МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ – СВЕТИ НИКОЛЕ

Магистерски труд

Тема

ГРАЃАНСКОТО (ПРОСОЦИЈАЛНО) ОДНЕСУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОД ОБЛАСТА НА КУЛТУРАТА

Ментор

проф. д-р Иван Ефремовски

Изработил

Елена Павлова

Свети Николе,2024 година

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ – СВЕТИ НИКОЛЕ

Магистерски труд

Тема

ГРАЃАНСКОТО (ПРОСОЦИЈАЛНО) ОДНЕСУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОД ОБЛАСТА НА КУЛТУРАТА

Предмет:

Ментор: проф. д-р Иван Ефремовски

Студент:Елена Павлова

Број на индекс М 217027

Насока:Административно право и јавна администрација

Свети Николе, 2024

АПСТРАКТ

Оваа тема ја истражува важноста и влијанието на граѓанското однесување, познато и како просоцијално однесување, кај вработените во организациите од областа на културата.

Проучувањето на ваквото однесување е критично за подобрување на работната атмосфера и зајакнување на меѓусебната поддршка и соработка меѓу вработените. Истражувањето ќе се фокусира на начини како културните организации можат да го поттикнат и одржат просоцијалното однесување, со цел да ги подобрат своите резултати и да создадат позитивно влијание врз заедницата.

Дополнително, ќе се разгледуваат предизвиците и бариерите кои можат да го попречат развојот на ваквото однесување, како што се организациските структури и културните разлики.

Клучни зборови:граѓанско однесување, вработени, култура, организациски структури

ABSTRACT

This topic explores the importance and impact of civic behavior, also known as pro-social behavior, among employees in cultural organizations.

Studying such behavior is critical for improving the workplace atmosphere and strengthening mutual support and collaboration among employees. The research will focus on ways cultural organizations can encourage and sustain pro-social behavior to enhance their outcomes and create a positive impact on the community.

Additionally, it will examine the challenges and barriers that may hinder the development of such behavior, such as organizational structures and cultural differences.

Keywords: civil behavior, employees, culture, organizational structures

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....1

1.ИСТОРИЈА НА ГРАЃАНСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ, СТРУКТУРА И РАМКИ НА ГРАЃАНСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ.....5

1.1.Историски развој на граѓанското однесување.....5

1.2.Различни видови на граѓанско однесување.....10

1.3.Културни варијации на граѓанското однесување.....15

1.4.Рамки поврзани со граѓанското однесување.....19

1.5.Мерките за граѓанско однесување со дефиницијата на конструктот.....25

1.6.Импликации за идни истражувања.....27

2.ГРАЃАНСКО ОДНЕСУВАЊЕ ВО КОНТЕКСТ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ТЕОРИЈА.29

2.1.Допринос на Барнард.....29

2.2.Ротлисбергер и Диксон.....31

2.3.Кац и Кан.....33

2.4.Блау.....35

2.5.Теорија на размена меѓу лидер и член (LMX теорија).....36

2.6.Вилијамсон и економија на трансакциските трошоци.....38

2.7.Оучи.....40

2.8. Ефектите на граѓанското однесување врз оценките и пресудите на перформансите 41

2.8.1.Теоретски механизми што објаснуваат зошто граѓанското однесување може да влијае на оценките од раководителите.....42

2.8.2.Емпириски докази за ефектите на граѓанското однесување врз оценките за перформанси и други менаџерски одлуки.....59

3.АТИТУДИНАЛНИ И ДИСПОЗИЦИОНИ ПРЕДИСПОЗИЦИИ НА ГРАЃАНСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ.....61

3.1.Атитуди.....62

3.2. Личност.....65

4.ВЛИЈАНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО И РАБОТНАТА СРЕДИНА ВРЗ ГРАЃАНСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ.....68

4.1.Теоретски механизми за објаснување на детерминантите на граѓанското однесување 68

5.ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ 85
5.1.Резултати од истражувањето 86
ЗАКЛУЧОК 96
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 99

ВОВЕД

Граѓанското однесување претставува клучен фактор за подобрување на работната атмосфера и поттикнување на соработка и поддршка меѓу вработените. Преку стимулирање на просоцијалното однесување, организациите можат да ги подобрат своите перформанси и да создадат позитивно влијание врз заедницата.

Граѓанското однесување го промовира ефективното функционирање на организацијата преку дискреционо индивидуално однесување на вработените и придонесува за организацијата на многу начини.

Поединците кои го прикажуваат граѓанското однесување во областа на културата се подготвени да соработуваат и да го зголемат својот ангажман надвор од поставените должности и награди обезбедени од организацијата со намера да постигнат позначајни цели. Така, секоја организација може да има за цел да го зголеми граѓанското однесување на своите вработени. Меѓутоа, за да може да го направи тоа, мора да биде запознаен со димензиите на истото врз кои, меѓу другите фактори, влијае и националната култура.

Граѓанското однесување во културните организации игра клучна улога во обликувањето на нивните внатрешни и надворешни дејства. Културните организации, не служат само како чувари на културното наследство и промоција на уметноста, туку и како центри на социјална интеракција и размена на идеи. Во таква средина, однесувањето на граѓанството станува основен столб кој поддржува здрава организациска култура и овозможува ефективна работа.

Просоцијалното однесување е сеопфатно име за различни форми на општествено однесување, чија основа е помагањето на другите да ги задоволат нивните потреби или да ги елиминираат тешкотиите. Таквото однесување вклучува добронамерност и пријателство, материјална помош и морална поддршка, емпатија и алтруизам. Просоцијалното однесување се дефинира како намерно и доброволно однесување кое има позитивни последици за другите.

Ваквата дефиниција на просоцијалното однесување се заснова на последиците од однесувањето, каде мотивите на однесувањето можат да бидат позитивни или негативни. Имено, мотивите за просоцијално однесување можат да бидат различни. Така, мотивот за

просоцијално однесување може да биде вистинската желба на поединецот да помогне на друг или на други, обид на поединецот да добие одредена форма на награда (одобрување од околината, пофалби, зголемување на самодовербата) или обид да избегне казна (критика на општеството, чувство на вина).

Во основа, просоцијалното однесување одразува позитивен социјален одговор кој придонесува за градење и одржување на здрави меѓучовечки односи.Тоа е клучно за функционирањето на општеството бидејќи поттикнува солидарност, поддршка и заедништво меѓу луѓето. Разбирањето на просоцијалното однесување и неговата важност може да ни помогне подобро да разбереме како поединците и групите можат да придонесат за создавање покохезивни, еластични и морално водени заедници.

Истражувањето на оваа тема може да помогне во идентификување на начини за надминување на бариерите кои го попречуваат развојот на ваквото однесување. Ова може да вклучува разгледување на организациските структури, културните разлики и други фактори кои влијаат на однесувањето на вработените.

Резултатите од ова истражување можат да бидат корисни за креирање на стратегии и политики кои ќе помогнат во поттикнување на просоцијалното однесување. Овие стратегии можат да бидат од корист за менаџерите и донесувачите на одлуки во културните организации, како и за истражувачите и академиците кои се занимаваат со оваа проблематика.

Образложение на научната и истражувачката оправданост на темата

Темата за истражување на граѓанското (просоцијално) однесување на вработените во организациите од областа на културата е од голема важност поради неколку причини.

Прво, граѓанското однесување претставува клучен фактор за подобрување на работната атмосфера и поттикнување на соработка и поддршка меѓу вработените.

Преку стимулирање на просоцијалното однесување, организациите можат да ги подобрат своите перформанси и да создадат позитивно влијание врз заедницата.

Второ, истражувањето на оваа тема може да помогне во идентификување на начини за надминување на бариерите кои го попречуваат развојот на ваквото однесување. Ова може да вклучува разгледување на организациските структури, културните разлики и други фактори кои влијаат на однесувањето на вработените.

Трето, резултатите од ова истражување можат да бидат корисни за креирање на стратегии и политики кои ќе помогнат во поттикнување на просоцијалното однесување. Овие стратегии можат да бидат од корист за менаџерите и донесувачите на одлуки во културните организации, како и за истражувачите и академиците кои се занимаваат со оваа проблематика.

План за работа

Во воведот ќе се објасни важноста на граѓанското однесување во културните организации, истакнувајќи го неговото значење за организациската ефикасност и позитивната работна атмосфера. Понатаму, ќе се дефинира и објасни поимот на просоцијалното однесување, вклучувајќи ги различните негови аспекти и значењето за индивидуалниот и колективниот успех.

Историја на граѓанското однесување.Овој дел ќе опфати историски преглед на развојот на граѓанското однесување, почнувајќи од раните теории и истражувања до современите концепции. Ќе бидат разгледани различните видови на граѓанско однесување, нивната еволуција и влијанието врз организациската пракса.

Структура и рамки на граѓанското однесување.Ќе се истражат културните варијации на граѓанското однесување и различните рамки поврзани со него. Овој дел ќе опфати и мерки за граѓанско однесување со дефиниција на конструктот, како и импликациите за идни истражувања во оваа област.

Граѓанското однесување во контекст на организациската теорија.Во овој дел ќе се разгледаат различни теоретски пристапи и придонеси кон разбирањето на граѓанското однесување, вклучувајќи ги Барнард, Роетлисбергер и Диксон, Каци и Кан, Блау, теоријата на размена меѓу лидер и член (LMX теорија), Вилијамсон и економиката на трансакциските

трошоци, и Оучи. Ќе се анализира како овие теории и модели помагаат во објаснувањето и предвидувањето на граѓанското однесување во организациите.

Атитудинални и диспозициони предиспозиции на граѓанското однесување.Овој дел ќе ги истражи атитудите и личноста како предиспозициони фактори кои влијаат на граѓанското однесување. Ќе се анализираат различни теории и емпириски докази за тоа како овие индивидуални карактеристики го формираат и модифицираат граѓанското однесување во организациски контекст.

Влијанието на лидерството и работната средина врз граѓанското однесување.Ќе се разгледаат теоретските механизми за објаснување на детерминантите на граѓанското однесување, фокусирајќи се на улогата на лидерството и работната средина. Овој дел ќе вклучи анализа на различни лидерски стилови и организациски култури кои го поттикнуваат или попречуваат граѓанското однесување.

Ефектите на граѓанското однесување врз оценките за перформанси и судови. Во овој дел ќе се анализираат теоретските механизми кои објаснуваат зошто граѓанското однесување може да влијае на раководните оценки. Ќе се претстават и емпириски докази за ефектите на граѓанското однесување врз оценките за перформанси и други раководни одлуки, со цел да се утврди неговото практично значење и импликации.

Резиме на најважните наоди

Ќе се изврши и резиме на најважните наоди од истражувањето, со фокус на препораки за идни активности. Овие препораки ќе вклучуваат стратегиски препораки и практични мерки за унапредување на граѓанското однесување во културните организации. Ќе се истакне важноста на граѓанското однесување за одржлив развој, вклучувајќи долгорочни бенефити и одржливи практики.

1.ИСТОРИЈА НА ГРАЃАНСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ, СТРУКТУРА И РАМКИ НА ГРАЃАНСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

1.1.Историски развој на граѓанското однесување

Во раните 1960-ти, концептот граѓанско однесување во литературата било познато како автономно работно однесување. Граѓанското однесување потоа станало популарно во раните 1980-ти во описот на однесувањето на вработените во системите на различни организации и било еминентно во одржувањето на тие системи.

Концептот на граѓанското однесување станало едно од најпроучените прашања во организацискатa култура, привлекувајќи внимание низ различни области на студии во последните две децении. Фокусот бил главно на претходниците на граѓанското однесување, придонесот за организацискатa ефективност и неговата функционалност, димензиите и неговата природа. Неговата популарност се должи и на зголемената важност на тимската работа во рамките на организациите[1].

Граѓанското однесување за првпат било формално дефинирано од страна на Орган во 1988 година како „индивидуално однесување кое е дискреционо, не директно или експлицитно препознаено од формалниот систем на наградување, а збирно го промовира ефикасното и ефективно функционирање на организацијата.“

Оваа дефиниција ги вклучува и аспектите на однесувањето и резултатот и имплицира дека однесувањето на граѓанството е:

- дискреционо, а со тоа не е дел од формалното барање за работа;
- не е директно поврзано со формалните награди;
- корисно за организацискатa ефикасност.

Оваа дефиниција сè уште често се повикува, но доби неколку критички забелешки. Критичарите тврдат дека некои вработени би можеле да ги согледаат елементите на граѓанското однесување повеќе или помалку како дел од нивната работа, што ги прави границите помеѓу дискреционото однесување и барањата за работа помалку јасни.

[1]Graham, J. W. (1989). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. Unpublished working paper, Loyola University of Chicago.

Орган во 1997 година одговорил на оваа критика со редефинирање на граѓанското однесување како „однесувања кои придонесуваат за организациска ефикасност преку поддршка на социјалната и психолошката средина каде што се извршуваат задачите“.

Потоа, Орган и соработниците во 2006 година посочиле дека идеите поврзани со граѓанското однесување произлегле од аргументот задоволство-продуктивност од доцните 1930-ти. Овој период бил наречен „ера на човечките односи“ поради преовладувачкото движење меѓу човечките односи. Хопок (1935) го дефинира задоволството како комбинација на психолошките и социјалните услови на работното место што создава севкупно позитивно чувство кон работата и организацијата. Во ова време, генерално се претпоставувало дека задоволството на вработените влијае на продуктивноста. Сепак, емпириските истражувања во овој период имале мала основа за оваа претпоставка[2].

Според Наиду (1996), научниците за првпат биле запознаени со врската помеѓу задоволството и перформансите преку студиите на Елтон Мајо и Фриц Ротлисбергер за Хоторн, кои се случиле во текот на 1924-1933 година. Сметано како најзначајното истражување на човечкиот аспект на индустриските односи на почетокот на дваесеттиот век, студиите на Хоторн го означиле почетокот на поврзувањето на ергономијата, дизајнот и продуктивноста со проучувањето на задоволството од работата.

Студиите на Хоторн опширно ги истражувале начините за подобрување на продуктивноста во „Hawthorne Works“ на „Western Electrical Company“ во Чикаго. Првично, Мајо и Ротлисбергер имале обид да откријат како различните услови (т.е. осветлувањето на работното место) може да влијаат на продуктивноста на вработените како последица на прашањата што произлегле од научните перспективи на Тејлор (1911) за менаџментот. Наместо тоа, тие подоцна откриле дека продуктивноста на вработените се зголемува кога се чувствуваат ценети од организацијата. Бидејќи ова докажа дека вработените не работат само за надоместокот што го добиваат, туку научниците проучувале други фактори кои исто така би можеле да доведат до подобри перформанси на вработените (т.е. задоволство).

[2]Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. Human performance

Многумина веруваат дека студиите на Хоторн, спроведени од 1920-тите до почетокот на 1930-тите, ги нагласиле социо-психолошките аспекти на граѓанското однесување во институциите. Во 1939 година, раководството на Ротлисбергер и Диксон (1939) и работникот дале извештај за студиите на Хоторн. Орган и неговите соработници (2006) објавиле дека Ротлисбергер и Диксон (1939) правеле разлика помеѓу формална и неформална организација во институција. Сепак, Ротлисбергер и Диксон (1939) изјавиле дека неформалните групи „постојат како неопходен услов за соработка".

Кога Барнард (1938) дискутирале за теоријата на организацијата заснована на неговата концепција за кооперативни системи, тој дошол до идејата за склоноста на поединците да работат заедно за да се постигнат организациските цели. Оваа перспектива е заснована на идејата за поединец кој самостојно избира да учествува во формален систем на соработка. Иако Барнард (1938) ја истакнал важноста на соработката во организациите, поминало значително време пред таа да стане основа од која ќе се појави конструкцијата на граѓанското однесување.

1960-тите години отстапиле место на појавата на полето на граѓанското однесување. Реал (1962) потврдил дека во овој период, научниците започнале да ја истражуваат важноста на различните аспекти на односот надреден-подреден. Поради ова, интелектуалното внимание се обиде да го класифицира однесувањето и нивните причини. Истрагите во врска со ставовите на вработените и нивното доброволно однесување на „помагање" продолжиле во овој период. Токму во тоа време научниците почнале да му даваат име на дискреционото однесување за помагање на своите колеги[3].

На пример, Кац (1964) истакнал дека бидејќи организациите очекуваат од нивните вработени да прикажат доверливо однесување кое е усогласено со нивните задолжителни барања за задачи, исто така е важно работниците да покажат „иновативно и спонтано однесување" што ги надминува барањата на улогата. Кумар (2014) спомнал дека тоа е затоа што овие видови на однесувања одговараат на побарувачката на непредвидени непредвидени ситуации.

[3]Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Canada: Michael Schenk

Сепак, може да се забележи дека литературата во врска со односот помеѓу моралот на поединците и перформансите на работата, дала контрадикторни резултати. Лолер и Портер (1965), од друга страна, заклучиле дека перформансите имале поголемо влијание врз моралот наместо обратно. Мек Грегор (1960) и Бас (1965) откриле дека организациските перформанси се рефлектираат на тоа како работниците ја доживуваат својата работа и нивната работна средина.

Надоврзувајќи се на идејата на Емери и Трист (1960) дека организациските перформанси зависат од тоа колку се конзистентни техничките и социјалните формации на институцијата, Ликерт (1961) тврди дека фокусирањето на вниманието на физичките и социо-емоционалните потреби на вработените резултира со продуктивност и ефикасност на организацијата. Ова е затоа што вработените се чувствуваат задоволни кога ќе се решат нивните потреби. Вајт (1961) и Аргирис (1964) посочиле дека институцијата која прифаќа позитивна социјална средина може да очекува високи нивоа на задоволство на вработените. Следејќи ја оваа логика, сега се верува дека задоволството на вработените значително влијае на развојот на тоа како вработените се однесуваат кон нивната работа, нивните соработници и организациите.

Занд и соработници (1969) раскажале дека поврзаноста меѓу претпоставените и подредените во организациите била темелно испитана. Научниците во овој период сакале да го утврдат степенот на влијание на таквите врски со меѓучовечките и групните одговорности. Мајер и соработници (1963) нагласиле дека научниците главно откриле дека односите меѓу работодавачот и вработените имале директно влијание врз тоа како вработените отворено комуницираат за грижите поврзани со работното место. Според Јилдирим (2014), степенот на отвореност на вработените да комуницираат со нивните претпоставени е значително корелиран со граѓанското однесување.

Иако на Хоманс (1958) му се припишува употребата на идејата за индивидуализам за да ги опише процесите на размена во кои се вклучени луѓето, теоријата за социјална размена на Блау (1964) станала најпопуларната хипотетичка рамка што се користела во проучувањето на граѓанското однесување.

Според Блау (1964), економската и социјалната размена се само некои од стимулациите што ги нудат организациите. Блау (1964) ја дефинира економската размена фокусирајќи се повеќе на опипливиот и финансискиот аспект на размената додека социјалната размена се фокусира на социо-емоционалниот аспект. Според Голднер (1960), реципроцитетот е центарот на социјалната размена - односно, луѓето имаат тенденција да им помагаат на оние кои им помагаат. Поради ова, Блау (1964) тврди дека мотивирањето на вработените преку надворешни и внатрешни задоволувачи ги наведува да возвратат преку надминување на формалните барања за задачи.

Во 1980-тите се забележани големи социо-економски промени поради напредокот во технологијата и зголемената економска либерализација. Во согласност со ова е повисокото ниво на продуктивност што го покажуваат вработените. Фаруки (2012) изјавил дека истражувачите во текот на овој период пронашле неверојатни сознанија во организационите поставки, иако Шваб (1980) сметал дека литературата се фокусирала повеќе на разбирање на организациското граѓанство во однос на другите конструкции, наместо внимателно да објаснува што е навистина однесувањето на граѓанството.

Смит и сор. (1983) изјавиле дека она што тогаш сè уште било познато како „граѓанско однесување“ го стимулирал интересот на истражувачите токму затоа што е дискреционо и затоа, не може лесно да се управува ниту да се мери. Тие мислеле дека однесувањето на граѓанството е само една форма на просоцијално однесување што и помага на организацијата да функционира подобро. Тие, исто така, верувале дека однесувањето на државјанството има два вида (т.е. алтруизам, кои се однесувања насочени кон помагање на поединци и генерализирана усогласеност, која ја одразува усогласеноста со нормалните правила и прописи), и дека задоволството директно влијае на манифестирањето на овој вид на однесување[4].

Грахам (1986) препорача трет тип на придонеси на вработените кои се релевантни за остварување на организациските цели. Тој тоа го нарекол „граѓанска доблест“ и го дефинирал како одговорно учество во организациското управување.

[4]Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents." Journal of Applied Psychology.

Поради ова, Орган (1988) конкретно го дефинирал граѓанското однесување како „индивидуално однесување кое е дискрециono, не директно или експлицитно препознаено од формалниот систем на наградување и што во целина го промовира ефективно функционирање на организацијата“, како што споменавме погоре.Тој укажал на важноста од собирање поединечни придонеси за граѓанското однесување директно да влијае на перформансите. Со ова, Орган (1988) идентификувал пет видови на граѓанското однесување кои ќе бидат објаснети подолу: алтруизам, совесност, учтивост, граѓанска доблест и спортски дух.

1.2.Различни видови на граѓанско однесување

Схоластичките постулации укажуваат дека димензијата на граѓанското однесување се неконзистентни во голема мера. Првата операционализација на граѓанското однесување од Смит и соработниците (1983) кој го идентификувал алтруизмот како однесување наменето да му помогне на одредена личност и вториот аспект означен како општа послушност или усогласеност со нормите. Подоцна, Орган (1988) го подобрил и унапредил концептот до петдимензионален конструкт како алтруизам, совесност, спортски дух, учтивост и граѓанска доблест.Подсакоф (2009) понатаму ја категоризирал димензионалната конструкција на Орган во две категории „учтивост“ и „алтруизам“ кои се гледаат како главно од корист на поединецот, додека совесноста, „спортската способност“ и „граѓанската доблест“ се насочени кон организацијата[5].

Уште повеќе, Ван Дајн и соработниците (1995) понудиле класификација која се состои од четири димензии: (а) социјално учество гледано како активно вклучување во организациски работи, компонента слична на „алтруизмот“ (б) послушност, која е слична на „совесност“ и „граѓанска доблест“ (в) лојалност која ја одразува посветеноста на организациските вредности и цели преку престој и работа со организацијата под какви било околности што се слични на спортскиот дух и (г) функционално учество, кое е различно со димензијата на граѓанското однесување.

[5] Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research." Journal of Management

Во целост, Леин (2002) тврди дека петдимензионалниот модел на Орган (1988) има најголем број емпириски истражувања кои Коста и МекКреј, (1992) исто така ги нарекуваат големите пет димензии класифицирани како алтруизам, совесност, спортски дух, учтивост и граѓанска доблест, затоа во следниот пасус ќе ги објасниме петте видови на граѓанско однесување поединечно[6].

Алтруизам. Иако алтруизмот станал официјална димензија во 1988 година, тој веќе бил користен во претходните дела што ќе доведат до создавање на граѓанско однесување. Како прво, Смит и сор. (1983) го дефинирале алтруизмот како форма на просоцијално однесување. Бидејќи не постојат прецизни дефиниции за просоцијалното однесување, Бриф и Мотовидло (1986) генерално го дефинирале тоа просоцијално однесување како доброволно однесување наменето да му користи на примачот.

Орган (1988) исто така го дефинирал алтруизмот како чин на доброволна помош на соработниците. Тој елаборирал дека алтруистичкиот вработен покажува несебична грижа за благосостојбата на неговите соработници, претпоставените и другите луѓе во организацијата. Оттогаш, алтруизмот е поврзан со различни претходници, детерминанти и концепти во следните дела поврзани со граѓанското однесување.

Една од овие студии е рецензентскиот труд на Подсакоф каде што тој и неговите колеги покажале дека алтруизмот е значително поврзан со проценките на перформансите и позитивната афективност. Исто така, алтруизмот се смета за една од најважните димензии на граѓанското однесување бидејќи алтруистичките дејства (на пр. помош на колега кој бил отсутен, помагање на колегите со големи оптоварувања, внимавање на ефектите од нечиј вработен, свесни за ефектите од нечиј друг) се нивоа на интерес што вработениот го има за неговата работна средина.

Алтруизмот, исто така, предизвикува тимска работа и соработка. Ова доведува до зголемување на расположливото знаење за вработените, како и до зголемување на ефикасноста на работниот систем, бидејќи забавеното време на работникот може да се искористи за да му помогне на друг на одредена задача.

[6]LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta- analysis

Совесност. Орган (1988) ја дефинира совесноста како степенот на нечија посветеност на работата што ги надминува формалните барања (на пр. долгочасовно работење, волонтерство за извршување други задачи освен рутинските должности). Совесноста може да биде поврзана со организациската политика меѓу вработените. Мажите имаат поголема веројатност да се вклучат во несовесно однесување отколку жените со оглед на фактот дека мажите имаат поголема предност за еднаквост.

Коновски и Орган (1996) откриле дека совесноста е значително поврзана со сите видови и аспекти на граѓанското однесување. Совесноста ја зголемува ефикасноста и ефективноста на менаџерите во извршувањето на нивните должности. Тоа е така затоа што вработените со висока совесност се впуштаат во намален меѓугрупен конфликт. Со оглед на тоа што високо совесните поединци ги надминуваат минималните улоги што ги бара организацијата, тие генерално имаат подобри резултати во работата отколку поединците со ниска совесност.

Совесноста се користи и за да покаже дека одредена индивидуа е организирана, отчетна и вредна. Посовесните вработени остануваат информирани и ажурирани за производите и/или услугите што се нудат.Совесноста изразува одредени однесувања на улогата што ги покажува вработениот, а ги надминуваат минималните барања. Со други зборови, тоа е искрена посветеност на организацијата, како и почитување на правилата на организацијата надвор од очекувањата на организацијата. Вработен кој бара да знае дали работата се одвива без проблеми додека е на одмор се нарекува совесен работник. Може да се каже дека е грижа на вработениот кон правилата и прописите на организацијата за вистинска корист на организацијата.

Поединците кои се многу совесни бараат минимален надзор бидејќи се придржуваат до законот, верно и внимателно ги следат правилата и прописите на работното место и се грижат за исполнување на нивните одговорности и компетенции, овие лица се повеќе склони кон преземање иницијатива во решавањето на проблемите и се посистематски и посеопфатни во својата работа.

Спортски дух. Спортскиот дух ја одразува желбата или подготвеноста на вработениот да ги толерира неизбежните непријатности и наметнувања на работа без приговори, што исто така може да се смета како тимски дух.

Спортскиот дух се фокусира на позитивниот став и диспозиција на вработениот дури и во стресни околности без огорченост. Подготвеноста на вработениот да преземе и изврши дополнителна привремена задача, без приговор, кога има право на приговор може да послужи како пример за такво однесување. Добрата волја на вработените на работното место, набљудувајќи ги позитивните аспекти на работата меѓу негативните поврзани со љубезните гестови, има за цел да го спречи конфликтот поврзан со работата, како што е консултацијата со другите пред да преземе акција.

Според тоа, Орган (1988) го означил спортскиот дух како однесување на топло толерирање на иритациите кои се неизбежен дел од речиси секоја организациска поставеност во обид да се избегнат конфликти и меѓучовечки проблеми поврзани со работата.

Со други зборови, може да се каже дека се однесува на желбата на вработениот да остане позитивен и толерантен во однос на тешкотиите што се доживуваат на работното место кои Орган и Рајан, (1995) ги изразиле како изложба на подготвеност да се толерираат мали и привремени непријатности на персоналот и наметнување на работа без поплаки, жалби, обвинувања или протести.

Граѓанска доблест. Граѓанската доблест е конструктивно вклучување во организациски процес, како што е читањето пошта при присуство на состаноци и одржувањето во тек со поголемите прашања што ја вклучуваат организацијата. Згора на тоа, Подсакоф ја гледа граѓанската доблест како подготвеност за активно учество во организациските работи во однос на прашањата што ја мачат организацијата.

Тоа може да се објасни како однесување кое покажува внимание на учеството во заедничкиот живот и целосна посветеност на вработениот кон организацијата или максимален интерес или незадолжителни навики кои вработените ги покажуваат за да имаат интерес за организациските работи.

Граѓанската доблест се смета како организациско учество кое вклучува интерес на вработените за организациски работи водени од идеални стандарди на доблест изразени со целосна вклученост во организациското управување на пример, споделување мислење и иновативни идеи со другите додека Џорџ и Џонс (2002) се однесуваат на тоа давање конструктивен предлог кој ги вклучува сите намерни акти на креативност и иновација во организациите.

Во истото светло, Ван Скотер, (2000) гледа на граѓанската доблест да се фокусира на самодисциплинирани однесувања како што се напорно работење и преземање иницијатива за решавање на проблем на работа. Може да се каже дека ја вклучува силата и решителноста што ги поттикнува луѓето да дејствуваат со намера да го промовираат интересот на организацијата. Граѓанската доблест е концептуализирана како подготвеност на вработените активно да учествуваат во операциите на организацијата[6].

Учтивост.Учтивоста е поврзана со позитивните односи за време на процесите на соработка во организацијата што помага во намалување и спречување на прашања поврзани со работата кои вклучуваат индивидуални проблеми преку позитивен став. Оценувањето и правењето на она што е најдобро за вработениот може да помогне во зајакнувањето на учтивото однесување меѓу организациониот персонал. Учтивоста може да се каже дека е гест што им помага на другите да спречат да се појават меѓучовечки проблеми, како што е претходно известување за распоредот за работа на некој што има потреба, консултирање со други пред да преземе какви било активности што може да ги попречат другите.

Учтивоста се покажува во интерес да се спречи создавање проблеми за соработниците, на пример, оставање на фотокопирот или печатачот во добра состојба за употреба од други работници. Учтивоста вклучува однесување кое се фокусира на превенција на проблеми и преземање на потребните и навремени чекори со цел да се минимизираат ефектите од проблемот во иднина.

[6] Chiun Lo, May. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia. International Business Research

1.3.Културни варијации на граѓанското однесување

Иако сите освен неколку од објавените емпириски студии за граѓанското однесување се случиле во Северна Америка, првенствено во Соединетите Држави, треба да се размисли дали граѓанското однесување има различни форми во различни култури и економски системи. Рамката на Хофстед (1984) идентификува четири главни димензии на разликите меѓу општествените култури[7]:

Индивидуализам-колективизам го одразува она што влијае врз членовите на културата што ја користат за да го водат однесувањето: сопствените лични вредности и интереси наспроти акцентот на интересите и вредностите на поголемата група, како што се поширокото семејство, фамилијата или другарите. Во индивидуалистичките култури, луѓето ја нагласуваат слободата да се дефинира сопствениот личен идентитет, додека колективистичките култури претпоставуваат дека идентитетот произлегува од поголемата група.

Растојанието на моќ се однесува на степенот до кој членовите на едно општество не само што ја препознаваат, туку и се чувствуваат удобно со, инхерентна хиерархија која јасно ги дефинира разликите во моќта меѓу поединците.

Избегнувањето на несигурноста ги опфаќа разликите меѓу општествените култури кои се однесуваат на преземањето ризик, толеранцијата на двосмисленоста и потребата од строги правила и процедури.

Мажественоста-женственоста ги одразува разликите во акцентот на конкуренцијата наспроти соработката, задачите наспроти врските, естетиката и квалитетот на животот наспроти материјалното богатство и, што е најважно, разликите во специјализацијата на родовите улоги и атрибути (на пример, машките култури прават поостри разлики помеѓу доблестите на идеални мажи и жени).

[7] Димитровски, А. (2012)."Промени во организациската култура и нивното влијание врз продуктивноста." Универзитетски Преглед

Соединетите Американски Држави и другите култури што зборуваат англиски се најиндивидуалистичките општества, а источноазиските народи имаат најсилни колективистички вредности. Општествата што зборуваат англиски, заедно со латинските култури и Јапонија, се карактеризираат како помажествени, додека скандинавските земји и Холандија паѓаат кон женскиот крај на континуумот.

Соединетите Држави тежнеат кон поголемо прифаќање на ризикот и неизвесноста, а земјите и арапските општества што зборуваат германски јазик се обидуваат да избегнат несигурност и ризик. Во димензијата на растојание од моќ, англо-културите заземаат ниска до средна позиција, латинските и азиските култури се стремат кон повисок степен на социјална хиерархија, а Холанѓаните, Скандинавците и германските народи се порамноправни.

Две од многуте разлики во економските системи во дискусијата за граѓанското однесување се степенот до кој фирмите се дисциплинирани од слободните, конкурентни пазари и степенот до кој правните и регулаторните контексти управуваат со економските трансакции. Северноамериканските и западноевропските економии имаат високо развиен правен и регулаторен контекст за трансакцијата на бизнисот, така што постои рамноправно поле за конкуренција.За ефикасно да се натпреваруваат, фирмите мора да спроведат некоја комбинација на внатрешна ефикасност и иновација. Значи, би се очекувало дека граѓанското однесување- доколку се дефинира така што мора да придонесе во крајна линија за организациската ефективност, ќе се однесува на прашања за ефикасност и квалитет на вклученост што ги олеснува иновативните идеи, без разлика дали се големи или инкрементални.

Една последица на индивидуалистичката култура, како што е Соединетите Американски Држави, е тоа што поединците припаѓаат на многу одделни, делумно преклопувачки групи - односно, идентитетот на една личност не се дефинира со вклучување во една проширена „во група“.Затоа, конфликтот што се јавува во организациите веројатно нема да ескалира така што една голема група ги затвора редовите во жестока, борба до крај со спротивната група. Кога се појавуваат спорни прашања, како што често се случува кога се работи за организациска промена, организациите толерираат, дури и поттикнуваат, одреден степен на конфликт околу тие прашања.

Спротивно на тоа, Народна Република Кина (НРК) нема толку добро развиена институционална инфраструктура за трансакции на слободниот пазар. До одреден степен, луѓето прават бизниси со оние на кои знаат и на кои можат да им веруваат. И покрај тоа што цената и квалитетот се важни, на маргина некои фирми ќе ги заменат двете од овие димензии за зделки засновани на лични односи. Така, внатрешната ефикасност и иновативноста немаат директна врска со ефективноста како што би било случај во западниот свет. Од друга страна, надворешната репутација и добрата волја се клучни.

Многу фирми во НР Кина се во сопственост на државата. Таквата фирма, за да се смета за ефективна, мора да придонесе за поголемата заедница, не само во производството на пазарни добра, туку и во одредени нематеријални квалитети - посветеност на државата и на благосостојбата и духот на заедницата. Исто така, државните фирми стекнуваат ресурси од државата барем делумно како функција на угледот на фирмата во поширокатa заедница.

Таа репутација до одреден степен зависи од тоа колку добро се сметаат цврстите членови во однос на моралниот карактер и посветеноста на благосостојбата на заедницата. Затоа може да се претпостави дека може граѓанското однесување има форма на добротворни услуги за заедницата, помош за оние на кои им треба и јавно однесување кое се смета за пофално.

Културно, Кина стои на спротивниот пол од САД како силно колективистичка. Лицето се дефинира со упатување на проширена група, која може да опфати семејство, провинција, училиште или некоја комбинација. Како што можеме да видиме од историјата, особено онаа на Кина, висококолективистичките култури се склони кон отворена ескалација на конфликтот до тој степен што е горчлив, деструктивен, дури и крвав. Затоа, би можеле да очекуваме да видиме помалку охрабрување на отворена дебата и контроверзни позиции во НР Кина и помала тенденција да се гледаат предизвикувачките или критичките коментари како ОСВ.Треба да се има предвид дека поимот култура не е синоним за поимот земја. На пример, најсеверните области на Мексико, особено во деловната заедница, имаат асимилирано многу од вредностите и практиките доминантни во САД.

Значајните форми на граѓанско однесување во непрофитните организации може да имаат малку поинаква форма или акцент и затоа бараат варијации во операционализацијата - од она што го гледаме во приватниот сектор. Други примери на споредби што би можеле да ги направиме вклучуваат спротивставени граѓански однесување во здравствени организации, академски институции или професионални партнерства со производствени или малопродажни фирми.

Според чл.15 од Законот за административни службеници, раководителот, односно административниот службеник го разбира и доживува работењето во администрацијата како одговорна, угледна и почитувана професија. Без да се оневозможи остварување на правото на градење на сопствен став и јавно изразување на мислење, административниот службеник се воздржува од давање на штетни изјави за службата[8].

Административниот службеник во службата, во приватниот живот и во јавноста се однесува достоинствено и не постапува на начин со кој би се нарушил неговиот личен углед, угледот на институцијата и на администрацијата во целина. Во своето однесување и дејствување надвор од работата, во претставувањето на јавни настани, на социјалните мрежи или во каков било друг облик на комуникација, административниот службеник претставува пример за соодветно и достоинствено однесување. Води кратки и концизни службени телефонски разговори, додека приватните телефонски разговори не ги води во присуство на странки или кога граѓаните чекаат одговор или кога имаат намера да постават прашање. Административниот службеник во јавните настапи во кои ја претставува институцијата изнесува исклучиво официјални ставови на институцијата во согласност со прописите и добиените овластувања и овој кодекс. Во јавните настапи во кои не ја претставува институцијата не изнесува податоци од делокругот на работа на институцијата и од работното место, со кои би се нарушил угледот на институцијата и би се поткопала довербата на граѓаните во администрацијата. Чл.17 од Законот за административни службеници, гласи: „Административниот службеник остварува отворена и редовна комуникација со граѓаните и правните лица, користејќи различни средства и начини за да ги информира за новините од делокругот на работење на институцијата.“

[8] Законот за административни службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14)

Административниот службеник кон граѓаните се однесува љубезно, учтиво, со јасно објаснување или советување дадено со смирен тон, должна почит и водење сметка дека истите се обраќаат заради остварување на нивните права, обврски и интереси". Административниот службеник на предлозите добиени од странките им пристапува отворено и сериозно и постојано работи на подигнување на квалитетот на јавните услуги и на општественото живеење. Сите забелешки, критики и проблеми посочени од страна на странките ги сослушува со трпение и без предрасуди, а секогаш кога странките се незадоволни од одговорот бара арбитрирање од непосредно претпоставениот административен службеник или пораката ја пренесува и упатува до него.

1.4.Рамки поврзани со граѓанското однесување

Контекстуални перформанси. Перформансите се функција која се остварува со заедничко дејство на три фактори како што се: способност да се работи и да се извршува некоја задача, мотивација или желба да се работи работата, како и можноста, односно пристапноста определено лице да може да извршува определена задача.

Но, постојат различни гледишта за тоа што претставуваат перформансите. Дебатата најчесто се води околу тоа дали перформансите се однесуваат на однесувањето, резултатите или и на двете заедно. Една дефиниција за перформансите е дека *тоа е процес што опфаќа серија однесувања насочени кон остварување на некоја однапред поставена цел*[9].

Лонгман перформансите ги дефинира како *„начин на вршење одредена активност или способност на една личност добро да изврши одредена активност*[10]*."* Наведените дефиниции акцент стават врз резултатите т.е постигнувањата во работата, но исто така, наведуваат и дека перформансите се однесуваат и на начинот на кој се извршува работата. Нема сомнение дека перформансите се мултидимензионален конструкт и нивното определување зависи од повеќе фактори. Тие можат да претставуваат едноставна евиденција за остварените резултати или евиденција за сè што постигнал вработениот

[9] Aubrey, C. D. (2004). *Performance menagment: Changing behavior that drives organizational effectiveness,* United States

[10] Logman, M. (2011). *Entrepreneurial marketing: A guide for startups and companies with growth ambitions*, Maklu.

Според друг извор, перформансите се дефинираат како *„тоа што го прават вработените: начинот на кој функционираат и ги извршуваат обрвските и резултатите што ги постигнуваат, а се во согласност со стратегијата и целите на организацијата*[11]*”*. Генерално, сите дефиниции го потенцираат мултидимензионалниот аспект на перформансите, објаснувајќи дека тие се однесуваат на начинот на кој се врши работата (како процес, однесување), но исто така и на тоа што е сработено или постигнато (резултат).

Перформансите произлегуваат од начинот на кој организацијата ги користи индивидуите и останатите ресурси за да ги оствари поставените организациски цели или перформанси. Тоа е тоа за што организацијата го ангажира поединецот да го врши со посакуван исход. Треба да се потенцира дека со перформансите треба да се управува за да се обезбеди раст на продуктивноста и да се задржи посакуваниот квалитет на продуктите и услугите.

Перформансите на вработените поврзани се со извршувањето на работните задачи и се искажуваат како очекување на кој начин вработениот ќе ги извршува тие задачи. Перформансите на вработените се однесуваат на тоа дали вработените ги извршуваат своите работни обврски и одговорности добро и се клучен фактор за успехот на организацијата.

Перформансите претставуваат однесување, односно, нешто што е направено од вработените. Овој концепт прави разлика помеѓу перформансите и излезните резултати. Излезните резултати се резултат од индивидуалните перформанси, но тие се резултат и на други влијанија. Со други зборови, има повеќе фактори кои ги определуваат излезните резултати, отколку само однесувањето и активностите на поедниците. Аспектите на однесувањето на вработените се однесуваат на тоа што поединците го прават во работата. Тоа се состои од однесување во работењето со опремата, продажбата, обучувањето итн.

[11] Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human Performance*

Контекстуалните перформанси (КП), значи, се дефинирани со оние придонеси кои одржуваат етос на соработка и интерперсонална поддршка на групата. КП може да има

форма на интерперсонално олеснување (како што се помагање и добра колегијалност) или посветеност на работата, што има многу заедничко со факторот за усогласеност со граѓанското однесување бидејќи опфаќа самодисциплинирани однесувања во однос на правилата и користењето на времето.

Мерките на КП имаат повеќе од минлива сличност со оние што се користат во мерките за помош и усогласеност на граѓанското однесување, а истражувањето што ги користи тие мерки за КП навистина ја поддржува идејата дека воспоставените мерки на личноста ја предвидуваат КП подобро отколку што предвидуваат извршување на основната задача или продуктивност.

Последново е подобро предвидено со мерки за когнитивните способности, како што е мерката за општата интелигенција, заедничкиот фактор кој се чини дека опфаќа многу различни мерки на специфични ментални способности, како што се вербална флуентност, логично расудување, вештина за користење на број итн. Згора на тоа, оценките од различни набљудувачи на КП и извршувањето на задачите придонесуваат независно за оценките за севкупните перформанси.

Иако мерките на граѓанското однесување и контекстуалните перформанси изгледаат многу слично, концептите оперативно дефинирани со тие мерки се различни. Граѓанското однесување специфицира придонеси кои не се строго барани од описот на работното место, ниту се наградени со формални стимулации. Рамката за контекстуалните перформанси не упатува на она што се очекува во описот на работата или изгледите за формални награди.

Како фактори на работните перформанси се истакнуваат:

- *Специфично однесување кон задачите* - опфаќа однесување што еден поединец го презема како дел од работата. Тоа се основните задачи по кои се диференцираат работите една од друга;
- *Неспецифично однесување кон задачите* – однесување кое бара од поединците да преземат активности за работа, кои не се разликуваат од друга работа;
- *Задачи на пишување и говорни комуникации* – преземање формални и неформални говорни и пишувани презентации пред различни аудиториуми во

различни работи на вработените;

- Индивидуалните перформанси, исто така, можат да се оценуваат како *напор* кој се презема во секојдневното работење или во работењето во определени околности;
- Перформансите може да го опфатат и подрачјето на *личната – персоналната дисциплина* – вработените да ги почитуваат пропишаните правила за однесување на работното место.

Ова е важна разлика, бидејќи некои тврдат дека ставките во мерките за граѓанското однесување се однесуваат на активности кои често, можеби дури и обично, се очекуваат како дел од работата и всушност често се претпоставува дека се квалификуваат за формални награди.

Просоцијално организациско однесување (ПОБ). Концептот на просоцијално организациско однесување (ПОБ) се користи за да се опише какво било однесување во организациско опкружување насочено кон подобрување на благосостојбата на некој кон кого е насочено однесувањето. ПОБ може да вклучува помагање на колега за личен проблем (на пр., нудење совети за тоа како да се подобри грижата за децата или да се заштедат пари при купување), под услов тоа да се случи во организациски амбиент. Ниту, пак, дефиницијата ги исклучува просоцијалните гестови кои би можеле да бидат дел од описот на работното место (како што е службеникот за продажба кој организира навремена испорака на купувањето до резиденцијата или возилото на клиентот)[12.]

Бриф и Џорџ (1992) развиле теоретска изјава за „организациска спонтаност“. Овој термин го зема својот знак од јазикот што го користел Кац (1964) во дискусијата за „иновативно и спонтано“ однесување кое промовира организациска ефективност.

[12] Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. 1986. Pro -social organizational behaviors. Academy of Management Review

Во пракса, терминот ја следи таксономијата што ја нуди Кац, вклучувајќи соработка со други, заштита на организацијата, волонтирање конструктивни и креативни идеи,

саморазвој и негување поволен поглед на организацијата од страна на надворешни лица. Целта на дискусијата на Џорџ и Бриф била да се изгради случај за важноста на позитивното влијание или расположение - во однос и на поединецот и на атмосферата на групата - како детерминанта на таквите однесувања.

Како што е случајот со КП (контекстуалните перформанси), специфичните однесувања кои оперативно ја дефинираат организациската спонтаност звучат многу слично на оние што го дефинираат граѓанското однесување.

Однесување со екстра улога. Овој термин, кој има значење слично на она на граѓанското однесување, се дефинира како однесување кое се обидува да има корист на организацијата и кое ги надминува постоечките очекувања за улоги.Сепак, оваа рамка би исклучила голем дел од она што е вродено во димензијата на усогласеност на граѓанското однесување бидејќи генерално вклучува придржување до очекувањата кои се или експлицитни или имплицирани во дефиницијата за работа.

Со други зборови, граѓанското однесување е форма на однесување со „екстра“ улога што ги подобрува афективните врски меѓу членовите на организацијата, произлегува од и генерира позитивни емоционални состојби на членовите и промовира консензус наместо конфликт.

Спротивно од граѓанското однесување, е принципиелно организациско несогласување (ПОН). ПОН изразува приговор на совеста на постоечките организациски услови поради загриженоста за ефикасноста, легитимноста или правдата. ПОН се квалификува како однесувања со екстра улога со тоа што има за цел да воспостави поголемо добро на фирмата и да ги надмине рутинските очекувања за работа.

Меѓутоа, за разлика од граѓанското однесување, свиркањето и ПОН се предизвикувачки форми на однесувања со екстра улога, бидејќи, на краток рок, наидуваат на отпор и поканууваат контроверзии наместо консензус и позитивен поглед. Разликата помеѓу

афилијативните и предизвикувачките форми на однесувања со екстра улога е значајна бидејќи би очекувале и претходниците и непосредните последици од таквото однесување да бидат сосема различни.

Законот за заштита на укажувачи или таканаречни „свиркачи" кај нас го применуваат и државните институции и приватните компании. Со овој закон се уредуваат заштитеното пријавување, во јавниот и приватниот сектор, заради заштита на јавниот интерес, правата на укажувачите, како и постапувањето и должностите на институциите, односно правните лица во врска со заштитено пријавување и обезбедувањето заштита на укажувачите[12].

Според чл. 2 од Законот за укажувачи, заштитено пријавување во смисла на овој закон е пријавување односно откривање со кое согласно со овој закон се пренесува разумно сомневање или сознание дека е извршено, се извршува или е веројатно дека ќе се изврши казниво, неетичко или друго незаконито или недозволиво постапување со кое се повредува или загрозува јавниот интерес.

Укажувач во смисла на овој закон е лице од категориите утврдени со ставот (3) на овој член кое со добра намера врши заштитено пријавување согласно со овој закон. Според став 3 од чл. 2 категории на лица кои согласно со овој закон можат да се јават во својство на укажувачи се: - лице кое има засновано работен однос на неопределено или определено време во институцијата, односно правното лице за каде пријавува;

- кандидат за вработување, кандидат за волонтер или практикант во институцијата односно правното лице за каде пријавува;
- лице кое е или било волонтер или практикант во институцијата, односно правното лице за каде пријавува;
- лице кое по било кој основ е или било ангажирано за извршување на работа од институцијата, односно правното лице за каде пријавува;
- лице кои по која било основа е или било во деловен однос или друг однос на соработка со институцијата, односно правното лице за каде пријавува;

[12] Закон за заштита на укажувачите (Службен весник на Р.Македонија бр.196/2015)

1.5.Мерките за граѓанско однесување со дефиницијата на конструктот

Мерките што се користат во истражувањето на граѓанското однесување се однесуваат на специфични однесувања за кои некои би тврделе дека генерално се очекуваат од учесниците и дека експлицитно се согласни при прифаќањето на позицијата во организацијата[13].

Примерите вклучуваат да се биде навреме , да се одржува редовно присуство, да се известува кога не може да се дојде на работа, да се одржува чисто работно место, да се биде информиран за случувањата во компанијата, да присуствува и да учествува на состаноци, да ги следи правилата, да не ги злоупотребува правата или привилегиите и да ги почитува правата и привилегиите на другите.

Згора на тоа, овие и други ставки во повеќето скали на граѓанско однесување (како давање предлози за подобрување на работењето), до степен до кој тие опишуваат „добар тимски играч“, се прилагодени да добијат одредена заслуга од нивните супервизори, дури и до степен до кој тие фигурираат во формалната оценка на работата на учесниците. Затоа, мерките што ги вклучуваат овие типови однесувања не се целосно конзистентни со дефиницијата за граѓанското однесување - иако таквите однесувања се секако за пофалба и го надминуваат она што обично го сметаме за продуктивност или извршување на задачите.

Истражувањето на Морисон (1994) покажува дека самите вработени имаат тенденција да опишуваат многу, ако не и повеќето ставки на скалата на граѓанското однесување како „дел од нивната работа“. Покрај тоа, таа открила позитивна корелација помеѓу степенот до кој работниците ги сметале овие однесувања како дел од работата и колку често ги извршуваат.

[13]Ивановски, Д. (2014). "Просоцијалното однесување и неговото влијание врз организациските резултати." Магистерски Трудови.

Конечно, Подсакоф и Фетер (1991, 1993) го документирале тврдењето дека рејтингот на перформанси - дури и на продавачите, чија продуктивност може да се мери со недвосмислени, објективни термини се во силна корелација со оценките на претпоставените за ставките што ги сочинуваат скалите на граѓанското однесување, и до степен што не може да се објасни само со обемот на продажба.

Примамливо средство за решавање на очигледните противречности помеѓу теоретската спецификација на граѓанското однесување и неговата дефиниција за оперативно истражување е да се вклучи во дефиницијата за контекстуални перформанси (т.е. придонесите на членовите кои го одржуваат или подобруваат социјалниот, психолошкиот и можеби политичкиот контекст кој го поддржува извршувањето на задачата и операции).

Овој пристап би изгледал уште повеќе ветувачки со оглед на тоа што мерките на граѓанското однесување и ПОН се толку слични, и на тој начин истражувањето во името на двата конструкта може да се спои со значителна кохерентност и континуитет. Така, Орган (1997) признал дека сочувствува со позицијата на дефинирање на граѓанското однесување по истата линија како ПОН, без повикување на барањата за работа или системските награди.

Сепак, спојувањето на граѓанското однесување и ПОН станува проблематично кога ќе се земат во предвид рамките покрај граѓанското однесување и ПОН, и кога ќе се земат предвид истражувањата од 1997 година, особено во поставки кои не се во САД. Ако ПОН означува придонеси што ја поддржуваат и подобруваат социјалната и психолошката средина во која се изведува извршувањето на задачата, оваа дефиниција не опфаќа тивко проучување или какви било форми на саморазвој што се случуваат во осаменост[14].

[14] Jahangir, N., Akbar, M. M., &Haq, M. (2004). Organizational citizenship behaviour: Its Nature and Antecedents, Journal of BRAC University

Навистина, начинот на кој треба да го дефинираме граѓанското однесување не е кристално јасен. Двете заеднички експлицитни теми во различните рамки се дека граѓанското однесување:

- се фокусира на нешто друго освен рутинските функции на работата или конвенционалните тешки мерки на индивидуалната продуктивност;
- придонесува, директно или индиректно, за поефективно организациско функционирање.

Различните рамки исто така споделуваат две имплицитни теми:

- некој елемент на дискреција - тоа е избор, волја;
- варијанса (како што треба да биде случај во секој конструкт што се однесува на индивидуалното однесување на работното место) - т.е. граѓанското однесување треба да се однесува на нешто што некои луѓе или групи во организацијата придонесуваат повеќе од другите, и по проширување на нешто што се наоѓа во поголема мерка во некои организации отколку во други.

1.6.Импликации за идни истражувања

Што подразбираме под „придонеси надвор од барањата на работата“?

Граѓанските однесувања се дефинираат како придонеси кои ги надминуваат строгите услови на работата. Но, за кој или чиј опис на работното место зборуваме? Дали има разлика дали зборуваме за писмениот опис на работното место (под претпоставка дека постои таков документ), за дефиницијата на претпоставениот за работата и што таа вклучува или за концептот на вработениот за тоа што бара работата? Кои прашања се појавуваат ако вработените кои ја вршат истата работа не се согласуваат меѓу себе за тоа што работата бара од нив? За таа работа, зошто вработените не се согласуваат околу тоа што е дефиницијата за работа?

Кој е најкорисен критериум за развивање на скромна таксономија на главните форми на граѓанското однесување?

Кои се добрите и лошите страни на користењето на секој од овие два посебни критериуми (односно, целта на граѓанското однесување или контекстот)?

Кој систем би го препорачале? Кои фактори би ги искористиле за да одредите дали некој систем е подобар или има повеќе смисла од друг? Кои извори треба да обезбедат основа за мерење на граѓанското однесување?

Мерката развиена од интервјуа со менаџери (особено, менаџери или супервизори од пониско ниво) има големо влијание во истражувањето на граѓанско однесување. Претпоставката од страна на истражувачите беше дека таквите менаџери ќе имаат добро чувство за тоа какво однесување од страна на подредените е дискреционо и придонесува за организациската ефективност.Дали е ова разумна претпоставка? Зошто или зошто не? Дали оценките на менаџерите на граѓанското однесување содржат систематска грешка во форма на пристрасност? Кои алтернативни извори треба да се користат?

Дали граѓанското однесување има различно значење кога се применува на извршни и професионални вработени?

Најголемиот дел од истражувањата за граѓанско однесување се однесуваат на вработените од пониско ниво, особено на вработените на час во производствените, малопродажните или здравствените организации. Од тоа истражување, дефинирани се димензиите на граѓанско однесување[15].

Дали тие димензии, како и другите заклучоци или заклучоци од истражувањето на вработените од пониско ниво, се однесуваат и на професионални и/или менаџерски вработени? Дали постојат форми на граѓанско однесување од страна на менаџерите кои би можеле да бидат сосема различни од оние што обично се среќаваат кај работниците на час?

Дали облиците на граѓанското однесување најценети од супервизорите на раководителите би се разликувале од оние што ги ценат луѓето кои ги надгледуваат рангираните и досиеја? Зошто или зошто не?

[15] Chiun Lo, May. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia. International Business Research

2.ГРАЃАНСКО ОДНЕСУВАЊЕ ВО КОНТЕКСТ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ТЕОРИЈА

2.1.Придонес на Барнард

Пред речиси 70 години, Честер Барнард (1938) ја презел веројатно првата темелна анализа на самата природа на организацијата како што тој го нарекол „кооперативен систем“. Тој поставил неколку зачудувачки, фундаментални прашања, како што се: Зошто постојат организации? Што го одржува нивното постоење? Што ја создава потребата за авторитет (т.е. „извршна власт“)?

Перспективата на Барнард за организациите била сосема поинаква од ставовите на неговите современици. Вториот стави силен акцент на важноста на формалната структура и контролите како суштина на организацијата.Барнард сфатил дека иако формалната структура и контролите имаат свое место, тие не ја дефинираат суштинската природа на кооперативните системи. Тој тврди дека „јасно е дека подготвеноста на луѓето да придонесат во напорите за кооперативниот систем е неопходна[16].

За Барнард, „подготвеноста“ е повеќе од незадоволство, повеќе од способност да се извршуваат одредени функции во замена за договорна компензација, повеќе од поседување вештини за извршување на задачите. Неговата „подготвеност да придонесе“ отишла подалеку од таквите работи и се однесува на квалитети што „вообичаено се подразбира дека се однесуваат на нешто различно од ефективноста, способноста или вредноста на личните придонеси“, но колективно се „нејасно препознаени како суштински услов на организацијата“.

Со други зборови, колективните напори бараат од учесниците генерализиран став што би можеле да го наречеме „посветеност“ - чувство на поврзаност со поголемиот колектив. Неопходен услов е склоноста да се размислува во смисла на нешто поголемо од непосредната задача, свеста за меѓусебната поврзаност на поединците и нивните задачи и разбирање дека квалитетот на таа меѓусебна поврзаност ги одредува придобивките за сите.

[16] Barnard, S., Rush, M. C., & Russell, J. E. A. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference? Human Resource Management Review

Прецизното прикажување на работата на Барнард мора да биде блиску до неговиот концепт за организации како „здруженија на кооперативни напори“. Во согласност со овој поим, Барнард ја истакна неопходноста на „подготвеноста на луѓето да придонесат во напорите за кооперативниот систем“. Барнард овде не се осврна на само подготвеноста да се приклучи на организацијата во договорна смисла; ниту пак имал намера неговиот концепт на „подготвеност“ да значи нешто како изведба во уредно дефинирана улога.

Тој имал за цел да го опише тој аспект на луѓе што поттикнува кооперативен тек на напори меѓу група луѓе. Барнард забележал дека оваа особина на „подготвеност” значи самоодбивање. Понатаму, тоа е квалитет забележан од „неодредено голем опсег на варијации во неговиот интензитет меѓу поединците“ и, кај поединците, „не може да биде константен по степен. Тоа е нужно периодично и флуктуирачко.“

Според Барнард, организирањето е процес „од дното нагоре“; има многу „спонтани организации“ и „сите големи формални организации се составени од голем број мали организации“. Тој убедливо тврди дека конвенционалното размислување е погрешно во замислувањето дека една голема корпорација или биро најпрво е замислена во постоење, а потоа поделена на последователно помали сфери; всушност, наведува тој, процесот функционира обратно, освен за доделување етикети и официјални повелби и описи.Кооперативните системи започнуваат на ниско ниво и сукцесивно се акумулираат.

За Барнард, тогаш, „неформалната организација“ е од огромно значење. Неформалната организација го легитимира и стабилизира појавениот систем на формална власт. Дискусијата на Барнард оди еден чекор подалеку, тврдејќи дека системот на авторитет најдобро се одржува ако не се преоптоварува.Односно, колку е поголем степенот до кој неопходните придонеси се спонтано обезбедени од „подготвеност“, толку помалку се оптоварува формалниот авторитет и - можеби иронично - толку повеќе луѓе ќе го прифатат системот на авторитет како во границите на она што е разумно и соодветно.

Барнард бил жесток во своето тврдење дека „се чини дека е сосема спротивно на природата на луѓето да бидат доволно поттикнати од материјални или парични размислувања за да придонесат доволно напор за кооперативниот систем за да му се овозможи да биде продуктивно ефикасен до степенот неопходен за истрајност во подолг временски период.“

Со други зборови, целосниот обем на она што тој го нарекол „подготвеност за соработка“ не се купува во чисто договорна размена. „Асоцијативната привлечност“, чувството за цел и многу други „задоволства“ кои, свесно или на друг начин, се акумулираат случајно на процесот на кооперативни напори се од витално значење за одржување на подготвеноста за соработка. Во тонот и духот на излагањето, Барнард сугерира на важноста на спонтаните придонеси од поединци кои ја надминуваат содржината на договорните обврски, послушноста кон легитимната власт или пресметаниот стремеж за наградување со посредство на формалната организација.

2.2.Ротлисбергер и Диксон

Историски гледано, *Менаџментот и работникот* на Ротлисбергер и Диксон (1939) се смета за главна хроника на студиите на Хоторн, кои пак се смета дека го инаугурирале училиштето за човечки односи за управување и организациска теорија[17].

Прелиминарните извештаи за наодите од студиите на Хоторн набрзо станаа достапни за надворешни лица преку неофицијална кореспонденција и презентации на трговските групи, дури и додека експериментите сè уште беа во тек. Сепак, извештаите се генерално фрагментирани по природа и, дури и во нивната севкупност, не даваат адекватен приказ за целосниот обем на студиите. Бидејќи Ротлисбергер и Диксон постојано користат концепти од бихејвиоралните науки (антропологија, социологија, клиничка психологија) за да ги толкуваат податоците, нивната работа се смета од многумина како адумбирање на перспективата на „однесување“ или „човечки односи“ за организацијата.Огромна литература се развила, и продолжила да расте, од интересот за повторно анализирање на податоците од Хоторн, да се утврди што навистина се случувало и да се оспорат мотивите, како и интелектуалната строгост на хроничарите на Хоторн.

[17] Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). Management and the worker. Cambridge, MA: Harvard University Press

Исто како и Барнард, Ротлисбергер и Диксон (1939) направиле разлика помеѓу формалната и неформалната организација. Формалната организација „вклучува системи, политики, правила и регулативи на фабриката кои изразуваат какви се би требало да бидат односите на едно лице со друго за ефикасно да се постигне задачата за техничко производство“. Ги вклучува сите „експлицитно наведени системи на контрола воведени од компанијата со цел да се постигнат економските цели на целото претпријатие и ефективниот придонес на членовите на организацијата за тие цели“.

Со други зборови, моделите на неформална организација се развиваат случајно на експлицитните односи и трансакции управувани од формалниот систем.Човек често чита или слуша за заслугата дадена на групата Хоторн за „откривање“ на неформалната организација. Ова припишување е со сомнителна валидност бидејќи, Барнард направил темелна анализа на неформалната организација. Сепак, уште посериозно погрешно припишување од страна на некои денешни писатели е искривувањето на погледот на Ротлисбергер и Диксон за функцијата на неформалната организација.

Истражувачите не ја толкуваа неформалната организација како општествен уред создаден со цел да ги заштити интересите на работниците од експлоатирачкото навлегување од страна на раководството, ниту само како средство за задоволување на моќните општествени потреби запоставени од системот. Секако, „некогаш неформалната организација се развива спротивно на формалната организација.“

Поголемата поента е дека „неформалната социјална организација постои во секоја фабрика и може да се каже дека е неопходен предуслов за ефективна соработка.Постои голема соработка на неформално ниво, а понекогаш и го олеснува функционирањето на формалната организација. Клучните зборови во горенаведените пасуси, за наши цели, се „соработка“ и „неформално“. Заедно, тие ја содржат суштината на она за што е граѓанското однесување.

2.3.Кац и Кан

Кац и Кан (1966) тврделе дека ефективни организации мора да предизвикаат три различни форми на придонес од учесниците тие мора:

- да привлечат и да ги задржат луѓето во системот;
- да обезбедат членовите да покажат доверливи перформанси на улогата, да се состанат и по можност да надминат одреден минимален квалитативни и квантитативни критериуми;
- евоцираат „иновативно и спонтано однесување: перформанси надвор од барањата за улоги за остварување на организациските функции[18].“

Третата категорија опфаќа кооперативни активности со колегите, акции заштитнички на системот, оригинални идеи за подобрување на системот, самообука за дополнителни придонеси и гестови кои промовираат поволна клима за организацијата во надворешната средина.Коментирајќи подетално за спонтано или вонулогно однесување, Кац и Кан забележале дека „оформената активност што ја сочинува организацијата е толку суштински кооперативна и меѓусебно поврзана што има тенденција да личи на вообичаено однесување за кое не сме свесни“. Со други зборови, овој тип на однесување е толку приземен и недраматичен што речиси никогаш не се чувствуваме принудени да дадеме сметка за тоа.

Она што е особено поучно за дискусијата на Кац и Кан е признавањето дека три типа на потребни однесувања произлегуваат од различни мотивациски модели. Системските награди - оние што им се акумулираат на поединците поради членството во формалниот систем помагаат во регрутирањето и приврзаноста на потенцијалните соработници, но не нудат поттик за изведба во улога над минималните стандарди. Индивидуалните инструментални награди (на пример, плата за заслуги) обезбедуваат поттик за изведба во улога над минимално прифатените нивоа, но не создаваат мотивациска основа за однесување вон улога. Внатрешните награди од операциите со задачи може да одржат висококвалитетен резултат, но не мора да го врзуваат поединецот со системот, ниту да стимулираат активности кои ги поддржуваат другите.

[18] Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations. New York: Wiley.

Со други зборови, иако сите три класи на однесување се важни, тие не се предизвикани од исти услови, а организациски уреди кои го подобруваат нивото на една форма на придонес може дури и да ја намалат едната од другите форми.

Кац и Кан забележале дилема која често се покажала агонизирачка за администраторите. Разликите во наградите во системот мотивираат повисоки перформанси во улогата на оние кои имаат способност да ги надминат минималните критериуми, но различните награди ризикуваат да го нарушат чувството на правичност, и на тој начин и чувството на државјанство, кое го доживуваат оние кои примаат помала плата.

Накратко, анализата на Кац и Кан препознава компромис што е неизбежен во организациите. Во една крајност стои чистиот егалитаризам, при што сите соработници споделуваат подеднакво како услов за членство.

Таквиот аранжман можеби го интензивира чувството на државјанство меѓу рангот и фајлот, со што предизвикува широко распространет модел на дејствија на граѓанско однесување - но го затапува поттикот за поголема продуктивност на индивидуалните задачи и го отежнува привлекувањето и задржувањето на највисоките нивоа на технички и иновативни талент.

На другата крајност е структурата максимално насочена кон препознавање и диференцијално наградување на индивидуалната продуктивност, со што се поттикнува техничката извонредност, но се ограничува расположбата на помалку одличните да придонесат во поскромниот тон на граѓанството. Помеѓу, се разбира, лежат мешавините на различни акценти на диференцијалниот третман наспроти еднаквиот третман.

Несомнено, компромисот е дефиниран со непотребно остри термини. Може да се замисли некаков праг на диференцијални награди под кој не се нарушува основното чувство за граѓанство за помалку наградените. И можеби има доволно простор во тој праг за да се активира стремежот за извонредност меѓу најспособните. Сепак, проширувањето на логиката на Кац и Кан сугерира дека овде има две фундаментално различни мотивациони основи на организациска ефективност.

2.4.Блау

Една перспектива на социјалните и меѓучовечките односи е да се размислува за нив како производ на историја на размена. Ова е темпото што го презема Питер Блау во *Размена и моќ во општествениот живот* (1964). Размената може да биде економска или социјална. Економската размена, според Блау, има пазарен карактер.

Секој партнер во размената однапред одредува што точно ќе се размени и кога ќе се случи размената. Секоја стока или услуга што се разменува има вредност што е независна од личноста или групата што ја нуди таа стока или услуга. Односот на размена има ограничено времетраење, а довербата меѓу налогодавачите не е важна (бидејќи ако едната страна се откаже од договорните обврски, другата страна може да побара регрес во механизмите за извршување, како што се судовите или некоја повисока власт или судија)[19].

Спротивно на тоа, социјалната размена не кажува експлицитно што ќе се разменува. Страната иницира социјална размена со спонтано давање на друга страна нешто од вредност - опиплив производ или услуга, или услуга или гест на почит, восхит или поддршка. Вредноста на даденото е субјективна и зависи од идентитетот на лицето што го дава.На пример, пофалбите од висок статус или почитувана личност се вреднуваат повеќе од пофалбите од помалку почитуван извор, а поддршката на политички моќните луѓе е повеќе ценета отколку поддршката на оние со мало влијание.

Некој што добива таков подарок веројатно ќе почувствува некаква обврска да возврати или да го врати „долгот“.

Меѓутоа, во моментот на приемот на подарокот, ниту една од страните не се повикува на тоа што, кога или како ќе се случи реципроцитетот, ниту пак некоја од страните размислува за „спроведување“ на реципроцитетот. Ако навистина претстои реципрокација и ако двете страни го почитуваат она што го разменile, тие веројатно ќе ја зголемат стапката на интеракција едни со други, што пак ќе претставува поводи за почести и веројатно позначајни - социјални размени со секој други.

[19] Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley

Во одреден момент, тие повеќе нема да размислуваат за возвраќање на секој специфичен гест, туку наместо тоа ќе имаат поопшто чувство дека врската се покажува наградувачка и за двајцата. Она што е важно не е точно „балансирање на книгите“; туку, бидејќи врската е отворена во смисла на времетраење, двете страни едноставно предвидуваат дека ќе продолжат да даваат и примаат едни од други елементи од општествена вредност.

Се разбира, дел од размената што се случува помеѓу организацијата (или нејзините агенти) и учесникот е од економски или трансакциски карактер. Во работниот однос, поединците склучуваат договор за извршување на одредени должности, во одредени временски интервали, за договорен пакет на основна плата, бенефиции и привилегии.Меѓутоа, кога учесникот почнува да комуницира со другите, се развиваат и модели на социјална размена. Интеракциите со соработниците и клиентите, а особено со претпоставените и другите менаџери, се развиваат на таков начин што врската често станува мешавина на економска и социјална размена.

Учесникот сфаќа дека одредени придонеси се задолжителни во замена за договорно определени поттикнувања. Ако поединецот оцени дека некои од тие поттикнувања го надминуваат она што беше договорно ветено, тој исто така може да се чувствува обврзан да „врати“ со придонеси во некоја форма надвор од оние што се обврзани со договорот за вработување. Ова може да се случи ако, на пример, на претпоставениот се гледа како на највидливиот агент на организацијата и оној кој посредува не само во обезбедувањето материјални придобивки од организацијата, туку и на поголемото чувство на поддршка што е донесено од организациската политика, практики и културата.

2.5.Теорија на размена меѓу лидер и член (LMX теорија)

Во текот на поголемиот дел од 20-ти век, теоретската и емпириската литература за лидерството се фокусирала на стилот на лидерот, кој опфаќа колку го поддржува лидерот, до кој степен лидерот обезбедува структура и јасност на улогите и очекуваните однесувања од членовите на групата и колкаво чество лидерот обезбедува подреден влез. Претпоставката во теоријата и истражувањето на лидерството беше дека лидерот всушност има специфичен стил во однос на групата како целина и дека ефективноста на лидерот може да се објасни во однос на тој стил.

Во големото отстапување од традиционалното размислување за лидерството, Дансеро, Граен и Хага (1975) ја оспориле валидноста на размислувањето во смисла на општ стил на лидерство. Претходно, Ловин и Крег (1968) и Грин (1975) покажале дека однесувањето на лидерот е, всушност, функција на подреденото однесување. На пример, Ловин и Крег, во експеримент на терен, систематски манипулирале со однесувањето на подредениот (кој всушност бил конфедерација на истражувачите) така што подредениот бил или компетентен, организиран и совесен, или неспособен, невешт и невнимателен[20].

Надзорникот (несвесниот субјект во експериментот) кој се занимавал со надлежниот одговорил со пријателски, партиципативен стил на однесување, додека надзорникот кој се соочил со неспособниот останал меѓучовечки настрана и инсистирал строго да се придржува до упатствата на надзорникот.

Дансеро и соработниците (1975) образложиле дека ако однесувањето на лидерот е некоја функција на способностите и ставовите на подредените, и ако подредените покажано вариираат во таквите способности и ставови, тогаш лидерот навистина нема да донесе еден стил, туку различни стилови со различни подредени. Понатаму, лидерите имаат добра причина да ги менуваат тие стилови со различни членови на групата.

Лидерите ретко можат да ги исполнат своите одговорности ако сите членови на групата го прават само она што е минимално потребно и применливо. На лидерите им е потребна дополнителна маргина на придонес што некои членови се способни и подготвени да ја дадат. За да поттикне такви придонеси, лидерот треба да им обезбеди на таквите членови повеќе отколку што е обврзан да понуди со формалности. Затоа, лидерот прави разлика помеѓу „изнајмени раце“ и „кадри“.Со ангажирани раце, лидерот одржува договорна врска. Лидерот го добива минималниот потребен придонес од работниците и им го обезбедува она што тој или таа треба да го даде како надзорник.

[20] Dansereau, F. D., Jr., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the rolemaking process. Organizational Behavior and Human Performance

Навистина, во поновите случувања на теоријата и истражувањето на LMX, довербата се наѕира како критична променлива во одржувањето на односот на социјалната размена. Истражувањето емпириски го потврдува ставот дека квалитетот на LMX е силно поврзан со подредените перцепции за поддршка на организацијата и со независните оценки на граѓанското однесување на подредениот. Покрај тоа, корелациите на LMX со граѓанското однесување се нешто повисоки од корелациите со задачата или во извршувањето на улогите.

2.6.Вилијамсон и економија на трансакциските трошоци

Во неговото класично дело, *Пазари и хиерархии* (1975), Оливер Вилијамсон се обидел да објасни зошто неуспесите на пазарот се случуваат под одредени услови и зошто бирократијата се јавува како замена за пазарите кога ќе се појават тие неповолни услови. Централно место во анализата на Вилијамсон е идејата за трансакциските трошоци на пазарните берзи, кои се премногу високи под одредени услови.Иако пристапот на Вилијамсон му овозможува да се осврне на неверојатни различни економски феномени (на пример, вертикална интеграција, мултидивизионална форма на организациска структура, олигопол и монопол), неговата перспектива за работниот однос е она што се однесува на нашата агенда овде[21].

Суштината на пазарната размена е договорот. Двајца (или потенцијално повеќе од два, но секогаш „мали бројки“ склучуваат договор во кој се наведува quid pro quo за секоја главнина.„Мали бројки“ значи премали за безличен пазар да ја одреди цената; тој е доволно мал што барем една главнина може да влијае на пазарната цена со давање понуда или повлекување.

Трансакциските трошоци се тривијални ако размената вклучува стока за еднократна употреба или потрошувачка и ако пазар составен од многу купувачи и продавачи ја одредува цената за стоката. Договорите може да се продолжат за да покриваат подолги периоди на повторени размени доколку и двајцата налогодавачи можат да бидат уверени дека можат да ги предвидат релевантните состојби на природата што ќе постојат за време на периодот на договорот.

[21] Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. New York: Free Press.

Ако може да се замисли потенцијално нарушување на овие природни состојби, налогодавачите можат да вклучат во договорот некои изјави за „непредвидени побарувања“ - односно како условите на договорот би биле изменети со специфични промени во релевантните состојби на природата.

Очигледно, колку повеќе треба да се размислува за промените во природната состојба и како тие промени ќе ги променат правата и обврските на налогодавачите, толку се поголеми трошоците за таквите трансакции. Друг комплицирачки фактор ја вклучува специфичноста на средствата што треба да се разменуваат; колку тие се поспецифични за употребата и желбите на еден од директорите, толку е понапорен процесот на склучување договори. Дополнително, под некои услови, еден директор ќе има повеќе знаења за придобивките од еден од разменетите средства и/или алтернативни извори или купувачи на тоа средство. Фактот дека другиот директор треба да се пресмета со недостаток на помалку знаење, исто така, ќе го комплицира формулирањето на договорот.

Дискусијата на Вилијамсон не појаснува дали тој мислел дека вработениот ќе направи некои од овие неодредени придонеси без знаење или свест на сопственикот дека таквите придонеси се потребни - односно придонеси кои вработениот спонтано би ги извршил бидејќи тој или таа би можел да најде соодветно да ги изврши задача која не е наведена ниту во оригиналниот договор, ниту пак во,, ад хок “од страна на работодавачот.

Сепак, не е претерано да се прошири размислувањето на Вилијамсон на видовите работи што сега се ставени под рубриката граѓански однесување.

Значи, разумно може да се размисли во однос на придонесите на вработениот кои се состојат, прво, од првично договорената дефиниција на работното место и задолжителните задачи; второ, некои други придонеси кои не се првично специфицирани, но се во премолчените граници на она што сопственикот во иднина би можел да го побара од вработениот; и трето, придонеси направени спонтано од страна на вработениот кои ниту првично беа наведени ниту експлицитно наречани од страна на сопственикот.

Згора на тоа, можеме лесно да се види не само како работниот однос експлицитно опишан од Вилијамсон значително ги намалува трансакциските трошоци, туку и дека спонтаните придонеси од страна на вработениот практично целосно ги елиминираат

одредени трансакциски трошоци. Сопственикот не мора да го следи работниот процес за да знае какви „ад хок„ инструкции или наредби се неопходни, ниту тој или таа мора да се вклучи во какви било имплицитни преговори кои се однесуваат на соодветноста на налогот во рамките на работниот однос.

2.7.Оучи

Поларната спротивност на аранжманот за вработување во БанкАмерика е она што Вилијам Оучи (1980) го опишал како „клан“. Анализата на Оучи ја проширува работата на Вилијамсон на пазарите и хиерархиите, почнувајќи, како што прави Вилијамсон, со разгледување на неопходните и доволни услови пазарите, но и хиерархиите (бирократиите) да функционираат ефективно како механизми за посредување во трансакциите. Пазарите ги решаваат различните интереси на различни страни со конкурентно наддавање, што воспоставува недвосмислени барања за одредени услови во договорните односи меѓу учесниците[22].

Бирократскиот механизам на хиерархија го заменува пазарот кога точната природа на одредени придонеси не може да се наведе однапред, туку може да биде донесена со одговор на вработените на директивите засновани на легитимни овластувања и, на крајот, праведно и веродостојно да се компензира со авторитативна проценка. Со други зборови, кога веќе не се добиваат условите потребни за ефикасен пазар, хиерархијата станува алтернативен механизам на контрола.

Меѓутоа, може да се појават услови што дури и хиерархијата не е доволна за ефикасно посредување во трансакциите меѓу страните. Конкретно, кога вредноста на придонесот на поединечните членови не може дури и после фактот - веродостојно да се процени и кога соработниците не можат да претпостават заедништво на интереси, мотивациската основа на кооперативните напори е откупувањето.

[22] Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. Administrative Science Quarterly, 25, 129–141

Со пазарите, ние мора да ги специфицираме резултатите, нивната вредност и средствата за мерење. Во хиерархиите, ние плаќаме премија над „спотната цена“ за да можеме да ги специфицираме „напорите“ (средствата за однесување за тие резултати) сега и на некоја „ад хок“ основа во иднина, но одреден степен на мониторинг или надзор е потребен за осигурување се дека се прават такви напори.

На одредено ниво, трошоците за надзор може да се приближат до трансакциските трошоци на пазарите и како што истакна Вилијамсон, таквото „мерење“ има потенцијално негативно влијание врз чувствата на членовите. Кланот, врз основа на својата кохезија и консензус, ја спречува загриженоста за „слободни јавачи“ или опортунизам и не бара внимателно следење. Кланот не бара ригорозна проценка на исходите, освен рудиментарно разбирање на видовите резултати кои го продолжуваат интересот на колективната група. Како што забележува Оучи (1980), „пазарите, бирократијата и клановите се три различни механизми кои можат да бидат присутни во различни степени во секоја реална организација.

Во другата крајност, кланската или конвенталната организација, исто така, суштински го дефинира граѓанското однесување, бидејќи веќе е разбрано дека членовите се обврзани со посветеноста да прават се што ги поттикнува колективните интереси.Помеѓу тие крајности лежат организации со различни експлицитни должности и напори за прецизна компензација. Ако се претпостави дека во повеќето современи западни организации - особено оние со значителна големина во приватниот сектор - ниту чистите пазари ниту кланови не се остварливи, мора да се заклучи дека на граѓанското однесување во некоја форма мора да му се придаде одредена важност .

2.8. Ефектите на граѓанското однесување врз оценките и пресудите на перформансите

Претходните поглавја се фокусираа првенствено на претходниците на граѓанското однесување на индивидуално и на организациско ниво. Меѓутоа, во ова и следното поглавје, вниманието беше насочено на последиците од граѓанското однесување и за поединците и за нивните организации. Ќе се започне со дискусија зошто организациското граѓанско однесување може да влијае на проценките на перформансите на една личност и другите последици кои зависат од таа проценка.

Исто така, се разгледува и емпириската литература за ефектите што организациското граѓанско однесување ги има врз исходите на поединечно ниво, вклучувајќи оценки за перформанси, промоции и други одлуки за распределба на награди[23].

2.8.1.Теоретски механизми што објаснуваат зошто граѓанското однесување може да влијае на оценките од раководителите

Раководителите може да го вклучат граѓанското однесување во нивните проценки за севкупните перформанси на вработените поради неколку причини. Некои од овие причини ги рефлектираат свесните и/или контролираните процеси (на пр. раководните верувања за важноста на граѓанското однесување, очекувањата за работа, граѓанското однесување како сигнал за посветеноста на вработените и поимите за реципроцитет и правичност), додека други одразуваат несвесни и/или неконтролирани процеси (на пр. имплицитни теории, афект предизвикан од шема, дистинктивност во однесувањето, процеси на атрибуција и илузорни корелации).

Според чл.8 ст.1 од Законот за вработени во јавниот сектор, вработените во јавниот сектор работите и работните задачи ги вршат квалитетно, одговорно, стручно, навремено и совесно, согласно со правилата на професијата и роковите и постапките во согласност со закон. Вработените во јавниот сектор се сервисно ориентирани, односно активни, иновативни, кооперативни и флексибилни со цел за ефикасно и ефективно остварување на правата и на интересите на странките со истовремена грижа за јавниот интерес. Вработените во јавниот сектор се должни да обезбедат соодветно упатување на странките кон надлежните служби, заради остварување на нивните права и интереси. [24.]

Член 9 од Законот за вработени во јавниот сектор гласи дека: „При извршувањето на работите и на работните задачи, вработените во јавниот сектор задржуваат високи стандарди за личен интегритет, професионална етика и грижа за заштита на јавниот интерес и се придржуваат до актите кои ги уредуваат овие стандарди.“

[23] Kishor, N. (1995). The effect of implicit theories on raters' inference in performance judgement: Consequences for the validity of student ratings of instruction. Research in Higher Education

[24] Закон за вработените во јавниот сектор, консолидиран текст,Службен весник бр.27/2014

Вработените во јавниот сектор при вршењето на работите и на работните задачи обезбедуваат непристрасна и објективна примена на законите и другите прописи, при што

на граѓаните и на правните лица им овозможуваат заштита и остварување на правата, а тоа да не биде на штета на други граѓани и правни лица, ниту во спротивност со јавниот интерес, утврден со закон.

Вработените во јавниот сектор работите и работните задачи ги вршат политички непристрасно, без влијание на своите политички уверувања и лични финансиски интереси. Вработените во јавниот сектор ги почитуваат целите, интересите, угледот и интегритетот на институциите во кои се вработени.

Раководителски верувања за важноста на граѓанското однесување. Раководителите може да ги ценат однесувањата на граѓаните ако веруваат дека граѓанските однесувања се поврзани со организациската ефективност. Од самиот почеток, концептуализацијата на граѓанското однесување експлицитно ја вклучуваше претпоставката дека овие однесувања ја подобруваат организациската ефективност.

Граѓанското однесување (и контекстуалните перформанси) ја подобруваат организациската ефективност бидејќи го обликуваат „организацискиот, социјалниот и психолошкиот контекст што служи како критичен катализатор за активностите и процесите на задачите“. Затоа, до степен до кој раководителите веруваат дека граѓанското однесување ја подобрува ефикасноста и/или ефективноста на организацијата, тие поповолно ќе ги оценуваат оние вработени кои покажуваат граѓанско однесување.

Очекувања за работа. Друга причина што раководителите ги вклучуваат граѓанските однесувања во нивните проценки е тоа што тие може да веруваат дека овие однесувања се составен дел од работните обврски на вработениот. Оваа идеја е во согласност со истражувањето кое покажува дека некои вработени и некои раководители веруваат дека граѓанското однесување се дел од одговорностите на вработените.

Потенцијалната тешкотија со формулацијата на прашањата што се користат за да се побараат овие пресуди е тоа што луѓето може да чувствуваат дека одредени однесувања се „очекувани“ како дел од работата, иако тие може да веруваат дека однесувањето е дискреционо и не е формално наградено од организацијата.

Граѓанското однесување како сигнал за посветеност на вработените. Раководителите го користат граѓанско однесување како знак на нивото на посветеност на вработениот кон организацијата. Тие размислуваат дека бидејќи граѓанското однесување се состои од конструктивни или кооперативни гестови кои не се ниту потребни ниту договорно компензирани со формалниот систем на награди на организацијата, тие се особено вредни сигнали за посветеноста на вработениот кон организацијата.

Во согласност со овие очекувања:

- Однесувањата кон граѓаните предвидувале раководителски оценки за вооченатa афективна посветеност на вработените;
- Овие перцепции за посветеност биле позитивно поврзани и со оценките на претпоставените за раководителскиот потенцијал и унапредливоста на вработените и со реакцијата на раководителите на барања на вработените за зголемување на платите, обука и повратни информации за перформансите.

Граѓанските однесувања се позитивно поврзани со перцепциите на раководителите за посветеноста на вработените и дека овие перцепции за посветеност посредуваа во односите помеѓу граѓанските однесувања и севкупните оценки на менаџерите и препораките за награди за вработените. Исто така, граѓанските однесувања се позитивно поврзани со перцепциите на учениците за посветеноста на наставниците и дека овие перцепции за посветеност посредуваат во односите помеѓу граѓанските однесувања и севкупните евалуации на учениците и препораките за награди за наставниците.

Достапните докази сугерираат дека граѓанските однесувања може да влијаат на евалуацијата на менаџерот за вработениот, барем делумно, бидејќи тие го сигнализираат нивото на посветеност на вработениот кон организацијата.

Норми на реципроцитет и правичност. Друга можна причина што раководителите можат поповолно да ги оценуваат подредените кои вршат граѓански однесувања се однесува на нормите на реципроцитет. Во една класична статија за влијанието на перформансите на подредените врз однесувањето на лидерот, раководителот кој сфаќа дека друг (подреден) придонесува многу за некоја ситуација (организацијата) ќе

се обиде да го зголеми бројот на посакуваните резултати што лицето правично ги добива од ситуацијата.“

Бидејќи граѓанските однесувања може да имаат позитивни ефекти и за раководителот и за организацијата, може да се очекува раководителите да возвратат (можеби од чувство на правичност) со давање повисоки оценки на перформансите на вработените кои покажуваат граѓанско однесување.

На пример, искусен вработен кој покажува алтруизам со тоа што му покажува на новovработениот како да ја извршува својата работа поефективно не само што му помага на одделот на раководителот и на организацијата да станат поефикасни, туку може да му дозволи и на претпоставениот да го посвети своето време на повеќе важни функции. Слично на тоа, вработените кои покажуваат спортски дух со тоа што не се жалат на својот раководител за секој мал аспект од работата што не им се допаѓа, му дозволуваат на раководителот да заштеди енергија и да го насочи своето внимание кон оние аспекти од работата кои се важни за успехот на организацијата.

Илузорни корелации. Друго можно објаснување за тоа зошто менаџерите ги вклучуваат однесувањата на граѓаните во нивните проценки може да биде формирањето на илузорна корелација помеѓу граѓанското однесување и добрите вкупни перформанси. Илузорните корелации произлегуваат од тенденцијата на луѓето да гледаат на две работи или настани како што се случуваат заедно почесто отколку што навистина го прават. Во поопшта смисла, илузорните корелации се дефинираат како погрешна перцепција на поврзаноста помеѓу две променливи или настани. Идентификувани се неколку специфични извори на илузорна корелација што може да се појават во задачите за оценување. Прво, оценувачот може да има недоволен примерок од однесувањето на оценувачот во улога и надвор од улогата (по добивање примероци). Второ, рејтинзите може да бидат засегнати или од целокупниот впечаток на стапката или од еден единствен, истакнат инцидент. Трето, скалите за оценување може да бидат апстрактни и недоволно дефинирани (недоволна конкретност). Четврто, оценувачот може да не е мотивиран или да нема доволно знаење за да заврши добра работа (недоволна мотивација и знаење на оценувачот). Петто, потсетувањето на оценувачот за перформансите на оценувачот може да биде искривено (когнитивно нарушување)[25].

Некои од овие извори на илузорна корелација може да ги наведат оценувачите да им дадат поголема тежина отколку што треба на однесувањата на граѓаните при формирањето на нивните проценки.

На пример, рејтингот на претпоставениот за подреден може да биде претерано засегнат од особено истакнато граѓанско однесување. Како што беше кажано претходно, ако менаџерите сметаат дека граѓанските однесувања се особено карактеристични форми на однесување на вработените, може да се очекува граѓанското однесување да привлече преголема количина на вниманието на менаџерите и да има непропорционално влијание врз оценките на раководителите.

Дополнително, ако раководителите имаат недоволно познавање за однесувањето на вработените во улогата и надвор од улогата, тие можеби немаат друг избор освен да им дадат најголема тежина на аспектите на однесувањето на вработените со кои се најпознати (по добивање на примероци); или, ако се толку неискусни што не знаат кои критериуми треба да се користат при евалуација на севкупните перформанси, тие може да придадат преголема тежина на граѓанско однесување (недоволно знаење за оценувачот).

Според чл.18 од Законот за административни службеници, административниот службеник во односот со колегите го негува духот и начелата на тимска работа, взаемно почитување, уважување на различностите, солидарност и соработка. Во комуникацијата со колегите не го повишува тонот, не навредува, ги избегнува конфликтните ситуации и покажува иницијатива за нивно спречување. Ја почитува приватноста и дискрецијата на колегите и соработниците, одбегнувајќи непрофесионален и субјективен пристап[26].

Административниот службеник преку отворена и искрена соработка гради меѓусебна доверба и ја унапредува организациска култура, со цел обезбедување на ефикасност и ефективност во работењето и висококвалитетни услуги за странките.

[25] Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. Journal of Applied Psychology.

26 Закон за административни службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14

Се залага за вреднување на заслугите и компетентноста и не поддржува несовесен и непримерен модел на однесување.

Промовира грижа за колегите и работи на заштита и унапредување на остварувањето на нивните права и обврски. Го поттикнува професионалниот развој на колегите и соработниците преку споделување на искуството и знаењето.

Административниот службеник во односот со претпоставените, го почитува нивниот авторитет и положба, покажувајќи разбирање за воведување на технички, организациски и друг вид на промени.

Конечно, ако граѓанските однесувања се гледаат од раководителите како карактеристични форми на однесување, а нивните појавувања се припишуваат на внатрешни, стабилни причини, тогаш, како што е забележано поголема е веројатноста да се задржат во меморијата и да им се даде поголема тежина во проценките на раководителите (когнитивно нарушување).

Заклучоци засновани на теории. Уште една можна причина поради која раководните структури вклучуваат граѓански однесувања во нивните оценки за нивните вработени може да се однесува на имплицитни теории што ги имаат раководителите. Ваквите теории може да се засноваат на:

- карактеристики на луѓето;
- карактеристики на перформансите на една личност на работното место.

Првите, кои често се нарекуваат имплицитни теории/шеми на личноста се состојат од верувања за начинот на кој карактеристиките на личноста варираат кај популацијата. Последните, кои често се нарекуваат имплицитни теории/шеми на перформанси, се состојат од верувања за тоа што претставува добра изведба. Сепак, без оглед на нивната содржина, имплицитната личност и имплицитните теории за изведба ги обликуваат структурите на знаење на оценувачот.

Овие структури на знаење се концептуализирани како хиерархиски по природа, со релативно апстрактни надредени категории кои се составени од поконкретни категории на подредено ниво. Во имплицитните теории на личноста, надредените категории се типови

на личност (на пр. совесно лице) кои се составени од различни комбинации на подредени особини (на пример, вредни, упорни, одговорни, внимателни, организирани итн.).

Вработените во институциите од културата поседуваат соодветно образование согласно условите во систематизацијата на работни места. Вработените генерално поседуваат компетенции за исполнување на активностите и за постигнување на стратешките цели, но, дел се делумно соодветни за извршување на задачите, а дел од работните места се пополнети со лица со несоодветна едукација. Поради ограниченият број на вработени, дел од вработените покрај своите редовни задачи се приморани да вршат работи и работни задачи од туѓ домен, било од друг сектор/одделение, друг вработен, или други работни места, надвор од сопствените надлежности, задолженија и стручност[27].

Во Република Северна Македонија во согласност со Законот за заштита на културното наследство („Службен весник на РМ“бр. 20/04, 115/07, 18/11, 148/11, 23/13, 137/13, 164/13, 38/14, 44/14, 199/14, 104/15, 154/15, 192/15, 39/16, 11/18 и 20/19) заштитата на културното наследство ја спроведуваат следните институции:

- Национален конзерваторски центар;
- 2 регионални конзерваторски центри (Скопје, Гостивар);
- 5 регионални заводи/музеи (Штип, Струмица, Охрид, Битола и Прилеп);
- 1 установа за управување со заштитени подрачја (Стоби);
- 33 музеи (22 национални, 11 локални музеи);
- 10 национални и 24 локални библиотеки;
- Државниот архи;
- Кинотека на РСМ;
- овластени субјекти за фонотечни добра и нематеријално наследство.

27 Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance

Според податоците со кои располагаат институциите во РСМ се евидентирани :

- 4260 археолошки локалитети;
- 1726 цркви и манастири со над 150.000м² фрескоживопис;
- 29.000 икони;
- 420 иконостаси;
- 1213 објекти со стара градска и селска архитектура;
- 47 кули, тврдини и мостови;
- 1026 споменици и спомен обележја;
- 126 објекти од исламската архитектура;
- 24 чаршии и други видови градби.

Во музејските и галериските збирки се чуваат:

- Над 500.000 експонати (археолошки, етнолошки, историски, од применетата уметност).

Во библиотечните збирки се чуваат:

- над 4400 ракописи;
- 11.200 старо-печатени книги и друг богат библиотечен фонд.

Вкупниот број на стручни лица за заштитата на недвижното наследство изнесува 87, од кои со изборно стручно звање се стекнале 59 лица. Од нив најголемиот број е сконцентриран во НУ Национален конзерваторски центар – Скопје, каде моментално се вработени 27 лица со изборно стручно звање. Ваквата состојба е резултат на на неможноста за подмладување на кадарот, како забраната за нови вработувања, што доведе до големо намалување на кадарот.

Оттука, дел од институциите не го исполнуваат законскиот минимум за функционирање (Гостивар, Струмица и Стоби- во делот на конзервацијата), а дел се на граница на законскиот минимум кој пропишува најмалку две лица со статус на овластен конзерватор.

Состојбата е особено алармантна во доменот на непосредната заштита - дел од надлежните установи немаат ваков кадар (Струмица), а дел од установите имаат вработени

конзерватори (Охрид, Гостивар), но во отсуство на постари кадри, младите лица немаат начин да се стекнат со неопходните знаења и вештини.

Во недостаток на неопходниот кадар, регионалните центри применуваат два модели на решавање на проблемот со ангажирање на стручни лица за непосредна заштита на уметничкото наследство од други установи, пред сè од НУ Национален конзерваторски центар-Скопје, како и доделување на конзерваторско-реставраторските работи на надворешни градежни фирми (за градителското наследство) што негативно се одразува по културното наследство.

Во текот на 2022 година имаше наплив на **пензионирање**. На пример:

- Завод и Музеј Битола - 10;
- Национален конзерваторски центар – 8,
- Конзерваторски центар Скопје – 3;
- Завод и Музеј Штип – 3;
- Завод и Музеј Прилеп – 7;
- Завод и Музеј Охрид – 6.

Поаѓајки од ваквата поставеност, конзерваторските установи во РСМ имаат итна потреба од подмладување на кадарот и вработување на поголем број стручни кадри, во областите кои се дефицитарни како:

1. Конзервација на архитектура;
2. Конзервација на предмети од керамика, метал, стакло, археолошки предмети;
3. Конзервација на стари ракописи и дела од хартија;
4. Конзервација на икони и штафелајно сликарство;
5. Конзервација на ѕидно сликарство;
6. Конзервација на мозаик;
7. Конзервација на скулптури - камен, дрво, современи материјали;
8. Конзервација на археолошко наследство;
9. Дигитализација на културно наследство;
10. Градежен инженер .

Врз основа на член 166 од Законот за заштита на културното наследство („Службен весник на Република Македонија" бр. 20/04, 115/07, 18/11, 148/11, 23/13, 137/13, 164/13, 38/14, 44/14, 199/14, 104/15, 154/15, 192/15 и 39/16) е донесен правилник за соодветноста на видот на образованието и описот на стручните звања во областа на споменичката дејност и непосредната заштита во дејностите за заштита на движното културно наследство.

За стекнување на изборни стручни звања во областа на споменичката дејност и во областа на непосредната заштита на движното културно наследство, потребно е вработените во установите да имаат соодветно образование и тоа:

Виш лаборант - вишо образование или високо образование со најмалку 180 кредити според ЕКТС, од научното поле на хемијата, хемиската технологија и биологијата и биохемијата;

Виш конзерватор - техничар - вишо образование или високо образование со најмалку 180 кредити според ЕКТС, од научното поле на историјата на уметноста, археологијата, ликовната уметност, градежништвото и водостопанството, архитектурата, урбанизмот и планирањето;

Виш документатор - техничар - вишо образование или високо образование со најмалку 180 кредити според ЕКТС, од научното поле на историјата на уметноста, археологијата, ликовната уметност, етнологијата и етногенезата, градежништвото и водостопанството, архитектурата, урбанизмот и планирањето;

Конзерватор - високо образование или стекнати најмалку 240 кредити според ЕКТС од научното поле на археологијата, историските науки, етнологијата и етногенезата, историјата на уметноста, архитектурата, урбанизмот и планирањето, градежништвото и водостопанството, ликовната уметност, хемијата, хемиската технологија, биологијата, и биохемијата; физиката, геологијата и минералогија и

Документатор - високо образование или стекнати најмалку 240 кредити според ЕКТС од научните полиња на архивистиката и документацијата, археологијата, историските науки, етнологијата и етногенезата, историјата на уметноста, архитектурата, урбанизмот и планирањето, градежништвото и водостопанството, ликовната уметност, информатиката, компјутерската техника и информатиката, библиотекарството и документацијата и науката за книжевноста.

Проблемите во заштитата на сите видови културно наследство се особено изразени поради хроничниот недостиг на специјализиран стручен кадар. Решавањето на хроничниот

проблем на недостаток на стручен кадар во полето на заштитата и конзервацијата, наложува благовремено отворање на нови работни места со цел да се обезбеди подмладување на струката, но истовремено и обезбедување на стручни кадри со предвидување на стипендии за следната студиска година (2025-2026) во дефицитарните области на следните факултети:

1. **Институтот за Историја на уметност и археологија на студиските програми по Историја на уметност и археологија;**
2. **Институтот за класични студии;**
3. **Институтот за Историја со архивистика;**
4. **Факултетот за ликовни уметности;**
5. **Институт за етнологија и антропологија;**
6. **Архитектонски факултет;**
7. **Градежен факултет.**

Состојбата е особено алармантна во поглед на недостатокот на конзерватори за архитектура, конзерватори археолози, конзерватори за предмети од керамика, метал, стакло, археолошки предмети, конзерватори за стари ракописи и дела од хартија, конзерватори за икони и штафелајно сликарство, конзерватори за ѕидно сликарство, конзерватори за мозаик, конзерватори за скулптури - камен, дрво, современи материјали. На цела територија на државата има:

2 - Конзерватори на библиотечно наследство (1 со стручно звање) НУБ;

3 - Конзерватори на слики (3 со стручно звање);

7 - Конзерватори на движно наследство (2 со звање);

9 - Конзерватори на ѕидно сликарство (5 со стручно звање);

13 - Конзерватори на икони (8 со стручно звање);

14 - Конзерватори/кустоси историчари на уметноста (9 со звање).

Утврдената состојба со дефицитарниот кадар ни овозможува да донесеме заклучок за потреба од отворање на стручни насоки во високо образование од областа на заштитата на културното наследство и стипендии за едукација на специјализирани насоки во областите кои се дефицитарни.

Предлог- мерки и решенија кои треба да се спроведат, Министерството за култура и туризам да се обрати до Владата на РСМ, да го задолжи Министерството за образование

за поттикнување и отворање на нови насоки од областа на заштита на културното наследство во соодветните области на Универзитетите во РСМ. Стипендии кои ќе бидат доделувани преку Министерството за образование за едукација на специјализирани насоки во областите кои се дефицитарни како додипломски студии и воведување на нови студиски програми за конзервација во соодветните области како втор циклус на студии.

Стратегијата на патот кон Европската Унија е во зачувувањето на нашиот идентитет и нашата заедничка култура, големото културно и историско наследство. Оттука, неопходно е да се создаде стабилна правна и институционална средина за развој на уметноста и културата, приближувајќи се до стандардите и барањата на Европската Унија, убедени во конструктивниот, образовниот, но и развојниот карактер на културата која, исто така, може да стане промотор за економскиот развој на земјата.

Истовремено, при изработката на истажувањето е спроведена анонимна анкета во матичната установа од областа на заштитата на културното наследство НУ Национален конзерваторски центар- Скопје за самооцена, на која одговориле 25 вработени (или 57 %) може да се сумираат следните заклучоци:

1. 64% од анкетираните изјавиле дека извршуваат задачи кои **не се наведени во описот на нивните работни места**. Вработените посочиле дека извршувале задачи од пониско ниво, задачи од различни професии, учествувале во други тимови и проекти и имале улоги како возачи, монтери, набавувачи, поштари, преведувачи (македонски/албански/англиски), административни работници, одржување на компјутерски системи, изготвување на правни документи и други задачи кои припаѓаат на различни работни места или категории.
2. 60% од испитаниците изјавиле дека извршуваат задачи за **непополнети работни места**, 20% дека работат за друг вработен во истата организациска единица и 20% за друга организациска единица. Овие резултати укажуваат на делумна несоодветна конципираност на *Правилникот за систематизација* на работните места, особено во делот за описот на работните задачи на одредени работни места, како и на значаен недостаток на човечки ресурси.
3. Поголемиот дел од анкетираните изјавиле дека описот на нивното работно место **не вклучува задачи кои би одговарале на друго работно место**.

4. 67% од анкетираните сметаат дека нивниот работен потенцијал е **доволно искористен**, додека 33% изразиле незадоволство.
5. Како **причини за незадоволството** се наведени: омаловажување на професијата, доделување задачи на пониско ниво, обемна документација, спори институции, недоволно ангажирање од страна на претпоставените, недостаток на формално Решение за работа, задачи кои не се својствени за професијата, минимален број на сериозни проекти и голем број несуштествени активности.
6. Најголемиот дел од испитаниците (54.2%) сметаат дека имаат **одлични компетенции** за квалитетно извршување на своите задачи, 37.5% веруваат дека нивните компетенции се доволно развиени за задоволителна работа, а 8.3% сметаат дека им се потребни дополнителни компетенции.
7. **Квалитетите за добро вршење на својата работа**, анкетираните ги рангираат по следниот приоритет: тимска работа (80%), комуникација (60%) и учење и развој (48%). Други важни квалитети вклучуваат испорачување на резултати и решавање на проблеми (по 40%) и стратешка свест и раководење на тимска работа (по 24%).
8. На прашањето за **главните квалитети кои ги поседуваат**, 67% од анкетираните сметаат дека поседуваат квалитет за комуникација и 67% за тимска работа, 54% за учење и развој и 54% за решавање на проблеми, 46% за испорачување на резултати, 33% за раководење на тимска работа и 8.3% за стратешка свест.
9. На прашањето кои **главни квалитети е потребно да се стекнат или подобрат**, анкетираните ги рангираат според следниот приоритет: стратешка свест и решавање на проблеми (по 38%), учење и развој и раководење на тимска работа (по 33%), испорачување на резултати (28.5%), комуникација (19%) и работење со други (9.5%).
10. На прашањето за **обуки**, значителен дел од анкетираните (**84%)** изјавиле дека установата **не обезбедила доволно обуки за унапредување и развој**. Како главна причина е идентификувано **отсуството на стратешко планирање од страна на установата** (86.4%), следено со **неодобрено учеството од страна на установата** (45.5%). Во 9% од случаевите причината била **неодобрено учеството од страна на министерството**. Поедначков број анкетирани (27%) одговориле дека немало понуда за соодветни обуки и дека немало доволно обуки. Дополнително, 4.5% посочуваат друга причина, а еден од анкетираните изјавува дека сите обуки ги обезбедил самостојно.

11. Само 7 лица одговориле дека имаат посетено **обуки,** кои ги сметаат за најкорисни и најважни: обука за дигитално документирање, користење на напредни софтвери, следење на современи техники за конзервација, јазик и обука за деловно работење, електронско водење на архива.
12. На прашањето кои **обуки се потребни за унапредување и развој**, анкетираните изјавуваат: обуки за дигитално документирање, дигитални техники во процеси на конзервација, обуки за современи материјали и техники на работа, управување со културно наследство, нови практики за заштита на културно наследство, странски јазици, деловно работење, обуки во непосредна заштита.
13. Резултатите од прашањето **за користа од посетените обуки** се интересни: подеднакво (35%) одовориле дека користа е **солидна** и **значајна**, додека нешто помалку (30%) сметаат дека е **слаба**.
14. Анкетираните изразуваат различни мислења за **компетенциите, знаењето и вештините** кои треба да ги стекнат или подобрат за вршење на доделените задачи. Најчесто се повторува потребата од компетенции во областа на **информатичката технологија** (компјутерски вештини, нови софтвери, дигитализација и сл). Исто така, анкетираните ја истакнуваат потребата за учење на **странски јазици**, а во еден случај се наведува потреба од изучување на **стручен македонски јазик**. Некои одговори посочуваат на потреба од поголемо знаење за користење **странски фондови** за заштита на културното наследство и развој на компетенции за координација, планирање и примена на **нови методи** и **стандарди** за заштита на културното наследство.
15. Во однос на **организациската структура на установата**, повеќе од половина од анкетираните се согласуваат дека е **потребна реорганизација,** при што некои сметаат дека се потребни само мали промени, а други предлагаат темелни промени. Помал дел од анкетираните сметаат дека реорганизација не е потребна и ја оценуваат структурата како одлична, добра или задоволителна.
16. На прашањето за квалитетот на **комуникацијата, координацијата** и **соработката** помеѓу организациските единици, анкетираните одговориле на следниов начин: 34.8 % ја оценуваат како слаба, 26% како просечна, 17.4% како многу добра, 17.4% како одлична и 4.3% сметаат дека таа е отсутна.
17. На прашањето за добивање **информации за активностите и работата** што ја вршат

другите организациски единици, 44% од анкетираните изјавиле дека **не добиваат** информации, а 40% дека добиваат **ограничени информации**. 16% изјавуваат дека добиваат информации преку з**аеднички електронски простор**, додека 8% добиваат **редовно информации** и 8% добиваат **неформални информации**. Забележливо е дека ниту еден од анкетираните (**0%**) не смета дека добива информации преку **редовни состаноци** на одделенско и секторско ниво.

18. Во однос на достапноста на **соодветен алат и опрема** за квалитетно извршување на работните процеси, 60% одговориле дека поседуваат **основна опрема и алат**, а 32% изјавиле дека поседуваат **застарена/нефункционална.** 8% **не поседуваат** никаква опрема, додека 4% поседуваат **современа опрема и алат.**
19. Согласно одговорите на прашањето за **опрема и алат** потребни за поефикасно извршување на работните задачи, општ впечаток е дека вработените имаат потреба од **основна** и **специфична опрема**. *Основната опрема* вклучува кабинетска опрема (компјутери, лиценцирани софтвери, процесори, печатачи, ИКТ алатки, опрема за архивирање) и опрема за заштита при работа. *Специфичната опрема* опфаќа средства за работа во *лабораториска услови* и за *работа на терен.* Зависно од професијата, анкетираните изјавуваат потреба од секаков вид опрема: модуларно скеле, рачен алат и електрични апарати, конзерваторски алатки (лупи, пеглички и сл.) современа дигитална опрема, односно мобилна опрема, како што се мобилни микроскопи, ИЦ и УВ фотографска опрема, ласер скенери, геоскенери, дронови, тотална станица и други напредни технологии кои всушност претставуваат основни средства за работа, соодветни за конзерваторски истражувања. Исто така, постои изјава за потребата од *просторни и технички услови* за заштита на културното наследство според меѓународни стандарди за спроведување на специфичните активности и осовременување на конзерваторските лаборатории за непосредна заштита на културното наследство.
20. Резултатите од прашањето за **аспектите кои би ја унапредиле ефикасноста и ефективноста на организациската единица** или институцијата покажуваат дека анкетираните идентификувале неколку клучни области за подобрување: изработка на стратегија за работа и развој на установата (68%); подобрена внатрешна координација, комуникација и соработка (60%); повеќе алати и специфична опрема за работа (56%); балансирано распоредување на работните задачи (44%); посоодветно планирање на

годишните програми и поголем пристап до обуки за личен развој (по 40%); соодветно распределување на работните задачи, поголема одговорност во работењето и повеќе консултирање со вработените (по 36%); раководството на институцијата подобро да ги комуницира стратешките цели и повеќе можности за унапредување, развој и мотивација (по 32%); креирање подобри работни процедури (24%); јасно поставување приоритети во работата и прераспоредување на вработените (по 20%); побрзо донесување одлуки (16%); делегирање на одлучувањето со одговорност за испорачување резултати и повеќе повратни информации од претпоставените (по 12%).

Во рамки на истражувањето спроведени се дополнителни интервјуа со четири претставници од главните организациони единици.

Прашања поврзани со организација на институцијата

Според одговорите на прашањата поврзани со организацијата на институцијата, организациската структура е јасно дефинирана, но има забелешки за небалансирана и несоодветна распределба на задолженијата и работните задачи. Исто така, интервјуираните укажуваат дека биле во ситуација да извршуваат задачи кои не се дел од описот на нивното работно место, што влијае на нивната примарна работа.

Некои од интервјуираните посочуваат потреба за зголемување на бројот на сектори и воведување раководители на одделенија за подобра координација и јасна распределба на одговорностите. Забележан е и недостатокот на позиција за **програмски директор**, што се смета дека влијае на ефикасноста на работата.

Во поглед на вештините и компетенциите потребни за институцијата да обезбедува квалитетни услуги испитаниците се согласуваат дека е потребно стратешко планирање, учење и развој. Понатаму, висок степен на професионализам (стручност/компетентност) и почитување на интегритетот на другиот како предуслов за воспоставување доверба. Во изјавите е наведено дека е потребен кадар кој има способност за решавање проблеми во својата професионална област, да поседува професионална етика, да се придржува кон моралните принципи и да ги следи релевантните законски одредби.

Прашања поврзани со процесите и со споделувањето на информации

Во однос на процесите и споделувањето на информации, резултатите укажуваат на недостатоци во комуникацијата и координацијата. Сите интервјуирани забележуваат дека нема редовен и официјален процес на споделување на информации меѓу секторите, но и во самите сектори. Процесот на споделување се оценува како неформален, несоодветен и недоволен.

На прашањето дали се достапни информациите кои се сметаат потребни за ефективно извршување на работата, интервјуираните се согласуваат дека тие не се лесно достапни или се ограничени. Меѓу одговорите, истакната е сериозна забелешка за недостатокот на пристап на институцијата до стандардизирани процедури за работа, технички спецификации и упатства, литературни ресурси од областа, информации за нови достигнувања во дејноста и сл. Институцијата нема обезбедено систем за пристап до ваков тип информации, а со тоа се отежнува работата на стручниот кадар. Дадено е мислење дека овој проблем може да се надмине доколку институцијата воспостави пристап до централизирани бази на податоци, каде што овие информации се складираат и редовно се ажурираат. Ова би овозможило полесен пристап до релевантни и актуелни податоци, што би ја подобрило ефикасноста и ефективноста на работните процеси..

Интервјуираните лица забележуваат нееднаква приоритизација на активностите на соодветните сектори. Приоритизацијата не е транспарентна и вработените немаат доволно разбирање за критериумите по кои се определуваат приоритетите на конкретни активности. Одговорите укажуваат дека приоритизацијата често се изведувала на начин кој не ги вклучува сите релевантни чинители во институцијата и дека најчесто била вршена од страна на директорот. Станува нејасно зошто биле отфрлани приоритети предложени од страна на стручниот кадар.

Институционалната меморија не е на задоволително ниво и испитаниците сметаат дека треба да се даде акцент на значително подобрување на систематското зачувување на документи. Испитаниците укажуваат дека треба да се „обезбеди“ безбедноста на одредени податоци. Доверливите информации е неопходно да се користат исклучиво и во согласност со важечките прописи, а размената на внатрешните информации да е добро регулирана и ажурирана еднаш годишно.

Прашања поврзани со меѓучовечките односи и комуникација

Кога станува збор за меѓучовечките односи и комуникација, одговорите покажуваат дека комуникацијата е претежно неформална и често е иницирана на лична основа. Некои интервјуирани истакнуваат дека постои добра соработка со одредени колеги, но слаба со други. Раководството не секогаш ги комуницира соодветно плановите и новините до вработените, што резултира со ограничена транспарентност и разбирање за стратешките цели. Работните задачи не се рамномерно распределени, бидејќи не се делегира соодветна количина на работни задачи на вработените.

За подобрување на продуктивноста и мотивацијата, поголемиот дел интервјуирани ја потенцираат потребата од позитивна работна клима (условите и околината). Други мотивирачки аспекти се: признание за извршената работа, флексибилност и слобода во работењето, како и примена на посовремени алати и опрема за непречено извршување на работните задачи. Не помалку важно е и истакнувањето на потребата за соодветно раководење од страна на раководните лица во установата, како и согласноста овластените конзерватори да состават стручен тим по сопствен избор.

2.8.2.Емпириски докази за ефектите на граѓанското однесување врз оценките за перформанси и други менаџерски одлуки

Во претходниот дел, беа идентификувани неколку причини поради кои раководителите може да ги ценат граѓанските однесувања и да ги земат предвид при оценувањето на перформансите на вработените.

Во овој дел, ќе биде објаснето емпириското истражување кое е објавено за ефектите што граѓанското однесување и однесувањето во улога ги имаат врз раководните проценки и одлуки.

Интересно, со неколку забележителни исклучоци, поголемиот дел од студиите што биле спроведени во овој домен не се обиделе да ги испитаат причините поради кои

раководните структури ги вклучуваат граѓанските однесувања во нивните евалуации или одлуки за распределба на награди.

Вкупниот износ на варијанса земен во менаџерските оценки според објективни перформанси и граѓански однесувања е значително поголем во двата примероци за плаќање по парче (оператори на машини за шиење и производители на мебел). Навистина, просечниот вкупен износ на варијанса пресметан во овие примероци (73% и 80%) е речиси 20 поени поголем од просечниот износ на варијанса пресметан во другите примероци.

Едно можно објаснување е дека во овие студии, менаџерите имале поголем пристап и способност да го следат однесувањето на своите вработени на работното место. Ова би имало смисла и во средини за производство на канцелариски мебел и за шиење, каде што надзорниците на вработените често го следат нивното однесување.Свртувајќи го вниманието на ефектите од варијансата на вообичаениот метод, контролирањето на предрасудите на вообичаениот метод покажува дека:

- го намалува процентот на севкупната варијанса што е објаснето,
- генерално го намалува процентот на варијанса уникатно оценети од страна на граѓанското однесување, но
- генерално не ги елиминираше ефектите од поединечните димензии на врз оценките на граѓанското однесување на перформансите.

Според сето ова можеме да заклучиме дека:

- Граѓанското однесување има позитивно влијание врз неколку важни кадровски одлуки донесени од раководителите,
- тежината на овој доказ сугерира дека ефектот од оваа форма на изведба е барем исто толку голем како ефектот од перформансите во улога,
- варијансата на вообичаениот метод има значително влијание врз односите помеѓу граѓанско однесување/контекстуални перформанси и раководните проценки (иако оваа пристрасност генерално ги ослабува овие односи, не ги елиминира), и
- доказите сугерираат дека перформансите во улога и вон улога може да има интеракција кога влијае на раководните пресуди и одлуки.

Покрај тоа, овој модел на ефекти е прилично робустен во широк спектар на организациски контексти и оценувачи. Во случај на односите помеѓу граѓанското однесување и целокупната евалуација на перформансите на една личност, истражувањето имплицира дека ефектите од методот[28]:

- ја зголемуваат набљудуваната врска кога корелацијата помеѓу методите што се користат за мерење на овие конструкции е повисока од набљудуваната корелација помеѓу мерките на овие конструира со отстранети ефекти од методот и
- ја намалува врската кога корелацијата помеѓу методите е помала од набљудуваната корелација помеѓу мерките со отстранети ефекти од методот. Затоа, важно е да се контролира оваа потенцијална методолошка пристрасност во идните истражувања.

Предрасудите на методите може да се контролираат преку:

- дизајнирање на процедурите на студијата и/или
- статистички контроли. Најчесто користен процедурален правен лек е да се добијат мерките на граѓанско однесување од еден извор и евалуацијата на севкупните перформанси од друг извор.

[28] Kizilos, M. A., & Cummings, T. G. (1996). Employee involvement, prosocial organizational behavior, and organization performance. Unpublished working paper, University of Alberta, Edmonton, Canada

3.АТИТУДИНАЛНИ И ДИСПОЗИЦИОНИ ПРЕДИСПОЗИЦИИ НА ГРАЃАНСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

Концепцијата на граѓанското однесување, за разлика од основните работни должности и извршувањето на задачите, го нагласува неговиот дискреционен карактер. Секако, оваа разлика мора да се смета како прашање на степен, а не како вид.) По

дефиниција, граѓанското однесување се состои од придонеси кои не се принудени со описот на работното место, ниту договорно наградени. Граѓанското однесување, исто така, се карактеризира и во смисла на приливи на придонеси, од кои многу се секојдневни, во одреден подолг временски период[29].

Во споредба со извршувањето на повеќето основни работни задачи, помала е веројатноста граѓанското однесување да биде ограничено од дизајнот на работата, технологијата што го поттикнува работниот процес, способноста на лицето што ја врши работата или упатствата и наредбите на шефот на лицето. Сегашниот став во социјалната психологија е дека ставовите и расположението доаѓаат до израз во слаби ситуации. Ниту ставовите ниту варијаблите на личноста не го предвидуваат однесувањето добро во ситуации обележани со силни стимулации, општествени норми или притисоци да се однесуваат на одреден начин.Ниту, пак, ставовите или индивидуалните особини даваат добри резултати во предвидувањето на некое специфично однесување во едно време и место. Тие многу подобро ги предвидуваат кумулативните обрасци или трендови на однесување со текот на времето, во ситуации во кои надворешните принудувања на однесувањето се слаби или двосмислени.

3.1.Атитуди

Истражувачите се повикаа на бројни концепти на ставови како веродостојни објаснувања за тоа што луѓето го прават на работното место - колку напорно работат, колку постигнуваат, дали гласаат за синдикат, колку често пропуштаат работа, дали бараат друга работа. Ставот што е најистакнат во овој поглед е она што повеќето од нас го нарекуваат задоволство од работата.

[29] Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositionalpredictors of organizational citizenship behavior. Personnel Psychology

Навистина, често се гледаат случаи во кои овој термин се користи речиси наизменично со фразата ставови за работа, бидејќи задоволството од работата обично се дефинира како пондерирана агрегација на ставовите кон различните аспекти на доменот на работата.

Некои мерки на задоволство од работата едноставно бараат од испитаникот да направи општа проценка за тоа колку е добра работата; други прават разлика помеѓу задоволството од самата работа и задоволството од надворешните придобивки (како што се платата, бенефициите, барањата) кои произлегуваат од работата; други, пак, испитаникот ги оценува таквите диференцирани аспекти на работата како што се надзорот, соработниците, платата и унапредувањето.

Речиси непроменливиот наод е дека мерките на задоволство со одредени елементи на работата корелираат позитивно и суштински едни со други, така што истражувачите често ги сумираат специфичните задоволства за да конструираат мерка за „општо задоволство[30]“.

Хипотезата за задоволство-перформанси

Хипотезата која долго време ги интригира и лаикот и организацискиот психолог е хипотезата „задоволството-перформанси“.Разумно е да се мисли дека колку попозитивни се ставовите за работа на една личност или задоволството од работата, толку попозитивно ќе биде однесувањето на лицето во однос на работата.Затоа, се чини дека има смисла дека колку е поголемо целокупното задоволство од работата (вклучувајќи го задоволството од платата, условите за вработување, третманот од соработниците и надзорникот), толку попродуктивни и подобри се перформансите на поединецот .

„Продуктивност наспроти придонеси“

Еден начин да се усогласат несогласните ставови од практичарите и лаиците од една страна со емпириското досие на психолозите д друга страна е да се направи разлика помеѓу две различни дефиниции за поимот перформанси.

[30] Kornhauser, A. W., & Sharp, A. A. (1932). Employee attitudes: Suggestions from a study in a factory. Personnel Journal

Дефинирањето на перформансите во смисла на мерлив или видлив резултат - како што се жици од дрво, кутии со чевли, нарачки за продажба, објавени статии може да обезбеди висок ред на објективност. Ако перформансите не може да се измерат во такви димензии, ќе треба нешто како оцена на претпоставениот за работата на една личност.

Сепак, идеално, таквата мерка треба да се конструира за да се минимизира ефектот на пристрасност, како што е степенот на допаѓање на личноста или некој личен квалитет кој навистина не е поврзан со тоа колку добро функционира лицето. Ефектот на оперативно дефинирање на перформансите, или преку повикување на квантитативниот аутпут или ригорозно конструирани скали за оценување, најверојатно ќе нагласи колку добро луѓето ги извршуваат задачите што ги дефинираат нивните работни места.

Иако таквата конструкција на перформансите ја олеснува објективноста, можеби нема да ја доловат целосната смисла на она што практикантот или лаикот го имаат на ум кога ги разгледува факторите што се во корелација со перформансите. Во поширока смисла, изведбата може да се сфати како „подготвеност за соработка“.

Организацијата е повеќе од збирот на аутпутите на поединечните работни места или композитот на извршувањето на поединечните задачи. Организираниот колективен напор е ефикасен токму затоа што збирот е поголем од неговите делови.

Затоа, дел од она што практичарот го вклучува во поимот перформанси вклучува придонеси кои го одржуваат квалитетот на организацијата - моделите на соработка, посветеноста, меѓусебната зависност и гестовите на „мислиме“ кои се суштината на организацијата.

Ваквите придонеси го надминуваат вообичаениот опсег на извршување на работните места, бидејќи тие не се единствени за одредени работни места и тие се толку разновидни што ретко можат да бидат опфатени во формални директиви. И, се разбира, ова се придонесите што се присутни во конструкцијата на граѓанското однесување.

Задоволството од работата и граѓанското однесување: Приказ на социјална размена

Горенаведените аргументи ги воспоставуваат неопходните, но не и доволни услови за задоволството од работата да влијае на однесувањето на граѓаните. Она што се предлага е во основа дека граѓанското однесување има подобри шанси од извршувањето на основната задача за корелација со ставовите, бидејќи ставовите се изразуваат во однесувањето само до степен до кој таквото однесување не е ограничено од способност или надворешни сили.

Значителен дел од размената помеѓу вработените и организациите и меѓу поединците во организациите, се случува во контекст на „социјалната размена“. Дефинитивните услови на социјална размена се:

- Доброволни дејства на поединци кои се „мотивирани од враќањето, што се очекува да ги донесат и обично ги носат од другите“.
- Обврската на страната да возврати на корист доброволно дадена од друга страна. Сепак, обврската е неодредена во однос на формата, степенот или времето на реципроцитет со последица дека, со текот на времето, ниту една од страните не може точно да утврди кога или дали размената достигнала состојба на паритет .
- Тоа зависи од довербата - односно дека другата страна, навреме и на некој соодветен начин и ситуација, ќе возврати бенефиции, придонеси или услуги; реципроцитет не може да се изврши со жалба до трети лица.

3.2. Личност

Како и идејата дека задоволството од работата е поврзано со перформансите на работата, идејата дека особините на личноста влијаат на работата датира од почетокот на 20 век и се чини дека е исто толку распространета меѓу практичарите[21].Како што е случајот со хипотезата за задоволство-причини-продуктивност, исказот на личноста-перформанси не се чини дека го исполнува тестот на емпириско испитување од страна на индустриските и организациските психолози. Истите аргументи зошто задоволството од работата треба да го предвиди граѓанското однесување подобро од извршувањето на задачата, исто така важат и за личноста[31].

[31] Elanain, H. A. (2007). Relationship between Personality and Organizational Citizenship Behaviour: Does Personality Influence Employee Citizenship? International Review of Business Research Papers

Наместо тоа, мерките на ставовите и личноста подобро ги предвидуваат движењата низ ситуации во подолги временски интервали и многубројни прилики.

Понатаму, исто како што би очекувале ставовите да го поттикнат однесувањето во слаби, а не во силни ситуации, би очекувале карактеристиките на личноста да се рефлектираат во однесувањето почесто во ситуации во кои нема силни стимулации, притисоци, закани или норми за однесување во посебен начин.

Како што забележавме претходно, ние мислиме на граѓанското однесување како однесување кое генерално се јавува во релативно послаби ситуации - кога никој не поставува експлицитни барања од нас и кога нема убедливи мотиви да дејствуваме на овој или оној начин. Голем дел од она што претставува извршување на задачата, од друга страна, се јавува како одговор на силните барања кои произлегуваат од работниот тек, директивите за надзор, експлицитниот притисок од колегите и важните стимулации за извршување на задоволително или супериорно ниво.

Рамката на личноста на „големата петорка“ вклучува најмалку две димензии на перформансите што би се очекувало да претставуваат голема важност за граѓанското однесување. Согласноста е голема петка која вклучува пријателство, допадливост и општа леснотија да се сложува со другите во пријатни врски[32].

Луѓето кои имаат високи резултати на овој фактор веројатно би биле предиспонирани да размислуваат добро за клиентите, соработниците и колегите. Може да се претпостави дека таквите лица би биле склони да понудат помош доколку се појави соодветната ситуација, да ги предвидат потребите на другите и да не се навредуваат лесно. Така, би можеле да размислуваме дека овој фактор суштински ќе се однесува на димензиите на граѓанското однесување на помагање, учтивост и спортски дух.

Вториот фактор на големата петорка, совесноста, ги опфаќа личните особини на доверливост, планираност, самодисциплина и истрајност.Некој може да ги поврзе овие карактеристики со повеќе безлични форми на граѓанско однесување, како што е генерализирана усогласеност и можеби она што ние го нарекуваме граѓанска доблест.

[32] Mount, M. K., Barrick, M. R., & Strauss, J. P. (1994). Validity of observer ratings of the big five personality factors

Навистина, однесувањата што спаѓаат во категоријата граѓанска доблест - на пример, точност, добро присуство, непогрешно следење на правилата за управување со работните групи и принципиелно однесување - може да се сметаат за совесно однесување.

Големата петорка ги вклучува и факторите невротичност (понекогаш се нарекуваат емоционална стабилност) и екстраверзија. Петтиот фактор на големата петорка, интелигенцијата или отвореноста за искуство, нема забележлива врска со граѓанското однесување. Случајот за поврзување или невротичност или екстраверзија со однесувањето на граѓаните не е толку јасен како за претходните два фактори, но некои размислувања нѐ водат да се претпостави дека можеби има врски.

На пример, бидејќи емоционално нестабилните поединци имаат тенденција да бидат преокупирани со сопствените проблеми (реални или замислени), тие можеби немаат психичка издржливост да се грижат за проблемите на другите, затоа, тие би можеле да им помогнат на соработниците помалку отколку нивните емоционално стабилни колеги. Спротивно на тоа, екстравертите имаат тенденција да реагираат повеќе на социјалната стимулација и да имаат широки кругови на пријатели и познаници, така што тие би можеле да имаат повеќе можности за давање помош отколку интровертните, и би извлекле одредено задоволство од тоа.

Постојат и други специфични особини за проучување како можни предвидувачи (или позитивни или негативни) на граѓанското однесување. На пример, за да се искористат некои имиња на особини од заедничкиот дискурс, од кои некои се преведени во мерки со молив и хартија), може да се мисли на следново како лични квалитети кои го предиспонираат поединецот кон некои форми на граѓанско однесување: емпатична чувствителност, потреба за постигнување, потреба за припадност, проактивност, пасивност, лојалност и далекувидост.

Како и да е, консензусот меѓу социјалните психолози е дека рамката на „Големата петорка“ прави добра работа во зафаќањето на многу специфични особини во рамките на неколку широки фактори на личноста. Ако одредена особина има значително влијание врз однесувањето на граѓаните, треба да се најдат некои докази за тоа рефлектирани во мерките засновани на шемата на Големата петорка.

4.ВЛИЈАНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО И РАБОТНАТА СРЕДИНА ВРЗ ГРАЃАНСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

Степенот до кој вработениот покажува граѓанско однесување, или какво било однесување, е во функција на способноста, мотивацијата и можностите на вработениот. Делумно, мотивацијата и способноста на вработениот се одредуваат од факторите на диспозиција што се дискутирани. Во ова поглавје, ќе се фокусираме на тоа што лидерот може да направи за да влијае на мотивацијата, способноста или можноста на вработениот да се вклучи во граѓанското однесување преку сопственото однесување на лидерот или преку обликување на околината на вработениот.

Мотивацијата одредува колку вработен ќе се обиде да се вклучи во однесувањето, а комбинацијата на способност и можност одредува дали вработениот може успешно да го покаже однесувањето. Идентификувани се специфични концептуални/теоретски механизми преку кои лидерот може да влијае на мотивацијата, способноста или можноста вработените да покажат граѓанското однесување, и се користат овие механизми за да се објасни зошто различните однесувања на лидерот и факторите на животната средина можат да предизвикаат и одржат граѓанско однесување[33].

4.1.Теоретски механизми за објаснување на детерминантите на граѓанското однесување

Мотивацијата на вработениот да се вклучи во граѓанското однесување е одредена од тоа колку вработениот сака да се вклучи во однесувањето и/или колку вработениот чувствува дека тој или таа треба да се вклучи во однесувањето. Вработениот можеби ќе сака да се вклучи во однесувањето:

- за доброто на вработенио;
- за доброто на другите (и неговиот или нејзиниот лидер и соработниците) и/или
- за доброто на самата организација.

Мотивацијата, како процес, ориентирана е кон иднината, па затоа не може да ги објасни целосно човечките потреби кои претходат.

[33] Farris, G. F., & Lim, F. G., Jr. (1969). Effects of performance on leadership, cohesiveness, influence, satisfaction, and subsequent performance. Journal of Applied Psychology

Неопходно е да се посвети внимание на очекувањата на вработените и нивната перцепција, т.е. дали и што ќе добијат ако го завршат успешно својот дел од работата. Како резултат е системот на наградување, кој мора да им биде јасен и однапред познат на вработените и е од големо значење да ги мотивира вработените**.** Мотивацијата и задржувањето на вработените се две многу важни стратегии за управување со човечките ресурси во создавањето подобра работна атмосфера и помош вопостигнување на организациска ефективност, затоа се неопходни постојани напори за да ги подобри овие стратегии.

Некои од мерките што може да се донесат се: задржување на квалитетните вработени во организацијата, навремено и постојано обезбедување програми за обука и развој, обезбедување добар систем за комуникација, како и соодветен и праведен систем на наградување, флексибилно работно време, поголема одговорност и автономија навработените, проектирање и збогатување на работата, односно правилно управување со вработените[34].

Мотивацијата може да биде внатрешна и надворешна. Луѓето што имаат голема внатрешна (интринзична) мотивација се најдобрите работници. Тие ги постигнуваат и најдобрите резултати, а имаат и најголема сатисфакција од работата без разлика дали се нискокфалификувана или висококфалификувана работна сила. Нив не треба да ги опоменувате или потсетувате при работењето бидејќи имаат и висока развиена самосвест, дисциплинирани се, се одликуваат со трудољубивост и ништо не им е тешко.

Оваа функција ги обединува и ги насочува заложбите на службениците во администрацијата кои дејствуваат како колектив и ја зголемува способноста за исполнување и решавање на поставените задачи. Остварување на целите се постигнува со мотивацијата на вработените која се состои од наградување, но и казнување со цел да се постигнат поголеми перформанси.

[34] Singh, S. (2013). *The Flexible Enterprise*, Springer

Елементи на наградувањето се: платата, награда, кредити, парични примања, напредување во кариерата, стручно усовршување и сл. За да се осигура поголема мотивираност на вработените, потребно е во работата да се вгради поголемо чувство за интерес и предизвик, како и давање на службениците поголема слобода да одлучуваат за методите и обликот на работата.

Од друга страна, надворешната (екстринзична) мотивација е последица од некој надворешен стимул. Секако дека двата вида мотивација се во меѓусебна интеракција. Во една организација, надворешната мотивација е тесно поврзана со пофалбата, со наградата, со казната, со паричниот стимул, бенефиции од компанијата, службеното возило, мобилниот телефон и други реквизити со кои располага организацијата. За највиоките општествени позиции следуваат и акции од компанијата.

Организациите кои се најуспешни на пазарот на трудот се смета дека имаат најзадоволни и најмотивирани работници. Тајната е во развиената организациона структура, воспоставувањето систем на награди, негувањето култура на почитување и рамноправност на вработените, владеењето на пријатна работна атмосфера. Доколку компанијата ги негува овие вредности, успехот и е загарантиран.

Во мотиви кои влијаат врз работната мотивацијата се опфатени и следниве[35]:

- *Личните мотиви,* кои се стекнати и поттикнуваат истакнување и афирмација на вредноста на сопствената личност. Обично се прави разлика помеѓу неколку поврзани лични мотиви. Мотивот на самопочит е израз на желбата да се потврди себеси како личност, да се покаже себеси и другите дека неговото постоење и активности имаат значење и кредибилитет. Во зависност од манифестирањето на овој мотив, може да се зборува и за мотивот на моќ или доминација, настојувањето да се влијае врз другите луѓе и да се влијае врз нивното однесување. Мотивот за постигнување е стремеж да се постигне нешто што се смета за вредно, да се достигне или надмине некој важен критериум за успех за една личност. Целта на овој мотив е да се направи нешто подобро;

[35] Bogićević, M. B., Čučković, M. (2019). *How to increase job satisfaction and organisatioal commitment in the ict sector through job design*, Faculty of Economics, University of Belgrade

- *Афилијативниот мотив* е израз на желбата да се воспоставаат блиски емотивни односи со другите луѓе. Потеклото на овој мотив веројатно лежи во потребата за приврзаност - вродена потреба на детето за физички контакт со важни луѓе кои се грижат за него. Веројатно има одредени вродени основи на афилијативниот мотив, но голема улога игра и учењето;
- *Грегарниот мотив* е израз на желбата да се припаѓа на некоја група. Тој мотив се однесува на потребата да се биде заедно со други луѓе без разлика што лицето нема директен контакт со нив. За разлика од афилијативниот мотив, овој мотив се однесува на потребата да се припаѓа на поголема група, без да се има директни и блиски врски со членовите на групата.

Тој е многу важна основа за социјалниот живот на луѓето и се смета за извор на припадноста на поголеми групи (како што се навивачките групи или нацијата). Овој мотив може да биде и една од причините за усогласување, прифаќање на однесувањето на групата или мнозинството;

- *Алтруистичкиот мотив* е израз на желбата несебично да им се помага на другите, без оглед на личната добивка и загуба. Оваа важност нагласена е во текот на воспитувањето, развивањето на способноста за помагање на другите и емпатијата;
- *Мотивот на борбеност* е важен мотивирачки фактор на човековото однесување. Тој се изразува во напорот да се заштитат личните цели и да се постигнат личните интереси. Да се биде борбен не мора да значи да се биде агресивен. Целта на борбениот мотив е заштита на личните интереси кои се загрозуваат од другите.

Вработените можеби ќе сакаат да се вклучат во граѓанското однесување од неколку лични причини. На пример, може да им биде задоволувачко да се вклучат во некои форми на граѓанско однесување, можеби затоа што ја зголемува нивната самодоверба да мислат дека тие се тип на луѓе кои би се вклучиле во овие однесувања (на пример, помагање на другите) или можеби затоа што тие сакаат да бидат слушани од другите или да имаат влијание врз она што се случува во организацијата (на пр., гласовно однесување).

Или, вработените можеби ќе сакаат да се вклучат во однесувањето затоа што мислат дека може да добијат признание или други форми на награди за тоа. Други причини за вработените да се вклучат во организирање на граѓанското однесување вклучуваат желба да ги натераат другите да им се допаднат или да ги обврзат другите да им се допаднат.

Алтернативно (или можеби покрај тоа што сакаат да се вклучат во граѓанското однесување), вработените можеби сметаат дека треба да се вклучат во однесувањето од неколку причини.

Тие го вклучуваат фактот дека тие чувствуваат дека е нивна лична одговорност да се изложат на однесување, тие веруваат дека тоа им го должат на другите (нивниот лидер или соработниците), тие веруваат дека го должат тоа на организацијата, тие чувствуваат дека имаат морална обврска и/ или веруваат дека тоа се очекува од нив врз основа на општествените норми. Лидерот може да направи повеќе работи за да влијае на степенот до кој вработените сакаат или чувствуваат дека треба да се вклучат во однесувањето на граѓанството.

Лидерите можат да преземат и други чекори за да го подобрат степенот до кој нивните вработени можат да се вклучат во граѓанското однесување. На пример, тие можат да изберат вработени кои имаат поголема способност да покажат однесување поради нивните расположливи карактеристики (на пр., тие се природно совесни, алтруисти, итн.). Или, тие може да се обидат да ја подобрат способноста на вработените да покажат граѓанско однесување преку обука или моделирање форми на однесување. Ова е важно затоа што дури и високо мотивираните вработени можеби нема да можат да покажат некои форми на однесување ако ги немаат вештините што им овозможуваат да го сторат тоа.

Конечно, лидерите можат да се обидат да ја обликуваат работната средина за да обезбедат поголеми можности за организациско граѓанско однесување. Навистина, би било тешко за вработениот да покаже алтруизам ако тој вработен има мал контакт со соработниците (и затоа нема можности да ја набљудува нивната потреба за помош) или ако работните правила се толку нефлексибилни што вработениот бил спречен да им помага на соработниците.

Според чл. 9 ст. 1 од Законот за вработени во јавниот сектор, при извршувањето на работите и на работните задачи, вработените во јавниот сектор задржуваат високи стандарди за личен интегритет, професионална етика и грижа за заштита на јавниот интерес и се придржуваат до актите кои ги уредуваат овие стандарди. Вработените во јавниот сектор при вршењето на работите и на работните задачи обезбедуваат непристрасна и објективна примена на законите и другите прописи, при што на граѓаните и на правните лица им овозможуваат заштита и остварување на правата, а тоа да не биде на штета на други граѓани и правни лица, ниту во спротивност со јавниот интерес, утврден со закон. Вработените во јавниот сектор работите и работните задачи ги вршат политички непристрасно, без влијание на своите политички уверувања и лични финансиски интереси. Вработените во јавниот сектор ги почитуваат целите, интересите, угледот и интегритетот на институциите во кои се вработени [36].

Ефекти од однесувањето на лидерството врз организациското граѓанско однесување

Етичките стандарди и правилата на однесување раководителот ги применува во односите со колегите, со претпоставените и со странките, на неговото работното место, но и во приватниот живот и јавноста. Според чл.8 од Законот за административни службеници, раководителот во своето работење и однесување ги промовира демократските вредности и владеењето на правото и се залага за вклучување на граѓаните и засегнатите страни во процесот на креирање на политиките. Раководителот во работењето и однесување ги почитува принципите на хуманост, еднаквост и социјална правда. Раководителот во работењето и однесувањето овозможува остварување на уставно загарантираните права на еднаквост и недискриминација, преку создавање на можности и почитување на различностите, како и заштита од неправда, злоупотреба и дискриминација, по било кој основ. Раководителот обезбедува еднакви стандарди при испорачувањето на услугите, преку фер и правичен однос[37].

[36] Закон за вработените во јавниот сектор, консолидиран текст, Службен весник бр. 27/2014

[37] Закон за административни службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14)

Инструментални и поддржувачки однесувања на лидерот. Теоријата пат-цел на лидерството се заснова на примена на моделот на очекување на мотивација. Според

теоријата на очекување, луѓето ги избираат нивоата на напор што сакаат да ги вложат на работа врз основа на нивната проценка дека зголемениот напор ќе доведе до зголемени перформанси, што пак ќе доведе до зголемени нивоа на награда[38].

Идентификувани се четири типа на однесувања на лидери кои се вклопуваат во рамката пат-цел, но истражувачката литература првенствено се фокусираше на само два од нив. Првото, инструментално лидерско однесување, подразбира појаснување на лидерот за тоа што лидерот очекува од подредените и како тие треба да ја завршат својата работа.

Иако односите помеѓу овие однесувања и граѓанското однесување не се дел од оригиналната рамка патека-цели, се тврди дека инструменталните и поддржувачките однесувања на лидерот може да влијаат на граѓанското однесување бидејќи тие веројатно ќе бидат сфатени од вработените како помагачки однесувања од страна на лидерот што вработените би се чувствувале обврзани да возвратат.

Поддршката на лидерското однесување може да се смета од страна на вработените како корисно бидејќи тоа укажува дека лидерот е загрижен и внимава на благосостојбата на вработениот.

Инструменталното однесување на лидерот може да се смета за корисно за вработените бидејќи ја намалува нивната несигурност за тоа како да ја завршат својата работа. Друга можност е дека бидејќи овие однесувања се корисни за вработените и/или ја намалуваат неизвесноста, тие може да предизвикаат вработените повеќе да го сакаат нивниот претпоставен, што пак би ги натерало вработените да сакаат да му помогнат на претпоставениот на кој било начин (на пр. добар спорт, давање конструктивни предлози итн.).

[38] Hui, C. (1994). Effects of leadership empowerment behaviors and followers' personal control, voice, and self-efficacy on in-role and extra-role performance

Ова би било во согласност со истражувањето за функционалните улоги на ставовите, кое покажа дека луѓето развиваат позитивни ставови кон предметите што ја намалуваат неизвесноста и ја зголемуваат стабилноста. Иако ова е суптилна разлика, разликата е во тоа

што во првиот случај, вработените се мотивирани од чувство на обврска, а во вториот случај, тие се мотивирани поради нивната желба за претпоставениот.

Без оглед на точниот механизам вклучен, многу докази ги поддржуваат хипотезите дека инструменталното и поддржувачкото однесување на лидерот се позитивно поврзани со алтруизмот на вработените, учтивоста, совесноста, граѓанската доблест и спортскиот дух.

Ова откритие се смета за генерално вистинито дури и по контролирањето на перцепциите на вработените за еднаквост во платите, правичноста на работата, внатрешно задоволство, надворешно задоволство, самонабљудување, самоочекување и самопоставување цели, иако однесувањето на раководството има тенденција да имаат посилни односи со граѓанското однесување отколку инструменталното лидерско однесување.

Администрирање на награди и казни од страна на лидерот. Друг начин на кој лидерите се обидуваат да ги мотивираат своите подредени е преку администрирање на награди и казни. Понекогаш лидерите ги администрираат овие награди и казни во зависност од перформансите на вработените во обид да го обликуваат однесувањето на вработениот. Меѓутоа, лидерите понекогаш доделуваат награди и казни поради други причини.

Според чл.7 ст.1 од Законот за вработени во јавен сектор,институциите се должни да воспостават процедури за управување со ефектот на вработените преку негово континуирано следење и оценување и предлагање на мерки за негово подобрување. Оценката за учинокот е мерка за придонесот на вработениот за ефикасно и ефективно функционирање на институцијата која се мери преку квалитетот, динамиката, почитувањето на роковите, нивото на исполнување на работните цели и задачи, сервисната ориентација, професионалноста и однесувањето на вработениот, како и преку други критериуми од интерес за институцијата.

Оценката од ст. (2) на овој член е основ за зголемување или намалување на платата на вработениот, утврдување на парична или друг вид материјална или нематеријална награда, унапредување или распоредување на работно место на пониско ниво, или прекинување на работниот однос, на начин и во постапка утврдена со закон и со колективен

договор. Така што, лидерите понекогаш може да ги наградат (или казнуваат) вработените во зависност од тоа дали им се допаѓаат (или не им се допаѓаат), без оглед на тоа колку добро ја завршиле работата. [39]

Оцените се потпираат на набљудуваните однесувања, како и на особините што ги подразбираат тие однесувања кога формираат севкупни проценки за личноста. На пример, при оценувањето на личноста, оценувачот се потпира не само на набљудувањата на однесувањето на личноста, туку и на особините што ги подразбира тоа однесување, а исто така ги зема предвид верувањата на оценувачот за асоцијациите помеѓу особините што ги дава имплицитната теорија на личноста на оценувачот. Слично на тоа, кога ја оценува работата на вработениот, раководителот се потпира не само на набљудувањата на однесувањето на вработениот, туку и на конструкциите/категориите на перформансите што се подразбираат од тоа однесување, а исто така ги зема предвид верувањата на менаџерот за асоцијациите меѓу конструкциите/категориите обезбедени од имплицитна теорија или шема на перформанси на менаџерот. Импликациите од овој вид шематска обработка за менаџерските проценки на перформансите на вработениот се дискутирани во следните делови.

Како резултат на тоа, на лидерот може да му се верува, бидејќи довербата во правичноста и интегритетот на друго лице е суштината на довербата. Дополнително, бидејќи ваквото однесување на лидерот вклучува навремена проценка (на пример, преку пофалба) на перформансите на вработениот, тоа треба да го зголеми разбирањето на вработениот за неговата или нејзината улога во организацијата и да доведе до намалена нејасност на улогите. Слични аргументи би можеле да се дадат и за неизвесна казна. Ова е важно бидејќи се смета дека правичноста, довербата и јасноста на улогите се клучни детерминанти на граѓанското однесување.

[39] Закон за вработените во јавниот сектор,консолидиран текст, член 7,став 1

Правилниот однос кон вработените може да ги мотивира да покажат граѓанско однесување бидејќи:

- создава чувство на неодредена обврска што се отплаќа со организациско граѓанско однесување;

- гради доверба и ја зајакнува довербата на вработените дека придонесуваат за организацијата ќе бидат наградени во иднина;
- го зголемува задоволството од работат;
- на вработените им се допаѓаат раководителите кои се фер и можеби ќе сакаат да ги наградат преку организациско граѓанско однесување за нивната правичност.

Односот помеѓу јасноста на улогите и граѓанското однесување е покомплексен бидејќи јасноста на улогите би се очекувала да биде поврзана со граѓанското однесување само ако менаџерот ја дефинира улогата на вработениот доволно широко за да го вклучи граѓанското однесување. Ако улогата е тесно дефинирана, подобрената јасност на улогите може да се очекува да биде негативно поврзана со организациското граѓанско однесување бидејќи тесната дефиниција на улогата го прави појасно дека граѓанското однесување не е дел од работата.

Алтернативно, кога лидерите администрираат казни на непотребна основа, вработените веројатно ќе го сфатат тоа како неправедно, што ќе предизвика намалување на нивната наклонетост и доверба во лидерот. Тоа, исто така, ќе го намали задоволството од работата на вработените и всушност ќе ја зголеми двосмисленоста на улогите. Така, поради причините споменати во дискусијата за непредвидени награди, неизвесната казна се очекува да ја намали мотивацијата да се покаже граѓанско однесување.

Кога лидерите администрираат награди на неконтингентна основа, двосмисленоста на улогите се зголемува, но оваа акција не мора да биде сфатена како неправедна и всушност може да резултира со поголема наклонетост кон лидерот и поголемо задоволство од работата.

Затоа, однесувањето на лидерот без услов за награда може да го зголеми граѓанското однесување бидејќи сепак може:

- да предизвика неодредено чувство на обврска што може да биде возвратено преку граѓанското однесување;
- да го зголеми милувањето кон раководителот и веројатноста дека вработените можеби ќе сакаат да го наградат со организациско граѓанско однесување, и/или
- го зголемуваат задоволството од работата.

Трансформациски лидерски однесувања.За разлика од трансакцискиот процес на размена на давање и земање поврзан со однесувањето на лидерството за наградување и казнување, трансформациското лидерство вклучува фундаментално менување на вредностите, целите и аспирациите на вработените, така што тие се суштински мотивирани да ја извршуваат својата работа бидејќи тоа е во согласност со нивните вредности, наместо затоа што е надворешно мотивирано од очекувањето дека ќе бидат наградени за нивните напори[40].

Трансформациското лидерство „е овозможено кога крајните вредности на лидерот (внатрешни стандарди) се усвоени од следбениците, со што се создаваат промени во ставовите, верувањата и целите на следбениците“.

Трансформациските лидери ги поттикнуваат следбениците да работат над и над очекувањата преку артикулирање на визија, обезбедување на соодветен модел на улоги, поттикнување на прифаќањето на групните цели, обезбедување индивидуализирана поддршка и интелектуална стимулација и изразување високи очекувања за перформанси.

Овие форми на однесување се сосема различни од однесувањето на награда и казнување што обично се поврзуваат со трансакциското лидерство. Артикулирањето на визијата претставува однесување од страна на лидерот што идентификува и изразува јасна визија за иднината на групата/единица/организација. Поттикнувањето на прифаќањето на групните цели ја промовира соработката меѓу подредените и ги охрабрува да работат заедно кон заедничка цел, дури и на сметка на нивните лични цели и аспирации. Со други зборови, лидерите кои го покажуваат ова однесување ги нагласуваат колективните идентитети и поттикнуваат саможртвување за доброто на групата.

[40] Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/ developmental analysis. Academy of Management Review

Обезбедувањето индивидуализирана поддршка претставува однесување кое покажува дека лидерот ги почитува подредените, го надгледува нивниот индивидуален развој и е загрижен за нивните лични чувства и потреби. Интелектуалната стимулација ги предизвикува вработените да ги преиспитаат претпоставките за нивната работа и да најдат креативни начини за подобрување на нивните перформанси.

Очекувањата за високи перформанси претставуваат лидерско однесување кое покажува високи очекувања за извонредност, квалитет и/или високи перформанси од страна на вработените.

Артикулирањето на визијата може да влијае на однесувањето на граѓаните преку различни механизми. Прво, прави акцијата ориентирана кон остварување на целите да изгледа позначајно и поважно, бидејќи покажува како работата се вклопува во поголема слика и/или создава чувство дека организацијата се движи напред (т.е. се развива) покажувајќи каде организацијата оди и како ќе стигне таму.

Ова може да го зголеми задоволството од работата и мотивацијата на вработениот да сака да направи се што е потребно за да ги постигне артикулираните цели. Ова однесување на лидерот исто така може да мотивира акција со тоа што ќе му помогне на вработениот да стекне појасно разбирање за неговата или нејзината улога и со обезбедување чувство на надеж за подобра иднина. Дополнително, бидејќи лидерите кои покажуваат вакво однесување веројатно ќе бидат сфатени како покомпетентни и попредвидливи, тие имаат поголема веројатност да им се допаднат и да им се верува. ***Односи за размена на лидери-членови (LMX).*** Теоријата за размена на лидер-член се заснова на претпоставката дека лидерите воспоставуваат односи на социјална размена со своите вработени и дека природата на оваа размена на односи влијае на начинот на кој лидерот се однесува кон секој поединечен вработен. Спротивно на тоа, висококвалитетните односи на размена вклучуваат взаемна доверба, поддршка и лојалност помеѓу лидерот и неговите или нејзините вработени, зголемени нивоа на меѓучовечка привлечност и двонасочно влијание[41].

[41] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level-multi-domain perspective. Leadership Quarterly

Така, вработените во висококвалитетни разменски односи се мотивирани да покажат повисоки нивоа на посветеност, совесност и лојалност кон нивните лидери во замена за поповолни проценки на перформансите, унапредувања и други награди од нивните лидери.Така, квалитетот на односот на размена ги мотивира вработените да се вклучат во организациското граѓанско однесување преку зголемување на нивното чувство на обврска, желба за возврат и доверба во, сакање и посветеност на лидерот. Иако се поголем број

докази ја поддржуваат претпоставената врска помеѓу LMX и граѓанското однесување, изненадувачки малку истражувања ги испитуваа потенцијалните посредници на оваа врска.

Слуга-лидерство. Суштината на лидерството е признавањето дека лидерите имаат морална одговорност да им служат не само на потребите на организацијата, туку и на потребите на нивните следбеници, клиенти и општество[42].

Во однос на нивните следбеници, раководството на слуги вклучува три работи: негување, одбрана и зајакнување. Службениците мора да се грижат за потребите на следбениците, да им помогнат да ги развијат своите способности и да им помогнат да станат поспремни да ги прифатат своите одговорности.

Ова бара лидерите да ги слушаат следбениците, да ги разберат нивните потреби и аспирации и да бидат подготвени да им дадат поддршка. Наместо да ја користи моќта за да ги контролира следбениците, лидерот-службеник мора да ги овласти следбениците и да ги охрабри да преземат одговорност за своите постапки.

Воспоставувањето доверба е клучен елемент на раководството на слугите, а лидерите-слуги го прават тоа така што се искрени и отворени со следбениците, се однесуваат на начин доследен на вредностите што ги застапуваат и демонстрирајќи доверба во нивните следбеници.

Ова однесување, исто така, треба да помогне да се воспостават општествени норми и да се постават очекувања за тоа како членовите на единицата треба да комуницираат.

[42] Greenleaf, R. K. (1997). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press

Второ, бидејќи следбениците го набљудуваат лидерот како им помага на соработниците, тие веројатно или ќе бидат инспирирани да го сторат истото или ќе веруваат дека од нив се очекува да го сторат истото. Трето, бидејќи раководството на слугата вклучува обезбедување лична поддршка на следбениците, би било разумно да се очекува дека тие ќе бидат мотивирани да возвратат со тоа што ќе прават работи што ќе му користат на лидерот и ќе му помогнат на лидерот да ги постигне своите цели и задачи.

Конечно, бидејќи раководството на слугите покажува дека лидерот има вистински интерес за благосостојбата на неговите или нејзините следбеници, не само како средство за постигнување повисоки перформанси, туку како цел сама по себе, следбениците веројатно ќе веруваат и ќе им се допаднат слуги лидери и чувствуваат дека се третирани праведно. Како резултат на тоа, тие веројатно ќе бидат мотивирани да вложат дополнителни напори во име на лидерот.

И покрај очигледната релевантност на раководството на службениците за однесувањето на организациското граѓанство и неговото долгогодишно присуство во литературата, според нашите сознанија, само една студија ги испита нејзините односи со граѓанското однесување.

Однесување за зајакнување на лидерството. Друго лидерско однесување кое истражувачите може да очекуваат да влијае на граѓанското однесување е зајакнувањето на лидерството. Зајакнувањето се дефинира како мултидимензионален конструкт кој се состои од „овластените“ поединци кои се чувствуваат „помоќни“ и „автономно“, а неговата или нејзината работа има повеќе „значење“ и „влијание“.

Од друга страна, Конгер и Канунго (1988) се однесуваат на зајакнувањето не како чувство или резултат, туку како лидерско однесување кое поттикнува поволни резултати како што се упорноста на следбениците и самоефикасноста. Во оваа смисла, зајакнувањето е „мотивациска конструкција“.

Однесувањето за зајакнување на лидерството вклучува подобрување на значајноста на работата, поттикнување учество во донесувањето одлуки, изразување доверба во високи перформанси и поттикнување на автономија.

Подобрувањето на значајноста на работата се дефинира како однесување од страна на лидерот што ја нагласува целта и значењето на работата на вработените така што тие се идентификуваат себеси како важни членови на организацијата.

Поттикнувањето на учеството во донесувањето одлуки значи дека лидерот бара придонеси од вработените во проблематични ситуации и го поканува нивното активно вклучување во процесот на донесување одлуки. Ова вклучува создавање можности за

вработените да ги изразат своите мислења поврзани со работата или проектот и да донесуваат заеднички одлуки со нивниот лидер.

Изразувањето доверба во високите перформанси е однесување од страна на лидерот што комуницира со високи очекувања и кое покажува доверба во способноста на вработениот да ги исполни тие очекувања. Конечно, охрабрувањето на автономијата е однесување од страна на лидерот кое ги охрабрува вработените да ги извршуваат своите работни места на начин на кој тие сметаат дека е најефикасен. Ова е олеснето со тоа што им се дава на вработените слобода да одлучуваат што треба да се направи за да ги извршуваат своите работни места со минимум менаџерски и организациски ограничувања.

Однесувањето за зајакнување на лидерот се очекува да биде позитивно поврзано со граѓанското однесување преку различни механизми, во зависност од специфичните однесувања за зајакнување. На пример, кога лидерите изразуваат доверба во своите вработени, очекуваме дека перцепциите на вработените за самоефикасноста ќе се зголемат, што би резултирало со зголемена мотивација за вложување дополнителен напор, можеби во форма на граѓанско однесување.

Од друга страна, кога лидерите активно ја поттикнуваат автономијата на вработените и го поттикнуваат нивното учество во донесувањето одлуки, нивното чувство за сопственост и одговорност за резултатите од работата треба да се зголемат, што последователно ќе ја зголеми веројатноста дека тие ќе бидат подготвени да направат се што е потребно да ја направи организацијата успешна.

Конечно, подобрувањето на значајноста на работата треба да резултира со поголемо задоволство од работата, што треба да доведе до поголемо граѓанско однесување. Така, до степен до кој однесувањето за зајакнување на лидерот предизвикува вработените да станат позадоволни со своите работни места, посигурни во нивната способност за извршување и да имаат поголемо чувство за одговорност за нивната работа, вработените ќе бидат подготвени да работат понапорно и да ја надминат работата.

Ефекти од карактеристиките на задачите врз граѓанското однесување. Иако емпириското истражување за односите помеѓу карактеристиките на задачата и граѓанско однесување покажа дека карактеристиките на задачата, како однесувањето на раководството, влијаат на граѓанското однесување, има малку теоретски дискусии во литературата за тоа зошто е тоа случај. Сепак, моделите на карактеристиките на работата и задачите може да дадат одредени сознанија.

Овие модели идентификуваа неколку карактеристики на задачите кои влијаат на мотивацијата на вработените за извршување на работата, вклучувајќи ја автономијата на задачата, значењето, повратните информации, идентитетот, разновидноста (рутинизација), меѓузависноста на задачите, меѓузависноста на целите и суштинската задоволувачка природа на задачата.

Идентитетот на задачата, разновидноста (рутинизацијата) и значењето веројатно ќе влијаат на граѓанското однесување преку зголемување на перцепциите на вработените за значајноста на нивната работа.

Идентитетот на задачата е степенот до кој работата бара завршување на цела и препознатлива работа што е направена од почеток до крај со видлив исход; разновидноста на задачите е степенот до кој една работа бара различни активности во извршувањето на работата и вклучува употреба на неколку вештини на вработените; а значењето на задачата е степенот до кој работата има суштинско влијание врз животот или работата на другите луѓе, без разлика дали се тие внатре или надвор од организацијата.

Задачите кои се со висока разновидност, значење и идентитет веројатно ќе се перцепираат како повредни и повредни од задачите кои се многу рутински, ниски по значење и низок идентитет (т.е. задачи каде што вработениот не ја врши целата работа) . Како резултат на тоа, вработените може да бидат позадоволни и мотивирани да потрошат повеќе енергија и напор, можеби во форма на граѓанско однесување. Така, значењето на задачата, идентитетот и разновидноста можат да влијаат на граѓанско однесување преку зголемување на перцепциите на вработените за значајноста на нивната работа или нивното задоволство од нивната работа.

Планирањето како основна функција на органите на управување е истовремено и појдовната функција во управувањето во процесот на дефинирање на организациските цели. Планирањето се дефинира и како рационална визија за иднината. Планирањето треба да биде транспарентно и разбирливо за пониските нивоа во структурите на јавната администрација затоа што збирниот напор не може да биде ефективен ако сите кои се вклучени во работата и ако не се запознати што се очекува од нив. Планирањето како функција ја води јавната администрација кон определена дестинација во иднината каде што ние сакаме да стигнеме и подразбира определен степен на иновативност не само на раководителот туку и на подредените.кои треба да се реализираат.

Организирањето ги вклучува дејствијата за создавање на администрацијата, формирање на управата и управните системи во неа како и нејзините потсистеми и основни структурни делови (сектори, одделенија). Организирањето има практична димензија и го реализира планирањето. Функцијата на организирањето се состои во тоа да се подигне организациското ниво со што би се зголемила ефективноста. Тоа значи создавање на таква организациска структура која на вработените ќе им овозможи со најмалку напор или со најмали трошоци да постигнат најголем работен ефект. Современата организација на работата подразбира дисперзија на власта и делегирање на права и обврски на соработниците.

Контролата е функција која е најтесно поврзана со планирањето. Таа има задача да ја следи работата и да ги споредува постигнатите резултати со целите и стандардите утврдени при планирањето. Контролата се состои од три етапи. Во првата се дефинираат критериумите на ефективноста, во втората се мерат резултатите, а во третата се отстрануваат недостатоците кои се појавиле. Контролата во многу организации се реализира со помош на повратни информации кои ја покажуваат дискрепанцата од планираното. Сепак, за да се добие гаранција дека контролата навистина ќе биде реална, јавната администрација мора да има експерти кои ќе ги предвидуваат работите. Во праксата почесто поимот контрола се заменува со поимот мониторинг кое во превод би значело дека јавната администрација треба постојано да се набљудува.

Делегирањето претставува основна обврска на раководителот во јавната администрација. Најчесто неуспехот на администрацијата е причинет од лошото пренесување или непренесувањето на овластувањата или изборот на неадекватни

соработници кои не се во состојба да работаат во секторот или одделот. Затоа е важно јасно да се дефинираат работите и да се определи кои од нив можат да бидат делегирани.

Координирањето се сведува на обезбедување на согласност помеѓу разните структури на администрацијата во насока на функционирање на еден систем. Тоа означува обезбедување на квантитативни и квалитативни односи помеѓу одделните структурни делови на администрацијата и нивно еднонасочно дејствување се со цел да се остварат јавните цели на администрацијата.

Мотивирањето го вклучува разработувањето на разни ефективни методи и средства за создавање мотивирачки стимулации за постигнување на посакуваните и очекувани резлутати од јавната администрација. Поттикнувањето на нивното учество за извршување на работата практикувањето на меѓусебна интензивна комуникација преку создавање на чувство за одговорност за извршување на задачите придонесува кон остварување зацртаните цели.

Меѓузависноста на задачите е „степенот до кој на поединечен член на тимот му требаат информации, материјали и поддршка од другите членови на тимот за да може да ја извршува својата работа“.Друга важна карактеристика на задачата е нејзиниот капацитет да произведе задоволство и да стимулира вклученост во задачата. Задачите со оваа карактеристика (иако до одреден степен ова е навистина реакција на задача, а не својство на самата задача) се нарекуваат задачи кои суштински ги задоволуваат.

Очигледно, задачите би се очекувало да влијаат на граѓанското однесување преку нивното влијание врз задоволството од работата на вработените. Вработените ангажирани во суштински задоволувачки задачи по дефиниција се смета дека извршувањето на активностите поврзани со работата е поисплатливо, и како резултат на тоа, тие се мотивирани да вложат поголем напор за да ги постигнат своите задачи.

5.ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

Цели на истражувањето

Главната цел на истражувањето во овој магистерски труд е да ја прикаже вистинската состојба за влијанието на организациската култура врз однесувањето на вработените во македонските организации.

Резултатите добиени со дефинирањето на факторите во организациската култура што значително влијаат врз позитивното однесување на вработените може да придонесат за понатамошниот напредок и развој на организацијата и воедно да бидат показател како да се стимулираат вработените за подобро однесување кон граѓаните.

Методологија на истражувањето

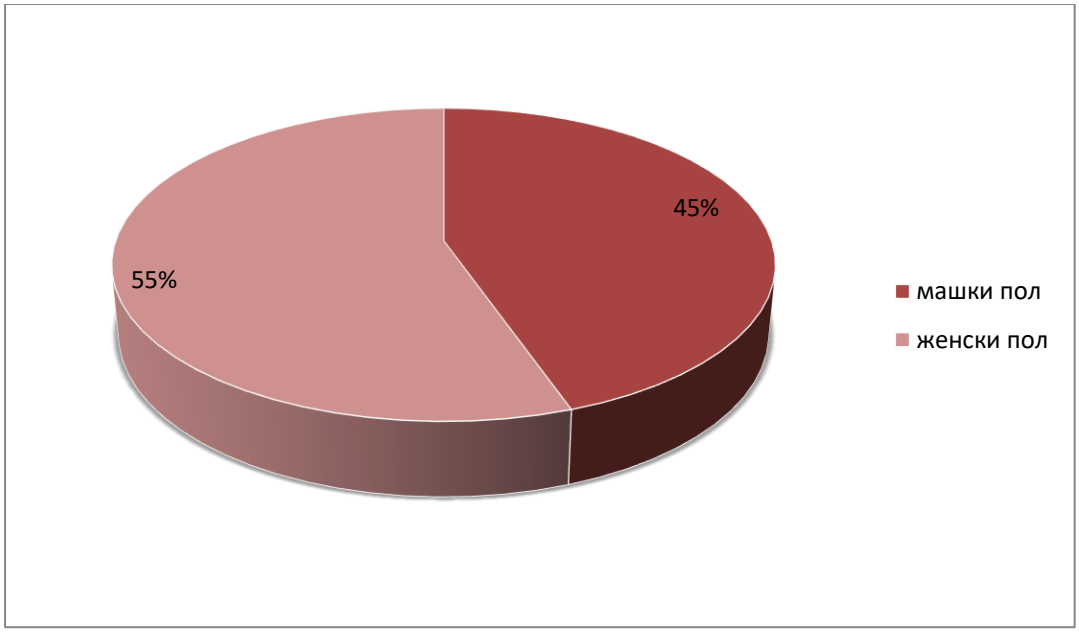
Методи кои се користени во оваа магистерски труд се: анализа, анкета, споредба, статистичка анализа на податоците.

Врз основа на анализата за организациската култура во претходно проучуваната теоретска содржина вклучувајќи ја објавената литература што се однесува на оваа проблематика, дефинирани се соодветните активности за собирање на потребните податоци од теренот. Анализираната литература вклучува: книги, научни трудови, извештаи, онлајн-бази на податоци, како и други објавени материјали од областа на организациската култура.

Анкетата како метод на истражување, е спроведена со формулирање прашалници со стандардизирани прашања за раководителите и за вработените, поделени во неколку групи искази.

5.1.Резултати од истражувањето

Една група прашања во прашалникот се однесуваше на социодемографските карактеристики на учесниците во истражувањето, како што се: пол, возраст, степен на образование, сектор на дејност во кој се вработени учесниците во истражувањето, вид на организација и позиција во организациската хиерархија.



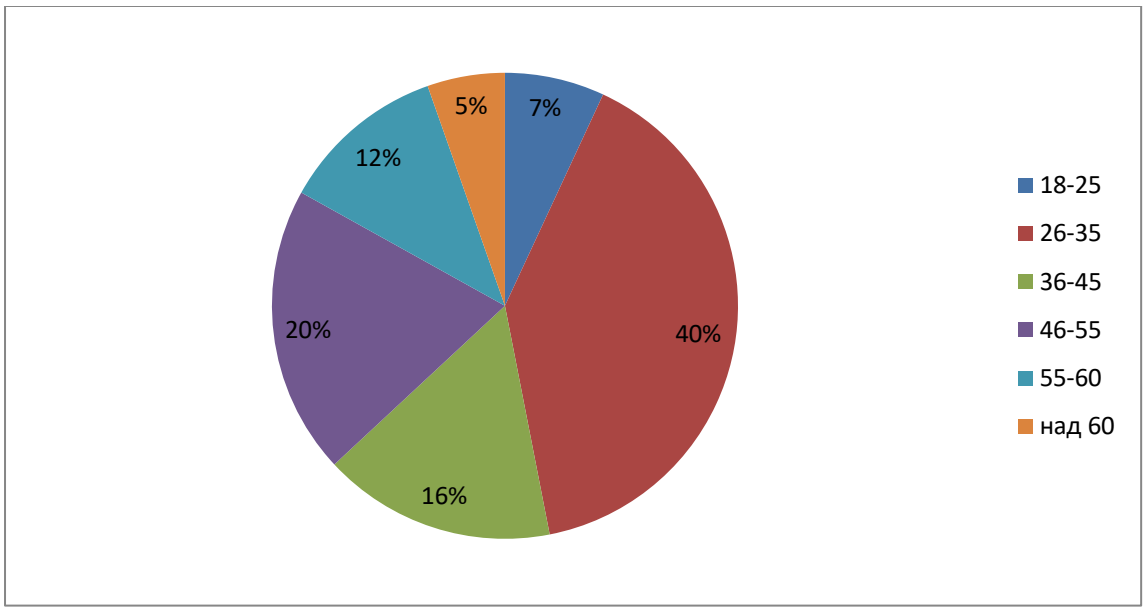
Графикон 1.Застапеност на испитаниците по пол

Пол	Процент на испитаници
Машки пол	72
Женски пол	58

Табела 2.Застапеност на испитаниците по пол

Вработените од двата пола беа подеднакво застапени во квантитативното истражување.

Вкупно, на прашалникот одговориле 130 вработени, од кои 58 мажи, а 73 жени. Со други зборови, 45% од испитаниците биле мажи, а 55% жени.



Графикон 2.Застапеност на испитаниците по возраст

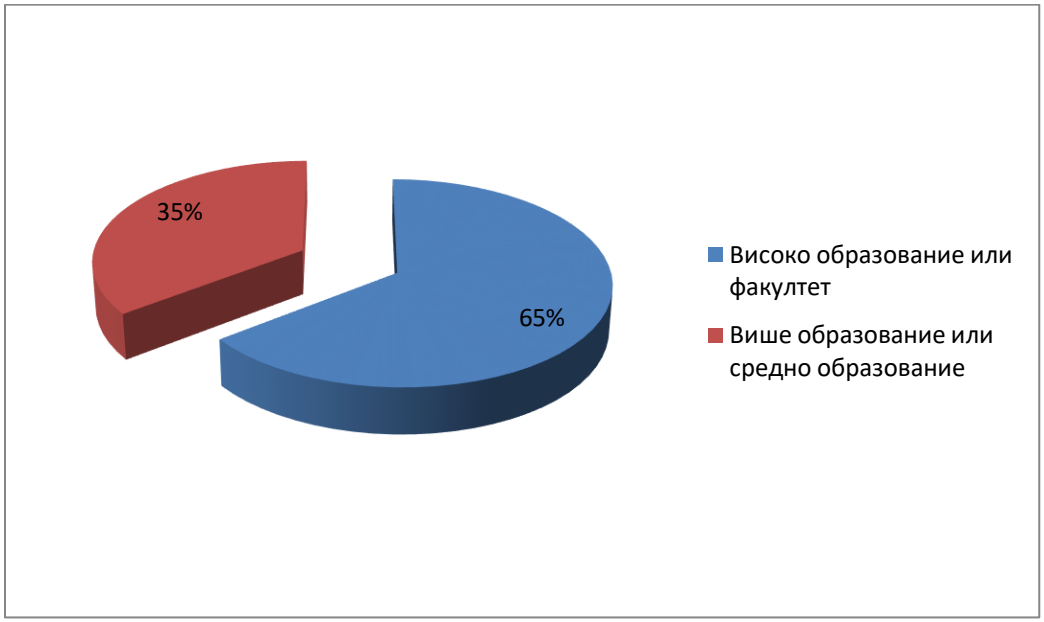
Возраст	Број на испитаници	Процент на испитаници (%)
18-25	9	7%
26-35	52	40%
36-45	21	16%
46-55	26	20%
55-60	15	12%
над 60	7	5%

Табела 2.Застапеност на испитаниците по возраст

Претходно презентираниот графикон ја прикажува застапеноста на одредени возрасни групи во истражувачкиот примерок. Најзастапена возрасна група на испитаници е меѓу 26 и 35 години.

Причината е што истражувањето е спроведено преку онлајн анкетен прашалник кој е најпристапен за таа возрасна група, а токму оваа возрасна група, кога станува збор за

работната сила, е најмотивирана да воведе промени во однесувањето и со задоволство учествуваат во истражувањето и да ја презентираат својата визија за културата на организацијата во која е вработена. Најмалку е застапена возрасната група од 66 и повеќе години, каде што може да се наведе спротивна причина, со оглед на тоа што се работи за возрасна група која е претежно пензионирана и не користи интернет.



Графикон 3.Застапеност на испитаниците по степен на образование

Кога станува збор за степенот на образование на учесниците во истражувањето, најголем удел имаат оние кои завршиле факултет. Вакви испитаници имало вкупно 84, односно 65%. Во групата вработени со средно образование и подолу имало вкупно 46 испитаници, односно 35%.

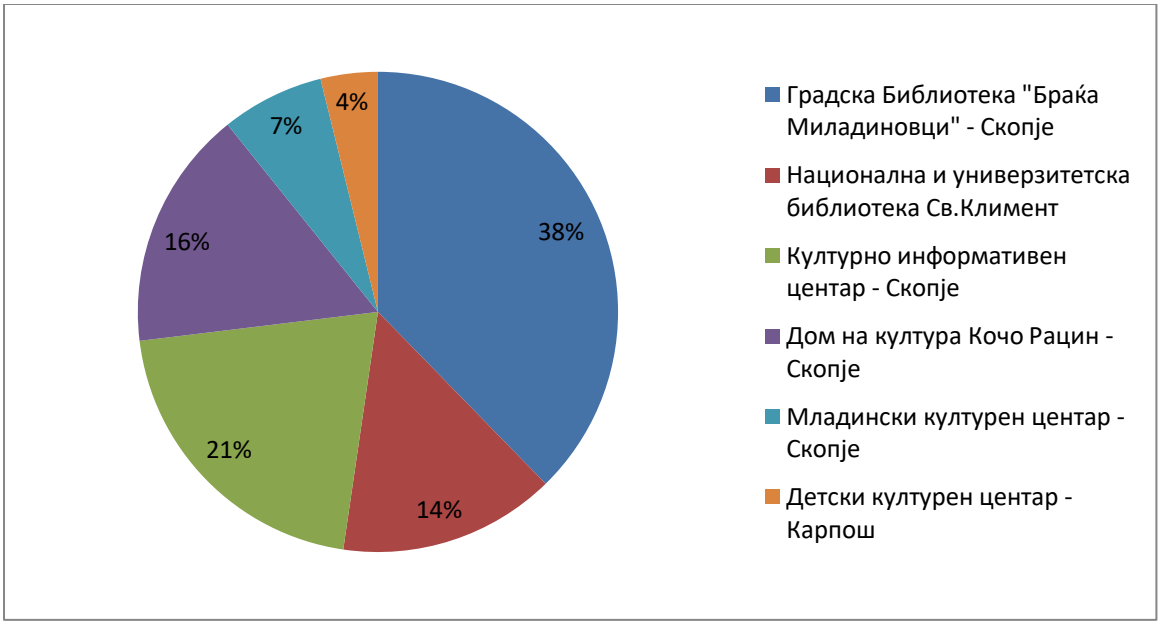
Оттука, евидентно е дека постои преголема застапеност на високообразовани индивидуи во однос на нивото на образование на општата популација, односно има недоволна застапеност на поединци кои имаат завршено средно образование или имаат уште понизок степен на образование.

Како што е прикажано во Табела 2, учесниците во студијата се вработени во областа на културата, односно во библиотеки, младински културни центри, домови на култура,

културно- информативни центри, Вработените избрани како испитаници се оние кои се вработени на постојана основа и кои биле во установата најмалку една година со цел да се обезбеди повисоко ниво на точност во нивните одговори.

Установа	Број на вработени	Процент на вработени
Градска библиотека „Браќа Миладиновци" - Скопје	49	38%
Национална и универзитетска библиотека „Св.Климент "	19	14%
Културно информативен центар – Скопје	27	21%
Дом на култура „Кочо Рацин" – Скопје	21	16%
Младински културен центар - Скопје	9	7%
Детски културен центар - Карпош	5	4%

Табела 2.Застапеност на испитаниците според местото на вработеност



Графикон 4.Застапеност на испитаниците според местото на вработеност

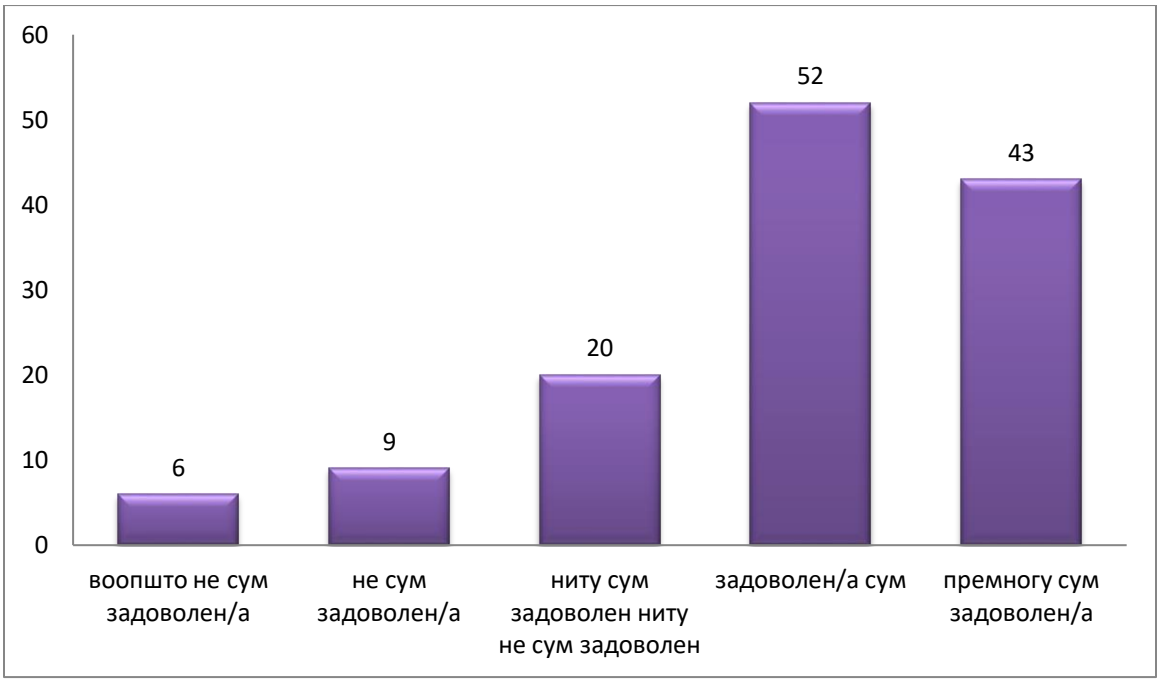
Позиција на испитаниците во институцијата	**Број на испитаници**
Директор	6
Раководител на сектор	10
Раководител на одделение	18
Друга раководна позиција во институцијата	21
Вработен	75

Табела 3.Позиција на испитаниците во институцијата

Најголем број од испитаниците кои се анкетирани за истражувањето на овој труд се вработени и тоа 75 од испитаниците, потоа вработени кои припаѓаат на друга раководна позиција во институцијата, односно 21 испитаник. Директори односно раководни лица на институциите кои се застапени во ова анкетирање се 6 на број и 10 раководители на сектори. Од раководители на одделенија застапени се 18 испитаници.

Дали сте задоволни од однесувањето на вработените во вашата институција	број на испитаници
Воопшто не сум задоволен/а	6
Не сум задоволен/а	9
Ниту сум задоволен/а ниту не сум задоволен/а	20
Задоволен/а сум	52
Премногу сум задоволен/а	43

Табела 4.Дали сте задоволни од однесувањето на вработените во вашата интитуција?



Графикон 6.Дали сте задоволни од однесувањето на вработените во вашата институција?

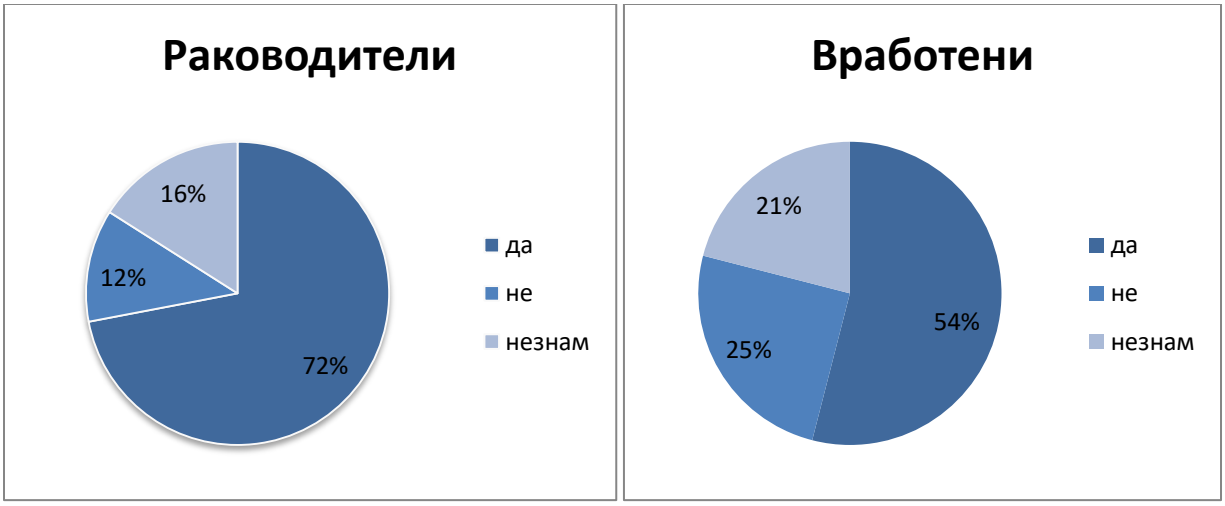
На ова прашање, најголем дел од вработените одговориле дека се задоволни од однесувањето на нивните колеги во институциите, т.е. 52 испитаници одговориле дека се задоволни, 43 испитаници одговориле дека се премногу задоволни. 20 испитаници одговориле дека ниту се задоволни ниту не се, а додека 15 испитаници се изјасниле дека не се или воопшто не се задоволни од однесувањето на нивните колеги во институциите.

Дали организациската култура во Вашата организација дејствува позитивно врз вработените заедно со нивната процентуална застапеност?	**Раководители**	**Вработени**
Да	18 (72%)	57 (54%)
Не	3 (12%)	26 (25%)
Не знам	4 (16%)	22 (21%)
Вкупно	25 (100%)	105 (100%)

Табела 5.Дали организациската култура во Вашата организација дејствува позитивно врз вработените заедно со нивната процентуална застапеност?

На прашањето од анкетниот лист: *Дали организациската култура во Вашата организација дејствува позитивно врз вработените заедно со нивната процентуална застапеност* одговориле вкупно 130 анкетирани испитаници, од кои 25 раководителите и 105 вработени.

Од резултатите се гледа дека 72% од раководителите, а 54% од вработените го делат истото мислење. На истото прашање спротивно мислење искажале, односно одговориле со „не“ 12% од раководителите, а 25% од вработените. За одговорот „не знам“ се изјасниле 16% од раководителите и 21% од вработените.

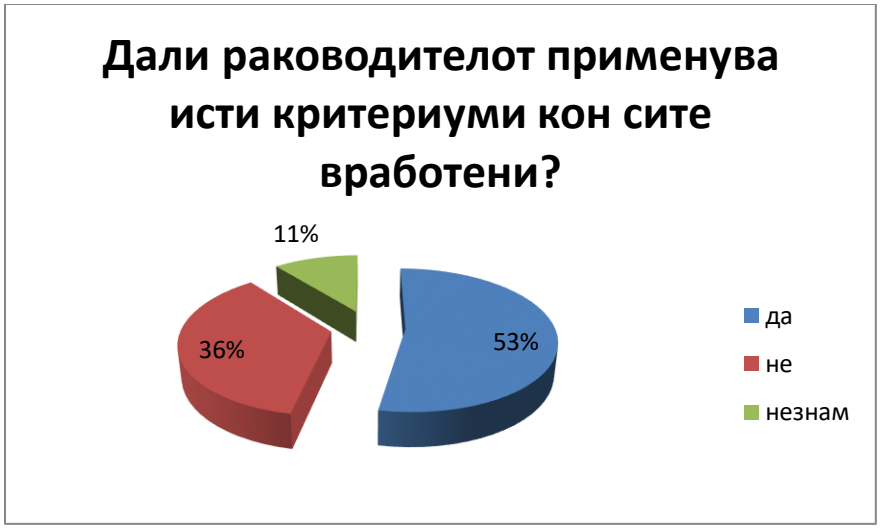


Графикон 7.Дали организациската култура во Вашата организација дејствува позитивно врз вработените заедно со нивната процентуална застапеност?

За наредното прашање кое гласи: Дали раководителот применува исти критериуми кон сите вработени? Врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците, добиени се резултатите прикажани во табелата 6 и графикон 8.

Дали раководителот применува исти критериуми кон сите вработени?	**Вработени**
Да	69
Не	47
Не знам	14
Вкупно	130

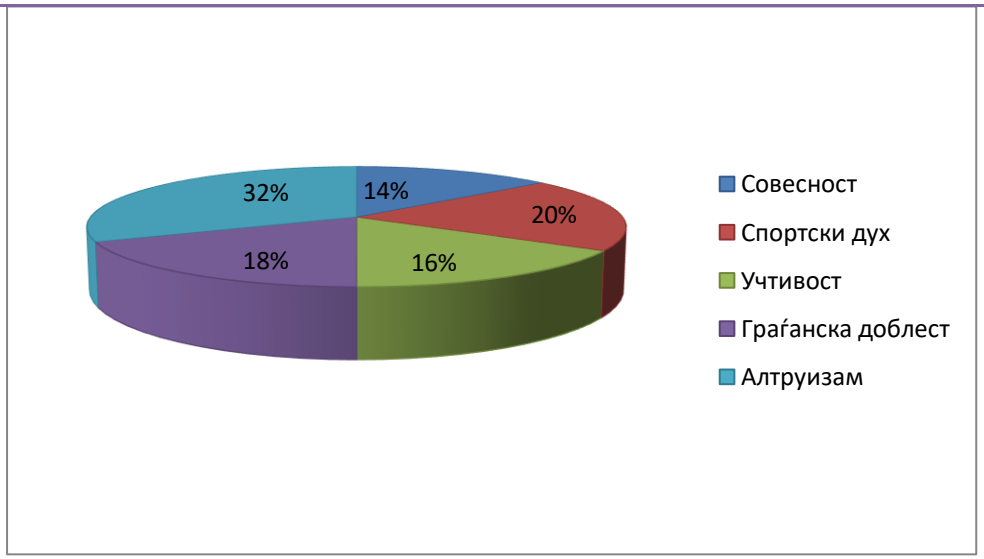
Табела 6.Дали раководителот применува исти критериуми кон сите вработени?



Графикон 8.Дали раководителот применува исти критериуми кон сите вработени?

Табела 4.Која димензија на граѓанско однесување е најзастапена во вашата институција?

Која димензија на граѓанско однесување е најзастапена во вашата институција?	Број на испитаници
Совесност	18
Спортски дух	26
Учтивост	21
Граѓанска доблест	24
Алтруизам	41



Графикон 9.Најзастапена димензија на граѓанско однесување во институцијата

Според испитаниците, најзастапена димензија на граѓанско однесување е алтруизмот, односно со 32%, потоа спортскиот дух со 20%. Граѓанската доблест е застапена со 18%, учтивост со 16% и накрај совесноста со 14%.

Кај вработените во институциите совесноста е дефинирана како шема на надминување на минимално потребните барања за улога и задача. Спортскиот дух е дефиниран како подготвеност на вработените да ги толерираат очекуваните непријатности и да добијат работа без да се жалат.

Граѓанската доблест е дефинирана како доброволно учество и поддршка на организациски функции и од професионална и социјална природа, додека учтивоста е дефинирана како дискреционо донесување на внимателни и внимателни однесувања кои ги спречуваат проблемите поврзани со работата за другите.

Алтруизмот е дефиниран како доброволни дејства кои му помагаат на колега вработен во проблеми поврзани со работата.

ЗАКЛУЧОК

Организациската култура е сè повеќе застапена во сите сектори на дејност, не само како теоретски концепт, туку сè повеќе се забележува нејзината примена во практиката. Вредноста и етиката честопати е тешко да се измерат, па затоа организациите обично ги избегнуваат токму поради оваа причина, иако тие се суштински елементи за постигнување организациски успех. Дополнително, евидентно е дека има многу малку развиени и докажани инструменти за мерење на културата и вредностите.

Дефиницијата за граѓанското однесување треба да ги исклучи оние доброволни однесувања кои се штетни за организацијата и да се однесува само на функционалните

доброволни однесувања кои позитивно придонесуваат за организациското функционирање и ефективност бидејќи вработениот може намерно да отсуствува од работа без дозвола што може да биде катастрофално за организацијата.

Граѓанското (просоцијално) однесување претставува сеопфатно име за различни форми на општествено однесување, чија основа е помагање на другите да ги задоволат нивните потреби или да ги елиминираат тешкотиите. Просоцијалното однесување вклучува добронамерност и пријателство, материјална помош и морална поддршка, емпатија и алтруизам. Постојат мотиви кои поттикнуваат просоцијално однесување (желбата на поединецот да помогне на друг или на други, обид на поединецот да добие одредена форма на награда, обид да избегне казна итн.) и оние кои го „инхибираат“ (стрес, опасност, загуба на време, материјални загуби, неспособност итн.).

Граѓанското (просоцијално) однесување се зголемува со развојот на мислите и емоционалните процеси и дека родовите разлики во просоцијалното однесување не се конзистентни. Просоцијалното однесување е определено од ситуациони (надворешни) фактори на просоцијалното однесување (влијанието на другите луѓе врз просоцијалното однесување на поединецот, својствата на стимулите за просоцијално однесување, привремените состојби на потенцијалниот помошник, односот со потенцијалниот примател на помош, димензии на ситуации во кои се јавува просоцијално однесување) и особини на личноста-помошник.

Посебна форма на просоцијално однесување е алтруизмот. Тоа е наклонетост и стремеж за доброто на другите и ставање на другите над личните интереси и личната корист. Со цел однесувањето да биде алтруистичко, тоа треба да биде доброволно и без принуда, преземено со цел да се постигне благосостојба на друго лице и треба да го исклучи очекувањето на награда или избегнувањето на казната. Во стручната литература, постојат различни теоретски пристапи за толкување на развојот на алтруизмот, како што се пристапот кон алтруизмот во рамките на еволутивните теории, психоаналитичкиот пристап кон алтруизмот, когнитивно-развојниот пристап кон алтруизмот и теориите за социјално учење.

Задоволството од работата и поврзаните работни ставови треба повеќе да влијаат на граѓанското однесување отколку мерките за извршување на основната задача и продуктивност. Ниту еден тип на став за работа не е доминантен во однос на предвидување на граѓанското однесување. Наместо тоа, речиси секоја мерка што веродостојно служи како показател за моралот, вклучително и афективно тонирани описи или перцепции за истакнатите карактеристики на работното место, веродостојно корелира со независните оценки на граѓанското однесување на субјектот.

Теоријата, исто така, сугерира дека личноста подобро би го предвидела граѓанското однесување отколку што би ги предвидела пообјективните показатели за продуктивноста или техничката извонредност на работата. Сепак, најголемиот дел од истражувањето за ова прашање не го поддржува силно предвидувањето. Најохрабрувачките докази се однесуваат на врската помеѓу индивидуалната совесност и безличните форми на граѓанско однесување.

Изненадувачки мала поддршка има за предвидувачите на личноста на граѓанското однесување во форми на помагање, учтивост, граѓанска доблест и спортски дух. Работните ставови посредуваат во какви било ефекти на личноста - односно, ефектите на личноста врз граѓанското однесување се главно индиректни. Како и да е, истражувачките дизајни поставени во поединечни организации, користејќи само рејтинзи на супервизор за граѓанско однесување и самоизвештаи за особини на личноста, може да ги ублажат набљудуваните корелации.

Како заклучок, граѓанското (просоцијално) однесување меѓу вработените во културните организации е од клучно значење за поттикнување на позитивна работна средина, подобрување на организациската ефективност и промовирање на ангажманот во заедницата. Таквото однесување, кое се карактеризира со акти на љубезност, соработка и меѓусебно почитување, придонесува за култура на поддршка каде што вработените се чувствуваат ценети и мотивирани. Ова, пак, води до зголемено задоволство од работата, пониски стапки на обрт и подобрување на вкупните перформанси.

Покрај тоа, граѓанското однесување во културните организации е од витално значење за усогласување на вработените со мисијата на организацијата, особено кога таа мисија се врти околу јавен ангажман, образование и културно збогатување. Кога

вработените покажуваат просоцијално однесување, тие не само што придонесуваат за похармонично работно место, туку и даваат позитивен пример за јавноста и покровители на кои им служат, зголемувајќи го угледот и влијанието на организацијата.

Во суштина, поттикнувањето граѓанско однесување меѓу вработените треба да биде стратешки приоритет за културните организации кои имаат за цел да напредуваат во конкурентна средина. Тоа вклучува инвестирање во развојот на вработените, промовирање на етички стандарди и негување култура на почит и соработка, а сето тоа може да доведе до одржлив организациски успех и поживописно присуство во заедницата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Adams, J.S. (2005). **"The Impact of Social Behavior on Organizational Performance." Journal of Organizational Behavior**
2. Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C., & Russell, J. E. A. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference? Human Resource Management Review
3. Allen, T. D., Facteau, J. D., & Facteau, C. L. (2004). Structured interviewing for OCB: Construct validity, faking, and the effects of question type. Human Performance
4. Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment

5. Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. Journal of Applied Psychology
6. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press
7. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." Academy of Management Journal
8. Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. 1986. Pro -social organizational behaviors. Academy of Management Review
9. Brown, R. & Smith, L. (2011). "Prosocial Behavior in the Workplace." International Journal of Management.
10. Вулетиќ, С. (2005). "Преглед на организацискатa култура во Македонија." Јурнал на Економски Факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј.
11. Cameron, K. & Quinn, R. (2012). "Diagnosing and Changing Organizational Culture." Jossey-Bass.
12. Дејан Донев, (2019). Прирачник за етика, Скопје
13. Димитровски, А. (2012)."Промени во организацискатa култура и нивното влијание врз продуктивноста." Универзитетски Преглед.
14. Dovidio, J.F., Piliavin, J.A., Schroeder, D.A., & Penner, L.A. (2006). "The Social Psychology of Prosocial Behavior." Psychology Press.
15. Chiun Lo, May. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia. International Business Research
16. Elanain, H. A. (2007). Relationship between Personality and Organizational Citizenship Behaviour: Does Personality Influence Employee Citizenship? International Review of Business Research Papers
17. Етички кодекс за административни службеници, превземено на: 20.05.2024 https://pravda.gov.mk/Upload/Documents/kodeks_AS.pdf
18. Farris, G. F., & Lim, F. G., Jr. (1969). Effects of performance on leadership, cohesiveness, influence, satisfaction, and subsequent performance. Journal of Applied Psychology
19. Finkelstein, M.A. (2004). "Prosocial Behavior and Organizational Citizenship." Academy of Management Review.

20. Георгиевски, М. (2008). "Ефектите на лидерството врз просоцијалното однесување." Менаџмент и Организација
21. Graham, J. W. (1989). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. Unpublished working paper, Loyola University of Chicago.
22. Greenleaf, R. K. (1997). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press
23. George, J.M., & Jones, G.R. (2002). Understanding and managing organization behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
24. Graham, J. W. 1991. An essay on organizational citizenship behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal,
25. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Canada: Michael Schenk.
26. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level-multi-domain perspective. Leadership Quarterly
27. Homans, G. (1961). Social behavior: Its elementary forms. New York: Harcourt Brace
28. Hui, C. (1994). Effects of leadership empowerment behaviors and followers' personal control, voice, and self-efficacy on in-role and extra-role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo's empowerment process model. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University, Bloomington.
29. Ивановски, Д. (2014). "Просоцијалното однесување и неговото влијание врз организациските резултати." Магистерски Трудови.
30. Jahangir, N., Akbar, M. M., &Haq, M. (2004). Organizational citizenship behaviour: Its Nature and Antecedents, Journal of BRAC University
31. Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. Journal of Applied Psychology
32. Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (1999). Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions. Journal of Applied Psychology
33. Kizilos, M. A., & Cummings, T. G. (1996). Employee involvement, prosocial organizational behavior, and organization performance. Unpublished working paper, University of Alberta, Edmonton, Canada.

34. Kornhauser, A. W., & Sharp, A. A. (1932). Employee attitudes: Suggestions from a study in a factory. Personnel Journal
35. Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/ developmental analysis. Academy of Management Review,
36. Lam, S. S., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. Journal of Applied Psychology
37. LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta- analysis
38. Марковски, П. (2010). "Социјалниот капитал и организациското однесување." Социолошки Преглед.
39. Maylinn, B.K.(2017). Development of Organizational Citizenship Behavior and the Effect of Psychological Contract Fulfillment - A Multilevel Longitudinal Study, accessed 21st Oct,2018 from http://www.duo.uio.no/
40. Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good solider syndrome.Lexington, MA: Lexington Books.
41. Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior.Research in Organizational Behavior
42. Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. Human performance,
43. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences: Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
44. Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositionalpredictors of organizational citizenship behavior. Personnel Psychology
45. **Петров, К. (2015).** "Организациско однесување и неговото значење во македонските културни институции." Менаџмент и Организација.
46. Patki, Sairaj. M., Abhyankar, Shobhana. C. (2016). Big Five Personality Factors as Predictors of Organization Citizenship Behaviour : A complex interplay. The International Journal of Indian Pyschology

47. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach**, D.G. (2000).** "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research." Journal of Management

48. Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents." Journal of Applied Psychology.
49. Williams, L.J., & Anderson, S.E. (2005). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors." Journal of Management.
50. Закон за административни службеници на РСМ, превземено на: 20.05.2024 https://aa.mk/content/pdf/Drugi%20dokumenti/ZAS/zakoni/zakon_za_administrativni_sluzhbenici_2020.pdf
51. Закон за вработените во јавниот сектор, превземено на: 20.05.2024 https://aa.mk/content/pdf/Drugi%20dokumenti/ZVJS/zakoni/zakon_za_vrabotenite_vo_javniot_sektor_0.pdf
52. ЗАКОН ЗА ЗАШТИТА НА УКАЖУВАЧИ, Службен весник на РМ, бр. 196 од 10.11.2015 година.
53. ЗАКОН ЗА ИЗМЕНУВАЊЕ НА ЗАКОНОТ ЗА ЗАШТИТА НА УКАЖУВАЧИ, Службен весник на РСМ, бр. 257 од 29.10.2020 година.