014	0.288 -0.003	-0.005 -0.003	0.285	15.44	5.8607	0.285	-2

Добиено е дека најповолните комбинации на најефикасниот поединечен предиктор - димензијата I (ангажираност) со секоја од поодделните димензии на здравствената средина претставуваат I, TO (ориентација на задача); I, C (јасност на работните цели); I, SS (поддршка од страна на претпоставениот); I, CtI (контрола од страна на раководството) и I, A (автономија).

Табела 28. Регресивни равенки со повеќе предиктори

Регресивни равенки	$\beta_i$	$\beta_i r_i$	$\beta_i r_i - \beta_i^2$	$\Sigma \beta_i r_i$	E%	$\sigma_{y \cdot x}$	< > Инте рвал	Греш. %; F(df); p
Rz=20.8500- 0.389WP+ 1.198Ctl+0.593Inn	-0.088 0.255 0.147	0.029 0.014 0.043	0.021 -0.051 0.021	0.086	4.4	6.6263	0.350	7
Rz=19.447+ 1.508I+0.420SS+ 0.1981A- 0.151Com	0.478 0.145 0.058 -0.046	0.255 0.047 0.018 -0.007	0.027 0.026 0.015 -0.009	0.309	16.9	5.7615	0.460	3.4
Rz=23.939+2.227 I+0.373SS+0.239 A-0.224Com- 1.253TO	0.706 0.129 0.070 -0.344 -0.068	0.376 0.042 0.022 -0.047 -0.011	-0.122 0.025 0.017 -0.071 -0.016	0.382	21.4	5.4487	0.333	-0.2 F(5,43) =5.3278; p<0.001
Rz=15.897+ 1.194I+0.158PC+ 0.346SS+ 0.032A+0.250C+ 0.592Ctl	0.379 0.042 0.120 0.009 0.094 0.129	0.202 0.014 0.039 0.003 0.041 0.036	0.058 0.012 0.025 0.003 0.032 0.019	0.335	18.5	5.6521	0.558	8.5
Rz=19.321+ 1.295I+0.046PC+ 0.266SS+ 0.147A+0.407C- 0.160Com	0.411 0.012 0.092 0.043 0.152 -0.049	0.215 0.004 0.030 0.013 0.067 -0.008	0.050 0.004 0.022 0.011 0.044 -0.010	0.325	17.8	5.6944	0.463	3.7
Rz=19.477+ 2.014I+0.229PC+ 0.552SS+0.025A-	0.641 0.060 0.190	0.342 0.020 0.062	-0.070 0.016 0.026	0.404	24.2	5.8626	0.452	3.7 F(8,40) =3.3837;

1.140TO+	0.085	0.026	0.019					p<0.005
0.769Ctl-	-0.324	-0.045	-0.150					
0.204Inn-	0.167	0.046	0.019					
0.243Com	-0.061	-0.013	-0.016					
	-0.076	-0.012	-0.018					

Добиено е дека најефикасни прогнозери на работното задоволство за здравствената средина помеѓу регресивните равенки со повеќе од два предиктори претставуваат комбинациите I, SS, A, Com, TO (ангажираност, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, физички комфор и ориентација на задача) и I, PC, SS, A, TO, Ctl, Inn, Com (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, ориентација на задача, контрола од страна на раководството, иновација и физички комфор).

#### ЈСП (N =49)

**Табела 29.** Корелации помеѓу мерките на Rz (Y) и 10-те димензии на социјалната клима I, PC, ... Com.

Корелирани варијабли (од I до III Основни хипотези)	Коефициент на корелација		Ниво на значајност	
	$r_{cs}$	$Ry \cdot x_k$	df=47	df=38 со 11в.
I Rz и (I+PC+ ... +Com); (I, PC ... Com)	0.4945	0.711	p<0.01	p<0.01
II Rz и (I+PC+SS); (I, PC, SS)	0.5465	0.584	p<0.01	df=45 со 4в p<0.01
III Rz и (A*+WP+C *+Ctl); (A*, WP, C*, Ctl)	-0.456	0.537	p<0.01	df=44 со 5в p<0.01

Од 1 до 10 супхипотези

	<u>r</u>	<u>df = 47</u>
1. Rz и I	0.567	p<0.01
2. Rz и PC	0.303	p<0.05
3. Rz и SS	0.455	p<0.01
4. Rz и A	0.341	p<0.05
5. Rz и TO	0.326	p<0.05
6. Rz и WP	-0.325	p<0.05
7. Rz и C	0.361	p<0.05
8. Rz и Ctl	0.055	p>0.05
9. Rz и Inn	0.292	p<0.05
10. Rz и Com	0.417	p<0.01

Добиено е дека социјалната клима ( составена од сите димензии на работната средина), индексот на работни односи, индексот на работни стресори, како и сите димензии на работната средина, освен Ctl (контрола од страна на раководството) се значајно асоцирани со работното задоволство во услужната превозничка средина.



Табела 30. Прости регресивни равенки

Регресивни равенки $Rz=a+bX$	$\beta$ Коеф. на корел.	$\beta_r$ Коеф. на детермин.	E% Индекс на предв. еф.	$\sigma_{yx}$ Станд. грешка на процена	< > Интервал	% Грешка Rz max
$Rz=14.272+2.284I$	0.567	0.3215	17.6478	6.07557	0.571	-3.15
$Rz=21.230+1.353 SS$	0.455	0.2070	10.9506	6.5683	0.338	-7.20
$Rz=20.863+1.646Com$	0.417	0.1739	9.1027	6.7046	0.412	-0.90
$Rz=2157+1.051C$	0.361	0.1303	6.7434	6.8786	0.263	-13.81
$Rz=20.666+1.675A$	0.341	0.1163	5.9885	6.9339	0.419	-0.72
$Rz=15.704+1.540TO$	0.326	0.1063	5.463	6.9730	0.385	-17.88
$Rz=32.438-1.166WP$	0.325	0.1056	5.4290	6.9756	0.2915	-9.9
$Rz=20.539+1.424PC$	0.303	0.0918	4.7009	7.0293	0.356	-7.35
$Rz=21.665+1.249Inn$	0.292	0.0851	4.3582	7.0545	0.3123	-8.60
$Rz=24.159+0.273Ctl$	0.0545	0.0030	0.2500	7.0357	0.068	-26.07

Вредноста на стандардната девијација на Rz изнесува  $\sigma_Y = 7.376$

Добиено е дека сите димензии на работната средина освен Ctl (контрола од страна на раководството) претставуваат значајни предиктори на работното задоволство во услужната средина, а меѓу нив I (ангажираноста) претставува најдобар поединечен прогнозер.

Табела 31. Мултипли регресивни равенки

Регр. рав.	$\Sigma\beta_i\gamma_i$	E%	$\sigma_{y\cdot x}$	< > Инте рвал	Греш ка %	F(df)	p
$R_z=17.534+3.039I$ $+0.552PC-$ $0.176SS-0.302A+$ $0.572TO-3.264WP-$ $2.954C+1.817CtI+$ $0.907Inn-$ $0.028Com$	0.506	29.43	5.8321	5.8321	-35.05	(10,38)= 3.8862	<0.001
$R_z=14.271+1.820$ $I+0.156PC+$ $0.491SS$	0.341	18.82	5.9875	0.6036	1.32		
$R_z=39.85-$ $1.764A*-0.532C*-$ $0.553WP+0.24CtI$	0.2811	15.21	6.2540	0.5453	+10.7		

Најдено е дека социјалната клима (претставена со сите димензии на работната средина) е значаен прогнозер, а индексите на работни односи и на работни стресори се умерено значајни прогнозери на  $R_z$  (работното задоволство) во услужната средина.

Табела 32. Мултипли регресивни равенки

$$Rz=a+bI+cX$$

Регр. рав.	$\beta$	$\beta_I$	$\beta_I - \beta^2$	$\beta_{I_1} + \beta_{I_2}$	E%	$\sigma_{y \cdot x}$	< > Инте рвал	Греш ка %
$Rz=12.574+$ $2.051I+0.882A$	0.509 0.1795	0.2888 0.612	0.0293 0.0290	0.3500	19.3774	5.9467	0.651	+8.25
$Rz=19.313+$ $2.099I-0.762WP$	0.521 -0.212	0.278 0.0689	0.007 0.024	0.347	19.19	5.960	0.4635	-12.9
$Rz=14.620+$ $1.854I+0.517SS$	0.460 0.1737	0.2608 0.0790	0.0488 0.0488	0.3401	18.7658	5.9918	0.5928	-0.11
$Rz=11.489+$ $2.090I+0.557TO$	0.519 0.1179	0.2943 0.0384	0.0245 0.0245	0.3327	18.3116	6.0253	0.662	-1.91
$Rz=14.212+$ $1.970I+0.524Com$	0.4893 0.1327	0.2774 0.0553	0.0380 0.0377	0.3327	18.3113	6.0253	0.605	+1.83
$Rz=13.635+$ $2.163I+0.308PC$	0.537 0.0656	0.3045 0.0199	0.0160 0.0157	0.3244	17.8051	6.0627	0.618	-0.35
$Rz=14.397+$ $2.229I+0.037C$	0.554 0.0127	0.3139 0.0046	0.0074 0.0044	0.3185	17.4470	6.0891	0.567	-3.36
$Rz=15.754+$ $2.310I-0.21 Ctl$	0.5738 -0.043	0.3253 -0.0024	-0.0039 -0.0042	0.3229	17.7139	6.06924	0.5624	-3.89
$Rz=14.055+$ $2.206I+0.172Inn$	0.5479 0.0402	0.3107 0.0117	0.0105 0.0101	0.3224	17.6835	6.0717	0.6096	-1.51

Добиено е дека петте најдобри прогнозери на работното задоволство во услужната средина помеѓу регресивните равенки што ја вклучуваат димензијата I (ангажираност) во комбинација со секоја поодделна димензија на климата претставуваат: I, A (автономија); I, WP (работен притисок); I, SS (поддршка од страна на претпоставеиот); I, TO (ориентација на задача) и I, Com (физички комфор).

Табела 33. Регресивни равенки со повеќе предиктори

Регр. рав.	$\beta_i$	$\beta_i r_i$	$\beta_i r_i - \beta_i^2$	$\Sigma \beta_i r_i$	E%	$\sigma_{y \cdot x}$	< > Инте рвал	Греш %; F(df); p
Rz=12.510+1.776 I+0.859A+ 0.484Com	0.4411 0.1744 0.1226	0.2501 0.0595 0.0511	0.0555 0.0291 0.0361	0.3607	20.04	6.0949	0.652	12.71 F(3, 45)= 8.46;p <0.00
Rz=14.271+ 1.820I+0.156PC+ 0.498SS	0.4520 0.0332 0.1673	0.2563 0.0101 0.0761	0.0520 0.0090 0.0481	0.34425	18.91	5.989	0.6036	2.64
Rz=14.102+ 2.004I+0.285SS+ 0.177A	0.4977 0.0957 0.0360	0.2822 0.0436 0.0123	0.0345 0.0344 0.0110	0.3381	18.64	6.0009	0.608	0.82
Rz=13.724+ 1.903I+0.221PC+ 0.511Com	0.4727 0.0471 0.1294	0.2680 0.0143 0.0540	0.0446 0.0121 0.0372	0.3363	18.53	6.009	0.618	4.00
Rz=12.437+ 1.762I+0.055PC+ 0.845A+ 0.4786Com	0.4376 0.0117 0.1724 0.1210	0.2481 0.0035 0.0588 0.0504	0.0566 0.0034 0.0291 0.0358	0.3608	20.05	5.8971	0.6545	13.05
Rz=13.367+ 2.000I+0.191PC+ 0.156SS+0.319A	0.4968 0.0406 0.0523 0.0648	0.2817 0.0123 0.0238 0.0221	0.0349 0.0106 0.0211 0.0179	0.3399	18.75	5.9927	0.6287	3.78
Rz=14.284+ 1.395I+.319SS+ 0.089A+ 0.106Com	0.4806 0.1072 0.0181 0.0268	0.2725 0.0488 0.0062 0.0112	0.0415 0.0373 0.0058 0.0105	0.3387	18.68	5.9982	0.6032	0.90

Rz=14.271+	0.6362	0.3606	-0.0440	0.3048	16.62	6.1500	0.6036	-1.73
2.561I+0.502PC-	0.1069	0.0324	0.0210					
0.461SS-0.257TO	-0.1549	-0.0705	-0.0945					
	-0.0544	-0.01177	-0.0206					
Rz=4.264+	0.5218	0.2959	0.0236	0.2744	14.82	6.2830	0.8816	70.42
2.101I+1.314PC-	0.2799	0.0848	0.0064					
8.793SS+11.721C	-2.9540	-1.3441	-10.0702					
om	2.9684	1.2378	-7.5736					
Rz=10.555+	0.415	0.296	0.0638	0.362	20.12	5.8916	0.7068	8.47
1.673I+0.092SS+	0.031	0.016	0.0150					
0.467A+	0.095	0.032	0.0230					
0.556TO+	0.118	0.038	0.0241					
0.378Com	0.096	0.040	0.0308					
Rz=11.594+	0.4145	0.2350	0.0632	0.3704	20.65	6.2587	0.7074	8.66
1.534I+	0.040	0.0012	0.0012					F(6,
0.112PC+0.327S	0.0309	0.0141	0.0131					42)=
S+ 0.690A+	0.0940	0.0320	0.0232					4.124;
0.336TO+	0.1172	0.0524	0.0387					p<
0.390Com	0.0962	0.040	0.0308					0.002
Rz=9.960+	0.449	0.24996	0.0556	0.36506	20.32	5.8774	0.7233	9.47
1.775I+0.044PC+	0.0094	0.0028	0.0027					
0.095SS+0.447A+	0.0319	0.0145	0.0135					
0.659TO-	0.09096	0.0310	0.227					
0.294C+	0.1395	0.0455	0.026					
0.546Com	-0.1009	-0.0364	-0.0466					
	0.1383	0.0577	0.0386					
Rz=11.768+	0.4006	0.2271	0.0666	0.3361	18.521	6.00997	0.6731	7.36
1.613I-0.045PC+	-0.096	-0.0291	-0.0383					
0.115SS+	0.0386	0.0176	0.0161					
0.310A+	0.0631	0.0215	0.0175					
0.740TO-	0.1586	0.0510	0.0265					

0.278Ctl+	-0.0555	-0.0030	-0.0061				
0.138Inn+	0.0322	0.0094	0.0084				
0.394Com	0.0998	0.0416	0.0316				

Добиено е дека помеѓу регресивните равенки со повеќе предиктори на работното задоволство најефикасни прогнозери во услужната средина се комбинациите: I, A, Com (ангажираност, автономија и физички комфор), како и I, PC, SS, A, TO, Com (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, ориентација на задача и физички комфор).

Во рамките на А.Д. "Охис" за посебно анализираниот погон "Малон" (N =49) се добиени следниве табеларни резултати:

#### Погон "Малон" (N =49)

**Табела 34.** Корелации помеѓу мерките на Rz (Y) и 10-те димензии на социјалната клима I, PC, ... Com.

Корелирани варијабли (од I до III основни хипотези)	Коефициент на корелација		Ниво на значајност	
	$r_{cs}$	$R_{y \cdot x_k}$	df=47	df=38 со 11в.
I Rz и (I+PC+ ... +Com); (I, PC ... Com)	0.518	0.699	p<0.01	p<0.01
II Rz и (I+PC+SS); (I, PC, SS)	0.663		df=45 со 4в	p<0.01
III Rz и (A*+WP+C *+Ctl); (A*, WP, C*, Ctl)	0.219		df=44 со 5в	>0.05

Од 1 до 10 супхипотези

	<u>r</u>	<u>df = 47</u>
1. Rz и I	0.649	p<0.01
2. Rz и PC	0.281	p<0.05
3. Rz и SS	0.203	p>0.05
4. Rz и A	0.406	p<0.01
5. Rz и TO	0.420	p<0.01
6. Rz и WP	0.165	p>0.05
7. Rz и C	0.243	p>0.05
8. Rz и Ctl	0.291	p<0.05
9. Rz и Inn	0.425	p<0.01
10. Rz и Com	0.251	p>0.05

Добиено е дека социјалната клима (изразена низ сите димензии на работната средина) и индексот на работни односи, како и шест димензии I (ангажираност), Inn (иновација), TO (ориентација на задача), A (автономија), Ctl (контрола од страна на раководството) и PC (кохезија помеѓу соработниците) претставуваат значајни корелати на работното задоволство во погонот "Малон".

Табела 35. Прости регресивни равенки

Регресивни равенки $Rz=a+bX$	$\beta$ Коеф. на корел.	$\beta_r$ Коеф. на детерм ин.	Е% Индекс на предв. еф.	$\sigma_{y \cdot x}$ Станд. грешка на процена	< > Интер- вал	% Грешка $Rz \max$
$Rz=11.874+2.598I$	0.649	0.417	23.6	7.1911	0.650	-2.00
$Rz=19.231+1.936Inn$	0.425	0.179	9.4	8.5336	0.466	+1.8
$Rz=11.777+2.156TO$	0.420	0.175	9.2	8.5543	0.593	-13.4
$Rz=17.394+1.978A$	0.460	0.163	8.5	8.6163	0.495	-2.2
$Rz=14.328+1.687Ctl$	0.291	0.084	4.3	9.0138	0.422	-18.0
$Rz=20.004+1.288PC$	0.251	0.078	~4.0	9.0432	0.322	-12.2
$Rz=21.502+1.255Com$	0.243	0.061	3.1	9.1262	0.314	-8.9
$Rz=20.648+0.920C$	0.203	0.059	3.0	9.1359	0.230	-19.6
$Rz=21.720+0.873SS$	0.165	0.041	2.0	9.2229	0.218	-17.8
$Rz=20.390+1.133WP$		0.027	1.3	9.28999	0.283	-12.3

Вредноста на стандардната девијација на  $Rz$  изнесува  $\sigma_y = 9.418$

Добиено е дека значајни предиктори на работното задоволство, помеѓу поодделните димензии на работната средина во погонот "Малон" претставуваат димензиите  $I$  (ангажираност),  $Inn$  (иновација),  $TO$  (ориентација на задача) и  $A$  (автономија), од кои е најзначајна димензијата  $I$ .



Табела 36. Мултипли регресивни равенки

Регр. рав.	$\Sigma\beta_i$	E%	$\sigma_{y\cdot x}$	< > Инте рвал	Греш ка %	F(df)	p
$R_z = 11.142 + 3.169I + 0.285PC - 0.676SS + 0.184A - 0.789TO + 0.507WP - 0.807C + 0.661CtI + 0.579Inn - 0.033Com$	0.490	28.5	7.5615	0.721	7.04	(10.38) =3.6494	<0.0018
$R_z = 13.373 + 2.945I - 0.160PC - 0.602SS$	0.4392	25.11	7.0528	0.6285	-8.28		
$R_z = 69.186 - 1878A^* - 1.608C^* - 1.580WP - 3.422CtI$	0.048	2.43	9.1892	0.290	+92.2		

Најдено е дека социјалната клима и индексот на работни односи се значајни предиктори на работното задоволство во погонот "Малон", а индексот на работни стресори не претставува позначаен предиктор на работното задоволство.

Табела 37. Мултипли регресивни равенки

$$Rz=a+bI+cX$$

Регресивни равенки	$\beta$	$\beta_I$	$\beta_I - \beta^2$	$\beta_I \Gamma_1 + \beta$ $2\Gamma_2$	E%	$\sigma_{yx}$	< > Инте рвал	Греш ка %
$Rz=12.216+3.184I-$ $0.911C$	0.795 -0.241	0.510 -0.058	-0.122 -0.166	0.452	26	6.9719	0.568	-5.3
$Rz=11.374+2.589I+$ $1.068WP$	0.646 0.156	0.416 0.025	-0.002 0.001	0.440	25.2	7.0478	0.778	13.9
$Rz=13.170+2.894I-$ $652SS$	0.723 -0.151	0.464 -0.030	-0.059 -0.053	0.434	24.8	7.0854	0.560	-7.4
$Rz=11.514+$ $2.371I+0.476Inn$	0.592 0.105	0.380 0.044	0.030 0.033	0.424	24.1	7.1478	0.680	+3.2
$Rz=12.599+2.744I-$ $0.384PC$	0.692 -0.084	0.445 -0.023	-0.034 -0.030	0.422	24	7.1602	0.598	-5.3
$Rz=12.382+2.743I-$ $0.385Com$	0.685 -0.077	0.440 -0.019	-0.029 -0.025	0.421	23.9	7.1663	0.590	-6.7
$Rz=7.330+2512I+$ $0.333Ctl$	0.627 0.058	0.403 0.017	0.010 0.013	0.420	23.8	7.1725	0.711	-0.8
$Rz=12.831+2.742I-$ $0.269TO$	0.685 -0.052	0.440 -0.022	-0.030 -0.025	0.418	23.7	7.1849	0.618	-2.5
$Rz=11.661+2.530I$ $+0.138A$	0.632 0.028	0.406 0.011	0.006 0.011	0.417	23.6	7.1911	0.667	-0.9
$Rz=19.300+$ $1.100PC+0.345SS$	0.240 0.067	0.080 0.016	0.022 0.012	0.096	4.9	8.9545	0.364	-10.0
$Rz=19.565+$ $1.218PC+0.139C$	0.265 0.037	0.074 0.009	0.004 0.007	0.083	4.2	9.0187	0.339	-11.7
$Rz=21.163+0.780S$ $S+0.153C$	0.183 0.040	0.037 0.010	0.003 0.008	0.047	2.4	9.1940	0.241	-17.1

Најдено е дека најдобрите композити за предикција на работното задоволство на погонските работници, што ја вклучуваат I (ангажираноста) во комбинација со секоја поодделна димензија на работната средина претставуваат: I, C (јасност на работните цели и задачи); I, WP (работен притисок) и I, SS (поддршка од страна на претпоставениот).

**Табела 38.** Регресивни равенки со повеќе предиктори

Регр. рав.	$\beta_i$	$\beta_i r_i$	$\beta_i r_i - \beta_i^2$	$\Sigma \beta_i r_i$	E%	$\sigma_{y \cdot x}$	< > Инте рвал	Греш. %; F(df);p
$R_z = 7.695 +$ $2.501I + 0.178A +$ $1.076WP$	0.625 0.037 0.0157	0.401 0.015 0.026	0.010 0.014 0.001	0.442	25.3	7.0352	0.786	+15.3
$R_z = 7.330 +$ $2.555I + 1.062WP +$ $0.130CtI$	0.638 0.155 0.022	0.410 0.025 0.006	0.003 0.001 0.006	0.441	25.2	7.0415	0.796	+14.0
$R_z = 10.532 +$ $2.344I + 0.192CtI +$ $0.429Inn$	0.585 0.033 0.094	0.376 0.010 0.040	0.034 0.008 0.031	0.426	24.2	7.1353	0.762	+3.4
$R_z = 9.936 + 2.445I +$ $0.135A + 0.324CtI$	0.611 0.028 0.056	0.392 0.011 0.016	0.019 0.010 0.013	0.419	23.8	7.1787	0.724	+0.2
$R_z = 7.134 + 2.475I +$ $0.170A + 1.047WP$ $+ 0.126CtI$	0.618 0.035 0.153 0.022	0.397 0.014 0.025 0.006	0.015 0.013 0.002 0.006	0.442	25.3	7.0352	0.802	+15.3
$R_z = 7.861 + 2.418I +$ $0.986WP + 0.039CtI$ $+ 0.330Inn$	0.604 0.144 0.007 0.072	0.388 0.023 0.022 0.003	0.023 0.027 0.002 -0.002	0.416	23.58	7.1972	0.780	+16.1

Rz=7.829+2.424I+ 0.004A+ 0.991WP+ 0.035Ctl+0.327Inn	0.605 0.001 0.144 0.006 0.072	0.389 0 0.023 0.002 0.003	0.023 0 0.003 0.002 0.025	0.417	236	7.1911	0.783	+16.3
Rz=13.311+ 2.742I- 0.416PC+0.21A+ 0.110WP- 0.160Ctl+0.545Inn- 0.488Com				0.434	24.77	7.0854	0.636	+4
Rz=10.445+ 2.720I- 0.033PC-0.817SS- 0.163A+0.890W- 0.051Ctl+0.618Inn- 0.334Com				0.469	25.86	7.5225	0.634	+2.9 Φ(8, 40)= 4.409; p< 0.0007
Rz=19.055+1.073P C+0.288SS+ 0.115C	0.234 0.065 0.010	0.067 0.013 0.009	0.030 0.007 0.006	0.085	4.3	9.0088	0.369	-10.2

Добиено е дека меѓу мултипли регресивните равенки со три и повеќе предиктори најповолна комбинација за погонот "Малон" претставува I, PC, SS, A, WP, Ctl, Inn и Com (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, работен притисок, контрола од страна на раководството, иновација и физички комфор) која понатаму ја подобрува процената направена со композитот I, C (ангажираност, јасност на работните цели и задачи) од претходната табела (Табела 37).

## ДИСКУСИЈА II

### за истражувачките хипотези и предиктивната анализа

За стопанската работна средина (А.Д. "Охис",  $N = 224$ ) се евидентни значајните корелативни наоди за генералната социјална клима, работната поддршка и стрес, и нивните димензии со  $R_z$  на вработените (Табела 14), со што исцело се потврдени истражувачките хипотези (со исклучок на WP-работен притисок).

Аналогно на корелативните наоди за генералната социјална клима и  $R_z$  на вработените во различни стопански и други видови работни средини, и во хемиската индустрија А.Д. "Охис" беше добиена соодветна поврзаност ( $r_{cs} = 0.461$   $R_y \cdot x_k = 0.583$   $p < 0.01$ ). Истражувањата претходно биле извршени во прехранбената и автомобилската индустрија (*Wilkes et al., 1981; Asai & Bechtel, 1990*); микрокомпјутерското производство; масовните комуникации; супермаркетите (*Nicholson, 1985*); владините и воените организации (*Kramer, 1990; Watters, 1978; Lawrence, 1986; Rosenthal et al, 1983; Caldwell, 1991; Hoiberg & Berry, 1978; Booth et al., 1976*).

Во студираната стопанска работна средина работат разни профили кои обавуваат и имаат различни работни задачи и задолженија - со кои, општо земено, се просечно задоволни. Просечното  $R_z$  на стопанските работници е резултанта од разните видови социјални клими што се јавуваат како детерминанти на различните специфични степени на  $R_z$ , во зависност од работните позиции на вработените како: комерцијална служба, управа и општа служба; техничари; работници во занимање; помошни служби (пожарникари, готвачи, возачи, приучени работници и др.); директори, шефови и раководители на смени; медицинска служба; и погон "Малон".

Поконкретно, карактеристичниот и специфичен степен на  $R_z$  за секој поодделен профил на вработени е определен од специфично развиената социјална клима, која од своја страна е детерминирана од различните работни

услови и барања од вработените во А.Д. "Охис", и нивните персонолошки карактеристики.

За постоењето на разни видови социјални клими развиени на различни работни места во иста генерална работна ситуација, претходно известиле голем број автори (*Wilkes et al., 1981; Sainfort, 1990; Hopkins, 1990; Roberts, 1985; Nicholson, 1985*).

За социјалната клима на А.Д. "Охис", општо земено, е најдено дека се карактеризира со просечно развиен профил на климата што резултира со просечен степен на Rz кога се имаат предвид сите категории на вработени, при што секоја одделна категорија ја одликува посебно развиен вид на социјална клима и специфичен степен на Rz.

Соодветно на релацијата која ги поврзува работната поддршка и Rz на вработените во големите корпорации (*Pretty & McCarthy, 1991*), и во хемиската индустрија А.Д. "Охис" беше добиена респективна корелација ( $r_{cs} = 0.485$ ;  $Ry \cdot x_k = 0.553$   $p < 0.01$ ).

Наоѓањето за поврзаноста на работните стресови со Rz на вработените во електронската (*Colligan et al., 1979*) и чевларската индустрија (*Murphy & Colligan, 1979*), беше реплицирано и во хемиската индустрија А.Д. "Охис" ( $r_{cs} = -0.1644$   $p < 0.05$ ;  $Ry \cdot x_k = 0.428$   $p < 0.01$ ).

Влијанието, кое во А.Д. "Охис" го манифестираат делумно натпросечната работна поддршка и неприсуството на поизразени работни стресови врз просечното Rz на вработените, може да се согледа во светло на наоѓањата на определени студии. Во истите се известува за појава на епизоди од масовна психогена болест и работно незадоволство на вработените во различни стопански средини, кои не биле доволно автономни во нивната работа, и обавувале монотони и репетитивни работни задачи.

За тие непожелни ефекти, истражувачките наоди укажале дека се предизвикани од високите работни барања и притисоци изразени како натпросечни работни стресови во атмосфера на незадоволителна работна поддршка од соработниците и непосредниот претпоставен на вработените (*Schmitt & Fitzgerald, 1982; Smith et al., 1978*).

Сите димензии на социјалната клима се значајно поврзани со Rz на вработените во хемиската индустрија А.Д. "Охис" освен WP (работен притисок), што веројатно се должи на, општо земено, делумно потпросечните работни притисоци и барања од работата.

Од значајните димензии, единствено Ctl (контрола од страна на раководството) манифестира спротивна поврзаност со Rz од постулираната што не е особен проблем поради просечниот степен на димензијата и манифестирањето на соодветно просечно влијание врз Rz. Од нив простата регресивна анализа како значајни предиктори на Rz ги утврди следниве четири димензии: I (ангажираност), Inn (иновација), TO (ориентација кон работна задача) и A (автономија) (Табела 15). Како најзначајна димензија се издвои I (ангажираноста) која е и најсилно асоцирана со Rz [ $\beta(r) = 0.55$ ;  $p < 0.01$ ]

Попрецизно детерминирање на Rz-варијансата со I димензијата е овозможено со најмалата стандардна грешка на процената и најголемиот интервал на прогноза.

Мултипла регресивната анализа ги утврди генералната социјална клима, работната поддршка и работните стресови како погодни Rz предиктори кои го задржуваат истиот редослед од рангирањето според корелативната анализа (Табела 16). Социјалната клима (нејзиниот профил) детерминира 33.9% од Rz-варијаблата; учеството на работната поддршка во истата изнесува 30.6%; а тоа на работните стресови е 18.3%. Генералната социјална клима овозможува релативно најточна прогноза на Rz и со оглед на најголемиот интервал на прогноза и најмалата грешка на Rz max, додека за работните стресови вреди обратното.

Од комбинациите на најзначајната социјално срединска димензија-I (ангажираноста) со секоја од другите посебно, седум од можните девет композити ја подобруваат Rz-прогнозата направена само со I (Табела 17). Истите се рангирани, од првиот до седмиот ранг, како што следува: I, A (автономија); I, PC (кохезија помеѓу соработниците); I, Inn (иновација); I, C (јасност на работните цели и задачи); I, WP (работен притисок); I, Com (физички комфор) и I, Ctl (контрола од страна на раководството).

Меѓу регресивните равенки со три и повеќе предиктори, комбинацијата I, A, WP, Inn е најпогодна за Rz-предикција (Табела 18). Оваа равенка е подобар предиктор од значајните седум композити од претходната табела земајќи предвид дека истата има најголем интервал на прогноза и мала грешка Rz max. Таа може да се смета и за *најдобар* регресивен модел за стопанската средина во целина, врз основа на фактот што овој композит детерминира и предвидува скоро ист процент од Rz- варијансата како и регресивната равенка што ги вклучува сите десет димензии и ја претставува севкупната социјална клима (Табела 16- првата равенка).

За **образовната работна средина** (О.У. "Љубен Лапе"; N =40) резултатите (Табела 19) исцело ги потврдија првите две основни хипотези и пет супхипотези (за димензиите: I-ангажираност, C-јасност на работните цели и задачи, Inn-иновација, PC-кохезија помеѓу соработниците и TO- ориентација кон работна задача), а делумно од аспект на знакот на имплицитната поврзаност - третата основна хипотеза и преостанатите пет супхипотези.

Добиените наоди за училиштето означуваат дека варијациите на Rz ги следат значајно и во позитивна насока варијациите на социјалната клима и IRO (индекс на работни односи), а незначајно и во негативна насока на IRS (индекс на работни стресори) што е евидентно од  $r_{cs}$  и  $Ry \cdot x_k$  коефициентите како беше постулирано со основните хипотези.

Најголема поврзаност со Rz беше добиена за IRO ( $r_{cs} = 0.466$   $p < 0.01$ ;  $Ry \cdot x_k = 0.652$   $p < 0.01$ ) со што е укажано на работната поддршка како на фактор од првостепено значење за степенот на Rz. Зголемениот степен на Rz на наставниците според (Moos, 1986a; Moos, 1988) е резултат на задоволителните односи и зголемената поддршка од луѓето со кои соработуваат и директорот на училиштето како и зголемената ангажираност со работа на вработените.

Вториот по важност фактор за степенот на Rz е социјалната клима изразена со профилот на образовната средина ( $r_{cs} = 0.4518$   $p < 0.01$ ;  $Ry \cdot x_k = 0.651$   $p < 0.05$ ). Во овој случај зголеменото Rz на наставниците според *Pretty &*



*McCarthy, (1991); Hare et al., (1988); Savicki & Cooley (1987)* се должи на особено поволната варијација и интеракција на интерперсоналните, персоналните и структурните фактори на генералната социјална клима на училиштето.

Постулираната обратно пропорционална релација помеѓу IRS и Rz беше потврдена со добиената негативна поврзаност помеѓу нив ( $r_{cs} = -0.298$   $p > 0.05$ ;  $Ry \cdot x_k = 0.432$   $p > 0.05$ ) и беше најдено дека истата не е значајно изразена во образовната средина. Потврден е трендот, зголемениот IRS поради неговото негативно влијание врз степенот на Rz, да биде следен со снижен степен на Rz и обратно.

Конкретно, за снижениот IRS во образовната средина беше најдено дека е неминовно пратен со зголемено Rz на наставниците. Овој резултат може да се толкува во согласност со *Moos & Schaefer (1987); Schaefer & Moos (1991)* како способност на повеќето наставници самостојно и инвентивно да ги исполнуваат работните обврски кои им се јасно дефинирани и ефикасно да го разрешат делумно зголемениот работен притисок.

Меѓу сунхипотезите кои имплицираа постоење на значајна асоцираност помеѓу Rz и димензиите на климата, исцело се потврдени I (ангажираност), C (јасност на работните цели и задачи), Inn (иновација), PC (кохезија помеѓу соработниците) и TO (ориентација кон работна задача), а делумно A (автономија), SS (поддршка од страна на претпоставениот), Ctl (Контрола од страна на раководството), WP (работен притисок) и Com (физички комфор) што е евидентно од  $r$  коефициентите (Табела 19).

Од значајните пет димензии, натпросечната I манифестира најсилна поврзаност со Rz ( $r = 0.670$   $p < 0.01$ ) што го прави најголем нејзиниот придонес во натпросечното Rz на наставниците. Анализата на I потскалата во согласност со *Docker et al. (1989); Fraser (1987)* укажува на важноста на натпросечниот работен ангажман на наставниците за нивното Rz низ исполнување на работните задолженија, работниот елан и интересноста на образовно-воспитната работа со младите личности на учениците.

C, Inn, PC и TO во однос на I, се димензии со пониски и меѓусебно слични значајни поврзаности со Rz врз основа на кои тие се сместени заедно во

посебна група ( $r = 0.377$   $p < 0.05$ ;  $r = 0.365$   $p < 0.05$ ;  $r = 0.338$   $p < 0.05$ ;  $r = 0.330$   $p < 0.05$ ). Резултатите, според *Parkes (1982)* го означуваат трендот на климата во училиштето кон поголема ефикасност и креативност на наставниците, развивање на пријателски односи и разбирање помеѓу вработените во училиштето.

Поврзаностите со  $R_z$  на  $A$ ,  $SS$ ,  $Ctl$ ,  $WP$  и  $Com$  се делумно потврдени од аспект на знакот на корелацијата ( $r = 0.211$   $p > 0.05$ ;  $r = 0.107$   $p > 0.05$ ;  $r = 0.099$   $p > 0.05$ ;  $r = -0.052$   $p > 0.05$ ;  $r = 0.017$   $p > 0.05$ ). Во таа смисла, наспроти добиената ниска поврзаност на  $Ctl$  (контрола од страна на раководството) со  $R_z$ , може да се докаже постулираната обратно пропорционална релација односно негативната поврзаност преку зголемувањето за +2.19% на корелацијата помеѓу социјалната клима и  $R_z$  ( $r_{cs} = 0.4518$ ) што настанува со исклучување на  $Ctl$  од профилот на климата.

Начинот на кој  $A$ ,  $SS$ ,  $Ctl$ ,  $WP$  и  $Com$  се претставени во профилот на климата, го потврдува правецот на нивната поврзаност со зголемениот степен на  $R_z$  на наставниците. Конкретно, во согласност со *Moos, (1986b)*, силно изразената  $A$  (автономија), високиот  $Com$  (физички комфор), зголемената  $SS$  (поддршка од страна на претпоставениот), ниската  $Ctl$  (контрола од страна на раководството) и разрешениот делумно зголемен  $WP$  (работен притисок), доведуваат до зголемено  $R_z$ .

Резултатите од простата регресивна анализа (Табела 20) ги истакнуваат  $I$  (ангажираност),  $C$  (јасност на работните цели и задачи),  $Inn$  (иновација),  $PC$  (кохезија помеѓу соработниците) и  $TO$  (ориентација кон работна задача), како значајни корелати и предиктори на  $R_z$  во образовната средина.

При тоа, врз основа на сите критериуми за прогностичка вредност на  $R_z$ -предикторите, помеѓу димензиите на социјалната клима првото место неоспорно ѝ припаѓа на  $I$ . Тоа е евидентно од најголемата поврзаност на  $I$  со  $R_z$ , и исто толкавото учество во неговата варијанса, индексот на предвидувачка ефикасност и интервалот на прогноза како и најмалата стандардна грешка на процена и грешката на  $R_z$  max.

Групата со многу помало значење од I за предикција на Rz која сè уште ги исполнува неопходните критериуми за значајност е онаа што ја чинат димензиите C, Inn, PC и TO. Овие димензии, во однос на сите критериуми, покажуваат вредности што се наоѓаат во еден многу тесен опсег кој овозможува нивна заедничка интерпретација.

Групата од преостанатите димензии на социјалната клима (A, SS, Ctl, WP и Com) која не се манифестира како позначаен корелат на Rz, се потврдува и со регресивната анализа како делумно важна за Rz на наставниците.

Резултатите од мултиплата регресивна анализа (Табела 21) ги издвојуваат IRO (индекс на работни односи) и социјалната клима како позначајни прогнозери на Rz од IRS (индекс на работни стресори). При тоа, првиот ранг го зазема IRO кој детерминира еден значаен дел од Rz-варијансата (46,5%) респективно на придонесот на димензиите што го сочинуваат (I, PC, SS).

Социјалната клима, во споредба со IRO, детерминира делумно помал дел од Rz-варијансата (42.4%) што е резултат на соодветното учество на сите димензии на климата земени заедно (I, PC, SS, A, TO, WP, C, Ctl, Inn, Com).

Со регресивната анализа уште еднаш се потврдуваат корелативните наоди за IRO (индекс на работни односи), и социјалната клима со Rz, кои го истакнуваат значењето на работната поддршка и профилот на социјалната клима во детерминирање на зголемениот степен на Rz на наставниците.

Со регресивната анализа е најдено дека снижениот IRS (индекс на работни стресори) во образовната средина кој, според корелативната анализа, не е значајно поврзан со Rz, претставува фактор од третостепено значење за зголеменото Rz на наставниците. IRS детерминира далеку помал дел од Rz-варијансата (18,7%) што се должи на сразмерно помалиот удел на неговите составни димензии (A\*, WP, C\*, Ctl).

Во Табела 22 се прикажани мултипли регресивни равенки што вклучуваат по два предиктора од кои првиот е I (ангажираност), а вториот се менува респективно како PC, SS, A, TO, WP, C, Ctl, Inn и Com. I е избрана како најдобар поединечен Rz-предиктор врз основа на сите критериуми за

утврдување на нејзината прогностичка вредност, што е покажано со резултатите од простата регресивна анализа (Табела 20).

Во прилог на изборот е и направената компаративна анализа на Rz- скалата и I потскалата која утврди поголем број заеднички индикатори на ангажираноста и задоволството од работа. Доминантноста на I во прогнозата на Rz станува позабележителна во комбинација со определени други димензии на климата што ја засилуваат нејзината поврзаност со Rz, а самите делуваат како потиснати варијабли (*Guilford, 1973*).

Таков е случајот со PC (кохезија помеѓу соработниците) и SS (подршка од страна на претпоставениот) кои респективно ја зголемуваат поврзаноста на I со Rz ( $\beta = 0.757$  и  $0.701$ ), а нивните корелации со Rz се намалуваат и стануваат негативни ( $\beta = -0.138$  и  $-0.104$ ). Зголемувањето на корелацијата помеѓу I и Rz се должи на постоечките интеркорелации на I со PC и SS ( $r=0.679$  и  $0.301$ ) што е евидентно од матрицата на интеркорелации за училиштето (Табела 4 од МЕТОД: О.У. "Љубен Лапе"  $N = 40$ ).

Комбинациите на I со PC и SS детерминираат малку поголем дел од Rz варијансата (46%; 45,9%) во однос на детерминацијата направена само врз основа на I (44,9%). Овие комбинации (I, PC и I, SS) што влегуваат во регресивните равенки за предикција на Rz, ги заземаат првите две места во Табела 22 каде равенките се рангирани според нивниот придонес во Rz варијансата.

Од равенките со повеќе од два предиктора што се претставени во Табела 23, првата равенка која ги вклучува I, PC и A (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците и автономија) е најдобар прогнозер на Rz објаснувајќи 47,2% од Rz варијансата. Оваа равенка ја подобрува процената направена со I, PC односно I, SS комбинацијата соодветно за 1,27% и 1,3%. Останатите равенки не придонесуваат значајно повеќе во објаснување на Rz варијансата од наведените две комбинации (I, PC и I, SS).

Бидејќи и вклучувањето на сите димензии на климата во регресивната равенка (Табела 21 - првата равенка) придонесува во детерминирање на Rz-

варијансата помалку од тие комбинации што се надминати само од I, PC и A комбинацијата, следи дека оваа комбинација со право го претставува помеѓу сите разгледувани фактори *најпогодниот* регресивен модел за образовната средина.

Врз база на корелативните наоди (Табела 24) за социјалната клима и Rz на здравствените работници (поликлиника "Букурешт"; N = 49), следи целосна потврда на поставените основни хипотези и пет, од можните десет, супхипотези (за димензиите: I-ангажираност, C-јасност на работните цели и задачи, PC-кохезија помеѓу соработниците, SS-поддршка од страна на претпоставениот и A-автономијата).

Во склад со импликациите на основните хипотези, севкупната социјална клима (изразена со профил на климата), IRO (индекс на работни односи) и IRS (индекс на работни стресори), покажаа значајна поврзаност со Rz при што само третиот фактор беше негативно корелиран ( $r_{cs} = 0.5344$ ;  $0.5047$  и  $-0.3205$ ;  $R_{y \cdot x_k} = 0.650$   $p < 0.01$ ;  $0.556$   $p < 0.01$  и  $0.468$   $p < 0.05$ ).

Карактеристиките на работната клима биле поврзани со индивидуалните резултати (Rz, личната и емоционалната исполнетост на здравствениот персонал) во повеќе корелативни студии (*Brady et al., 1980; Bucheri, 1985; Constable & Russell, 1986; Robinson et al., 1981; Schaefer & Moos, 1991; Grau et al., 1991*). Било најдено дека индивидуалните резултати се поголеми во оние работни средини каде е поголема поддршката, автономијата, јасноста на работните цели и задачи, иновациите, супервизорите се флексибилни, а работните барања се помали.

Димензиите на социјалната клима кои во тековнава студија без изразени во помала мера при што беа придружени и со помала контрола од страна на раководството и помали работни барања, резултираа со просечно Rz на здравствениот персонал.

Развиениот вид на социјална клима во специјалистичката и консултативната служба на поликлиниката укажа на недоволна работна

поддршка и отсуство на позначајни работни стресови во секојдневната здравствена пракса.

Конзистентно со идејата дека работната поддршка е значаен ресурс на задоволството од работата (*Constable & Russell, 1986; Ogden, 1984; Hare, Pratt & Andrews, 1988; Golembiewski & Roundtree, 1986*), студираниите здравствени работници кои во нивната работа искусиле потпросечна или умерена поддршка од супервизорот и колегите, известија за нивното просечно Rz. Потпросечната поддршка може да биде резултат и на индивидуалните третмани на пациентите, повремениот недоволна ангажираност со специјалистичка и консултативна работа, немешањето во професионалниот и приватниот живот на колегите кое е својствено за повеќето повисоко образовани индивидуи кои настојуваат културно да се однесуваат, резервираното однесување на претпоставениот што се должи на професионалната етика...

Специфичните работни стресови и стратегиите за борба со нив кои можат да влијаат врз работниот морал и ефикасност на вработените (*Schaefer & Moos, 1991; Parkes, 1986*), во студираниата здравствена средина се пројавуваат како просечен IRS (индекс на работни стресори) кој резултираше со просечно Rz.

Просечното присуство на работни стресови кои се однесуваат на односите помеѓу вработените, нивните работни задачи и организациската структура на поликлиниката се должи на нивниот повисок работен статус поврзан со помал работен притисок, флексибилност на раководството која се одразува низ помалата контрола од страна на претпоставениот, ефикасно извршување на специјалистичките и консултативните работни барања во најголемиот број случаи...

Факторите на просечното Rz кај студираниите здравствени работници претставуваат:

1. типот на здравствените работни задачи
2. работниот статус
3. типот на здравствената установа

4. сменската работа и
5. карактеристиките на социјалниот систем на организацијата (поликлиниката).

За првиот фактор, студиите покажале дека специјализираните работни задачи придонесуваат кон поголемо Rz во споредба со генерално медицинските (*Fawzy et al., 1983; Porter, 1984; Hipwell et al., 1989*), а во конкретниот случај е застапен првиот тип.

Според респективни студии, работниот статус е повисок за вработени во специјалистичка служба (која со консултативната се практикува и во поликлиниката) во однос на примарната здравствена заштита. Студијата (*Baker et al., 1992*) укажала на влијанието на различни работни статуси кај вработените, врз варирањето на перцепциите за нивната здравствена средина.

Типот на здравствената установа (хоспитализација на акутни болни; медицинска грижа во среден и долг тек; пружање на амбулантни услуги) влијае врз работната клима, правејќи ја најпогодна во третиот тип (кој е карактеристичен и за поликлиниката) (*Schaefer & Moos, 1991; Starker, 1989; Milne et al., 1986*).

Сменската работа (денска и ноќна) се карактеризира со поповолна работна клима во првиот тип смена (*Bucheri, 1985; Turnipseed, 1990*), што е застапен и во поликлиниката во форма на претпладневна и попладневна смена.

Факторите на социјалниот систем на организацијата (полабава организациска структура и политика на партиципативно одлучување и работно фокусирање) развиваат попозитивна работна клима од соодветната крута и бирократска структура (*Drude & Lourie, 1984; Savicki & Cooley, 1987; Grigsby, 1987; O'Driscoll & Evans, 1988; Seiter, 1984*).

Нашите податоци покажаа дека социјалниот систем на поликлиниката претставува интермедијатор помеѓу партиципативната и бирократската структура. Конзистентно со таа структура, студираниите здравствени работници не се чувствуваат доволно автономни (веројатно поради недоволна јасност како конкретно да делуваат при поедини третмани), помалата

ориентација на работни задачи (присутна во определени случаи на несовесно работење), иновативност и физички комфор на работните места.

Авторите (*Porter, 1984; Mohl et al., 1982*) добиле слични резултати кои се конзистентни со социотехничката перспектива на работното место, истакнувајќи го влијанието на специфичните социјални карактеристики и типот на работни задачи во здравствената средина, врз развиената работна клима.

Потврдените супхипотези го истакнуваат значењето на I, C, PC, SS и A што соодветно ја истакнуваат важноста на ангажираноста и предаденоста на работата; јасноста на работните цели и задачи (што е неопходна за ефикасно работење), поддршката од колегите и претпоставениот, и автономијата (што го овозможува личниот развој) за степенот на Rz на здравствените работници. Супхипотезите за димензиите: Ctl (контрола од страна на раководството), Inn (иновација), Com (физички комфор), TO (ориентација кон работна задача) и WP (работен притисок) беа делумно потврдени, од аспект на знакот на нивната имплицитна поврзаност со Rz, со исклучок на првата меѓу нив.

Простата регресивна анализа (Табела 25) го потврди рангирањето на I, C, PC, SS и A димензиите на социјалната клима, според нивното значење за Rz на студираниот здравствен персонал респективно на  $\beta$  и E% вредностите (*Guilford, 1973*). Првиот ранг ѝ припадна на I димензијата која и во здравствената работна средина детерминира еден значаен процент од Rz варијансата (28,5%) и дава најточна прогноза врз база на релативно најширокиот опсег и најмалата грешка на Rz max. Потврдената важност на I упатува на неопходноста од одговорен, ангажирачки и заинтересиран однос на здравствените работници кон специјализираните работни задачи со цел да ги извршуваат што поефикасно.

Мултиплата регресивна анализа (Табела 26) во врска со основните хипотези кои претходно беа потврдени со корелативната анализа, ја утврди предвидувачката моќ на социјалната клима, IRO (индекс на работни односи) и IRS (индекс на работни стресори) за степенот на Rz на студираниот здравствен персонал. Најголема прогностичка ефикасност (E%) покажа севкупната



социјална клима (нејзиниот профил) која (со сите десет вклучени социјално-средински димензии) детерминира 42.3% од Rz варијансата.

Просечното Rz на здравствените работници се должи на: нивните потпросечни интерперсонални односи; специфичната социотехничка перспектива која е претставена со интермедијаторната структура на социјалниот систем на поликлиниката и со специјализираниот тип на работните задачи на вработените; и просечната ориентација кон процесот на социјална информација изразен низ отсуство на позначајни работни стресови во секојдневните работни ситуации (*Schaefer & Moos, 1991; Moos, 1986a; Moos & Schaefer, 1987*). Социјалната клима, во споредба со IRO и IRS, покажа и најширок интервал на Rz прогноза.

IRO (индекс на работни односи) може да објасни 31% од Rz варијансата што се должи на соодветните потпросечни персонални односи на здравствените работници со колегите и претпоставениот.

IRS (индекс на работни стресори) објаснува 22% од Rz варијансата респективно на просечното присуство на работни стресови во студираната здравствена средина и релативно успешните стратегии за борба со нив.

Меѓу мултипли регресивните равенки што вклучуваат по два предиктора, од кои првиот е најдобриот поединечен прогнозер на Rz-I (ангажираност), а вториот соодветно е претставен со секоја од другите димензии на климата (Табела 27), како најповолни комбинации се јавуваат следните пет: I, TO (ориентација кон работна задача); I, C (јасност на работните цели и задачи); I, SS (подршка од страна на претпоставениот); I, Ctl (контрола од страна на раководството) и I, A (автономија).

Тие композити ја подобруваат прогнозата направена само со I димензијата, адекватно на нивниот ранг. На пр. првиот композит (I, TO) на кој му припаѓа првиот ранг, детерминира 35.6% од Rz варијансата и прави зголемување на прогнозата со I, за цели 7.1%. Композитите кои го заземаат од вториот до петтиот ранг, прават соодветно подобрување за 3; 2.5; 1.8 и 1.7%.

Другите четири комбинации: I, WP (работен притисок); I, PC (кохезија помеѓу соработниците); I, Com (физички комфор) и I, Inn (иновација), не се поефикасни прогнозери на Rz во споредба со I (ангажираност).

Од мултипли регресивните равенки со три и повеќе од три предиктори (Табела 28), најефикасни прогнозери на Rz претставуваат две комбинации: со пет (I, SS, A, Com, TO-ангажираност, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, физички комфор, ориентација кон работна задача) и осум предиктори (I, PC, SS, A, TO, Ctl, Inn, Com-ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, ориентација кон работна задача, контрола од страна на раководството, иновација, физички комфор) кои респективно ја подобруваат прогнозата со I, TO (ангажираност, ориентација кон работна задача) композитот, за 2.6 и 4.8%.

Другите комбинации во табелата со - три (WP, Ctl, Inn-работен притисок, контрола од страна на раководството, иновација), четири (I, SS, A, Com-ангажираност, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, физички комфор) и шест предиктори (I, PC, SS, A, C, Ctl-ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, јасност на работните цели и задачи, контрола од страна на раководството) и (I, PC, SS, A, C, Com-ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, јасност на работните цели и задачи, физички комфор), се помалку ефикасни прогнозери од респективниот композит (I, TO).

Со корелативната анализа на истражувачките хипотези во **услужната работна средина** (JСП; N = 49) истите беа целосно потврдени (со исклучок на хипотезата што ја вклучува димензијата Ctl-контрола од страна на раководството) што е евидентно од Табела 29. За социјалната клима, IRO (индекс на работни односи) и IRS (индекс на работни стресори), во склад со импликациите на основните хипотези, беше добиена значајна поврзаност со Rz на превозниците ( $R = 0.711$   $p < 0.01$ ;  $R = 0.584$   $p < 0.01$  и  $R = 0.537$   $p < 0.01$ , респективно).

Значајното влијание на профилот на социјалната клима, работната поддршка и стрес врз степенот на Rz на вработените во превозничката работна средина соодветствува на корелативните наоди на *Berkley Planing Associates (1977)*; *Hunnicat (1983)*; *Johnson & Stone (1986)*; *Savicki & Cooley (1987)*; *Yarne (1983)*; *Moos, 1986a*; *Moos, 1988*; *Moos & Schaefer (1987)*; *Schaefer & Moos (1991)* за тие фактори како за значајни Rz-корелати во услужните и другите видови работни средини во кои ги манифестираат нивните различни варијации.

Во истражувањето на конкретната услужна работна средина е добиена значајна асоцираност на Rz со социјалната клима и IRO- индекс на работни односи, ( $r_{cs} = 0.4948$   $p < 0.01$  и  $r_{cs} = 0.5465$   $p < 0.01$ , респективно) која означува дека нивните промени имаат ист тренд на растење и опаѓање.

Неповолниот профил на климата и незадоволителната работна поддршка кои ја карактеризираат превозничката работна средина, предизвикуваат опаѓање на Rz и обратно.

Добиената негативна значајна поврзаност на Rz со IRS-индекс на работни стресори, ( $r_{cs} = 0.456$   $p < 0.01$ ) означува дека нивните промени се одвиваат според спротивен тренд на растење и опаѓање.

Високиот работен стрес, изразен низ преголемата работна одговорност на превозниците, предизвикува опаѓање на Rz и обратно.

Потврдените супхипотези означуваат дека сите димензии на социјалната клима освен Ctl (контрола од страна на раководството), се значајно поврзани со Rz.

Најголема асоцираност со Rz покажува I-ангажираност, ( $r = 0.567$   $p < 0.01$ ), димензија која по мислењето на *McCormick & Tiffin (1977)* е еден од оние индивидуални фактори кои го зголемуваат "безбедното" одвивање на превозот и Rz на превозниците. Ова мислење значи дека рутинскиот чин на возење може да пружи поголемо Rz, ако превозничката работа се вреднува адекватно на нејзината одговорност и се зголеми вистинскиот ангажман на превозниците.

Значајните поврзаности со  $R_z$  на другите димензии на климата (SS-подршка од страна на претпоставениот, Com-физички комфор, C-јасност на работните цели и задачи, A-автономија, TO-ориентација кон работна задача, WP-работен притисок, PC-кохезија помеѓу соработниците и Inn-иновација) респективно изнесуваат ( $r = 0.455$   $p < 0.01$ ;  $r = 0.417$   $p < 0.01$ ;  $r = 0.361$   $p < 0.05$ ;  $r = 0.341$   $p < 0.05$ ;  $r = 0.326$   $p < 0.05$ ;  $r = 0.325$   $p < 0.05$ ;  $r = 0.303$   $p < 0.05$  и  $r = 0.292$   $p < 0.05$ ).

Според *Yarne (1983)* значењето на димензиите SS (подршка од страна на претпоставениот) и C (јасност на работните цели и задачи) се состои во нивниот придонес кон подобриот работен морал на вработените во услужна работна средина.

Значењето на димензиите Com (физички комфор) и Inn (иновација) во превозничката средина е аналогно на влијанието, кое условите за работа во социјално услужните организации го манифестираат врз  $R_z$  и ефикасноста на вработените (*Hildebrand & Walsh 1988*; *Starker 1989*; *13. Williams 1988*; *Nokes 1985*).

Важноста на другите димензии на климата во превозничката работна средина кои се значајно поврзани со  $R_z$  е потврдена со корелативните наоди за индикаторите на социјалната клима, како значајни поединечни  $R_z$  корелати што манифестираат специфично влијание во услужната и другите видови на работни средини.

Единствена делумно потврдена од аспект на знакот за поврзаноста е осмата супхипотеза. Таа постулира обратно пропорционална релација која подразбира значајна негативна поврзаност на Ctl (контрола од страна на раководството) со  $R_z$ . Негативната поврзаност се докажува со зголемувањето за +4.87% на корелацијата помеѓу профилот на климата и  $R_z$  ( $r_{cs} = 0.4945$ ), до кое доаѓа по испуштање на Ctl од профилот.

Простата регресивна анализа (Табела 30) ги реплицираше сите димензии на климата, освен Ctl, како значајни  $R_z$  прогнозери. Редоследот на значењето е идентичен со рангот на димензиите како  $R_z$ -корелати.

Димензиите на климата влијаат прилично рамномерно врз Rz на вработените во превозничката работна средина. Потпросечните I-ангажираност, PC-кохезија помеѓу соработниците, SS-поддршка од страна на претпоставениот, A-автономија, C-јасност на работните цели и задачи и Com-физички комфор како и натпросечните WP-работен притисок и Ctl-контрола од страна на раководството, манифестираат негативно влијание врз Rz и го редуцираат. Единствените две димензии кои не пројавуваат такво влијание, се делумно натпросечната TO-ориентација кон работна задача и просечната Inn-иновација.

И покрај прилично изедначената прогностичка вредност на димензиите на климата, сепак се издвојува I-ангажираност, како најдобар Rz-предиктор во услужната работна средина. Оваа димензија детерминира еден значаен процент од Rz варијансата (32.15%) преку кој може позитивно да се делува врз Rz. Најголемиот интервал на прогноза (0.571) и малата грешка на Rz max (-3.25%) на регресивната равенка што ја вклучува I овозможуваат делување во правец на постигнување што поголеми Rz-вредности, знаејќи ги најниските можни во прогнозата.

Просечната или натпросечната I ќе манифестира позитивно влијание врз Rz. Зголемувањето на I може да се постигне со компензација на "автоматизираната" работа на превозниците и нивна партиципација во процесот на одлучување во RO.

Мултиплата регресивна анализа (Табела 31) покажа дека социјалната клима поседува релативно голема, а IRO-индекс на работни односи и IRS-индекс на работни стресори умерена вредност за прогноза и детерминација на Rz. Конкретно, социјалната клима појаснува половина од Rz-варијансата (50.6%) и прави најточна прогноза во однос на IRO и IRS.

Наодот за приоритетното значење на социјалната клима за Rz на вработените во превозничката работна средина, наоѓа своја потврда во предиктивните студии за работниот морал и ефикасноста, афектирани од варијациите на климата во услужната и другите видови на социјална клима (*Brookings and his colleagues 1985; Herchberger et al., 1994*). Актуелнава студија

покажа дека неповолните варијации на климата во превозничката средина се одразуваат негативно врз Rz на превозниците.

IRO и IRS соодветно се вториот и третиот по значење Rz-предиктор (во однос на приоритетната социјална клима) и учествуваат со 34.1% и 28.11% во Rz-варијансата.

Предиктивното значење на IRO и IRS се согледува во спротивставените влијанија на работната поддршка и стрес врз Rz на вработените во услужна работна средина.

Современите корелативно-предиктивни студии идентифицирале дека IRO манифестира позитивно, а IRS негативно влијание врз Rz.

Конкретнава студија покажа дека IRO и IRS можат истовремено да манифестираат негативно влијание врз степенот на Rz како во случајов кога работната поддршка е потпросечна, а работниот стрес е натпросечен. Овие фактори можат да пројават и позитивно влијание во превозничката работна средина, доколку работната поддршка биде зголемена, а работниот стрес намален.

Се подразбира дека поволните варијации и на другите димензии на климата (кои не влегуваат во состав на IRO и IRS) би придонеле генералната социјална клима да стане поповолна. Со тоа, таа би манифестирала попозитивно влијание врз степенот на Rz на вработените во превозничката работна средина, наместо досегашното негативно.

Предиктивната анализа направена врз база на регресивните равенки кои ја вклучуваат I (ангажираност) во комбинација со другите димензии на климата (Табела 32) издвојува пет најдобри Rz прогнозери во услужната работна средина. Комбинациите I, A (автономија); I, WP (работен притисок); I, SS (поддршка од страна на претпоставениот); I, TO (ориентација кон работна задача) и I, Com (физички комфор) кои значајно ја зголемуваат детерминираната Rz варијанса и се поефикасни прогнозери во однос на I, се рангирани респективно од првиот до петтиот ранг.

Меѓу регресивните равенки со повеќе предиктори (Табела 33), се издвојува I, A, Com (ангажираност, автономија, физички комфор)

комбинацијата која понатаму ја подобрува Rz прогнозата со I, A комбинацијата, а е подеднакво ефикасна со најдобрата меѓу четиредимензионалните комбинации I, PC, A, Com (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, автономија, физички комфор) како и со петдимензионалната комбинација I, SS, A, TO, Com (ангажираност, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, ориентација кон работна задача, физички комфор).

Помеѓу другите комбинации со повеќе од пет предиктори, се издвојува шестдимензионалната I, PC, SS, A, TO, Com (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на раководството, автономија, ориентација кон работна задача, физички комфор), која понатаму ја подобрува Rz прогнозата со I, A, Com комбинацијата.

Иако комбинациите со повеќе од три предиктори (пет и седум) не ја подобруваат Rz прогнозата со I, A, Com комбинацијата, сепак додавањето на нови предиктори го зголемува опсегот на прогноза и ја намалува грешката на Rz max.

За **погонските работници** (погон "Малон"; N = 49) се добиени значајни корелативни наоди со Rz за социјалната клима и IRO-индекс на работни односи (првите две основни хипотези) и за шест димензии на работната средина (I-ангажираност, Inn-иновација, TO-ориентација кон работна задача, A-автономија, Stl-контрола од страна на раководството и PC-кохезија помеѓу соработниците) што се однесуваат на соодветни супхипотези од можните десет (Табела 34).

Генералната социјална клима и работната поддршка во погонот "Малон", согласно претпоставките на соодветните основни хипотези, беа потврдени како значајни корелати на Rz кај погонските работници.

Основната хипотеза која имплицираше постоење на значајна поврзаност помеѓу индексот на работни стресори (IRS) и Rz, не беше потврдена што веројатно се должи на смалените притисоци и барања од работата и делумно натпросечната јасност на работните цели и задачи земајќи

го предвид профилот на работната средина за погонските работници од А.Д. "Охис".

Од посебните социјално-средински димензии, најсилна поврзаност со Rz пројави I (ангажираноста) и поради тоа, иако е присутна во делумно потпросечен степен во профилот на работната средина, истата придонесува во најголема мера кон потпросечното Rz, а нејзиното влијание се манифестира и низ делумно потпросечната TO (ориентација кон работна задача).

Делумно потпросечната A (автономија) и Inn (иновација) соодветно укажуваат на потпросечното интринсично и екстринсично Rz.

Како значајни Rz-предиктори, простата регресивна анализа од групата на шест значајни Rz-корелати, ги потврди следниве четири димензии на социјалната клима: I, Inn, TO и A, при што Ctl (контрола од страна на раководството) се наоѓаше на границата на прогностичката значајност, додека PC (кохезија помеѓу соработниците) беше под границата и не успеваше да ја достигне истата (Табела 35).

Според тоа, наодот од корелативната анализа за значајната поврзаност на Ctl со Rz што е спротивна од очекуваната, останува без влијание врз предикцијата на задоволството од работата на погонските работници, бидејќи оваа димензија (Ctl) како и димензијата-PC, не успеваат да објаснат позначаен или поголем дел од Rz-варијансата.

Димензијата I (ангажираност) детерминира најголем дел од Rz-варијансата (41.7%) и, истовремено, претставува најдобар поединечен предиктор според најголемата прогностичка ефикасност и најмалата стандардна грешка на процена. Истото може да се заклучи и според соодветниот најголем интервал на прогноза и најмалата грешка на Rz max.

Мултипла регресивната анализа ги поддржа корелативните наоди за социјалната клима, и работната поддршка или IRO со степенот на Rz и овие фактори, истата ги потврди и како значајни предиктори на Rz (Табела 36). Првиот предиктор како единствен композит учествува со 49%, а вториот со 44% во Rz-варијансата.



Анализата потврди дека работните стресови изразени со IRS, освен што не претставуваат позначајни Rz-корелати, исто така, не претставуваат нити значајни предиктори на Rz кај погонските работници. Тоа е очигледно според незначајната прогностичка ефикасност (под граничната вредност од 4.6%) (Guilford, 1973), најголемата стандардна грешка на процена и грешката на Rz мах како и најмалиот интервал на процена.

Од мултипли регресивните равенки што ја вклучуваат I (ангажираност) во комбинација со секоја од димензиите посебно, како најдобри Rz-композици се издвоија следниве три: I, C (јасност на работните цели и задачи); I, WP (работен притисок) и I, SS (поддршка од страна на претпоставениот) и истите се рангирани од првиот до третиот ранг (Табела 37). Тие ја подобруваат процената направена само со I респективно за 3.5; 2.3; и 1.7%.

Во истата табела се вклучени уште три комбинации од по две димензии кои се претставени како илустрација за неповолни композици од двојни предиктори на Rz: PC, SS (кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот); PC, C (кохезија помеѓу соработниците, јасност на работните цели и задачи) и SS, C (поддршка од страна на претпоставениот, јасност на работните цели и задачи).

Меѓу мултипли регресивните равенки со три и повеќе предиктори, најповолна е комбинацијата I, PC, SS, A, WP, Ctl, Inn, Com (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, работен притисок, контрола од страна на раководството, иновација, физички комфор) која понатаму ја подобрува проценката на Rz, направена со композитот I, C (ангажираност, јасност на работните цели и задачи) и тоа за 1.7% (Табела 38). И овде како илустрација е прикажана неповолната комбинација од три предиктори: PC, SS, C (кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, јасност на работните цели и задачи).

## ОПШТИ ЗАКЛУЧОЦИ

Предиктивно-корелативната студија на Rz на стопанските и погонските работници, наставниците во основно образование, превозниците на автобуси во јавна сопственост и здравствените работници е направена тргнувајќи од развиената социјална клима во хемиската индустрија, училишната и услужната работна средина и специјалистичко-консултативната служба, респективно.

Социјалната клима е проценета со потскалите од WES скалата на *Moos, 1981; 1986a; 1994* и дефинирана со соодветните десет димензии на работната средина (I-ангажираност, PC-кохезија помеѓу соработниците, SS-поддршка од страна на претпоставениот, A-автономија, TO-ориентација кон работна задача, WP-работен притисок, C-јасност на работните цели и задачи, Ctl- контрола од страна на раководството, Inn-иновација, Com-физички комфор) комбинирани во профил на климата, работна поддршка и работен стрес.

Во профилот на социјалната клима, димензиите се распоредени во три фактори како интерперсонални (I, PC, SS), персонални (A, WP, TO) и структурни (C, Ctl, Inn, Com). Интерперсоналните фактори се идентични со IRO (индекс на работни односи), а определени персонални и структурни фактори (A\*, WP, C\*, Ctl каде A и C се обратно поенирани во однос на оригиналното оценување на димензиите од овие WES потскали), со IRS (индекс на работни стресори). Првиот од индексите е показател на работната поддршка, а вториот на стрес.

Профилот на социјалната клима освен што беше вклучен во регресивниот модел за предикција и детерминација на Rz, исто така, беше графички презентираан за секоја работна средина врз основа на стандардните скорови добиени со трансформација на резултатите од WES-потскалите (*Moos, 1981; 1986a; 1994*) за нормативниот примерок (N=362). Конкретно, беа презентирани профилите на единаесет работни групи кои ги опфатија стопанската, училишната, услужната, и здравствената организација при што осум работни групи припаѓаа на најбројната стопанска организација (А.Д.

"Охис", N=224) и по една работна група во останатите организации (ОУ "Љубен Лапе", N = 40; ЈСП, N = 49; и поликлинички центар "Букурешт", N = 49).

Добиените профили на работна средина укажаа на високиот степен на дискриминација помеѓу соодветните единаесет видови социјална клима од аспект на доминантните карактеристики на избраните РО.

Анализирајќи ги профилите на работните средини, најповолен профил беше добиен за О.У."Љубен Лапе". Просечен профил беше добиен за А.Д."Охис"; потпросечен профил за поликлиниката "Букурешт" и неповолен профил за ЈСП"Скопје".

Добиениот профил за училиштето се должи на: натпросечниот индекс на работни односи (IRO) кој укажува на задоволителна работна поддршка од соработниците и претпоставениот во училиштето како и зголемена ангажираност на наставниците; неизразениот индекс на работни стресори (IRS) и релативно задоволителните работни услови. Ваквата состојба во училиштето доведува до натпросечно работно задоволство на наставниците.

Просечниот профил за А.Д."Охис" се должи на различните видови социјална клима на работните места со различни работни задачи и барања што, општо земено, резултираат со просечна генерална клима на целата организација. Ваквиот профил се карактеризира и со просечно работно задоволство на стопанските работници, иако непроизводните и повисоко образованите работници се позадоволни од производните.

Потпросечниот профил за поликлиниката "Букурешт" само ги потврди претходните сознанија за понеповолната клима во здравствените установи во однос на генералните работни средини (со исклучок на ЈСП). Сепак, во овој профил индексот на работни стресори (IRS) е просечен, а индексот на работни односи (IRO) потпросечен што со недоволно изградената партиципативна структура, резултираа со просечно работно задоволство на здравствените работници.

Неповолниот профил за ЈСП"Скопје", пред се, се должи на силно изразениот IRS (индекс на работни стресори) поврзан со преголемата

одговорност на превозничката работа. Ваквиот профил во кој е присутен и потпросечен RO ( индекс на работни односи) резултира со потпросечно работно задоволство на јавните превозници.

Во рамките на А.Д."Охис" (N=224) посебно беа анализирани профилите на работна средина за следниве работни групи: погон "Малон", (N=49); комерцијална служба, управа и општа служба (N=44); техничари (N=40); директори, шефови и раководители на смени (N=48); помошни служби (N=44); и работници во занимање (N=41). Профилот за медицинската служба од А.Д."Охис" (N=7) не беше посебно анализиран, бидејќи е напoлно идентичен со профилот за здравствените работници од поликлиниката "Букурешт".

Од добиените профили на работна средина, релативно најповолен профил претставува оној за работната група на техничарите (N=40 хемиски, текстилни, машински, електро техничари) што е резултат на нивното задоволство од хармоничните односи со колегите, личната ориентација и јасноста на работните цели и задачи, и физичкиот комфор на нивните работни места.

Основните хипотези и супхипотезите кои постулираа определени релации имплицитни на значајни поврзаности на **Rz** со **комбинираните**, и **поодделните** димензии на социјалната клима како социјална клима, работна поддршка и работен стрес, ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, ориентација кон работна задача, работен притисок, јасност на работните цели и задачи, контрола од страна на раководството, иновација и физички комфор, беа подложени на корелативна и регресивна анализа.

Резултатите, и од аспект на знакот на поврзаноста ги потврдија повеќето истражувачки хипотези, укажувајќи на значајното специфично влијание на социјалната клима во секоја RO од аспект на Rz на вработените индивидуи.

Добиените резултати, за секоја работна средина посебно, го покажаа следното:

За стопанската организација од хемиската индустрија (А.Д. "Охис"; N = 224) е најдено дека поставените хипотези се исцело потврдени (со исклучок на две потхипотези - за димензијата WP и Ctl, каде втората е потврдена од аспект на имплицитната значајна поврзаност со Rz, но не и според знакот).

Со потврдување на основните хипотези, може да се заклучи дека социјалната клима, IRO-индекс на работни односи и IRS-индекс на работни стресори се значајно асоцирани со Rz на вработените во хемиската индустрија и, истите, според извршената мултипла регресивна анализа, претставуваат и значајни Rz-предиктори. Заклучокот имплицира дека генералната социјална клима (од сите десет социјално-средински димензии) која се манифестира со нејзиниот просечен профил, предизвикува и просечно Rz на вработените. Истото е поттикнато и со делумно натпросечниот IRO (работна поддршка) и неизразениот IRS (работен стрес).

Во склад со голем број претходно извршени истражувања, за хемиската индустрија А.Д. "Охис" е најдено дека генералното просечно Rz е резултат на различните специфични степени на Rz, и истото е поврзано со различните видови социјална клима што се соодветно развиени на поодделни и различни работни места, на кои работат разни профили на вработени.

Со корелативната анализа на супхипотезите се потврди дека сите димензии на климата, освен WP-работен притисок (што е делумно потпросечен), се значајно поврзани со Rz на вработените. За димензијата Ctl-контрола од страна на раководството, е најдена значајна поврзаност со Rz која е спротивна од претпоставената (негативна) што не треба да вознемирува поради просечното присуство и придонес на димензијата во генералното просечно Rz.

Простата регресивна анализа, од димензиите кои се значајно поврзани со Rz, ги утврди како негови значајни предиктори следниве четири: I-ангажираност; Inn-иновација; TO-ориентација кон работна задача и A-автономија, со неприкосновен приоритет на I (ангажираноста).

Предиктивната анализа на комбинациите на I-ангажираност, со уште по еден предиктор, како најпогодни прогнозери на Rz ги издвои следниве: I, A

(автономија); I, PC (кохезија помеѓу соработниците); I, Inn (иновација); I, C (јасност на работните цели и задачи); I, WP (работен притисок); I, Com (физички комфор); и Ctl (контрола од страна на раководството), додека со повеќе предиктори ја издвои комбинацијата I, A, WP, Inn (ангажираност, автономија, работен притисок, иновација) која едновремено го претставува и најдобриот регресивен модел за образовната средина.

Во рамките на А.Д. "Охис" (за погонот "Малон";  $N = 49$ ), од постулираните три основни хипотези, корелативно-регресивната анализа ги потврди првите две. Тоа практично значи дека генералната социјална клима и работната поддршка претставуваат значајни корелати и предиктори на  $R_z$  на погонските работници, додека за работните стресови важи обратното.

Со истата анализа беа поддржани четири од можните десет супхипотези кои се однесуваат на димензиите I-ангажираност, Inn-иновација, TO-ориентација кон работна задача и A-автономија. Меѓу нив, најсилна поврзаност со  $R_z$  и најголема прогностичка вредност има I.

Општо земено, за вработените во погонот "Малон" е добиен потпросечен степен на  $R_z$  што е поврзан со потпросечниот профил на социјалната клима, делумно потпросечната поддршка од соработниците и работен ангажман.

Предиктивната анализа покажа дека од мултипли регресивните равенки со два предиктора од кои првиот е I-ангажираност, а вториот е респективно секоја од другите димензии на социјалната клима, најповолни комбинации се: I, C (јасност на работните цели и задачи); I, WP (работен притисок) и I, SS (поддршка од страна на претпоставениот).

Меѓу комбинациите со три и повеќе предиктори, композитот I, PC, SS, A, WP, Ctl, Inn, Com (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, работен притисок, контрола од страна на раководството, иновација, физички комфор) е најдобар прогнозер на  $R_z$ .

За образовната средина (ОУ "Љубен Лапе"; N = 40) беа потврдени две од трите основни хипотези со што IRO-индекс на работни односи и социјалната клима (претставена низ десет димензии на работната средина во форма на профил) се докажаа како едни од позначајните Rz-корелати и прогнозери во училиштето.

Конкретно, најголемо значење му припадна на IRO кој претставувајќи ги интерперсоналните фактори и ангажираноста укажува на неопходната работна поддршка од луѓето со кои се соработува и директорот на училиштето за Rz на наставниците.

Профилот на климата укажа на важноста на варијацијата и интеракцијата помеѓу интерперсоналните, персоналните и структурните фактори што го сочинуваат, за Rz на наставниците.

Третата основна хипотеза е делумно потврдена од аспект на негативната поврзаност помеѓу IRS-индекс на работни стресори и Rz, означувајќи ја спротивната насока и незначајната вредност на нивната релација. Структурните и персоналните фактори од кои е составен IRS го прават да не биде значајно изразен во училишната средина и да има помала Rz-прогностичка вредност споредено со IRO-индекс на работни односи и профилот на климата.

Резултатите од основните хипотези упатуваат на заклучокот дека во училишната работна средина е развиена поволна социјална клима која се карактеризира со повипен IRO и потпросечен IRS, и истата доведува до зголемен степен на Rz на наставниците. Согласно наодите (*Moos, 1987a; Moos, 1991; Herchborger et al., 1994; Moos, 1987b; Moos 1987c*) за влијанието на задоволството од работата на вработените индивидуи врз организациските резултати, следи дека зголемениот степен на Rz на наставниците позитивно ќе ги афектира квалитетот на наставниот процес и успехот на учениците во училиштето.

Од димензиите на климата опфатени со специфичните хипотези, исцело се потврдени I-ангажираност, C-јасност на работните цели и задачи, Иновација, РС-кохезија помеѓу соработниците и ТО-ориентација кон работна

задача, а делумно А-автономија, SS-поддршка од страна на претпоставениот, Ctl-контрола од страна на раководството, WP-работен притисок и Com-физички комфор. I се пројавува како најважен Rz-корелат и прогностер поради две причини. Прво, нејзиниот уникатен придонес во Rz-варијансата далеку ги надминува придонесите на другите димензии, вклучувајќи ја дури и значајната група C, Inn, PC и TO. Второ, во голема мера постои идентичност во содржината на Rz-скалата и I-потскалата означувајќи ги показателите на ангажираност на наставниците (како што е убавото чувство и гордоста поради вработување во училиштето, интересноста и стимулативноста на наставната работа...) што резултираат со натпросечно Rz на наставниците.

Најдобрите Rz-прогностери меѓу комбинациите на I-ангажираност со еден, два и повеќе предиктори се регресивните равенки помеѓу Rz и I, PC (кохезија помеѓу соработниците); I, SS (поддршка од страна на претпоставениот) и I, PC, A (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, автономија). Тие комбинации, според критериумите за прогноза, го зголемуваат уникатниот придонес на I во Rz-варијансата за кој се покажа дека е доминантен меѓу сите димензии на климата.

Комбинацијата I, PC, A (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, автономија истовремено се издвојува и како *најефикасен* регресивен модел за образовната средина.

Корелативно-регресивната анализа (проста и мултипла) покажа дека развиената социјална клима во **услужната работна средина** (JСП; N = 49) манифестира негативно влијание врз задоволството од работата на превозниците и го снижува нивниот работен морал. Во склад со основните хипотези, најсилно влијание имаат комбинирани димензии на климата (во профил) и умерено влијание, индексите на: работни односи - IRO и работни стресори- IRS. Неповолниот профил на климата се должи на специфичните услови за работа на превозниците што ја прават нивната работа многу одговорна, напорна, стресна, тешка, ургентна, важна за другите луѓе...



Профилот на климата се карактеризира со нарушени интерперсонални, персонални и структурни фактори изразени како недоволна работна поддршка и ангажираност со работа (снижен IRO), незадоволителни можности за личен развој и несовершена структура на RO како и големи работни притисоци и барања (висок IRS).

Во согласност со супхипотезите, освен Ctl (контрола од страна на раководството), сите димензии на климата се значајно поврзани со Rz и претставуваат важни прогнозери со оглед на нивните уедначено значајни прогностички вредности. Оттука следи дека Rz во услужната работна средина е резултат на влијанието и интеракцијата на скоро сите димензии на климата кои заслужуваат подеднаков третман и внимание за да се постигне што поголем работен морал и ефикасност на вработените. И покрај изедначеното влијание, помеѓу димензиите на климата како прва по важност се издвојува - I (ангажираност).

Најдобрите Rz-прогнозери меѓу комбинациите на I (ангажираност) со еден, два и повеќе предиктори се регресивните равенки помеѓу Rz: и I, A (автономија); I, WP (работен притисок); I, SS (поддршка од страна на претпоставениот); I, TO (ориентација кон работна задача); I, Com (физички комфор); I, A, Com (ангажираност, автономија, физички комфор) и I, PC, SS, A, TO, Com (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, ориентација кон работна задача, физички комфор).

Со цел да се развие поголем работен морал и да се стимулира ангажираноста на превозниците, освен соодветна материјална награда, потребно е:

- да се поттикнува што повеќе автономијата во работата и партиципацијата во процесот на одлучување во RO;

- да се развиваат што подобри меѓучовечки односи помеѓу вработените и со нивниот претпоставен;

- да се растеретуваат колку е можно повеќе од големите работни стресови (со вклучување на поголем број нови превозници и возила во превозот) со што ќе се зголеми безбедноста на превозот;
- што е можно поголема јасност на работните цели и задачи;
- да се подобрува физичкиот комфор во работниот простор...

За здравствената средина од специјалистички и консултативен тип (поликлинички центар "Букурешт"; N = 49), во врска со тестираните основни хипотези и супхипотези, беше најдено дека социјалната клима, IRO-индекс на работни односи, IRS-индекс на работни стресори и пет димензии (I- ангажираност, C-јасност на работните цели и задачи, PC- кохезија помеѓу соработниците, SS- поддршка од страна на претпоставениот, A- автономија) беа значајно поврзани со Rz на здравствениот персонал.

Корелативно-регресивната анализа ја потврди очекуваната детерминација на Rz-варијансата со студираниите фактори на социјалната клима, според следниот редослед:

1. профил на климата;
2. IRO (работна поддршка) и
3. IRS (работен стрес),

а од посебните димензии, првото место ѝ припадна на I (ангажираноста).

Добиен е потпросечен севкупен профил на социјалната клима (со потпросечна работна поддршка и просечно присутни работни стресови) што резултира со просечен степен на Rz на здравствените работници. Таквото задоволство уште се должи и на следниве пет фактори:

1. специјализиран и
2. амбулантен тип на здравствени услуги;
3. повисок работен статус на специјалистичката (и консултативната) служба во однос на примарната здравствена заштита;
4. денската сменска работа и
5. интермедијаторен социјален систем на поликлиниката (помеѓу партиципативна и бирократска структура).

Просечното Rz претставува и резултант на натпросечното интринсично и потпросечното екстринсично задоволство на студираните здравствени работници, од нивната работна средина.

Предиктивната анализа на композитите за предикција на Rz во здравствената работна средина, како најефикасни прогнозери ги издвои следниве регресивни равенки што ја вклучуваат I (ангажираност) во комбинација со еден и повеќе предиктори: I, TO (ориентација кон работна задача); I, PC (кохезија помеѓу соработниците); I, SS (поддршка од страна на претпоставениот); I, Ctl (контрола од страна на раководството); I, A (автономија); I, SS, A, Com, TO (ангажираност, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, физички комфор, ориентација кон работна задача) и I, PC, SS, A, TO, Ctl, Inn, Com (ангажираност, кохезија помеѓу соработниците, поддршка од страна на претпоставениот, автономија, ориентација кон работна задача, контрола од страна на раководството, иновација, физички комфор).

### Завршни разгледувања

Актуелното истражување претставува корелативно-предиктивна студија на работното задоволство на вработените во РО од генерален (А.Д. "Охис",  $N = 224$ ; О.У. "Љубен Лапе",  $N = 40$ ; ЈСП,  $N = 49$ ) и здравствен тип (поликлинички центар "Букурешт",  $N = 49$ ) од аспект на развиената социјална клима и нејзините индивидуални перцепции во секоја РО. Примарните цели на истражувањето беа:

- примена на американската WES скала на работна средина (форма R) од *Moos, 1981; 1986a; 1994* врз примерок од македонската вработена популација од г. Скопје и

- изработка на норми и нивна трансформација во стандардни скорови за да се направи графичка презентација и интерпретација на WES профилите.

Овие цели беа од приоритетно значење со оглед на фактот што станува збор за прва адаптација на оригиналната WES скала, нејзин прв превод на македонски јазик и прва примена врз соодветно избран примерок од вработени. За да се задоволи барањето на опфатеност не само на вработени индивидуи туку и работни групи, аналогно на американскиот и во актуелниот нормативен примерок беше вклучен определен број на вработени поединци ( $N = 362$ ) кои беа распоредени во 11 работни групи. Врз основа на нормативниот примерок, освен соодветните групни норми (аритметички средини и стандардни девијации) и табелата за нивна конверзија во стандардни скорови, беа пресметани и психометриските карактеристики на WES потскалите (Cronbach  $\alpha$  и нивните интеркорелации).

На таков начин, беа исполнети неопходните предуслови за примена и интерпретација на WES скалата во наши услови на работно делување. Ова уште повеќе стана јасно откако добиените норми и утврдените психометриски карактеристики на скалата беа компарирани со соодветните показатели на американскиот примерок. Компаратбилноста на нашите податоци со оригиналните, во склад со успешно преведените или адаптираните верзии на

скалата, во разни земји и на разни јазици, даде силни аргументи во прилог на валидноста на нашата верзија на WES скалата. При тоа, треба да се нагласи можноста за директна примена на скалата за процена на работната средина и социјалната клима, во слични работни групи и средини како во нормативниот примерок. Тоа имплицира користење на изработените норми за графичко претставување и соодветна интерпретација на новодобиените профили на работни средини. На таков начин, реално е очекувањето за генерализација на добиените резултати врз вработени индивидуи и работни групи што припаѓаат на други видови RO од генерален и здравствен тип.

Со оглед на фактот што беа утврдени т.н. "локални норми" за WES скалата (*Bukvić, 1982*), идните истражувања на феномените на работната средина и социјалната клима, треба да се насочат кон составување на слични норми за вработената популација во поодделни други географски подрачја на Р. Македонија. Поаѓајќи од нашиот примерок, ќе бидат опфатени нови работни позиции и групи од двата основни типа на работни средини (генерален и здравствен). Зголемувањето на бројот на вработените индивидуи и работните групи понатаму ќе овозможи, како и во американскиот нормативен примерок, да бидат составени норми посебно за генералните и здравствените групи.

Исто така, со специфицирање на определени искази од WES потскалите и нивна адаптација за соодветни работни групи, во иднина би се постигнала уште поголема дискриминативност на WES скалата за различни работни средини.

Во актуелното истражување, социјалната клима беше разгледувана преку релациите на нејзините перцепции со работното задоволство и морал на вработените во генерални и здравствени работни средини. Детерминантите на социјалната клима беа претставени со:

- големината и начинот на организација на работните групи и доминантните работни задачи;
- работниот ангажман и односите помеѓу соработниците и со раководството;

- можностите за личен развој на вработените индивидуи, и
- работните стресори и стратегиите за борба со нив.

Работното задоволство на вработените поединци, како значајна консеквенција од социјалната клима, која делува врз ефикасноста на целата РО, беше избрано во склад со концептуалниот модел на работна средина (Moos, 1986a; Moos & Schaefer, 1987; Schaefer & Moos, 1991), кој припаѓа на системскиот пристап и модерната интеракциска теорија на организацијата. Покрај Rz, други индивидуални резултати се продуктивноста, однесувањето, адаптацијата кон работната средина, когнитивното функционирање, интелектуалниот развој, благосостојбата и севкупното задоволство со животот. За процена на Rz, во конкретново истражување беше применета, по прв пат преведената на македонски јазик и соодветно адаптирана верзија на скалата на работно задоволство од Knox et al., (1985). За оваа скала беа пресметани соодветните психометриски карактеристики (Cronbach  $\alpha$  и  $r_b$ ).

Резултатите, од оваа студија, покрај теоретската имаат и практична примена за различни видови на работни организации, бидејќи јасно ја истакнуваат тесната поврзаност помеѓу организациската успешност на РО и перцепциите на социјалната клима со работното задоволство на вработените. Тие, исто така, укажуваат и на факторите кои треба да бидат перманентно контролирани за постигнување на што е можно поголемо работно задоволство кај вработените. Такви фактори, пред се, претставуваат социјалната клима во целина, работната поддршка и работниот стрес, кои како и поодделните димензии на работната средина, во различен степен се значајни за работното задоволство на вработените, во зависност од видот на работните задачи и условите за работа во работните средини, како и од персонолошките карактеристики на вработените.

Располагајќи со податоци од соодветните скали за видот на социјалната клима и степенот на работното задоволство на вработените, идните студии на работната клима можат подетално да разјаснат како условите за работа афектираат различни групи вработени од аспект на:

- повреди поврзани со извршување на специфични работни задачи;

- отуѓување, депресија и физички симптоми поврзани со работните стресори;
- прифаќање на промени во работата;
- социјализација на работните улоги;
- прогрес во кариерата и можност да се подобри климата за да се постигне максимално R<sub>z</sub>, морал и благосостојба, подеднакво за вработените и нивните семејства.

Конкретно, раководствата на организациите кои ќе бидат во можност да се стекнат со информации од релевантните студии за видот на социјалната клима што е присутен во нивните работни средини и врз база на тоа да го проценат степенот на неговата поволност, истовремено ќе бидат способни да преземат и соодветни практични чекори за одржување и/или менување на постојната клима, имајќи предвид различни цели како развивање на: поголема мотивација, залагање во работата, работно и лично задоволство, определени вештини, знаења и умеења на вработените, индивидуална и организациска ефикасност, и. т. н.

## ЛІТЕРАТУРА

- Asai, M. & Bechtel, R. V. (1990). A comparison of some Japanese and United States works on the WES. In Y. Yoshitake, R. V. Bechtel, T. Takahashi & M. Asai (Eds.), *Current issues in environment - behavior research* (pp. 1-9). Tokyo: Japan, University of Tokyo.
- Baker, G. A. Carlishe, C., Riley, M., Tapper, J. & Dewey, M. (1992). The Work Environment Scale: A comparison of British and North American nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 692-698.
- Berkeley Planning Associates (1977). *Evaluation of child abuse and neglect demonstration projects: Vol. IX. Project management and worker burnout* (Report No. PB-278446). Springfield, VA: National Technical Information Service.
- Billings, A. & Moos, R. (1992). Work stress and the stressbuffering roles of work and family resources. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 215-232.
- Bojanović, R. (1988). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: Naučna knjiga.
- Bock, R. D. (1975). *Multivariate statistical Method in behavioral Research*. Mc Graw - Hill series in psychology.
- Booth, R., Norton, R., Webster, E. & Berry, N. (1976). Assessing the psychosocial characteristics of occupational training environments. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 85-92.
- Brady, C., Kinnaird, K. & Friedrich, W. (1980). Job satisfaction and perception of social climate in a mental health facility. *Perceptual and Motor Skills*, 51, 559-564.
- Brookings, J. B., Chacos, K. M., Hightower, S. E. Howard, M. E. & Weiss, C. S. (1985). Work environment and burnout in two social service agencies. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7, 311-320.



- Buccheri, R. K. (1985). Job satisfaction, autonomy, and supervisor support in psychiatric nursing (Doctoral dissertation, University of California, San Francisco, 1984). *Dissertation Abstracts International*, 45, 3769 B.
- Bukvić, A. (1982). *Načela izrade psiholoških testova*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Caldwell, B. S. (1991). Social process in isolated groups of U.S. National Park Rangers (Doctoral dissertation University of California, Davis, 1990). *Dissertation abstracts International*, 51, 6149 B.
- Colligan, M., Urtes, M., Wisseman, C., Rosensteel, R., Anania, T. & Hornung, R. (1979). An investigation of apparent mass psychogenic illness in an electronics plant. *Journal of Behavioral Medicine*, 2, 297-309.
- Constable, J. F. & Russell, D. W. (1986). The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. *Journal of Human Stress*, 12, 20-26.
- Daniels, D. & Moos, R. (1988). Exosystem influences on family and child functioning. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3 (4), 113-133.
- Davis, C. (1984). An approach to resolving issues in the work place: A study of cognitive styles as a variable in the person-work environment fit of social work majors graduated from the Southern Baptist Theological Seminary, 1970-1980 (Doctoral dissertation, University of Louisville, KY). *Dissertation Abstracts International*, 45, 1872 A.
- Docker, J. G., Fisher, J. L. & Fraser, B. J. (1989). Differences in the psychological work environment of different types of schools. *Journals of Research in Childhood Education*, 4, 5-17.
- Drude, K. & Lourie, I. (1984). Staff perceptions of work environment in a state psychiatric hospital. *Psychological Reports*, 54, 263-268.
- Fawzy, F., Wellisch, D., Pasnau, R. & Leibowitz, B. (1983). Preventing nursing burnout: A challenge for liaison psychiatry. *General Hospital Psychiatry*, 5, 141-149.
- Fraser, B. J., Docker, J. G. & Fisher, D. L. (1987). A comparison of the psychosocial environments of different types of schools. In B. J. Fraser (Ed.), *The study of learning environments* (Vol. III, pp. 68-75). Perth, Western Australia: Curtin University of Technology.

- Golembiewski, R. T. & Roundtree, B. H. (1986). Phases of burnout and properties of work environments: Replicating and extending a pattern of covariants. *Organizational Development Journal*, 4, (2), 25-30.
- Grau, L., Chandler, B. Burton, B. & Kolditz, D. (1991). Institutional loyalty and job satisfaction among nurse aides in nursing homes. *Journal of Aging and Health*, 3, 47-65.
- Grigsby, K. A. (1988). The organizational structure and climate in two schools of nursing: A comparative analysis (Doctoral Dissertation, University of Texas, Austin). *Dissertation Abstracts International*, 49, 2127 B.
- Guilford, J. P. (1973). *Fundamental statistics in psychology and education*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, LTD.
- Guzina, M. (1980). *Kadrovska psihologija*. Beograd: Naučna knjiga.
- Guzina, M. (1988). *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika*. Beograd: Institut za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Hare, J., Pratt, C. C. & Andrews, D. (1988). Predictors of burnout in professional and paraprofessional nurses working in hospitals and nursing homes. *International Journal of Nursing Studies*, 25, 105-115.
- Havelka, N. (1992). *Socijalna percepcija*. Beograd, zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Herchberger, L. S. Lichtenstein, P. & Knox, S. S. (1994). Genetic and Environment Influences on Perceptions of Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, 24-33.
- Hildebrand, J. O. & Walsh, W. D. (1988). Person environment congruence and perceived work climate. *Journal of Career Development*, 15, 121-133.
- Hipwell, A. A., Tyler, P. A. & Wilson, C. M. (1989). Sources of stress and dissatisfaction among nurses in four hospital environments. *British Journal of Medical Psychology*, 62, 71-79.
- Hoiberg, A. (1978). Women in the Navy: Morale and attrition. *Armed Forces and Society*, 4, 659-671.
- Hoiberg, A. & Berry, N. (1978). Expectations and perceptions of Navy life. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 130-145.

- Holahan, C. J., & Moos, R. (1983). The quality of social support: Measures of family and work relationships. *British Journal of Clinical Psychology*, 22, 157-162.
- Hopkins, A. (1990). Stress, the quality of work, and repetition strain injury in Australia. *Work and Stress*, 4, 129-138.
- Hunnicuttt, A. W. (1983). *Identifying and reducing burnout in mental health settings* (Final Report, National Institute of Mental Health Grant No. MH 151912). Ukiah, CA: Center for Education and Manpower Resources.
- Jackson, S. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job - related strain. *Journal of Applied Psychology*, 68, 3-19.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1980). Perceived job characteristic and job satisfaction: An examination of reciprocal causation. *Personal Psychology*, 33, 97-135.
- Johnson, M. & Stone, G. L. (1986). Social workers and burnout: A Psychological description. *Journal of Social Service Research*, 10, (1), 67-80.
- Knox, S., Theorell, T., Svensson, J. & Waller, D. (1985). The relation of social support and working environment to medical variables associated with elevated blood pressure in young males: A structural model. *Social Science Medicine*, 21, 525-531.
- Koran, L., Moos, R., Moos, B. & Lasslow, M. (1983). Changing hospital work environment: An example of a burn unit. *General Hospital Psychiatry*, 5, 7-13.
- Kramer, P. (1990). *Stress and the California Highway Patrol*. Master's thesis, Sonoma State University, Rohnert Park, CA.
- Kreč, D., Kračfeld, S. R. i Balaki, L. G. (1972). *Pojedinac u društvu*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Lange, M. (1978a). *Some characteristics of validity of Dutch translations of the FES and WES*. Nijmegen, The Netherlands: Catholic University, Department of clinical Psychology.
- Lange, M. (1978b). *Some psychometric characteristics of Dutch translations of the FES and WFS*. Nijmegen, The Netherlands: Catlike University, Department of Clinical Psychology.
- Lawrence, C. A. (1986). Female police officers: Relationships between social support, occupational stress, and strain (Doctoral dissertation, California School of

- Professional Psychology, Los Angeles). *Dissertation Abstracts International*, 47, 2171 B.
- McCormick, J. E. & Tiffin, J. (1977). *Industrial Psychology*. London: George Allen & Unwin.
- Milne, D., Burdett, C. & Beckett, J. (1986). Accessing and reducing the stress of psychiatric nursing. *Nursing Times*, 82, 59-62.
- Mohl, P. Denny, N. Mote, T & Coldwater, C. (1982). Hospital unit stressors that affect nurses: Primary task versus social factors. *Psychosomatics*, 23, 366-374.
- Moos, R. (1981). *Work Environment Scale manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Moos, R. (1986b). Work as a human context. In M. S. Pallack & R. O. Perloff (Eds.) *Psychology and work: Productivity, change, and employment: Vol. 5 Master lecture series* (pp. 9-52). Washington, DC: American Psychological Association.
- Moos, R. (1986a). *Work Environment Scale manual* (2<sup>nd</sup> Ed.) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Moos, R. (1987a). Growth-promoting aspects and interconnections of school, work, and family settings. *Psychological Assessment*, 3, 3-26.
- Moos, R. (1987b). Learning environments in context: Links between school, work and family settings. In B. J. Fraser (Ed.), *The study of learning environments* (Vol. 2, pp. 1-16). Perth, Australia: Curtin University of Technology.
- Moos, R. (1987c). Person-environment congruence in work, school, and health care settings. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 231-247.
- Moos, R. (1994). *Work Environment Scale manual* (3<sup>rd</sup> ed.) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Moos, R. & Schaefer, J. (1987). Evaluating health care work setting: A holistic conceptual framework. *Psychology and Health*, 1, 97-122.
- Moos, R. (1988). Psychological factors in the workplace. In S. Fisher & J. Reason (Eds.), *Handbook of life stress, cognition, and health* (pp. 193-209). New York: Wiley
- Moos, R. (1991). Connections among school, family, and work settings. In B. Fraser & H. Walberg (Eds), *Educational environments: Evaluation, antecedents, and consequences*, (pp. 29-53). New York: Pergamon.

- Murphy, L. & Colligan, M. (1979). Mass psychogenic illness in a shoe factory: A case report. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 44, 133-138.
- Nicholson, M. M. (1985). The management of participation: A comparison of work environments in participatory and traditional management systems in the retail food industry (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania, Philadelphia). *Dissertation Abstracts International*, 46, 1348A.
- Николоски Т. (1997). Напредни статистички методи за психолози. Скопје: Филозофски факултет
- Nokes, K. (1985). *Determining what the staff really thinks about the work environment*. New York: New York University School of Education, Health, Nursing and Arts Professions.
- O'Brien, P. (1980). A psychosocial profile of a group of middle-aged men in relationship to their work and family environments (Doctoral dissertation, University of San Francisco, 1979). *Dissertation Abstracts International*, 41, 721 B).
- O'Driscoll, M. P. & Evans, R. (1988). Organizational factors and perceptions of climate in three psychiatric units. *Human Relations*, 41, 371-388.
- Ogden, A. B. (1985). Relationship dimension needs and job satisfaction of June 1982. New York State associate degree nurse graduates (Doctoral dissertation, Cornell University, Ithaca, NY, 1984). *Dissertation Abstracts International*, 45, 2105 B.
- Parkes, K. (1982). Occupational stress among student nurses: A natural experiment. *Journal of Applied Psychology*, 67, 784-796.
- Parkes, K. (1986). Coping in stressful episodes: The role of individual differences, environmental factors, and situational characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1277-1292.
- Петроска-Бешка, В. (1994). *Методологија на експерименталниот истражувања во психологијата*. Скопје: Малинска.
- Petz, B. (1985). *Osnovne statističke metode za nematematičare*. Zagreb: Sveučilišna naklada Liber.

- Porter, R. (1984). An analysis of the relationships between classification variables and work environment measures of nurses (Doctoral dissertation, University of Missouri, Columbia, 1983). *Dissertation Abstracts International*, 45, 515 B.
- Prely, J. M. H. & McCarthy, M. (1991). Exploring psychological sense of community among women and men of the corporation. *Journal of Community Psychology*, 19, 351-361.
- Repetti, R. L. (1986a). Linkages between work and family roles. In S. Oskamp (Ed.) *Applied social psychology annual* (Vol. VII, pp. 98-127). Beverly Hills, CA: Sage.
- Repetti, R. L. (1986b). The social environment at work and psychological well-being (Doctoral dissertation, Yale University, New Haven, CT, 1985). *Dissertation Abstracts International*, 46, 4026B.
- Roberts, V. (1985). Personality characteristics and work environments: Their impact on receptivity toward office automation technology (Doctoral dissertation, University of Missouri, Columbia, 1984). *Dissertation Abstracts International*, 45, 3406A.
- Robinson, S. E., Roth, S. L., Keim, J., Levenson, M., Flentge, J. R. & Bashor, K. (1991). Nurse burnout: Work-related and demographic factors as culprits. *Research in Nursing and Health*, 14, 223-228.
- Rosenthal, D., Teague, M., Retish, P., West, J. & Vessell, R. (1983). The relationship between work environment attributes and burnout. *Journal of Leisure Research*, 15, 125-135.
- Rot, N., Ahtik, M., Havelka, N., Jezernik, D., Stojić, Lj., Štajnberger, I., Bihali-Gavrin, J., Peršić, B., Supek, R. i Zvonarević, M. (1972) *Socijalna psihologija*. Beograd: Izdavačko preduzeće "Rad".
- Rot, N. (1983). *Psihologija grupa*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Sainfort, P. A. (1990). Job design predictors of stress in automated offices. *Behaviour and Information Technology*, 9, 3-16.
- Сардоска, Е. (1997). Социјалната клима и работното задоволство во училишна работна средина. Сепарат од *Годишниот зборник на Филозофскиот факултет на Универзитетот "Св. Кирил и Методиј" - Скопје. Книга 24 (50)*. 389-401.

- Savicki, V. & Cooley, E. (1987). The relationship of work environment and client contact to burnout in mental health professionals. *Journal of Counseling and Development*, 65, 249-252.
- Schaefer, J. & Moos, R. (1991). *Work stressors and coping among staff in long-term care*. Palo Alto, CA: Department of Veterans Affairs Medical Center, Center for Health Care Evaluation.
- Schmitt, N., Colligan, M. & Fitzgerald, M. (1980). Unexplained physical symptoms in eight organizations: Individual and organizational analyses. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 305-317.
- Schmitt, N. & Fitzgerald, M. (1982). Mass psychogenic illness: Individual and aggregate data. In M. Colligan, J. Pennebaker & L. Murphy (Eds *Mass psychogenic illness: A social psychological analysis* (pp. 87-100). Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schultz, P. D. & Schultz, E. S. (1990). *Psychology and Industry Today*. New York: Mac Millan Publishing Company.
- Seiter, S. (1984). The relationship between leader behavior and the work environment (Doctoral dissertation, Ohio State University, Columbus). *Dissertation Abstracts International* 45, 1661A.
- Sinclair, C. & Frankel, M. (1982). The effect of quality assurance activities on the quality of mental health services. *Quality Review Bulletin*, 8, 7-15.
- Sork, J. L. (1985). An investigation of the attitudinal effects of quality circle participation on teachers in an educational setting (Doctoral dissertation, Portland State University, Portland, OR, 1984). *Dissertation Abstracts International*, 46, 576 A.
- Starker S. (1989). Working up to a better workplace. *VA Practitioner*, 6, 33-44.
- Šuković, F. (1989). *Psihologija organizacije*. Beograd: Privredni pregled.
- Sutermeister, A. R. (1967). *Ljudi i produktivnosti*. Zagreb: Panorama.
- Turnipseed, D. L. (1990). Evaluation of health care work environments via a social climate scale: Results of a field study. *Hospital and Health Services Administration*, 35, 245-262.

- Waters, J. (1978). *Police and their work environment: A social ecological assessment*. Barnesville, GA: Gordon Junior College.
- Wilkes, B. Stammerjohn, L. & Lalich, N. (1981). Job demands and worker health in machine paced poultry inspection. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 7 (Suppl. 4), 12-19.
- Williamson, A. M. & Sanderson, J. W. (1986). Changing the speed of shift rotation. A field study. *Ergonomics*, 29, 1085-1096.
- Yarne, S. K. (1983). Burnout: The relationship of organizational climate, personal values and their interactions to job-related attitudes (Doctoral dissertating, University of Texas, Austin). *Dissertation Abstracts International*, 44, 1270 B.



## Прилог А

### СКАЛА ЗА ПРОЦЕНА НА РАБОТНАТА СРЕДИНА

1. Работата што ја обавувам во оваа работна организација за мене претставува вистински предизвик
2. Вработените се подготвени да одвојат дел од времето за да им овозможат на новопримените работници да се чувствуваат пријатно
3. Претпоставениот е склон да го повиши тонот ако треба да ги замолчи вработените
4. На малкумина од вработените им се доделени позначајни одговорности
5. Вработените водат голема сметка за тоа работата да биде извршена
6. Постојано се врши притисок да биде одржана работна атмосфера
7. Работата понекогаш е многу неорганизирана
8. Постојат цврсти правила за следење на политиката и прописите на организацијата
9. Особено се цени кога работите се извршуваат на различен начин од вообичаениот
10. Во мојот работен простор понекогаш е премногу топло
11. Недостасува атмосфера на заедништво во мојот работен колектив
12. До извесен степен не постои атмосфера на блискост
13. Претпоставениот обично го пофалува вработениот кој добро ја извршил работата
14. Вработените имаат голема слобода да ја извршуваат работата на свој начин
15. Голем дел од работното време се губи поради неефикасност
16. Се чини дека секогаш постои нешто важно и ургентно
17. Активностите се добро испланирани
18. На вработените им е дозволено на работа да се облекуваат по свој избор
19. Секогаш се испробуваат новите и различните идеи
20. Работното место ми е извонредно добро осветлено

21. Се чини дека повеќето вработени се само формално присутни на работа
22. Луѓето се лично заинтересирани едни за други
23. Претпоставениот е обично склон да ги обесхрабри вработените кои се критички настроени
24. Вработените се поттикнуваат да донесуваат сопствени одлуки
25. Многу ретко работите се оставаат за утре
26. Луѓето не можат да си дозволат да се опуштат во работата
27. Правилата и прописите се во извесен степен неодредени и нејасни
28. Од луѓето се очекува да ги следат сите поставени прописи во извршувањето на нивната работа
29. Оваа средина е вистинското место да се испроба некоја нова идеја
30. Работниот простор ми е крајно пренатрупан
31. Чест и гордост е да се биде вработен во нашата работна организација
32. Вработените ретко учествуваат во заеднички активности во слободното време после работа
33. Претпоставениот обично дава целосна поддршка на идеите кои произлегуваат од вработените
34. Во извршувањето на работните задачи вработените може да ја користат личната иницијатива
35. Работам на многу ефикасно и успешно ориентирано работно место
36. Никој не работи премногу напорно
37. Одговорностите на претпоставениот се јасно дефинирани
38. Претпоставениот обично врши директна контрола над вработените
39. Разновидноста и промената во работата кај нас не се од особена важност
40. Мојот работен простор има современ и модерен изглед
41. Вработените многу се трудат да ги извршат работните задолженија
42. Земено во целина, луѓето искрено го изразуваат она што го чувствуваат

43. Претпоставениот често ги критикува вработените поради неважни работи
44. Претпоставениот ги поттикнува вработените, во разрешување на проблемите, да се потпираат на самите себе.
45. На луѓето им е многу важно да завршат обемна работа
46. Работното време е доволно за извршување на работата
47. Работните задолженија детално им се објаснети на вработените
48. Правилата и прописите се премногу строги
49. Веќе долго време се користат исти методи во работата
50. Би можело да се направи некое ново внатрешно преуредување во работниот простор
51. Мал број вработени би работеле волонтерски
52. Вработените често се собираат на заеднички појадок
53. Вработените слободно поставуваат барање за покачување на платите
54. Вработените главно не настојуваат да се истакнуваат како единствени и посебни
55. Постои правило дека "работата е пред забавата"
56. Многу е тешко да ги исполнам моите работни обврски
57. Вработените се често збунети во врска со тоа што конкретно од нив се очекува да работат
58. Претпоставениот постојано ја проверува работата на вработените и врши директен надзор
59. Ретко се испробуваат нови приоди кон работата
60. Боите и декорациите го прават моето работно место топло и пријатно за работа
61. Толку е убаво да се работи во оваа работна средина
62. Вработените кои не се прилагодуваат и многу се разликуваат од останатите не си поминуваат најдобро
63. Претпоставениот премногу очекува од вработените во однос на работата
64. Вработените се поттикнуваат да учат и работи што не се директно поврзани со работата што ја обавуваат
65. Вработените многу се залагаат во работата

66. И да се работи пополека, може да се заврши работата
67. На вработените им се целосно објаснети сите можни придобивки и бенефиции од работата
68. Претпоставениот многу ретко потпаѓа под притисок на вработените
69. Постои тенденција работите да останат онакви какви што се
70. Во мојот работен простор повремено има провев
71. Тешко е некого да натераш да работи прекувремено
72. Вработените често расправаат меѓу себе за своите лични проблеми
73. Вработените дискутираат за личните проблеми со претпоставениот
74. Вработените во голем степен ги извршуваат работните задачи независно од претпоставениот
75. По сè изгледа дека вработените не се доволно ефикасни
76. Секогаш постојат крајни рокови за извршување на задачите
77. Постојано се менуваат правилата и прописите
78. Од вработените се очекува целосно да ги прифатат правилата и нормите
79. Постои нова и здрава работна атмосфера
80. Во мојот работен простор мебелот и средствата за работа се обично добро распределени
81. Работата што ја вршам е обично многу интересна
82. Често се создаваат проблеми поради озборувања позади грб
83. Претпоставениот навистина се залага во интерес на своите вработени
84. Претпоставениот редовно свикува средби со вработените за да разговараат за нивните идни работни цели
85. Има појава да се доцни на работа
86. Луѓето често мораат да работат прекувремено за да ја завршат нивната работа
87. Претпоставениот ги поттикнува вработените да бидат редовни и уредни
88. Ако вработениот задоцни, тој може да надолжни со останување подоцна на работа
89. Се има впечаток дека работите постојано се менуваат
90. Работните простории се добро проветрени

**Прилог Б****СКАЛА ЗА МЕРЕЊЕ НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТА**

1. Моите работни задачи се еднолични и монотони
2. Во работата ги користам моите знаења и способности
3. Мојата работа ми причинува задоволство
4. Работата што ја извршувам е одговорна
5. Мојата работа ме стимулира
6. Имам можности за напредување во работата
7. Мојата работа е разновидна
8. Можам да се гордеам со мојата работа
9. Можам да ги согледам конкретните резултати од мојата работа

## Прилог В

.....

**Табела за конверзија на форма R сирови во стандардни скорови за аритметички средини на работни групи**

Сиров скор	I	PC	SS	A	TO	WP	C	Ctl	Inn	Com
9	65	75	72	73	62	78	65	65	74	73
8	61	70	67	68	57	72	61	59	70	68
7	56	64	62	63	52	66	57	53	65	63
6	52	58	58	58	47	60	53	47	61	59
5	48	53	53	53	42	54	49	41	56	54
4	43	47	50	48	37	49	45	35	52	49
3	39	41	44	42	32	43	41	29	47	45
2	34	36	40	37	27	40	37	23	43	40
1	30	30	35	32	22	31	33	17	39	35
0	25	24	31	27	17	25	29	11	34	31

Забелешка. Стандардните скорови се базирани врз аритметички средини и стандардни девијации за индивидуи и групи прикажани во Табела 2 (МЕТОД).