МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ВЛИЈАНИЕ НА КОМУНИКАЦИЈАТА НА ЛИДЕРИТЕ И СОРАБОТНИЦИТЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПОСТАВЕНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЕНЕРГЕТСКИОТ СЕКТОР

СТУДЕНТ: **СЛОБОДАН ПЕНОВСКИ**
БРОЈ НА ИНДЕКС: M001593
МЕНТОР: **ДОЦ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ**

Свети Николе, Август 2023 година

Посветено на моите родители како израз на бескрајна благодарност за нивната безрезервна поддршка, топлина и љубов која ми ја даваат сиот живот.

Особена благодарност изразувам на мојот ментор проф. д-р Светлана Карова со која ми беше особена чест и задоволство да работам под нејзино менторство.

СОДРЖИНА

Апстракт 5

Abstract 6

Абстрактный 7

ВОВЕД 8

ДЕЛ I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ 16

1. Теоретски пристап на лидерството 16

1.1. Видови на лидерски стилови 18

1.1.1. Трансформационо 19

1.1.2. Харизматично 21

1.1.3. Трансакционо лидерство 23

1.2. Ситуациони (когнитивни) теории на лидерството 26

1.2.1. Теорија на ситуационото лидерство 27

1.2.2. Теорија на лидерство: пат-цел 30

1.2.3. Теорија на когнитивното лидерство 33

1.3. Неконвенционални (квалитативни) начини на пристапување на лидерсвото 37

1.3.1. Социјалниот конструкционизам и лидерството како ко-конструиран феномен 37

1.3.2. Дискурзивно лидерство 38

1.4. Овластување во лидерството 39

2. Теорија на размена помеѓу лидерите и соработниците (LMX - Leader-member exchange theory) 42

2.1. Појава и развој на теорија на размена помеѓу лидерите и соработниците 44

2.2. Внатрешни и надворешни групи 47

2.3. Животен циклус на креирање на лидерството 48

2.4. Фази во создавањето на односите и улогите 52

3. Организациона посветеност 55

3.1. Трокомпонентен модел на организациона посветеност 56

3.2. Рационална и емотивна посветеност 58

3.3. Можни исходи од организацискатa посветеност 59

ДЕЛ II. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО 61

4. Релевантни истражувања 61

5. Метод 65

5.1. Предмет на стражувањето 65

5.2. Цел и карактер на истражувањето 66

5.3. Задачи на истражувањето 66

5.4. Хипотези 67

5.5. Методи, техники и инструменти 68

5.6. Статистичка обработка на податоците 69

5.7. Организација и тек на истражувањето 70

5.8. Примерок на истражувањето 70

6. Резултати од емпириската анализа 74

7. Дискусија во однос на хипотезите 119

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА 142

ЛИТЕРАТУРА 149

ПРИЛОГ 155

Апстракт

Република Северна Македонија, како земја во транзиција, односно во развој, моментално се соочува со предизвиците на трансформирање на застарените форми на стилови на управување во организациите во модерни форми на лидерство. Повеќето организации во Северна Македонија веќе имаат имплементирано одредени елементи на лидерство во нивните процеси. Сепак, има неколку организации кои целосно го имаат имплементирано концептот на модерно лидерство во својот бизнис. Затоа е многу важно науката во нашата држава да се занимава со лидерство, за оваа трансформација да не се остави на дејството на случајни, природни влијанија.

Целта на магистерскиот труд е да даде значаен придонес на меѓународно ниво за подобро разбирање на меѓусебното влијание на комуникацијата меѓу лидерите и соработниците, јакнењето и организациската посветеност на вработените во средини во транзиција, како и развојот на теоријата и практиката на овие променливи, односно на овие варијабли во рамките на организациското однесување. Секундарната цел на истражувањето е да се споредат организациите од енергетскиот сектор во Република Северна Македонија и да се утврдат очекуваните разлики меѓу нив, кои се поврзани со комуникацијата, јакнењето и посветеноста и да се обезбедат квалитетни податоци за луѓето кои се или кои ќе бидат ангажирани во раководството во овие организации за подобрување на организациските перформанси.

Со истражувањето ќе се добијат квалитетни податоци за комуникацијата меѓу лидерите и соработниците, за јакнењето и организациската посветеност на вработените, нивното меѓусебно влијание и односи, како и за критичните групи вработени кои бараат итни мерки за подобрување во македонските организации. Примената на овие податоци во академски и деловни средини може да даде значаен придонес во модернизацијата на теоријата и практиката на лидерство во Северна Македонија.

Клучни зборови: комуникација, лидери, соработници, вработени, енергетски сектор, теорија на размена, организациска посветеност.

Abstract

The Republic of North Macedonia, as a country in transition, i.e. in development, is currently facing the challenges of transforming outdated forms of management styles in organizations into modern forms of leadership. Most organizations in North Macedonia have already implemented certain elements of leadership in their processes. However, there are few organizations that have fully implemented the concept of modern leadership in their business. That is why it is very important that science in our country deals with leadership, so that this transformation is not left to the action of random, natural influences.

The aim of the master's thesis is to make a significant contribution at the international level for a better understanding of the mutual influence of communication between leaders and colleagues, the strengthening and organizational commitment of employees in environments in transition, as well as the development of theory and practice of these variables, that is, of these variables within organizational behavior. The secondary objective of the research is to compare organizations from the energy sector in the Republic of North Macedonia and to determine the expected differences between them, which are related to communication, empowerment and commitment and to provide quality data on people who are or will be engaged in leadership in these organizations to improve organizational performance.

The research will provide quality data on communication between leaders and associates, on the strengthening and organizational commitment of employees, their mutual influence and relationships, as well as on critical groups of employees who require urgent measures for improvement in Macedonian organizations. The application of these data in academic and business environments can make a significant contribution to the modernization of the theory and practice of leadership in North Macedonia.

Keywords: communication, leaders, collaborators, employees, energy sector, exchange theory, organizational commitment.

Абстрактный

Республика Северная Македония, как страна с переходной экономикой, то есть в развитии, в настоящее время сталкивается с проблемами трансформации устаревших форм стилей управления в организациях в современные формы лидерства. Большинство организаций в Северной Македонии уже внедрили определенные элементы лидерства в свои процессы. Однако мало организаций, которые полностью внедрили концепцию современного лидерства в свой бизнес. Вот почему очень важно, чтобы наука в нашей стране занималась лидерством, чтобы это преобразование не оставалось на волю случайных, естественных влияний.

Цель магистерской диссертации - внести значительный вклад на международном уровне для лучшего понимания взаимного влияния общения между руководителями и коллегами, укрепления и организационной приверженности сотрудников в условиях переходного периода, а также развития теории и практика этих переменных, то есть этих переменных внутри организационного поведения. Вторичная цель исследования состоит в том, чтобы сравнить организации энергетического сектора в Республике Северная Македония и определить ожидаемые различия между ними, которые связаны с коммуникацией, расширением прав и возможностей и приверженностью, а также предоставить качественные данные о людях, которые являются или будут занимали руководящие должности в этих организациях для улучшения организационной деятельности.

Исследование предоставит качественные данные об общении между руководителями и партнерами, об укреплении и организационной приверженности сотрудников, их взаимном влиянии и отношениях, а также о критических группах сотрудников, которым требуются срочные меры для улучшения в македонских организациях. Применение этих данных в академической и деловой среде может внести значительный вклад в модернизацию теории и практики лидерства в Северной Македонии.

Ключевые слова: коммуникация, лидеры, сотрудники, сотрудники, энергетика, теория обмена, организационная приверженность.

ВОВЕД

Феноменот на лидерство е стар колку и самата цивилизација, а има посебно место во истражувањата ширум светот во последните сто години, што е поткрепено со фактот дека има речиси исто толку дефиниции за лидерство колку што има луѓе кои се обиделе да го дефинираат. Лидерството не е лесно да се дефинира, бидејќи не е можно да се креираат соодветни примероци за специфичното однесување на поединците.

Дваесеттиот век беше обележан со еволутивни и револуционерни промени, кои засекогаш го промениja начинот на кој функционираат организациите, луѓето и општеството како целина. Овие промени, кои најмногу се случија во средината на дваесеттиот век, се поврзани со технологијата и глобализацијата, како и со можностите за производство и продажба, и создадоа општествени, организациски и економски предуслови, но и барања за нови форми на стилови на управување. Тука се појавува лидерството и неговото огромно значење во контекст на организациските промени.

Сепак, на лидерството во организациите не смее да се гледа како на еден од различните стилови на управување, туку исклучиво како различен пристап кон функционирањето на организациите, чија цел е да се иницира еволутивни промени во организацијата, со крајни цели за подобрување на перформансите. на организацијата, развивање на организацијата и создавање нова вредност. Основата на новиот стил на управување е активен однос со реалноста и основаноста на работата преку (Grubić-Nešić, 2008, 10):

- ✓ динамично и постојано учење;
- ✓ ширина на информациите;
- ✓ ориентација кон корисникот;
- ✓ фокусирање на развојот на информациите;

- ✓ фокусирање на тимската работа и соработка;
- ✓ фокусирање на барање одговори за да се реши нешто;
- ✓ децентрализирано одлучување и овластување за сите;
- ✓ централизирано споделување и ширење на знаењето;
- ✓ зголемување на интелектуалниот капитал;
- ✓ зголемување на професионалноста; и
- ✓ неограничен пристап до експлицитно и премолчено знаење на организацијата.

Република Северна Македонија, како земја во транзиција, односно во развој, моментално се соочува со предизвиците на трансформирање на застарените форми на стилови на управување во организациите во модерни форми на лидерство. Повеќето организации во Северна Македонија веќе имаат имплементирано одредени елементи на лидерство во нивните процеси. Сепак, има неколку организации кои целосно го имаат имплементирано концептот на модерно лидерство во својот бизнис. Затоа е многу важно науката во нашата држава да се занимава со лидерство, за оваа трансформација да не се остави на дејството на случајни, природни влијанија.

Основната премиса, односно почетната точка на магистерскиот труд е важноста од оптималното лидерство и посветеноста на вработените за постигнување на целите и успесите и обезбедување на долготрајност на организациите.

Главното прашање на кое овој магистерскиот труд ќе треба да даде одговор е: „Дали комуникацијата меѓу лидерите и соработниците има влијание врз организациската посветеност на вработените во организациите во енергетскиот сектор во Република Северна Македонија и каква улога има овластеноста на вработените во интеракцијата помеѓу лидерите и соработниците и посветеноста?“

Целта на магистерскиот труд е да даде значаен придонес на меѓународно ниво за подобро разбирање на меѓусебното влијание на комуникацијата меѓу лидерите и соработниците, јакнењето и организациската посветеност на вработените во средини во транзиција, како и развојот на теоријата и практиката на овие променливи, односно на овие варијабли во рамките на организациското однесување. Секундарната цел на истражувањето е да се споредат организациите од енергетскиот сектор во Република Северна Македонија и да се утврдат очекуваните разлики меѓу нив, кои се поврзани со комуникацијата, јакнењето и посветеноста и да се обезбедат квалитетни податоци за луѓето кои се или кои ќе бидат ангажирани во раководството во овие организации за подобрување на организациските перформанси.

За разлика од развиените земји, каде што се спроведени значителен број на истражувања за лидерството и посветеноста на вработените, во Северна Македонија, истражувањата во овие области се многу ретки. Академското вклучување во дадените области е исто така многу ретко. Последица на недостатокот на соодветни истражувања е што основните карактеристики на не само лидерството и посветеноста во организациите, туку и на повеќето други променливи поврзани со лидерството и организациското однесување на вработените воопшто не се познати во Северна Македонија или тоа не е во доволна мера. Значаен проблем е што се непознати влијателните променливи и нивните карактеристики, како и ефектите што ги произведуваат одредени категории на организациско однесување.

Карактеристиките на луѓето, културата, вредностите, деловното и работното опкружување се разликуваат повеќе или помалку од земја до земја. Различните економски и културни услови можат да откријат различни факти за природата на важните организациски променливи, па затоа е неодговорно целосно да се држиме до резултатите од развиените земји и врз нив да се заснова развојот на академската и применета теорија во Северна Македонија и другите земји во развој каде што недостигаат ваков тип на истражувања.

Комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците, јакнењето и организациската посветеност на вработените се променливи кои интензивно се истражуваат и подобруваат врз основа на резултатите од истражувањето во развиените земји. Многу студии дадоа докази за тоа дека комуникацијата помеѓу лидерите и подредените е поврзана со

посветеноста (Gerstner & Day, 1997; Joo, 2010; Kang, Stewart, & Kim, 2011; Lee, 2005; Yousaf, Sanders, Torka, & Ardts, 2011), меѓутоа ниту една од овие студии не обезбеди податоци за подлабоката природа и карактеристиките на оваа врска. Дури и во развиените земји, нема доволно истражувања за целосно да се поддржи основното тврдење за поврзаноста во различните работни средини.

Во Северна Македонија, не постои спроведено истражување за взаемното влијание на двете основни варијабли од предложеното истражување, комуникацијата меѓу лидерите и соработниците и организациската посветеност. Истражувањето кое ќе биде спроведено во магистерскиот труд е во согласност со претходните предлози и истражувачки трудови, на автори кои се занимаваат со слична тема (Kang et al., 2011; Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012) за потребата да се спроведуваат истражувања од овој тип во незападните работни средини.

Овој труд, дава можност да се постават основите за развојот на лидерството, јакнењето и посветеноста на вработените преку разбирање на нивната меѓусебна интеракција, но и да се поттикне развојот на разни други организациски променливи во домашните работни средини. Исто така, резултатите би требало да овозможат академско разбирање на дадените проблеми и развој на литературата на споменатите променливи во незападните средини. Резултатите ќе дадат придонес во развојот на меѓународната (глобална) теорија и литература на споменатите променливи во различни културни и работни средини.

Со истражувањето ќе се добијат квалитетни податоци за комуникацијата меѓу лидерите и соработниците, за јакнењето и организациската посветеност на вработените, нивното меѓусебно влијание и односи, како и за критичните групи вработени кои бараат итни мерки за подобрување во македонските организации. Примената на овие податоци во академски и деловни средини може да даде значаен придонес во модернизацијата на теоријата и практиката на лидерство во Северна Македонија.

Во последните неколку години, сведоци сме на зголемена тенденција за критикување на лидерството ширум светот, вклучително и практиката на лидерство и учењето за лидерство во училиштата за бизнис и универзитетите (Cunliffe, 2009; Cunliffe & Linstead,

2009; Fairhurst & Grant, 2010; Tourish, 2008). Како што покажа истражувањето и анализата на авторите од регионот Коња, Матиќ и Лалиќ (2012), бизнис лидерството во регионот е на многу ниско ниво и тие се прашуваат дали воопшто постои или дали лидерството е привилегија само на таканаречениот „лидер“ од политички аспект? Повеќето од лидерите/менаџерите мислат дека бизнисот и политичкото раководство не се и не можат да се одвојат од сегашните услови. Од друга страна, има доволно школи за менаџмент и бизнис, но климата во нив не е насочена кон создавање идни лидери.

Понатаму, научниците и истражувачите во нашата држава и регионот, сметаат дека трансформациското лидерство е клучот и единствениот можен инструмент за успешно управување со организациските промени (Дракулески, 1999; Мицески, 2009; Петковски, 2010; Simic, 1998), додека современите пристапи кон лидерството во светот и нивните претставници силно го критикуваат трансформациското лидерство и многу други пристапи кон лидерството како што се пристапот заснован на особини, ситуациониот и контингентниот пристап итн., главно поради нивната тенденција да го прикажуваат лидерството во контекст на семоќ.

Како резултат на ова размислување, идните лидери во Северна Македонија, но и од регионот во кој се наоѓаат земјите од Западен балкан, може да се наведат да веруваат дека нивните способности и можности далеку ја надминуваат реалноста. Овие пристапи се исто така критикувани поради нивната карактеристика на ставање моќ и инструменти во рацете на мал број поединци на високи позиции во организацијата, додека ја потценуваат улогата и важноста на следбениците (подредените, соработниците) во нив (Fairhurst & Grant, 2010; Tourish, 2008; Tourish & Barge, 2010). Трансформациското лидерство исто така има потенцијал да ги трансформира комуникациите во организацијата во неприфатлив еднонасочен процес кој резултира со доминација на менаџерите и лидерите на високи позиции во организацијата (Tourish & Pinnington, 2002).

Поради влијанието на трансформациското лидерство и други слични пристапи, во Северна Македонија, може да се каже дека има многу луѓе кои се убедени дека можат сè, дека се од примарно значење и дека се незаменливи. Неретко, поединците кои се национално

признати како лидери од било кој тип (деловен, политички) често се на некој начин поврзуваат или биле поврзувани, во минатото, со криминални активности.

Во Северна Македонија, често, само поединци на политички позиции се сметаат за лидери, иако повеќето од нив не се тоа. Лидерството во политиката е проблематично од гледна точка на повеќето теоретски приоди, бидејќи како што ќе биде истакнато неколку пати во самиот труд, лидерството подразбира безрезервна подготвеност за еволутивни промени и бескомпромисна имплементација на неопходните промени и иновации и постигнување на поставените цели без разлика на сè. Токму тоа му недостига на „политичкото лидерство“, бидејќи политичкото лидерство, односно политиката и политичките активности се засноваат на чести компромиси и договори меѓу различни партии.

Главниот проблем е што луѓето, главно научниците, но и истражувачите, не се доволно храбри, немаат тенденција да поставуваат вистински прашања и немаат доволно храброст да го оспорат статус квото, иако се силни на критики, особено во Северна Македонија и во регионот. Авторот Туриш (2008), ќе изјави дека: „како што либерално сведочи работата на Ферхарст (2007:522), полето останува полно со напнатост, двосмисленост, несигурност и парадокс: толку многу оган и гнев од страна на научниците, а толку малку просветлување“. Ова е многу разочарувачки, бидејќи научниците се тие кои треба да бидат во првите редови на развојот на лидерството.

Со оглед на огромниот број научни трудови, книги и друга литература од областа на лидерството во светот, особено во западните земји, се очекува овој тренд да се одрази, барем во помала мера, на авторите и во нашата држава и дека многу автори ќе бидат поттикнати повеќе да се занимаваат со истражување на лидерството и да изработуваат научни трудови и друга литература врз основа на овие истражувања за подобро разбирање на феноменот на лидерство во Северна Македонија. За жал, тоа не е случај во моментов. Генерално, има многу малку лидерска литература произведена од домашни автори.

Причините се наоѓаат во недоволното познавање на современите принципи на менаџментот, кои подразбираат нови пристапи кон вработените и нов психолошки договор во односите меѓу вработените и работодавачите.

Постојат и други научно-истражувачки трудови кои се занимаваат со оваа тема, односно со оваа проблематика, претежно од странски автори и автори од регионот, а кои ќе бидат претставени во теоретскиот дел во трудот, односно во прегледот на литературата.

Овој магистерски труд ќе биде систематизиран во два дела, во седум глави, и неколку подточки, вовед и заклучок.

Во воведниот дел накратко е претставена методолошката рамка на изработка на магистерскиот труд, како и актуелноста на проблематиката и елаборација на самите тези кои се опфатени во теоретскиот дел од магистерскиот труд.

Во теоретскиот дел, во првата глава ќе биде елабориран теоретскиот пристап на лидерството, преку видовите на лидерските стилови: трансформационо, харизматично и трансакционо лидерство. Ситуационите (когнитивните) теории на лидерството ќе се разгледаат преку теоријата на ситуационото лидерство, теоријата на лидерство: пат-цел, како и преку теоријата на когнитивното лидерство. Понатаму, при презентирање на неконвенционалните (квалитативните) начини на пристапување на лидерсвото, ќе биде опфатен социјалниот конструкционизам и лидерството како ко-конструиран феномен и дискурзивното лидерство. На крај од оваа глава, ќе биде даден осврт на овластувањето во лидерството. Следната глава се однесува на анализа на теоријата на размена помеѓу лидерите и соработниците (LMX - Leader-member exchange theory). Во овој дел ќе биде даден осврт на појавата и развојот на теорија на размена помеѓу лидерите и соработниците, на внатрешните и надворешните групи, животниот циклус на креирање на лидерството и фазите во создавањето на односите и улогите. Во третата глава, организационата посветеност ќе биде елаборирана најнапред преку организационото однесување, како и преку моделот на организационата посветеност, рационалната и емоивната посветеност, како и можните исходи од организацискатa посветеност.

Во вториот дел од магистерскиот труд, кој се однесува на анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето, на самиот почеток во четвртата глава, ќе бидат прикажани релевантните истражувања. Во следната, петта глава, претставен е методот на истражувањето, преку елаборација на предметот на истражувањето, целта и карактерот на истражувањето, задачите на истражувањето, хипотезите, варијаблите, како и методите, техниките и инструментите, статистичката обработка на податоците, организацијата и текот на истражувањето и примерокот на истражувањето. Во шестата глава од овој дел од магистерскиот труд, ќе бидат прикажани и детално разработени резултатите од емпириската анализа, објаснети преку соодветни графикони, табели и пресметки. Седмата глава се однесува на самата дискусија на добиените резултати во однос на поставената хипотетска рамка, односно нивна проверка преку нивно потврдување или отфрлање.

Во делот Заклучок, се прикажани заклучните согледувања кои произлегуваат од сѐвкупно презентираното во магистерскиот труд, а прикажани се и ограничувањата на истражувањето и препораките за евентуални понатамошни истражувања на иста или слична тема.

При изработката на трудот, користена е различна научна, стручна и интернет литература од областа на истражување, која ќе биде прикажана во прегледот на литература, подредена по азбучен редослед.

ДЕЛ I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Теоретски пристап на лидерството

Лидерството е главна карактеристика на секој современ менаџер иако се претпоставувало дека со развојот на техниката и технологијата ќе се намали неговата потреба, но поради присуството на непосредната комуникација помеѓу субјектите, и можноста за широк пристап на информации и меѓународна соработка, таа одлика на менаџерите доби широка примена. Лидерството со право може да се каже дека е предизвик за секој менаџер и секое претпријатие кое сака да оствари конкурентска предност пред другите.

Поаѓајќи од природата на лидерството, самиот поим лидерство може да се сфати како функција на современиот стратегиски менаџмент каде лидерската моќ не извира од организациската поставеност на лидерот туку од неговите способности да влијае на другите во извршувањето на стратегиските цели.

Притоа во теоријата како најопшта дефиниција за лидерството може да се наведе дека лидерството претставува однесување или поведение кое им овозможува и им помага на другите да ги постигнат планираните цели. Но покрај оваа дефиниција постојат и други најразлични дефиниции за поимот лидерство, а во понатамошниот текст на овој труд се наведени неколку.

Според Тери - „Лидерството е активност со која се влијае врз луѓето, а тие со задоволство се стремат да ги постигнат целите и задачите на групата“. Исто така Таненбаум, Вешлер и Масарик, лидерството го дефинираат како „Интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во определена ситуација преку процесот на комуникација, а се со намера да се постигнат определените цели “, а додека Кунц и О'Донел наведуваат дека „Лидерството е влијание врз луѓето за да го следат достигнувањето на заедничката цел“.

Исто така лидерството се дефинира како:

- ✓ Процес преку кој претпоставениот ги наведува подредените да се однесуваат на посаканиот начин.
- ✓ Интерперсонална врска во која другите се потчинуваат заради тоа што тие сакаат, а не затоа што мораат.
- ✓ Процес на влијание и организирање на група за да се постигнат нејзините цели.

Од овие дефинирања може да се заклучи дека целта на лидерството е да развива чувство за припадност кон претпријатието и кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на овластување за сето она што другите мора да го направат. Поаѓајќи од оваа констатација Џон Адаир, познат теоретичар идентификува пет различни карактеристики во концептот на лидерството, и тоа:

- ✓ Насочување,
- ✓ Инспирација,
- ✓ Градење на тимови,
- ✓ Примери,
- ✓ Примања.

Првата карактеристика се однесува на лидерите кои се заинтересирани да најдат начин за спроведување и генерирање на чувството за подвижност и насочување, и во тие начини ги земаат предвид идентификуваните нови цели и нови структури. Исто така за еден лидер важно е да има инспирација односно идеи и визии кои силно ги мотивираат вработените во исполнувањето на своите активности и работни задачи. Што се однесува до третата карактеристика лидерите ги гледаат тимовите како природни и многу ефективни форми на управување и извршување на задачите, па поради тоа тие посветуваат големо внимание во проучувањето на членовите на тимовите, со што му се овозможува на лидерот точно да знае кој член што може да направи и во кое време. Лидерот исто така треба да биде

пример во своите постапки не само пред своите подредени туку и пред целото претпријатие и општеството. А што се однесува до примања како петта карактеристика на лидерите кои што пак не се задоволуваат само со звањето лидер, туку треба да добијат потврда во срцата и умовите на следбениците, дека се вистински лидери. Неминовно во овој контекст е да се спомене и гледиштето на Фелт Маршалот Монтгомери, кој презентирал една дефиниција за лидерството, а според која „Лидерството е способност да се обединат луѓето околу некоја заедничка цел и особина која влева доверба“.

Поаѓајќи од таа дефиниција може да се заклучи дека лидерството има две клучни димензии, и тоа: Создавање визија за иднината, и Инспирирање, односно поттикнување на луѓето да ја направат таа визија стварност.

Првата димензија е *визијата* каде што важно е да се напомене дека без визија речиси нема никакво значење целта за постоење на претпријатието. Но голема важност има и инспирирањето како втора димензија каде што мотивирањето и давањето енергија на вработените за најдобро да ги извршат своите работни задачи е клучна во работењето на претпријатието. Поаѓајќи од овие димензии може да се заклучи дека лидерството не е принудно донесување на одлуки и правила, туку постигнувањето на целите и задачите кои мора да се спроведуваат со взаемна комуникација и доверба помеѓу лидерот и вработените.

1.1. Видови на лидерски стилови

Лидерството претставува важен елемент во спроведувањето на стратегијата на компанијата кој претставува трет важен аспект на извршувањето кој во себе вклучува влијание врз вработените да ги извршуваат активностите поврзани со стратегијата. Квалитетот на лидерството се засновува на личните карактеристики на лидерите, вклучувајќи такви кои се општи за ефективните лидери и окружувањето во кое лидерството се извршува. Постојат повеќе видови на лидерство, помеѓу кои, во продолжение се издвоени и објаснети трансформационото, харизматичното и трансакционото лидерство.

1.1.1. Трансформационо

Трансформациското лидерство е една од современите, актуелни и често користени теории за лидерство и некои автори го класифицираат во корпусот на инспиративни теории за лидерство (Schermerhorn et al., 2010). Според номенклатурата на Граен и Ул-Биен (1995), трансформациското лидерство ги поседува сите три лидерски домени, доменот на лидерот, доменот на следбениците и доменот на релациите до одреден степен.

Барнс (1978) ја претстави првата верзија на теоријата, но нејзината сегашна форма главно резултираше од работата на Бас и Аволио во 1990-тите (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 1990, 1995, 1999; Bass & Avolio, 1995, 2000). Гарсија-Моралес, Хименез-Барионуево и Гутиерез-Гутјерез (2012, 1040) го дефинираа трансформациското лидерство како „стил на лидерство кој ја зголемува свесноста за колективниот интерес кај членовите на организацијата и им помага да ги постигнат своите колективни цели“. Според Бас (1990), лидерите кои применуваат (практикуваат) трансформациско лидерство ги инспирираат, поттикнуваат и интелектуално ги стимулираат своите вработени да постигнат извонредни резултати. Тие, исто така, инспирираат и стимулираат развој на лидерски капацитет кај нивните вработени (Bass & Rigio, 2006).

Современото трансформациско лидерство има четири димензии: харизматично моделирање на улоги (харизма - идеализирано влијание), инспиративна мотивација, интелектуална стимулација и индивидуализирано внимание (индивидуализирана грижа и внимание за вработените - следбеници, индивидуализирано внимание (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1995; Bass & Avolio, 1995; Rigio, 2006). Бас (1999) ги концептуализираше овие димензии за да го дефинира трансформациското лидерство. Според него, „трансформациското лидерство се однесува на движењето на следбениците од страна на лидерот надвор од непосредните лични интереси (себни интереси) со помош на идеализирано влијание (харизма), инспирација, интелектуална стимулација или индивидуализирано внимание и грижа“ (Bass, 1990, 11). Овие четири карактеристики се прикажани во Табела 1 со користење на однесувањето на лидерот во трансформациското лидерство.

Табела 1. Карактеристики на трансформациските лидери (лидерство) и поврзаните (соодветни) однесувања на лидерот (Bass, 1990, 1999; Bass & Avolio, 1995; Gumusluoglu & Ilsev, 2009)

Карактеристики на трансформациското лидерство	**Однесување на лидерите**
Харизма (идеализирано влијание)	• Обезбедување визија • Обезбедување чувство за мисија и нагласување на важноста на колективното чувство за мисија • Влевање гордост • Стекнување и инспирација почит и доверба • Внесување восхит и лојалност • Влијание врз идеологијата, идеалите и прашањата од витално значење
Инспирација	• Соопштување на високите очекувања • Артикулирање на возбудливи визии за иднината • Изразување важни цели (цел) на едноставни начини • Верување во цели, мисии и визија и нивно остварување и изразување (покажување) на ова верување • Покажување на членовите начини за постигнување на нивните цели • Користење симболи за фокусирање на напорите • Поттикнување на процесот на генерирање идеи • Овластување на членовите да работат кон реализација на визијата
Интелектуална стимулација	• Промовирање на интелигенција • Промовирање и подобрување на нови начини на размислување • Помагање на следбениците да станат иновативни и креативни • Промовирање на рационалност • Проширување и подигање на интересите на вработените • Промовирање на внимателно решавање на проблеми • Обезбедување поддршка за иновации, автономија и предизвици
Индивидуално размислување (внимание и грижа)	• Обезбедување лично внимание • Градење односи еден на еден со членовите и индивидуално третирање на вработените (поединечно, одделно) • Обрнување внимание, разбирање и земање предвид (внимание) на различните потреби на вработените, особено развојните потреби, вештини и аспирации (аспирации). • Обезбедување признание (постигнување) и охрабрување • Развој на следбеници • Советување • Настава (коучинг) • Обезбедување поддршка • Делегирање на одговорностите како можности за раст на следбениците

Аволио, Бас и Јунг (1999) веруваат дека конструкцијата на трансформациското лидерство треба да има само три компоненти: инспиративно-идеализирано влијание, индивидуализирано размислување и интелектуална стимулација. Во нивниот модел, тие ја комбинираа харизмата и инспирацијата во една компонента поради нивните сличности и неможноста за одделно мерење на овие компоненти во повеќето случаи. Меѓутоа, во една претходна студија, Подсаков и соработниците (1990) го проширија трансформацискиот модел на лидерство и ја поделија харизмата и инспирацијата на четири варијабли: идентификување и артикулирање на визија, поставување високи очекувања за перформанси, обезбедување модели и поставување примери, и поттикнување на прифаќање на целите на групата. Сепак, оригиналната четиридимензионална конструкција сè уште е најпрепознатливиот и најприфатениот модел меѓу научниците.

1.1.2. Харизматично

Вебер (1947) бил првиот што го употребил терминот „харизма“ во теоријата на лидерството во контекст на харизматичен авторитет. Тој го карактеризира харизматичниот авторитет како нешто туѓо за секојдневните рутински структури. Според него, харизматичните лидери се поединци кои имаат супериорни и исклучителни сили и квалитети кои не можат да се подучат, туку само да се разбудат или охрабрат. Харизмата во лидерството е променлива која многу ги интригира не само научниците за харизматичното лидерство, туку и научниците кои се занимаваат со трансформациско лидерство и други слични лидерски конструкции, како што се визионерско и инспиративно лидерство.

Дефинирањето на харизматичното лидерство е тешко, бидејќи постојат суштински различни значења на поимот и различни ставови на различни автори за поимот харизматично лидерство. Уште потешко е да се одреди неговиот однос со харизматичното лидерство, поради блискоста на двата конструкта. Бас и Аволио (1994) го гледаат харизматичното лидерство како еден дел од поширокиот конструкт на трансформациското лидерство. Од друга страна, Конгер и Канунго (1998) го препознаваат харизматичното

лидерство како посебна конструкција. Сепак, тие сметаат дека нема многу реални разлики меѓу двете конструкции. Авторите како Хаус и Подсаков (1994) исто така го поддржуваат тврдењето дека има мала или никаква разлика помеѓу харизматичното и трансформациското лидерство. Некои автори дури и не прават никакви препознатливи дистинкции меѓу двете теории. Заедничко за сите теории е дека тие ја истражуваат харизмата како централен концепт, без разлика дали е дел од поширок конструкт или како независен конструкт, а нивниот фокус е на извонредните лидери кои имаат поголемо влијание врз следбениците и врз општествениот систем на кој припаѓаат (на организацијата) од вообичаеното. Резултатите од ова супериорно влијание се трансформација на индивидуалните интереси во колективни интереси, силно прифаќање и посветеност на мисијата и супериорно извршување на следбениците (Shamir, House, & Arthur, 1993). Конгер (1999, 156) идентификува девет компоненти што ги споделуваат сите теории за трансформациско и харизматично лидерство: „визија, инспирација, моделирање на улоги, интелектуална стимулација, создавање значење, апел до повисоки потреби, зајакнување, поставување високи очекувања и поттикнување на колективен идентитет“.

Табела 2. Однесување на харизматичното лидерство (лидер) и ефектите што ги произведуваат (Shamir et al., 1993)

Харизматично лидерско однесување	**Ефекти од прв ред**	**Ефекти од втор ред (понатамошни ефекти)**
Обезбедување идеолошки објаснувања	• Зголемена самопочит • Зголемена самодоверба • Подобрена само-ефикасност • Подобрена колективна ефикасност • Лична идентификација со лидерот • Социјална идентификација • Интернализација на вредноста	• Лична посветеност на лидерот и мисијата • Организациско (добро) граѓанско однесување • Смисленост на задачите • Самопожртвуваност
Нагласување на колективните идентитети		
Повикување на историјата		
Привлекување на вредноста и ефективноста на следбениците		
Апел за колективна ефикасност		
Покажување доверба во следбеникот		

Харизматичното лидерство како независен конструкт беше развиен од Хаус, Шамир и нивните соработници (House, 1977; House & Howell, 1992; House & Podsakoff, 1994; House, Spangler, & Woycke, 1991; Shamir et al., 1993). Според Конгер (1999, 155), теоријата на Хаус и Шамир претпоставува дека „харизматичното лидерство ги трансформира самоконцептите на следбениците и ги постигнува своите мотивациони резултати преку најмалку четири механизми: менување на перцепциите на следбениците за природата на самата работа; обезбедувајќи атрактивна визија за иднината; развивање длабок колективен идентитет меѓу следбениците; и подобрување и на индивидуалната и на колективната само-ефикасност“. Ова е теорија на лидерство ориентирана кон лидерот, бидејќи се фокусира на супериорните и извонредните карактеристики на лидерот. Според Хаус (1977), харизматичното лидерство има длабоко и извонредно влијание врз следбениците да ја прифатат и да ја спроведат волјата на лидерот без никакви дополнителни прашања или двоумење. Хаус, Спенглер и Војке, (1991, 366) ја дефинираат харизмата како „способност на лидерот да врши широко и интензивно влијание врз верувањата, вредностите, однесувањето и перформансите на другите преку сопственото однесување, верувања и личен пример“.

Шамир, Хаус и Артур (1993) ги разликуваат основните однесувања на харизматичните лидери и ефектите што тие ги произведуваат, и тие се прикажани во табела 5. Како што е прикажано во табелата, од ефектите што ги произведуваат основните однесувања на харизматичните лидери, може да се издвојат ефекти од прв ред и ефекти од втор ред, односно понатамошни ефекти. Ефектите од првиот ред се всушност директни ефекти кои се реализираат за краток временски период, додека ефектите од вториот ред се индиректни ефекти кои се остваруваат по изминување на одреден, главно подолг временски период од одредено харизматично однесување на лидерот/водачот.

1.1.3. Трансакционо лидерство

За разлика од трансформациското лидерство, кое промовира постигнување на заеднички цели меѓу членовите на организацијата, „трансакциското лидерство се однесува на

односот на размена (трансакција) помеѓу лидерите и следбениците за задоволување на нивните сопствени интереси“ (Bass, 1999, 10). Витингтон и неговите соработници (Whittington, Coker, Goodwin, Ickes, & Murray, 2009) понатаму сметаат дека за да се случи трансакција, лидерот и следбеникот мора да разменат нешто од вредност (економска, политичка, психолошка вредност).

Врската што се создава меѓу лидерот и следбеникот не мора да биде долготрајна. Наместо да се постигне повисока цел (повисока цел), трансакцискиот лидерски однос се карактеризира со непосредна, моментална и краткорочна цел за влегување во заемно корисна размена. Лидерите кои практикуваат трансакциско лидерство ги промовираат и зајакнуваат индивидуалните интереси и на себе и на нивните следбеници. Овие лидери имаат тенденција да ги следат и контролираат резултатите и да воспоставуваат цели (Bass & Avolio, 2000). Според Бас и Ригио (2006), овие лидери водат преку социјална размена. Нивното задоволство делумно произлегува од договорните обврски постигнати преку мониторинг и контрола (Bass & Avolio, 2000). Додека трансформациските лидери се обидуваат да ја променат постоечката организациска култура, трансакциските лидери имаат тенденција да работат во рамките на постоечката организациска култура без никаква намера да направат промени во неа (Bass, 1985).

Трансакциското лидерство е главно ориентирано кон односите (не исклучувајќи ги другите два домени) набљудувајќи ја номенклатурата со три домени на Граен и Ул-Биен (1995), и исто како и трансформациското лидерство, има четири карактеристики: контингентно наградување; активно управување по исклучок; пасивно управување по исклучок; и лидерството Laissez-Faire кое е познато и како нелидерски фактор (Bass, 1990). Овие четири карактеристики се прикажани во Табела 6 со соодветно однесување на лидерот. Заедно со четирите карактеристики на трансформациското лидерство, овие осум карактеристики сочинуваат комплетно, цело или потполно лидерство, односно модел на лидерство.

Табела 3. Карактеристики на трансакциските лидери и соодветните лидерски однесувања (Bass, 1985; Bass, 1990)

Карактеристики на трансакциското лидерство	**Однесување на лидерите**
Контингентен надоместок	• Задоволување на постоечките потреби на следбениците • Преговарање за размена на награди за труд и труд • Ветување на награди за изведба • Препознавање и признавање на достигнувањата
Активно управување по исклучок	• Барање и обрнување внимание на отстапувања од правила и стандарди, грешки и неправилности • Корективни акции
Пасивното управување по исклучок	• Интервенирање само во ситуации кога стандардите не се исполнети и исполнети
Лидерство Laissez-Faire (познато и како нелидерски фактор)	• Избегнување на одлучување (донесување одлуки) • Одбивање (одрекување) од одговорност

Трансформациското и трансакциското лидерство се комплементарни конструкции, бидејќи „комплетното лидерство“ или како што Аволио и Бас (1991) го нарекуваат „водење со целосен опсег (модел на целосен лидерство)“ вклучува и трансформациско и трансакциско лидерско однесување (Bass, 1999). Задоволството на лидерот од неговите следбеници и неговата сопствена ефективност ја одредуваат врската (односот) помеѓу трансформациското и трансакциското лидерско однесување. Односот на поефективни и позадоволни лидери ќе биде во корист на трансформациското лидерство, додека помалку ефективни лидери и помалку задоволство од следбениците ќе произведат повеќе трансакциски лидерски однесувања и помалку трансформациски (Avolio & Bass, 1991). Според Бас и Аволио (1993), дури и врвните лидери до одреден степен применуваат и трансформациско и трансакциско лидерство. Битингтон и соработниците (2009) исто така веруваат дека ефективно трансформациско лидерство може да содржи елементи на трансакциско лидерство, односно дека ефективни трансформациски лидери можат да манифестираат елементи на трансакциско лидерство.

Уште во раната фаза на развојот на теоријата за трансформациско и трансакциско лидерство, Бернс (1978) ги набљудува овие два конструкта како единствен конструкт на лидерство со два спротивни елементи (димензии), трансформациски и трансакциски елементи. Меѓутоа, во поновата литература, трансформациското лидерство (Bass & Rigio, 2006; Garcia-Morales et al., 2012; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Kark, Shamir, & Chen, 2003; Tourish & Pinnington, 2002) и трансакциското лидерство (Chen & Shi, 2008; Jun, Xiaoyu, & Xianju, 2011; McCarthy, Puffer, May, Ledgerwood, & Stewart, 2008; Walumbwa, Wu, & Orwa, 2008; Whittington et al., 2009) често се гледано како независно постоечки градби. Аволио, Бас и Јунг (1999) предложија дека овие два делумно независни конструкти треба да се испитаат како делови од поширок конструкт, кој вклучува повеќе компоненти и проширен опсег на фактори.

1.2. Ситуациони (когнитивни) теории на лидерството

Раните теории за лидерство се засноваа на тврдењето дека ефективноста и резултатите од лидерството зависат од особините (карактеристиките) или однесувањето на лидерот. Сепак, голем број автори сфатија дека овие особини или однесувања не мора да имаат ист ефект во различни ситуации. Ова откритие доведе до развој на ситуациони или контингентни теории за лидерство. Според Гудсон, Мекги и Кешман (1989), ситуациските или непредвидени теории за лидерство се засноваат на „претпоставката дека ефективно лидерство зависи од способноста на лидерот прецизно да ги дијагностицира ситуационите состојби и да одговори на нив со соодветна комбинација на однесувања“ (стр. 446). Досега се развиени три познати теории за ситуациско лидерство: моделот на ситуациско лидерство на Херси и Бланшар (Hersey & Blanchard, 1969a, 1969b, 1972, 1977, 1979, 1988; Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008), 20 теорија на Хаус „пат-цел“ (House, 1971, 1996; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974) и теоријата на контингентно лидерство на Фидлер (Ayman, Chemers, & Fiedler, 1995; Fiedler, 1964; Fiedler, 1967, 1972, 1978, 1987, 1993; Fiedler & Chemers, 1974, 1984; Fiedler & Mahar, 1979). Според Шермерхорн и соработниците (2010), иако овие теории имаат одредени карактеристики на ситуациско

лидерство, тие често имаат други карактеристики и ги надминуваат рамките на стандардните теории за ситуационо лидерство.

1.2.1. Теорија на ситуационото лидерство

Ситуационата теорија на лидерство за прв пат беше претставена во шеесеттите години на минатиот век како теорија на животен циклус на (life-cycle theory of leadership; Hersey & Blanchard, 1969a, 1979), што беше развој (надградба) на управувањето со 3-D теоријата на стилот на менаџмент на Редин (1967) (3-D management style theory) и наскоро беше преименувана во теорија на ситуационо лидерство (Situational Leadership Theory - SLT; Hersey & Blanchard, 1969b). Сепак, истражувачите не покажаа значителен интерес за оваа теорија до 1980-тите и 1990-тите (Fernandez & Vecchio, 1997; Goodson et al., 1989; Graeff, 1983, 1997; Santa-Barbara, 2000; Vecchio, & 1987c; Vecchio; Boatwright, 2002).

Спротивно на другите контингентни теории за лидерство, SLT вклучува само еден ситуациски фактор за одредување на најсоодветната комбинација на стил на однесување на лидерот, размислување и структурирање во одредени ситуации поврзани со лидерството, што е подготвеноста на следбеникот поврзана со задачата (комбинација на способност и подготвеност да извршување на одредена задача и подготвеност да се прифати одговорноста), т.е. подготвеноста на следбениците (подредените) за самонасочување или едноставно зрелоста на подредените (Goodson et al., 1989; Hersey & Blanchard, 1988; Vecchio, Bullis, & Brazil, 2006). Според Херси и Бланчард (1988), лидерството или ситуациското лидерство „се заснова на интеракцијата помеѓу количината на водство и насока (однесување поврзано со задача) што лидерот го дава; количината на социо-емоционална поддршка (поврзана со врската однесување) што го обезбедува лидерот и нивото на подготвеност што го покажуваат следбениците при извршување на одредена задача, функција или цел“ (стр. 170). Врз основа на оваа интеракција, беа креирани четири ситуациски препораки за соодветна комбинација на стил, разгледување и структурирање, кои се прикажани во Табела 4.

Во табела 4 се прикажани четири стила на лидерство според теоријата SLT и препорачани ситуации во кои тоа е можно, односно во кои треба да се примени одреден стил.

Табела 4. Препораки за ситуациско лидерство - четири стила на лидерство според SLT теоријата (Kenneth H. Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi, 1990; Goodson et al., 1989; Vecchio et al., 2006)

Стил на лидерство	**Ефективно ситуационо лидерство**	**Лидерско однесување ориентирано кон односи - преглед**	**Лидерско однесување ориентирано кон задачи - структурирање**	**Препорачано за (ситуација)**
Делегација	Делегирањето, намалената вклученост со подредените, лидерството генерално е помалку значајно за работата на подредените	Најниско ниво на поддршка и внимание на лидерот	Најниско ниво на однесување и структурирање на водачот на директивата	Највисоко ниво на подготвеност на подредените, т.е. подготвеност за самонасочување и саморегулирање
Поддршка	Учество, вклученост во процесот на одлучување	Највисоко ниво на лидерска поддршка и внимание	Ниско ниво на однесување и структурирање на водачот на директивата	Умерено висока подготвеност на подредените
Тренирање	„Продавање“	Високо ниво на лидерска поддршка и внимание	Високо ниво на однесување и структурирање на лидерот на директивата	Умерено ниска подготвеност на подредените (неспособни, но подготвени да прифатат одговорност)
Насочување	Кажување на подредените како да се однесуваат	Ниско ниво на лидерска поддршка и внимание	Највисоко ниво на однесување и структурирање на водачот на директивата	Ниска волја, посветеност и компетентност на подредените и неподготвеност да ја прифатат одговорноста

Според теоријата на SLT, зрелоста на подредените се развива во процес наречен „склучување непредвидени ситуации“. Овој процес опишува како зрелоста на подредените се зголемува со помош на развојни интервенции. Напредокот и брзината на процесот на развој зависи од повеќе фактори, како што се постоечките вештини, знаења и компетенции на подредените, како и нивната подготвеност да се посветат на самиот процес на развој. Меѓутоа, процесот зависи и од неколку фактори кои се надворешни за подредените. Меѓу нив се тешкотијата и сложеноста на работата, факторите на околината на работното место, организациската култура и клима, достапноста на ресурсите итн. Лидерот исто така има значајна улога во процесот.

Зрелоста на подредените може да се зголеми, но исто така може да стагнира и никогаш да не се развива надвор од одредено ниво на зрелост или дури и да опаѓа. Намалувањето на зрелоста бара зголемени развојни интервенции со цел да се врати процесот во еволуција (раст) на зрелоста. Процесот на развивање зрелост е значително аналоген (сличен) на процесот на развивање дијадични разменски односи меѓу лидерите и нивните следбеници, што е сржта на теоријата на размена меѓу лидерите и следбениците (теорија LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995). Принципите и актери на двата процеса се исти, разликата е само во предметот на развој. Целта на процесот на развој на зрелоста според теоријата на SLT е да ги зголеми способностите на подредените, довербата, подготвеноста и подготвеноста за извршување на задачите и нивното самонасочување и саморегулирање, додека фокусот на теоријата на LMX се висококвалитетни разменски односи помеѓу лидерите и подредените и развојот на овие односи на размена (за референци за процесот на развој на зрелоста, Yukl, 2010).

Ентузијазмот за теоријата на ситуациско лидерство избледе во последните десет години, најмногу поради слабостите на самата теорија. Авторите ја критикуваа теоријата поради противречностите помеѓу некои од нејзините елементи и нејасните дефиниции. Многу програми за развој на лидерство се засноваат на SLT теоријата. Сепак, и покрај значителната количина на теоретска и образовна литература создадена од авторите на теоријата SLT, забележлив е недостатокот на сериозно истражување и поддршка за теоријата. Многу претпоставки на теоријата на SLT никогаш не биле поддржани и

докажани со истражување. Сепак, SLT теоријата значително придонесе за развојот на теоријата на лидерство на глобално ниво.

1.2.2. Теорија на лидерство: пат-цел

Теоријата пат-цел на лидерството или теоријата пат-цел на ефективноста на лидерот беше претставена од Хаус (1971) во раните седумдесетти години на минатиот век. Тој ја изведе оваа теорија на лидерство од пристапот пат-цел кон продуктивноста (Georgopoulos, Mahoney, & Jones Jr, 1957). Теоријата на пат-цел проучува како лидерите ги мотивираат своите вработени да ги постигнат организациските цели. Според Нортхаус (2012), главната цел на теоријата пат-цел е да ги зголеми перформансите и задоволството на вработените. Основните основи на теоријата пат-цел на лидерство беа генерирани врз основа на теоријата на очекување на мотивација. Според Хаус (1971), поединецот избира дали да се вклучи или не во одредено однесување врз основа на „валентноста што ја смета дека е поврзана со резултатите од однесувањето што се разгледува; и неговата субјективна проценка за веројатноста дека неговото однесување навистина ќе резултираат со тие исходи“ (House, 1971, 322).

Фокусот на теоријата пат-цел на лидерството е примената на гореспоменатата мотивациска теорија на лидерството, односно мотивацискатa функција на лидерот како централен конструкт на теоријата пат-цел. „Мотивирачките функции на лидерите се состојат од зголемување на личните исплати на подредените за постигнување на работните цели и олеснување на патот кон овие исплати да се патува преку нивно разјаснување, намалување на блокадите и замките и зголемување на можностите за лично задоволство на патот. Однесувањето на лидерот насочено кон разјаснување на односот пат-цел „ќе има позитивни мотивациони ефекти до степен до кој ќе ја намали двосмисленоста и двосмисленоста на улогите или ќе овозможи остварување (спроведување) на контроли наметнати однадвор“ (House, 1971, 324).

Имајќи предвид дека теоријата сугерира зголемување на задоволството на подредените како основна функција на лидерот, неопходно е да се разјасни дека зголемувањето на задоволството не мора да значи подобрување на перформансите на подредените. Сепак, задоволството на подредените има значително влијание врз нивното прифаќање на лидерот, неговите активности, постапки и однесување. Подредените позитивно ќе ги оценат постапките и однесувањето на лидерот до степен до кој овие постапки и однесување им дозволуваат да почувствуваат веднаш задоволство или да очекуваат да бидат задоволни во иднина (House & Dessler, 1974).

Прифаќањето од страна на подредените е многу важно, бидејќи одредува дали тие ќе се вклучат или не во одредени активности и задачи и на крајот може да влијае на нивната изведба при разгледувањето на овие задачи и активности.

Според Хаус (1996), лидерите и другите авторитетни фигури во организацијата ќе бидат ефективни само ако можат да придонесат за средината во која работат нивните следбеници. Теоријата на пат-цел укажува дека овој придонес треба да биде во форма на давање појаснување на следбениците за да се осигура дека тие се сигурни и уверени во сопствените способности за постигнување на работните цели и дека тоа ќе резултира со нивно лично задоволство. Тие исто така треба да бидат сигурни и уверени дека ќе добијат награди за постигнување на овие цели. Во аналогна смисла, лидерот ќе биде успешен и ефективен до степен до кој придонесува. Главната работа на лидерот е да ги пополни дупките што постојат во околината, односно да обезбеди врска помеѓу напорот, постигнувањето цел и наградите, да се увери дека следбениците точно ја перципираат оваа врска и да обезбеди коучинг, насоки, насоки. , поддршка, награди и неопходни ресурси за следбениците за ефективни и задоволителни перформанси (House & Dessler, 1974).

Со оглед на тоа дека се работи за ситуациона (контингентна) теорија, таа, како и другите контингентни теории на лидерство, имплицира дека лидерот треба да го корегира и приспособи сопственото однесување во согласност со конкретни ситуации. Она што ја разликува оваа теорија од другите контингентни теории е тоа што однесувањето на лидерите во конкретни ситуации е приспособено во согласност со мотивационите компоненти на кои тие однесувања имаат влијание, односно мотивационите потреби на

нивните подредени. Основното прашање зад теоријата пат-цел е кои аспекти од однесувањето на лидерот можат да влијаат на компонентите на мотивацијата? (Evans, 1996) или кој стил на водство одговара на мотивационите потреби на подредените? Хаус и Мичел (1974) развија четири типа на лидерско однесување за различни ситуации, кои се понапредни и побогати од комбинациите на директива и структура во SLT теоријата за ситуационо лидерство. Овие четири типа на однесување се директивно појаснување на процесот на пат-цел, поддржувачко лидерско однесување, лидерско однесување ориентирано кон достигнувања и партиципативно лидерско однесување (види Табела 5 за детали). Хаус и Деслер (1974) идентификуваа две групи на променливи кои влијаат на изборот на лидерското однесување, имено подредените карактеристики и факторите на околината. Сепак, истражувањето на теоријата пат-цел се фокусираше само на тестирање на карактеристиките на задачите што ги извршуваат подредените (Stinson & Johnson, 1975).

Табела 5. Четири варијанти на лидерско однесување според теоријата пат-цел (House, 1996; House & Mitchell, 1974)

Тип на лидерско однесување	**Активности и задачи на лидерот**
Директива (со која се обезбедува психолошка структура на подредените)	• Овозможување на подредените да бидат свесни за очекувањата што треба да ги исполнат и да знаат што треба да направат • Закажување, планирање и координација на работата • Обезбедување насоки и насоки • Појаснување на политиките, правилата и процедурите
Поддршка (задоволување на потребите и преференциите на подредените)	• Покажување грижа за благосостојбата на подредените • Создавање пријателска и поддржувачка работна средина
Ориентирани кон достигнувања (извонредност на перформанси)	• Поттикнување на извонредноста на перформансите • Поставување предизвикувачки цели • Барање подобрување • Нагласување на извонредноста • Покажување доверба дека подредените ќе постигнат високи стандарди за изведба
Партиципативно (вклучување во процесот на	• Овозможување и поттикнување на вработените да учествуваат во процесот на донесување одлуки и да влијаат на работите на работната единица • Консултации со подредените

донесување одлуки)	• Земајќи ги предвид ставовите, мислењата и предлозите на подредените

Според Еванс (1996, 306), „развојот на теоријата на лидерството пат-цел беше триумф на процесот на градење теорија“. Џермиер (1996) ја нарекува теоријата пат-цел главна (премиерна) теорија на дијадичен надзор во областа на лидерството. И покрај нејзината доминација и придонес во теоријата на лидерство, неколку автори изразија значителна загриженост во врска со теоријата пат-цел на лидерството. Најголем дел од загриженоста беше за лошото тестирање на теоријата поради лошиот квалитет на мерките што се користат во тестовите на теоријата патека-цел и тестирањето само на неколку аспекти од теоријата, така што многу аспекти остануваат непроверени, непотврдени и неподдржани (Schriesheim, Castro, Zhou, & DeChurch, 2006; Schriesheim & Neider, 1996; Yukl, 1989).

Понатамошна загриженост ја вклучува прекумерната сложеност на самата теорија. Имено, првите верзии на теоријата се обидоа да опфатат премногу широка област. Јукл (1989) смета дека теоријата пат-цел е формулирана во смисла на широки бихејвиорални категории, не дозволувајќи да се пронајдат силни врски со критериумските променливи и препорачува понатамошни концептуални доработки на теоријата. Теоријата и нејзините ревизии се создадени во оптимална смисла, со цел тоа да поттикне нејзино префинетост, промени и дополнувања. Сепак, малку напор е направен од воведувањето и раната фаза на развој на теоријата пат-цел за да се подобри и подигне теоријата. Дури и креаторите на теоријата не направиле многу на ова поле (Schriesheim & Neider, 1996).

1.2.3. Теорија на когнитивното лидерство

Теорија на контингентно лидерство или модел на ефективност на контингентно лидерство или LPC (LPC: least preferred coworker – најмалку преферирам колега) Теоријата на контингентно лидерство беше претставена во шеесеттите години на минатиот век (Fiedler, 1964, 1967) и предизвика интензивен интерес во следните триесет години. Според теоријата на контингент на лидерство, организациската и групната ефективност се контингентни (ситуациони) „врз основа на две интерактивни променливи: мотивацискиот

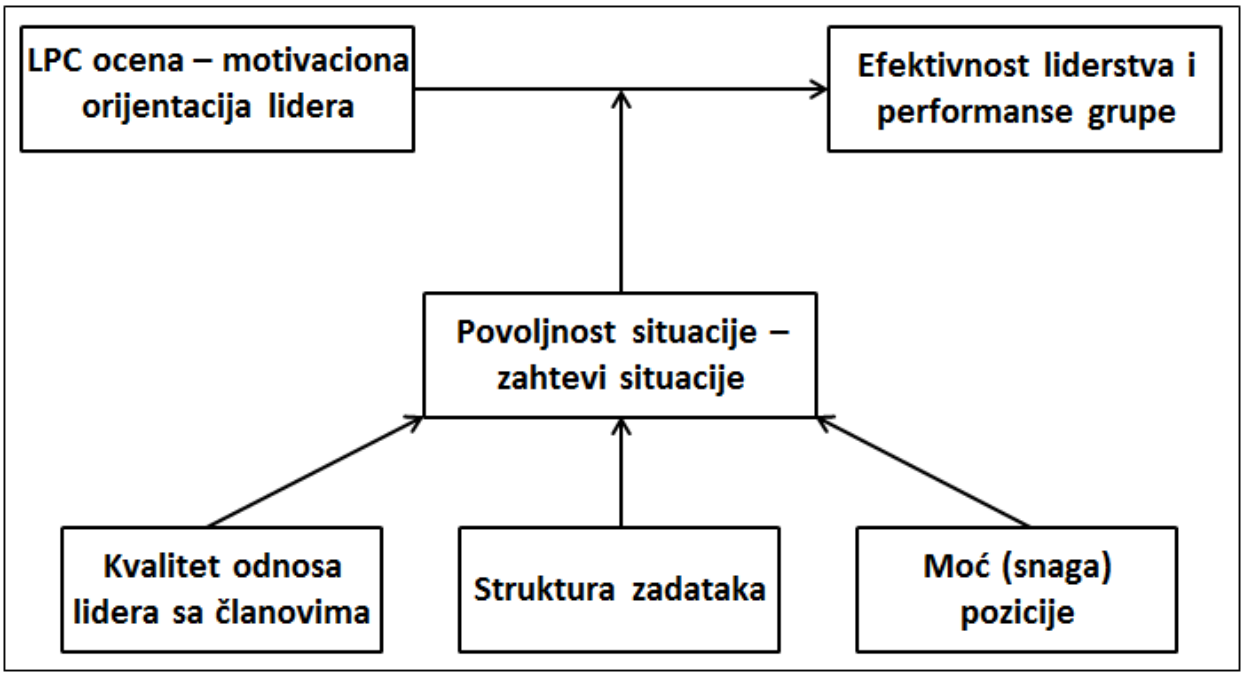
систем на лидерот; и поволноста на ситуацијата, односно степенот до кој самата ситуација го дава моќ и влијание на лидерот“ (Fiedler, 1972, 454).

Мотивационият систем или стиловите на лидерот се нарекуваат и атрибути на лидерот и мотивациска ориентација на лидерот (мотивациска ориентација кон задачата или односите), додека поволноста на ситуацијата (ситуациска поволност) или барањата на ситуацијата се наречена ситуациона контрола на лидерот во поновата литература (Ayman et al., 1995). Контролата на ситуацијата може да се гледа како степен до кој лидерите се способни да ги одредат одлуките и активностите на нивните групи, како и исходите од тие активности и одлуки (Schermerhorn et al., 2010). Лидерите со мотивациска ориентација кон задачата се поефикасни и поуспешни во ситуации со ниска и висока контрола, додека лидерите со мотивациска ориентација кон односите се поефикасни и поуспешни во ситуации со умерена контрола (Fiedler, 1978; Табела 6).

Мотивацискатa ориентација на лидерот се одредува со помош на скалата LPC. Во суштина, лидерот треба да го избере најслабо претпочитаниот соработник (least preferred coworker – LPC), односно соработникот со кој би можел или може во моментов најмалку да работи. Следниот чекор е да се оцени овој соработник со помош на збир на биполарни скали на придавки и збирот на резултатите на овие скали го претставува рејтингот на LPC оценка. Лидерите кои имаат тенденција да даваат лоши оценки на своите најлоши соработници имаат ниски оценки за LPC, додека лидерите кои даваат добри оценки на скалата LPC на сегашните или минати најмалку посакувани соработници имаат високи оценки LPC. Лидерите со низок LPC имаат мотивациска ориентација и однесување насочено кон задачи, нивниот фокус е на исполнување на целите на задачите и тие високо го ценат успехот на задачата. Од друга страна, лидерите со висок LPC се ориентирани кон развивање на висококвалитетни односи со други луѓе, вреднување на меѓучовечкиот успех и ставање на целите на задачите во втор план (Fiedler, 1978; Yukl, 2010).

Оваа ситуациона теорија на лидерство ги класифицира лидерските ситуации (ситуациона поволност) врз основа на три фактори, т.е. димензии: односи лидер-член, структури на задачи и позициска моќ (силни страни). Квалитетот на односот помеѓу лидерите и членовите е најважниот фактор во одредувањето на количината на моќ и влијание што

лидерот го има. Неколку студии го испитуваа моделот на непредвидени лидерски ефекти на ниво на дијади лидер-подреден (член) (Fiedler, Potter, Zais, & Knowlton, 1979), што нè доведува до сличности со теоријата (моделот) на лидер- размена на следбеници (Graen & Uhl-Bien, 1995), што е централна теорија за лидерството во овој труд и ќе се дискутира во длабочина во понатамошната работа. Понатаму, структурираните и експлицитни задачи им даваат поголема моќ и влијание на лидерите отколку неструктурираните задачи. Повисоките позиции во хиерархијата на организацијата, исто така, обезбедуваат поголема моќ и влијание. Лидерите на високи и моќни позиции, кои подразбираат можност за наградување, казнување, вработување и отпуштање, се помоќни и повлијателни од луѓето на ниски формални позиции.



Слика 1. Процесот на лидерство според контингентната (LPC) теорија на лидерство

Димензиите на ситуацијата ја ублажуваат врската помеѓу мотивациската ориентација на лидерот и неговата ефективност, а заради јасност, тоа е прикажано на сликата 3. Според теоријата на контингентно лидерство, со комбинирање на трите споменати димензии, осум различни ситуациски комбинации може да се издвојат (состојби) кои бараат различен стил на раководење, т.е. пристап. Овие комбинации се нарекуваат октанти

(octants). Некои од нив бараат лидери со висок LPC, додека други бараат лидери со низок LPC за да бидат ефективни во лидерството во дадени ситуации (Табела 9).

Табела 6. Ситуациска ефективност на мотивацискатa ориентација на лидерот

LPC ниво на лидер	**Ситуациони комбинации во кои се ефективни**
Висок LPC (мотивациска ориентација на односите)	• Неквалитетни односи лидер-член, структурирани задачи и висока позиција со силна моќ на позиција • Неквалитетни односи лидер-член, структурирани задачи и пониска позиција со слаба моќ на позиција • Неквалитетни односи лидер-член, неструктурирани задачи и висока позиција со силна моќ на позиција
Низок LPC (мотивациска ориентација на задачите)	• Висококвалитетни односи лидер-член, структурирани задачи и висока позиција со силна позиција на моќ • Висококвалитетни односи лидер-член, структурирани задачи и пониска позиција со мала моќност на позицијата • Висококвалитетни односи лидер-член, неструктурирани задачи и висока позиција со силна позициска моќ • Висококвалитетни односи лидер-член, неструктурирани задачи и пониска позиција со слаба моќ на позиција • Неквалитетни односи лидер-член, неструктурирани задачи и пониска позиција со слаба моќ на позиција

По поновите теории за ситуациско или контингентно лидерство, како што е теоријата LMX, теоријата на Фидлер за контингентно лидерство доби најголемо внимание и интерес од научниците за ситуационо лидерство. Понатаму, оваа теорија доби најголема емпириска поддршка за повеќето нејзини аспекти и предлози. Сепак, научниците исто така изразија одредена загриженост во врска со теоријата. Најголем дел од поплаките се однесуваа на точноста на инструментот за мерење на LPC. Потоа, научниците се сомневаа во точноста на некои од предвидувањата за тоа која мотивациска ориентација е најефикасна во одредена ситуациона комбинација (октант).

1.3. Неконвенционални (квалитативни) начини на пристапување на лидерсвото

Во продолжение на овој дел (1.3), подетално ќе биде елаборирана социјалниот конструкционизам и лидерството како ко-конструиран феномен при креирање на смислатам како и самото дискурзивното лидерство.

1.3.1. Социјалниот конструкционизам и лидерството како ко-конструиран феномен

Како што вели Кевин Барџ во размената преку писма со Денис Туриш, „Социјалниот конструкционизам често се користи како сјај за секоја теорија која се фокусира на тоа како зборовите, разговорот и дискурсот ги градат социјалните врски во литературата“ (Tourish & Barge, 2010, 344). Социјалниот конструкционизам е значително различен од денешните многу позастапени квантитативни, позитивистички пристапи кон лидерството и литературата, што е често неразумно и нечитливо (Tourish & Barge, 2010), особено за луѓе кои не се вклучени во одредена област или активност.

Од социјални конструкционистички перспективи, многу пристапи кон лидерството, како што се пристапот заснован на особини, трансформацискиот пристап, ситуациониот и контингентниот пристап, се силно критикувани поради нивната тенденција да го прикажуваат лидерството во контекст на семоќност. Овие пристапи се исто така критикувани поради нивната карактеристика на ставање моќ и инструменти во рацете на мал број поединци на високи позиции во организацијата, додека ја потценуваат улогата и важноста на следбениците (Fairhurst & Grant, 2010; Tourish, 2008; Tourish & Barge, 2010). Дополнително, трансформациското лидерство има потенцијал да ги трансформира комуникациите во неприфатлив еднонасочен процес кој резултира со доминација на менаџерите и лидерите на високи позиции во организацијата (Tourish & Pinnington, 2002).

Наместо да го гледаат лидерството како составено од квантитативни и мерливи однесувања и лични карактеристики (Grint, 2001), конструкционистичките научници го гледаат лидерството како „ко-конструирано, производ на социо-историско и колективно создавање значења“ (Fairhurst & Grant, 2010, 172). Во срцето на социјалниот конструкционизам лежи потребата да се разбере како работите како што се лидерството, комуникациите, идентитетот, моќта, ситуациите и процесите се конструирани преку општествените процеси и како тие функционираат. Неопходно е да се разбере сложената конструкција на процесите на лидерство и тоа е она што ни го дозволува социјалниот конструкционизам, да видиме како тие функционираат и да одредиме што треба да се направи за да се подобрат. Според Гринт и Џексон (2010), ако можеме да разбереме како раководството функционирало и функционира со помош на социјалниот конструкционизам, тогаш не само што можеме да ја критикуваме статус квото, туку и да конструираме алтернативи кои се подобри, поправедни и поефективни и кои ние веруваме дека тие треба да доминираат во оние тековни лидерски шеми кои ги сметаме за одбивни и неприфатливи. Керол и Леви (2010) веруваат дека покрај разбирањето на лидерството и неговиот развој, социјалниот конструкционизам има моќ „да информира, освежува и предизвикува практика“ (Carroll, Levy, 2010, 227).

1.3.2. Дискурзивно лидерство

Основите на дискурзивното лидерство се состојат од два концепта, „мал д дискурс“ и „голем Д дискурс“. Општо земено, дискурсот може да се дефинира како „начини на гледање, размислување и зборување“ (Cunliffe & Linstead, 2009, 6), „користење зборови за размена на мисли и идеи“, „вербална размена на идеи“, „формална, редовна и генерално проширено изразување мисли за некоја тема“, „поврзан говор или пишување“, „јазична единица (како разговор или приказна) поголема од реченица“ или како „форма на организирање знаење, идеи или искуство вкоренети во јазикот и неговиот конкретен контекст (како што се историјата или институциите)“ („discourse“, 2012). Фуко (1972) смета дека дискурсот е институционализиран начин на размислување. Примарната цел на малиот „д“ дискурс е да се истражат разговорот и текстот во општествените практики,

особено деталите за јазикот и процесите на интеракција, а значајни аспекти се културните карактеристики и разликите во овие процеси, додека големиот „Д“ дискурс се занимава со „формирање и артикулација на идеи во историско ситуирано време“ (Fairhurst, 2007, 6-7). За Фуко, големиот „Д“ дискурс е „систем на мисла и начин на зборување за тема која заедно ги снабдува потребните лингвистички ресурси за комуникациските актери“ (Fairhurst, 2007, ix). Следејќи ја оваа разлика, лидерите и менаџерите и другите учесници во лидерството може да се гледаат како објекти или субјекти. Малиот „д“ дискурс може да се гледа како „јазичен ресурс за корисниците вешто да го обликуваат и приспособат за да се вметнат во односите и контекстите“, додека големиот „Д“ дискурс може да се гледа „како производство или конституција на неговите корисници со ефективно прикажување (прикажувајќи ги, прикажувајќи ги) како објекти“ (Carroll & Levy, 2010, 213). И малиот „д“ и големиот „Д“ дискурс го сочинуваат организациониот дискурс.

Дискурзивното лидерство е помалку радикален, социјален конструкциски пристап кон лидерството. Тој го признава постоењето, важноста и придонесот на психолошките пристапи кон лидерството, наведувајќи дека науката за лидерството и соодветната литература треба да бидат некаде помеѓу општествените конструкционистички и психолошки пристапи, во форма на дијалог меѓу двата пристапа. Овие два пристапа треба да ги здружат силите за да го подигнат лидерството на повисоко ниво. Лидерството е многу сложен феномен и еден пристап кон него не е доволен за да се истражат сите негови карактеристики, особини, функции и сложености (Fairhurst, 2007).

1.4. Овластување во лидерството

Овластувањето, или како што некои автори го нарекуваат зајакнување, ополномоштување, оснажнување, во организациски рамки, е организациска и менаџерска варијабла која произлезе од теориите за партиципативно управување и вклученост на вработените (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997) во доцните 1970-ти во контекст на организациската моќ и контрола (Kanter, 1979) и нејзината важност беше постојано нагласена уште од 1980-тите, со сè поголем број литература, препознавајќи го зајакнувањето како посебна

категорија и правејќи значителни напори за да се покаже и објасни зајакнувањето како значаен организациски феномен преку теорија и истражување (Bloom, 2011; Conger & Kanungo, 1988; Kanter, 1983a, 1983b; Kanter, 1989; Keller & Dansereau, 1995; Kraimer, Seibert, & Liden, 1999; Le, Mo, Gilad, & Junqi, 2012; Northouse, 2012; Spreitzer, 1995, 2008; Spreitzer et al., 1997; Thomas & Velthouse, 1990; Zhong, Lam, & Chen, 2011; Zimmerman, 1990a). „Зајакнувањето сугерира дека учеството со другите за постигнување цели, напорите да се добие пристап до ресурсите и некое критичко разбирање на социо-политичката средина се основни компоненти на конструкцијата. Примената на оваа општа рамка на организациското ниво на анализа сугерира дека зајакнувањето вклучува организациски процеси и структури кои го зголемуваат учеството на членовите и го подобруваат постигнувањето на организациските цели“ (Perkins & Zimmerman, 1995, 571). „Зајакнувањето значи независност и автономија. Овластеното лице е самомотивирано и верува во сопствената способност да се справат во животот и работата и успешно да работат“ (Kark et al., 2003, 246). „Интервенциите ориентирани кон зајакнување ја подобруваат благосостојбата бидејќи имаат за цел да ги ублажат проблемите, да обезбедат можности за учесниците да развијат знаења и вештини и да ангажираат експерти како соработници наместо авторитативни експерти“ (Perkins & Zimmerman, 1995, 570). Според Бланкард (2006, 413): „Овластувањето значи да им се дозволи на луѓето да го доведат својот мозок на работа и да се овозможи користење на нивното знаење, искуство и мотивација. Овластувањето е процес на фокусирање на задачата за постигнување позитивни ефекти за организацијата со користење на постоечката моќ“. Мулинс (2010) верува дека зајакнувањето е обезбедување можности и шанси на следбениците во групата и организацијата да донесат свои одлуки поврзани со нивните задачи и активности во организацијата. Со цел да се искористат предностите на потенцијалот на зајакнувањето и позитивните ефекти што ги обезбедува успешното спроведување на зајакнувањето, лидерите мора да научат правилно да го користат својот авторитет за да обезбедат успех на активноста.

На почетокот на развојот на теоријата се разликуваа две нивоа на организациско зајакнување, организациско (на ниво на целата организација) и индивидуално ниво. Зајакнувањето на индивидуално ниво вклучува „партиципативно однесување, мотивација

за вршење контрола и чувство на ефикасност и контрола“, додека овластувањето на организациско ниво вклучува „заедничко лидерство, можности за развој на вештини, проширување и ефективно влијание во заедницата“ (Zimmerman, 1990a, 169-170).

Табела 7. Изменети и дополнети фази во процесот на овластување (Conger, Kanungo, 1988)

Стадиум - фаза	**Објаснување**
I - Дијагностика на состојби во организацијата што доведуваат до психолошка состојба на беспомошност	• Организациски фактори • Надзор • Награден систем • Природата на работата
II – Користење на менаџерски стратегии и техники	• Партиципативен менаџмент и одлучување • Поставување цели • Систем за повратни информации • Моделирање • Систем на контингент на наградување – наградување врз основа на компетентност • Збогатување на работните места
III – Отстранување на негативните надворешни состојби и фактори од првата фаза кои се одговорни за импотенција	• Отстранување на негативните организациски фактори • Укинување на прекумерниот надзор и контрола • Укинување на несоодветниот систем на наградување • Промена на природата на работните места кои имаат негативно влијание врз системот за овластување
IV – Обезбедување информации за самоефикасност на подредените користејќи 4 извори	1. Активно достигнување, т.е. искуство 2. Индиректно искуство, т.е. моделирање или искуства на други 3. Вербално убедување 4. Емоционална возбуда и психолошки фактори
V – Резултати во форма на искуство на потчинување на подредените	Чувство на овластеност Зајакнување на напорите и напорите - перформанси (performance expectancy) Зајакнување на вербата во сопствената ефикасност
VI – Бихејвиорални ефекти од зајакнувањето	Иницирање (преземање иницијатива) и упорност во однесувањето за постигнување на целите на задачите

Конгер и Канунго (1988) го дефинираа еманципирањето како „процес на подобрување на чувството за самоефикасност кај членовите на организацијата преку идентификација на услови кои поттикнуваат и поттикнуваат немоќ и преку нивна елиминација преку формални организациски практики, како и неформални техники за обезбедување

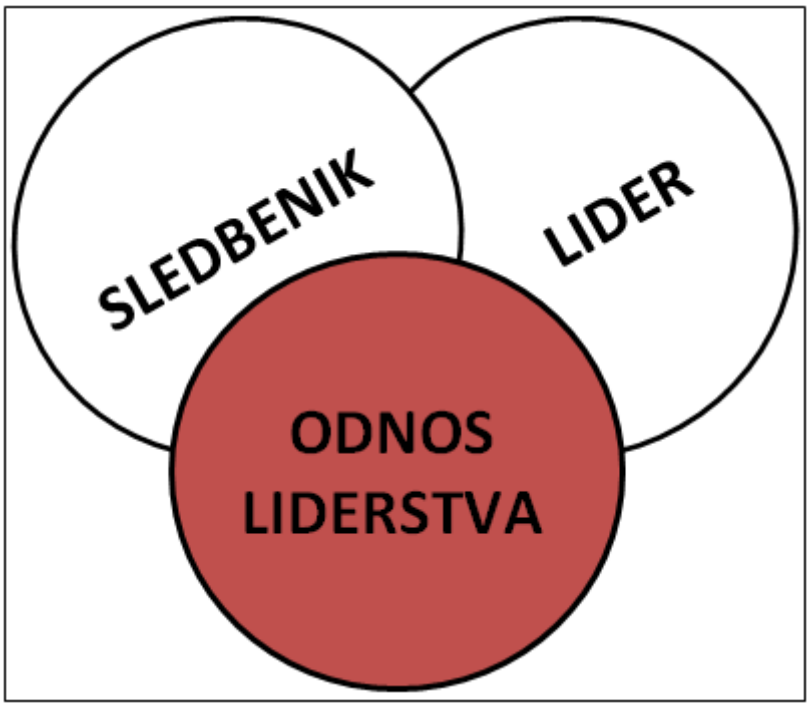
информации за ефективност (обезбедување ефективни информации)“ (Conger & Kanungo, 1988, 474). Оваа дефиниција за зајакнување е ориентирана кон практики (процеси) на управување за подобрување и зголемување на овластувањето кај вработените во организацијата. Тие, исто така, развија модел на процес на овластување во пет фази, кој е прикажан во Табела 7 во проширена и изменета верзија во шест фази. Од друга страна е перспективата на Томас и Велтхаус (1990), која е повеќе фокусирана на перспективата на поединците и чувствата на зајакнување. Тие веруваат дека зајакнувањето е всушност внатрешна (внатрешна) мотивација за задача која вклучува четири димензии на проценка, компетентност, влијание, значајност и избор со адитивни мотивациони ефекти, како нејзини когнитивни компоненти. Со оглед на нивната работа, Спрејцер (1995) забележа дека овие четири сознанија ја рефлектираат ориентацијата на поединците кон нивните работни улоги.

Со развојот на теоријата за овластување, се појавија (одвоени) два главни пристапи кон зајакнувањето, социо-структурниот пристап, кој суштински се појави врз основа на зајакнувањето на организациско ниво и психолошкиот пристап, кој потекнува од зајакнувањето на индивидуално ниво.

2. Теорија на размена помеѓу лидерите и соработниците (LMX - Leader-member exchange theory)

Теорија за размена на лидер-следбеник/член (LMX - Leader-member exchange theory) е релациски пристап кон лидерството и односите меѓу лидерите и членовите (соработници; следбеници; подредени) со перспектива на ентитетите. Полето на интерес и фокус е на однесувањата и карактеристиките на поединците во меѓусебните интеракции (Uhl-Bien, 2006). Фокусот е на социјалната размена што се одвива помеѓу лидерот и неговите членови (Graen & Uhl-Bien, 1995). Според LMX, лидерството се состои од три „примарни компоненти: карактеристики на лидерот; карактеристики на следбениците; и зрелост на лидерскиот однос“ и „се јавува во контекст на лидерската врска“ (Graen & Uhl-Bien, 1991,

29). Иако LMX не ги исклучува карактеристиките на лидерите и соработниците, тие се гледаат во контекст на интеракцискиот однос помеѓу лидерите и соработниците.



Слика 2. Доминантната улога на односите во теоријата на LMX

Со оглед на тоа што во основата на теоријата на LMX се односите помеѓу лидерот и неговите соработници, според перспективата на лидерството во три домени, тој може да се класифицира како пристап заснован на односи. Сликата 2 ја нагласува доминантната улога на лидерските односи во теоријата на LMX меѓу лидерските домени. Во однос на класичната поделба на теориите за лидерство, теоријата LMX може да се гледа како ситуациона (контингентна) теорија на лидерство, имајќи предвид дека таа се заснова на односот на лидерот со неговите соработници, кои се различни од ситуација до ситуација, или во оваа случај од соработник до соработник.

Понатаму, LMX може да биде трансакциски или трансформациски, во зависност од неколку фактори кои ќе бидат опишани во продолжение. Сепак, границите на теоријата на LMX се протегаат многу подалеку од традиционалните ситуациски, трансакциски или трансформациски пристапи. Затоа, теоријата на LMX не треба нужно да се гледа како на

ситуациона теорија на лидерство или целосно да се идентификува со трансакциско и трансформациско лидерство.

2.1. Појава и развој на теорија на размена помеѓу лидерите и соработниците

Корените на LMX теоријата лежат во теоријата на вертикална двовалентна (дијадна) врска (VDL – Vertical Dyad Linkage). Со VDL, пронајдени се диференцирани дијадиски односи помеѓу водачите и подредените (Dansereau Jr, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975). Во социологијата, терминот „дијада“ се користи за означување на група од две лица, најмалата можна социјална група. Терминот „дијада“ се користи за означување на интеракцијата и комуникацијата на споменатите групи. VDL се фокусираше на процесите на реципрочно влијание во рамките на диференцирани вертикални дијади на надредени и подредени. Ова значи дека менаџерите развиваат диференцирани односи со непосредните подредени, за разлика од разбирањето на претходните пристапи кон лидерството според кои менаџерите користат просечен стил на раководење и развиваат идентични односи со сите нивни подредени (Dansereau Jr et al., 1975; Graen & Cashman, 1975). Областа на интерес на VDL главно беа индивидуалните однесувања на лидерите во контекст на диференцирани односи на дијадична размена.

Во следната фаза на развојот на теоријата, фокусот се префрли од индивидуалното однесување на односите и нивните резултати, а самата теорија го доби своето сегашно име, теоријата на размена меѓу лидерите и соработниците - LMX (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982). Значајни откритија од оваа фаза се: карактеристиките и однесувањето на водачите и подредените влијаат врз развојот на размену вачкиот однос кој се одвива во процесот на креирање улоги; висококвалитетните односи на размена имаат значителни позитивни ефекти за лидерите, подредените, одделите, групите, тимовите и целата организација; резултатите од развивањето и одржувањето на висококвалитетни односи на размена се високо ефективни процеси на лидерство (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Третата фаза на развој, која е на многу повисоко ниво, доведе до напуштање на традиционалната дистинкција меѓу лидерите и подредените во корист на партнерствата меѓу соработниците. Лидерите треба на секој соработник да му понудат развој на меѓусебно партнерство меѓу нив, така што сите вработени имаат еднакви можности за висококвалитетни односи со нивниот лидер, правејќи го целиот процес на лидерство поправеден. Важно е лидерите да се охрабруваат да ги дадат овие понуди (Graen, Novak, et al., 1982; Graen, Scanndura, & Graen, 1986). Одлуката на соработниците дали да ја прифатат или не оваа понуда зависи од нив, но самата понуда за еднакво партнерство е клучна, бидејќи вработените се свесни дали нивниот менаџер ги третира поинаку и тоа влијае на нивната перцепција за правичност (Sias & Jablin, 1995). Вработените кои ја прифаќаат понудата и градат висококвалитетни односи со нивните лидери, како резултат на тоа, имаат значително подобри резултати од оние кои не ја прифаќаат понудата (Graen, Novak, et al., 1982; Graen et al., 1986) . Потоа, поквалитетните односи се поврзани и со пониски нивоа на обрт и со повисоки нивоа на перцепирана поддршка на лидерот (Graen, Hoel, & Liden, 1982). Сепак, Дунеган и соработниците (2002) тврдат дека LMX навистина бил поврзан со различни организациски варијабли во минатото, но доказите за врската помеѓу LMX и флуктуацијата, како и LMX и перформансите на подредените, се неконзистентни и бара дополнително истражување и испитување. Најзначајните карактеристики на третата фаза од развојот на теоријата се:

- ✓ Теоријата на LMX во оваа фаза е оценета во корисен модел кој обезбедува рецепти и инструкции за градење ефективно лидерство;
- ✓ Моделот на партнерство помеѓу лидерите и соработниците што беше развиен во оваа фаза дава многу повеќе можности и потенцијал за градење на висококвалитетни односи на размена, а со тоа растат можностите и потенцијалот за поефективно лидерство во целина;
- ✓ Процесот на воспоставување и развивање на односите за размена меѓу лидерите и соработниците е многу поправеден во оваа фаза.

Четвртата, последна фаза во развојот на LMX е насочена кон „системи на меѓузависни дијадични врски“ (Graen & Uhl-Bien, 1995, 233). Усвоена е перспектива на системско ниво за да се одговори на „прашањето како диференцираните дијадиски врски се спојуваат за да формираат поголеми системи на мрежни склопови“ (Graen & Uhl-Bien, 1995, 233). Главниот проблем на кој се заснова оваа фаза е како диференцираните бивалентни односи се вклопуваат во изградбата на поголеми системи на мрежни множества. Овие мрежни множества ја формираат лидерската структура на организацијата која не е ограничена на работни или организациски единици. Односите во структурата на раководството ги преминуваат функционалните граници, организационите граници и границите на работната единица. Оваа структура вклучува и формални и неформални лидерски односи меѓу вработените. Со цел да се исполнат обврските кои произлегуваат од формалните работни улоги, вработените развиваат мрежа на односи врз основа на нивната меѓусебна зависност. Како ќе се развиваат овие односи зависи од индивидуалните карактеристики на вработените, како и од структурата на работните задачи. Табела 8 покажува преглед на развојните фази на теоријата LMX.

Табела 8. Преглед на развојните фази на LMX теоријата (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Фаза	Фокус	Развој	Ниво на анализа
VDL	Валидација на диференцијацијата во рамките на работните единици	Откривање на диференцирани дијади	Дијади со работни единици
LMX	Валидација на диференцирани односи за организациските резултати	Фокусирајте се на односите и нивните резултати, правејќи разлика помеѓу членовите во групата и надвор од групата (следбеници)	Дијади
Создавање лидерство (улоги)	Теорија и истражување за развојот на дијадични односи	Градење дијадични партнерства користејќи го моделот за создавање лидерство	Дијади
Мрежа за	Испитување на дијади	Проширување на	Колективите како

компетентност за градење тим (ниво на мрежа)	споени (агрегирани) во поголеми колективи или системи	дијадичните партнерства и нивен развој на ниво на групи и мрежи	агрегации на дијади

2.2. Внатрешни и надворешни групи

Раните истражувачи на LMX (Dansereau Jr et al., 1975; Graen & Scanndura, 1987) тврдеа дека лидерите различно ги третираат различните следбеници, ставајќи ги во две групи, „внатрешни“ и „надворешни“.

Диференцијацијата помеѓу членовите во групата и вонгрупата е карактеристична за втората фаза од развојот на теоријата на LMX. Членовите во групата формираат посилни и поблиски односи со нивните лидери кои можат да се означат како висококвалитетни односи, додека од друга страна, членовите надвор од групата формираат значително пониски односи со нивните лидери.

Висококвалитетните односи се придружени со високо ниво на меѓусебна доверба, почит, обврски и реципрочно влијание што резултира со висока посветеност, поголемо задоволство од работата и подобрени перформанси на подредените и извршување на задачите и работните задачи далеку од основниот опис на работното место за разлика од неквалитетните односи, кои се придружени со ниско ниво на доверба, почит и обврски и со извршување само строго потребни задачи од описот на работата од страна на подредените (Graen & Uhl-Bien, 1995; Klein & Kim, 1998; Zalesny & Graen, 1986).

Ова делумно се должи на дополнителните информации, поддршката и вниманието што ги уживаат следбениците во висококвалитетни врски од нивните лидери (Graen & Cashman, 1975). Имајќи предвид дека подредените во внатрешната група имаат значително подобри резултати, лидерите треба да развијат висококвалитетни односи со што е можно повеќе подредени. Исто така, ако постои остра разлика помеѓу членовите на вогрупата и

вонгрупата, членовите на во групата може да бидат навредени од нивниот инфериорен статус и третман (Klein & Kim, 1998; McClane, 1991; Yukl & Van Fleet, 1990).

Лидерот одлучува за видот на размена што ќе ја примени со своите следбеници, односно во која група ќе ги смести врз основа на одредени лични карактеристики како што се вредности, ставови, однесувања, пол, возраст, размислување, ниво на образование, стручност, знаење, емпатија, оптимизам, самоефикасност, внатрешен локус на контрола, чувствителност итн.

Некои автори тврдат дека лидерите претпочитаат во внатрешната група да ставаат следбеници кои се повеќе слични на нив во однос на споменатите карактеристики во споредба со другите следбеници од кои ги сместуваат во надворешната група. Лидерите имаат многу посилни врски со следбениците во групата отколку со следбениците надвор од групата. Ним им се дава висок степен на одговорност и пристап до стратешки ресурси. Следбениците од внатрешната група се повеќе посветени на лидерот, организацијата и целите на работните задачи, вложуваат повеќе труд и труд во работата и имаат повеќе одговорности и најчесто се на позициите асистенти и советници на лидерот. Од друга страна, следбениците кои припаѓаат на надворешната група се обични извршители на работата, додека лидерите во однос на нив имаат улога на надзорници.

2.3. Животен циклус на креирање на лидерството

Во неодамнешната литература, која се појави врз основа на третата фаза од развојот и истражувањето на теоријата на LMX, „централниот концепт на теоријата на LMX се заснова на разбирањето дека лидерството се јавува кога лидерите и соработниците се способни да развијат ефективни односи што резултираат со инкрементални влијание и со тоа да се добие пристап до многуте придобивки што ги носат овие односи“ (Uhl-Bien, 2006, 656).

Овие ефективни односи се нарекуваат партнерства (Graen & Uhl-Bien, 1995). Граен и Ул-Биен (1991) веруваат дека овие партнерства се градат во три фази во таканаречениот „животен циклус“ на лидерството. Овие три фази го формираат моделот „создавање лидерство“, т.е. процесот на создавање лидерство или процесот на креирање на улоги и се прикажани во следната табела 9.

Табела 9. Фази на градење партнерства во животниот циклус на лидерството (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Карактеристики	**Фаза 1 – Странец**	**Фаза 2 – Познаник**	**Фаза 3 – Зрелост**
Фаза на градење односи (улога)	Наоѓање и одредување на соодветната улога	Градење и развој на улоги	Имплементација на улоги
Вид на влијание	Еден правец	Измешано	Двонасочна (реципрочна)
Еден вид реципроцитет	„Cash and carry“	Измешано	Во натура (in-kind)
Временски распон на реципроцитет	Веднаш	Некое доцнење	Неодредено (неограничено)
Квалитетот на размената помеѓу лидерите и следбениците	Ниско	Средно	Високи
Инкрементално влијание	Не постои	Ограничени	Речиси неограничено
Преовладуваат интереси	Сопствени	Комбинација	Групни (колективни)
Услови за напредување во следната фаза	Понуда за подобрување на работниот однос мора да биде дадена од која било страна (водач или соработник) и прифатена од другата страна	Успешно поминување на фазата на тестирање на подобрената врска	Последната фаза. Сепак, потребни се континуирани подобрувања за да се одржи партнерството.

Во првата фаза, која се нарекува фаза на „странец“, односот и размената помеѓу лидерот и соработниците се целосно „договорни“ без зголемено влијание меѓу нив. Некои врски никогаш не одат далеку од оваа фаза и остануваат неразвиени и неквалитетни. Втората, фаза на „запознавање/познаник“ се карактеризира со зголемена, поправедна, но не и апсолутна размена меѓу лидерите и следбениците во форма на еден вид тест за напредување во последната, „зрела“ фаза на врската, која носи високи квалитетни партнерства придружени со лојалност, поддршка, долгорочен интервал на меѓусебна размена, емоции и значително зголемено влијание помеѓу лидерот и соработниците (Graen & Uhl-Bien, 1991, 1995).

Висококвалитетните односи, односно висококвалитетните односи на размена, се аналогни на односите во групата, додека неквалитетните односи на размена се аналогни на односите надвор од групата. Иако научниците масовно го усвоија моделот на создавање лидерство и диференцијација на висококвалитетни и неквалитетни односи во нивните истражувања, многу теоретски автори, главно во литературата за организациско однесување и лидерство, сè уште ја користат диференцијацијата на односите и следбениците на LMX во внатрешни и надворешни групи.

Животниот циклус на лидерството е поврзан до одреден степен со трансформациското и трансакциското лидерство. Во минатото, авторите често размислувале дали LMX е трансакциски или трансформациски. Некои автори (Hogg, Martin, & Weeden, 2003; Yukl, 1989) тврдат дека LMX е трансакциски поради неговиот фокус на односите на размена (трансакции) помеѓу лидерите и нивните соработници. Сепак, LMX има карактеристики и на трансакциско и на трансформациско лидерство. Фазата во која се наоѓа размената меѓу лидерот и соработниците во даден момент одредува дали односот е повеќе трансакциски или трансформациски. Секоја врска првично е ограничена и трансакциска во странската фаза, придвижувајќи се и еволуирајќи кон трансформациска и ефективна лидерска врска со достигнување на фазата на зрелост (Bass, 1999). Сепак, повеќето односи вклучуваат елементи и на трансакциско и на трансформациско лидерство. Ретко која врска е целосно трансакциска или трансформациска. Затоа, LMX и животниот циклус на лидерството го покриваат „моделот на тотално лидерство“ на Аволио и Бас (1991), односно целосниот

опсег на развој на лидерството кој вклучува и трансакциско и трансформациско лидерство.

Лидерите имаат напорна улога во градењето партнерства со нивните соработници во процесот на создавање лидерство. За да изградат висококвалитетни односи за размена, лидерите мора да се фокусираат на своите соработници, наместо на задачите. Шермерхорн и соработниците (2010) предлагаат неколку чекори што треба да ги преземат формалните лидери за да ги искористат придобивките од подобрите односи со соработниците:

- ✓ Состанување одделно со соработниците за време на фазата на тестирање за да се олесни проценката на двете страни за мотивите, ставовите и потенцијалните ресурси за размена и воспоставување меѓусебни очекувања за улогите.
- ✓ Работа на усовршување на оригиналната размена на односи и развивање на взаемна доверба, лојалност и почит со најперспективните соработници за време на тест состанокот.
- ✓ Определба кој од овие односи ќе напредува до третата, зрела, фаза каде што размената заснована на личен интерес ќе се трансформира во заедничка посветеност на визијата, мисијата и целите на работната единица.
- ✓ Награда за соработниците кои се во втората и третата фаза од развојот на врската со подобар статус, посилно влијание и други придобивки во замена за нивното дополнително внимание; останување одговорни на нивните потреби; и потпирање на убедување и консултација со нив.
- ✓ Постојано презентирање на забелешките и нивно разгледување.
- ✓ Работење на зголемување на бројот на партнери (врски, односно односи со висок квалитет).

Резултатите од истражувањата на Граен, Новак и Сомеркамп (1982), како и Скандура и Граен (1984), Граен и Ул-Биен (1995), препорачуваат дека лидерите треба да бидат обучени да развиваат висококвалитетни односи за размена и дека им треба да се обидат да

ги градат овие висококвалитетни односи со сите нивни соработници, а не само со избраните соработници. Одлуката на соработниците дали ќе прифатат да се вклучат во развојот на партнерството е целосно на нив. Меѓутоа, давањето понуда на сите соработници влијае на објективното работење, задоволството и мотивацијата на сите вработени поради вооченатa правичност на лидерот и процесот на создавање лидерство. Исто така, острата диференцијација на соработниците резултира со презир за инфериорниот статус и различен третман меѓу соработниците кои се третираат полошо и со кои лидерот не се обидел да развие партнерство (McClane, 1991).

2.4. Фази во создавањето на односите и улогите

Наоѓање и одредување на соодветната улога - Започнува со приклучување на вработениот во групата или тимот, по што лидерот ги оценува неговите вештини, способности, таленти, знаења и други карактеристики. Потоа, врз основа на неговата проценка, лидерот нуди одредени можности на следбеникот за да може да ги докаже своите способности. Во оваа фаза, лидерот и соработникот делуваат како странци кои имаат меѓусебно зависни работни улоги. Комуникацијата, интеракцијата и односите во оваа фаза се формални и се засноваат на економска или материјална размена. Лидерот му обезбедува на соработникот само оние ресурси кои му се неопходни, а соработникот ги извршува само оние задачи што му се доделени и ништо друго. Бивалентни односи кои не напредуваат надвор од оваа фаза се карактеризираат со (Graen & Uhl-Bien, 1995):

- ✓ Неквалитетна размена на односи меѓу лидерите и соработниците, која се заснова на подредената положба на соработниците во однос на лидерот;
- ✓ Еднонасочно вертикално влијание на лидерот врз соработниците;
- ✓ Односи утврдени со формални улоги во организацијата и групата;
- ✓ Некохерентни цели;
- ✓ Ексклузивна договорно-економска размена помеѓу лидерите и следбениците;

- ✓ Отсуство на суштински процес на лидерство;
- ✓ Отсуство на зголемено влијание помеѓу лидерите и соработниците;
- ✓ Незначителна социјална размена;
- ✓ Барањата на лидерот засновани на формален хиерархиски статус;
- ✓ Вршење на работните соработници исклучиво поради формални обврски и контрола на награди и надоместоци од страна на лидерот;
- ✓ Мотивирање на соработниците врз основа на задоволување на сопствените интереси;
- ✓ Незагриженост на соработниците за добросостојбата на групата и организацијата.

Градење и развој на улоги - Започнува со почетна понуда за градење и развој на партнерство. Таа е многу временски ограничена и во неа се вршат разни тестови поврзани со улогата на соработниците. Размената помеѓу лидерот и соработниците се зголемува и се создава улога која му одговара на соработникот. Со оваа улога, соработникот добива одредени придобивки, овластувања и одговорности. Протокот на ресурси и информации се зголемува, но меѓусебните „поволности“ сè уште се мерат за да се изедначат. Во оваа фаза се зајакнуваат односите меѓу лидерите и соработниците, процесот на лидерство почнува да се развива и да станува поефективен. Од друга страна, меѓусебното влијание помеѓу лидерот и соработниците е сè уште ограничено, а меѓусебната почит и доверба неопходна за целосно ефективно лидерство не е целосно изградена. Оваа фаза се смета за критична во развојот на односите меѓу лидерите, бидејќи односите кои не го поминуваат тестот и не се развиваат доволно за да преминат во третата фаза, на крајот се уназадуваат и се враќаат во првата фаза каде што најчесто остануваат засекогаш.

Имплементација на улоги – Во оваа фаза, се воспоставуваат модели на размена меѓу лидерите и соработниците и односите се развиваат во зрели партнерства. Размената е исклучително развиена и меѓусебните „поволности“ веќе не се мерат, а временските интервали за враќање на услугата може да бидат неограничени. Се развиваат целосна

взаемна поддршка, посветеност, емоционална размена, почит, доверба, влијание и растечки меѓусебни обврски, одговорности и должности меѓу лидерите и соработниците. Предностите на зрелите и целосно развиени односи може да бидат:

- ✓ Потенцијалот за взаемно зголемено влијание помеѓу лидерите и соработниците е неограничен;
- ✓ Придонесите во деловните и процесите на размена растат секој ден;
- ✓ Висококвалитетните односи на размена ги поттикнуваат соработниците да се вклучат во поодговорни активности;
- ✓ Двете страни добиваат пристап до дополнителни ресурси кои им овозможуваат да прифатат дополнителни обврски и одговорности во организацијата;
- ✓ Фокусирање на заедничките интереси наместо на сопствените.
- ✓ Соработниците претпочитаат да преземат иницијатива, да практикуваат лично лидерство и со тоа да се трудат да ја зголемат ефективноста на нивната единица;
- ✓ Соработниците учествуваат во активности кои не се изрично пропишани од организацијата;
- ✓ Соработниците полесно го прифаќаат ризикот;
- ✓ Лидерите и соработниците можат целосно да сметаат еден на друг;
- ✓ Соработниците се охрабруваат да даваат конструктивна критика до нивните лидери и групата;
- ✓ Исчезнува акцентот на формализираните хиерархиски односи.

Фазите на градење односи и улоги не мора да бидат исти за сите вработени. Односите не мора да се развиваат со исто темпо, а некои врски никогаш не напредуваат веднаш уште во првата фаза.

3. Организациона посветеност

Организацискатa посветеност е променлива која најчесто се проучува на индивидуално ниво на однесувањето на вработените во организацискoто однесување, но често се забележува како групна или тимска променлива, односно како организациска посветеност на групи или тимови или членови на групи или тимови. Сепак, ова ќе се анализира и изучува исклучиво на ниво на поединци.

Организацискатa посветеност е став поврзан со работата (Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Бидејќи ставовите влијаат на нашето однесување кон предмети, ситуации, луѓе или групи, најлесниот начин да се дефинира организацискатa посветеност е да се каже дека тоа е став што ја одразува силата на односот помеѓу организацијата и нејзините вработени (Johns & Saks, 2005 година), или степенот до кој вработениот е лојален на неговата или нејзината организација (Schermerhorn et al., 2010).

Кантер (1968) беше меѓу првите што го дефинираше поимот „посветеност“ како подготвеност на општествениот актер да ја даде својата енергија и лојалност на социјалниот систем. Во однос на организацискатa посветеност, поимот актер се однесува на вработените, додека поимот систем се однесува на организацијата. Портер и соработниците (1974, 604) ја дефинираат организацискатa посветеност како „силна верба во и прифаќање на целите на организацијата, подготвеност да се вложи значителен напор во име на организацијата и дефинитивна желба да се задржи членството во организацијата“. Слично на тоа, Бејтман и Штрасер (1984, 95) сметаат дека посветеноста е дефинирана како „мултидимензионална по природа, вклучувајќи ја лојалноста на вработениот кон организацијата, подготвеноста да се вложат напори во име на организацијата, степенот на усогласеност на целите и вредностите со организацијата и желбата да се задржи членството“. Русбулт и Фарел (1983, 430) ја сметаат посветеноста како „веројатноста дека поединецот ќе остане на работното место и ќе се чувствува психолошки приврзан кон неа, без оглед на тоа дали таа е задоволителна или не“.

Посветеноста како организациска променлива најчесто се гледа во контекст на чувствата и верувањата за организацијата како целина (George & Jones, 2011), а оваа област на теоријата и истражувањето на посветеноста се разви значително порано (Morrow & McElroy, 1993), но може да биде поврзана и со чувства и верувања за одредени единици внатре и надвор од организацијата, како што се работата, тимот, групата, здружението, синдикатот, професијата (посветеност кон работата, тим, група, здружение, синдикат, професија, итн.; Meyer, Allen, & Topolnytsky, 1998), а постои растечка литература за посветеноста која не е строго поврзана со посветеноста на организацијата како целина.

Треба да се напомене дека во литературата, особено во претходната, односно поодамнешната, не се посветува доволно внимание на разграничувањето на објектите кон кои е насочена посветеноста, а организациската посветеност и посветеноста на работата често се гледаат како идентични категории. Иако овие два типа на посветеност имаат значајни точки на допир и сличности и лесно се мешаат, тие се две посебни категории на посветеност.

3.1. Трокомпонентен модел на организациона посветеност

На почетокот на развојот на теоријата и истражувањето на посветеноста, таа се сметаше за еднодимензионална променлива, но подоцнежните пристапи ја препознаа потребата да се направи разлика помеѓу неколку видови на посветеност. Во современата теорија на посветеност, постојат два доминантни пристапи во разликувањето на видовите на организациска посветеност. Најпрепознатливиот пристап е трикомпонентен модел на Мејер и неговите колеги (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2012), кој разликува три типа на посветеност: афективна, континуирана и нормативна. На почетокот на развојот на моделот, тие препознаа само афективна и континуирана посветеност (Allen & Meyer, 1984), а подоцна станаа свесни за нормативната посветеност и ја додадоа во моделот.

Афективната посветеност се дефинира како емоционална приврзаност кон организацијата, идентификација со организацијата и вклученост во организацијата. Вработен кој има

високо ниво на афективна посветеност останува во организацијата затоа што тоа го сака и тоа е негова слободна волја (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1998). На почетокот на развојот на теоријата и литературата на посветеноста, пред поделбата на типови, посветеноста генерално се сметаше како еднодимензионална афективна, дефинирана како афективна приврзаност кон организацијата (Buchanan, 1974).

Постојаната посветеност е поврзана со согледаните трошоци за напуштање на организацијата. Вработените со високо ниво на континуирана посветеност мора да останат во организацијата, бидејќи трошоците за напуштање би биле поголеми од придобивките што би се остварile со напуштање на организацијата (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et ал., 1998) и често им е многу тешко да ја напуштат организацијата поради напорите на работодавачот да им го отежне излегувањето од организацијата (Meyer & Allen, 1997).

И конечно, нормативната посветеност е поврзана со внатрешното чувство на обврска на една личност кон организацијата и може да биде одраз на неговите внатрешни вредности и семејното воспитување. Вработените со високи нивоа на нормативна посветеност остануваат во организацијата затоа што чувствуваат дека мораат поради морална и етичка обврска и начин на размислување (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1998). Очигледно, најпосакуваната посветеност за една организација е афективната посветеност, бидејќи вработените со високи нивоа на афективна посветеност се однесуваат на начини на кои тие мислат дека се најдобри за организацијата (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991). Сепак, Ален и Мејер (1990) изјавија дека вработените можат да ги искусат или почувствуваат сите три типа на посветеност истовремено.

Табела 10. Предуслови, последици и влијанија на афективната, континуираната и нормативната посветеност (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)

Вид на посветеност	**Предуслови**	**Последици/Влијание на**
Афективна	Лични карактеристики и работно искуство	Пониско ниво на обрт и отсутност во организацијата, поголем степен на посетеност на работа, организациско граѓанско однесување (ОСВ) и работни перформанси, позитивно влијание врз здравјето на вработените
Континуирана	Лични карактеристики, алтернативи и лични инвестиции	Пониско ниво на обрт во организацијата и негативно или непостоечко влијание врз присуството, ОСВ, работните перформанси и здравјето на вработените
Нормативна	Лични карактеристики, искуства од социјализација и организациски инвестиции	Пониско ниво на промет и отсуство од работа во организацијата и позитивно влијание врз присуството, ОСВ, работните перформанси и здравјето на вработените

3.2. Рационална и емотивна посветеност

Претежно надвор од научните и истражувачките кругови, во деловниот свет, понекогаш се користи помалку вообичаена поделба на посветеноста, популаризирана од Советот за корпоративно лидерство (Corporate Leadership Council). Тие разликуваат два вида посветеност, рационална и емоционална (Buchanan, 2004; Schermerhorn et al., 2010).

Рационалната посветеност се манифестира кај вработените кога работното место одговара на професионалните, финансиските и развојните потреби на поединците. Со други зборови, доколку има доволно финансиски придобивки како плата и бонуси, доволно можни можности за иден развој на кариерата во организацијата и ако работата одговара на

професионалните интереси на личноста, резултатот ќе биде високо ниво на рационална посветеност. Од друга страна, емоционалната посветеност е поврзана со перцепцијата на поединецот за вредноста, верувањето, задоволството, среќата и радоста поврзани со неговата работа. Ако човек верува дека неговата работа е важна и создава корист за другите и ако е задоволен и ужива во својата работа, ќе има високо ниво на емоционална посветеност. Емоционалната посветеност може да има до четири пати посилно позитивно влијание врз перформансите на вработените на работа отколку рационалната посветеност (Buchanan, 2004; Schermerhorn et al., 2010). Овие два типа на посветеност може да коегзистираат и најдоброто сценарио е кога има високо ниво на двата вида посветеност на целокупната организација. Рационалната и емоционалната посветеност може да биде насочена и кон други поединци, групи, тимови, единици и одредени елементи на работата (Buchanan, 2004).

Многу други поделби на посветеноста беа предложени во минатото, како што е поделбата на активна и пасивна посветеност (Steers, 1977), и поделбата на посветеност да се остане во организацијата и посветеност на работата, учеството и активното ангажирање (Harris & Eojанг, 1977). Работната посветеност е поврзана со активната посветеност, додека посветеноста на престојот е поврзана со пасивната посветеност.

3.3. Можни исходи од организациската посветеност

Различни нивоа на посветеност може да имаат различни резултати. Мејер, Ален и Топољницки (1998, 84) веруваат дека „условите што водат до промени во природата на посветеноста може да имаат значителни импликации за моралот, мотивацијата и перформансите на вработените, и на крајот, организацискиот успех“. Англ и Пери (1981, 2) тврдат дека „дефинитивната желба на посветениот член да го задржи членството во организацијата има јасна врска со мотивацијата за учество“. Во нивното истражување, тие исто така пронајдоа цврсти докази за тврдењето дека постои обратна врска помеѓу организациската посветеност и обртот (Angle & Perry, 1981), што е поддржано од разни други студии (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002; Ostroff, 1992; Porter et al., 1974;

Rusbult & Farrell, 1983; Steers, 1977). Според инвестицискиот модел, резултатот на посветеноста е упорност, истрајност и истрајност, според кои повисокото ниво на посветеност резултира со поголема веројатност за истрајност, истрајност и истрајност кај вработените (Rusbult et al., 1998). Ниските нивоа на отсуство од работа се исто така значајни исходи на посветеноста (Meyer & Allen, 1997; Ostroff, 1992; Steers, 1977), но само афективни, бидејќи континуираната и нормативната посветеност резултираат со повисоки нивоа на отсуство од работа (Meyer et al., 2002). За Стерс (1977), најзначајните резултати од посветеноста се желбата да се остане во организацијата, намерата да се остане во организацијата, присуството, задржувањето на вработените и високите работни перформанси.

Во една мета-анализа, Мејер и соработниците (2002), откриле корелации помеѓу посветеноста и другите работни променливи – исходи на посветеноста: негативна корелација помеѓу афективната посветеност и отсуството од работа, односно флуктуацијата; позитивни корелации помеѓу афективната и нормативната посветеност и работните перформанси; негативна корелација помеѓу континуираната посветеност и успешноста на работата; позитивни корелации помеѓу афективната и нормативната посветеност и организациското граѓанско однесување; негативни корелации помеѓу афективната посветеност и стресот и конфликтот помеѓу работата и семејството; и позитивни корелации помеѓу континуираната посветеност и стресот и конфликтот помеѓу работата и семејството. Може да се забележи дека иако имаат различни предуслови и причини, афективната и нормативната посветеност имаат слични ефекти.

Задоволството од работата е променлива која има посебен однос со организацискатa посветеност. Некои автори дебатираат дали задоволството од работата е причина или резултат на посветеноста, односно влез или излез. Многумина се согласуваат дека овие две променливи имаат взаемно влијание, додека некои автори ги нарекуваат корелирани варијабли (Meyer et al., 2002). Организацискатa посветеност и задоволството од работата може да имаат слични исходи како што се помала стапка на обрт, отсуство од работа или флуктуација, поголема мотивација, учество или партиципативност, подобри перформанси итн.

ДЕЛ II. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

4. Релевантни истражувања

Лидерството е значајна карактеристика на современиот менаџер кој се труди да ги исполни стратегиските цели на претпријатието и да обезбеди конкурентска предност. Но треба да се истакне дека секој менаџер не може да биде лидер, посебно не таков лидер кој ќе може да влијае во извршувањето на стратегиските цели на претпријатието. Лидерот во вистинска смисла на зборот мора да е личност која може да влијае врз извршувањето на активностите на подредените-вработените, притоа да не мора да користи авторитетска моќ или каква било друга моќ што му ја дава организациската позиција за да се исполнат неговите визии и стратегиски цели.

При споредбата на менаџерот со лидерот може да се констатира дека менаџерот тежнее кон ефикасност во работата, а додека лидерот пак тежнее кон ефективноста во работењето на самото претпријатие. Сепак треба да се нагласи дека успешните менаџери не се само ефикасни туку се и ефективни, исто како што и добрите лидери покрај нагласената ефективност се и ефикасни во работењето.

Во пирамидата на успехот на едно претпријатие лидерството и лидерот го зазема највисокото скалило. Лидерството е активност во претпријатието со чија помош се креираат тимови од луѓе кои заеднички, со чувство на одговорност и припадност ја постигнуваат стратегиската цел во самото тоа претпријатие.

Карактеристично е да се напомене и дека лидерството е динамичен процес во кој еден поединец влијае врз останатите вработени, ги мотивира да се чувствуваат подготвени и одговорни во достигнувањето на стратегиските цели како и во самото извршување на тие цели.

Лидерството се дефинира како способност да се влијае врз подредените за да се насочат нивните активности кон исполнувањето на целите на претпријатието. А поаѓајќи од тоа, лидерството може да се дефинира и како способност на лидерот да влијае врз работењето на подредените при исполнувањето на стратегиските цели на претпријатието. Притоа носител во извршувањето на тие цели е токму лидерството кое придонесува кон изградба на современ стратегиски пристап до пазарот.

Комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците, јакнењето и организацискатa посветеност на вработените се променливи кои интензивно се истражуваат и подобруваат врз основа на резултатите од истражувањето во развиените земји. Многу студии обезбедија докази дека комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците е поврзана со посветеноста, но ниту една од овие студии не обезбеди податоци за подлабоката природа и карактеристики на оваа врска. Дури и во развиените земји, нема доволно истражувања за целосно да се поддржи основното тврдење за поврзаност во различни работни средини. Така, преку ова истражување, ќе се добијат одредени квалитетни податоци за комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците, јакнењето и организацискатa посветеност на вработените, нивното помеѓусебно влијание и односи, како и за критичните групи на вработени кои бараат итни мерки за подобрување во домашните организации од енергетскиот сектор, за кој се смета дека опфаќа поголем дел од вработените во државата и ќе може преку нив да се даде една реална слика за самата состојба која е предмет на истражување. Примената на овие податоци во академски и деловни средини може да даде значаен придонес во модернизацијата на теоријата и практиката на лидерство во Северна Македонија.

За разлика од развиените земји, каде што се спроведени значителен број на истражувања за лидерството и посветеноста на вработените, во Северна Македонија, истражувањата во овие области се многу ретки. На ниско ниво е и академската вклученост во дадените области. Недостигот од истражување резултира со недоволно познавање на основните карактеристики не само на лидерството и посветеноста во организациите, туку и на повеќето други варијабли поврзани со организацискoто однесување на вработените во Северна Македонија. Значаен проблем е што се непознати влијателните променливи и

нивните карактеристики, како и ефектите што ги произведуваат одредени категории на организациско однесување.

Карактеристиките на луѓето, културата, вредностите, деловното и работното опкружување се разликуваат повеќе или помалку од земја до земја. Различните економски и културни услови можат да откријат различни факти за природата на важните организациски варијабли, па затоа е неодговорно целосно да се држиме до резултатите од развиените земји и врз нив да се заснова развојот на академската и применета теорија во Северна Македонија и другите земји во развој каде што недостигаат истражувања.

Основната премиса на истражувањето е важноста од успешно лидерство и посветеност на вработените за постигнување на целите и успехот и обезбедување на долговечност на организациите. На луѓето кои се или ќе бидат вклучени во раководството во организациите им требаат квалитетни податоци за да ги подобрат своите активности. Дизајнот на истражувањето ќе обезбеди добивање квалитетни податоци за нивото на размена меѓу лидерите и соработниците, авторитетот и организациската посветеност на вработените, нивното меѓусебно влијание и односи, како и за критичните групи вработени кои бараат итни мерки за подобрување на српскиот јазик. организации и нивна последователна примена во академски и деловни средини за модернизација на теоријата и процесот на лидерство.

Размената помеѓу лидерите и соработниците, зајакнувањето и организациската посветеност на вработените се варијабли кои интензивно се истражуваат и подобруваат врз основа на резултатите од истражувањето во развиените земји. Некои истражувања обезбедија докази дека размената е поврзана со посветеноста (Gerstner & Day, 1997; Joo, 2010; Kang et al., 2011; Lee, 2005; Yousaf et al., 2011), но ниту една од овие студии не обезбедува податоци за подлабоката природа и карактеристики на оваа врска. Дури и во развиените земји, нема доволно истражувања за целосно да се поддржи основното тврдење за поврзаноста во различни работни средини.

Во Северна Македонија не е спроведено истражување дури и за взаемното влијание на двете основни варијабли од предложеното истражување, размената меѓу лидерите и соработниците и организациската посветеност. Некои автори (Joo, 2010; Kang et al., 2011; Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012) истакнаа дека е тешко да се најдат истражувања од овој тип дури и на глобално ниво. Ова истражување ќе ги следи и ќе биде конзистентно со претходните предлози на авторите кои се занимавале со слична тема (Kang et al., 2011; Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012) за потребата од спроведување на истражувања од овој тип во незападни работни средини.

Во последните неколку години, сведоци сме на зголемена тенденција за критикување на лидерството ширум светот, вклучително и практиката на лидерство и учењето за лидерство во училиштата за бизнис, колеџи, универзитети итн. (Cunliffe, 2009; Cunliffe & Linstead, 2009; Fairhurst & Grant, 2010; Tourish, 2008).

Поради влијанието на трансформациското лидерство и други слични пристапи, во Северна Македонија има многу луѓе кои се убедени дека можат сè, дека се од примарно значење и дека се незаменливи. Поединците кои се национално признати како лидери од било кој тип (деловен, политички) често се на некој начин поврзани или биле поврзани во минатото со криминални активности.

Во Северна Македонија често само поединци на политички позиции се сметаат за лидери, иако повеќето од нив не се. Лидерството во политиката е проблематично од гледна точка на повеќето теоретски приоди, бидејќи како што беше истакнато неколку пати во овој труд, лидерството подразбира безрезервна подготвеност за еволутивни промени и бескомпромисна имплементација на неопходните промени и иновации и постигнување на поставените цели без разлика на сè. . Токму тоа му недостига на „политичкото лидерство“, бидејќи политичкото лидерство, односно политиката и политичките активности се засноваат на чести компромиси и договори меѓу различни партии.

Главниот проблем е што луѓето, главно научниците, не се доволно храбри, немаат тенденција да поставуваат вистински прашања и немаат доволно храброст да го оспорат статус квото, иако се силни на критики, особено во Северна Македонија. Туриш (2008)

изјави дека: „како што либерално сведочи работата на Ферхарст (2007, 522), полето останува полн со напнатост, двосмисленост, несигурност и парадокс: толку многу оган и гнев од научниците, а толку малку просветлување“. Ова е многу разочарувачки, бидејќи научниците се тие кои треба да бидат во првите редови на развојот на лидерството.

Со оглед на огромниот број научни трудови, книги и друга литература од областа на лидерството во светот, особено во западните земји, се очекува овој тренд да се одрази, барем во помала мера, на авторите во Северна Македонија и дека тој ги поттикна да се занимаваат со истражување на лидерството и да изработуваат научни трудови и друга литература врз основа на овие истражувања за подобро разбирање на феноменот на лидерството во Северна Македонија. За жал, тоа не е случај во моментов. Генерално, има многу малку лидерска литература произведена од страна на домашни автори.

Причините се наоѓаат во недоволното познавање на современите принципи на менаџментот, кои подразбираат нови пристапи кон вработените и нов психолошки договор во односите меѓу вработените и работодавачите.

5. Метод

5.1. Предмет на стражувањето

Предмет на истражувањето во магистерскиот труд е испитување и обезбедување на квалитетни податоци за еден мал дел од исклучително широкиот феномен на лидерството и неговото влијание врз организациската посветеност на вработените, една од основните варијабли во успешното функционирање на современите организации. Областите на лидерство кои ќе се истражуваат во овој магистерски труд се размената помеѓу лидерот и соработникот (LMX - Leader-member exchange theory) и психолошкото јакнење на вработените.

Предмет на истражување на овој магистерски труд се вработените, односно лидерите и соработниците и нивното однесување во организацииите.

5.2. Цел и карактер на истражувањето

Научната цел на овој труд е практична, научна и теоретска дескрипција. Исто така, научната цел на трудот е и да се направи анализа на детерминантите кои се однесуваат на однесувањето на вработените во организацијата.

Општествената цел на овој труд е тоа што тој може да биде од корист при одредени практични промени, односно овој труд може да даде одредени и неопходни информации, но и некои нови сознанија за оние кои имаат посебен интерес за научната област која се истражува, или оние кои имаат желба да бидат во тек со понови засновани факти на темита поврзани со комуникацијата, лидерите, соработниците, јакнењето и организациската посветеност на вработените, како и нивното однесување воопшто.

Главната цел на магистерскиот труд е да даде значаен придонес на меѓународно ниво за подобро разбирање на меѓусебното влијание на комуникацијата меѓу лидерите и соработниците, јакнењето и организациската посветеност на вработените во средини во транзиција, како и развојот на теоријата и практиката на овие променливи, односно на овие варијабли во рамките на организациското однесување.

5.3. Задачи на истражувањето

Главното прашање на кое ова истражување, за целите на магистерскиот труд, дава одговор е: „Дали комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците има влијание врз организациската посветеност на вработените во организациите од енергетскиот сектор (приватни и државни) во Република Северна Македонија и каква улога игра јакнењето на вработените во интеракцијата, односно помеѓу комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците и посветеноста?“.

Одговорот на претходното прашање е јасен и недвосмислен: „Комуникацијата меѓу лидерите и соработниците има значајно влијание врз организациската посветеност на вработените во организациите во енергетскиот сектор во Северна Македонија, додека јакнењето на вработените игра улога на посредник во интеракцијата, односно помеѓу

комуникацијата меѓу лидерите и соработниците и посветеноста“. Јакнењето на вработените, исто така, има значајни директни врски со комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците и организациската посветеност, но неговата улога како посредник е уште позначајна.

5.4. Хипотези

Основната хипотеза на овој труд е да се увидат постоечките детерминанти преку кои се определува однесувањето на вработените, од аспект на постоењето на поврзаност на лидерството и нивоата на посветеност кај вработените во енергетскиот сектор во Република Северна Македонија. Попрецизно, истражувањето треба да даде одговор дали комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците навистина има влијание врз организациската посветеност на вработените во истражуваните компании во Република Северна Македонија (АД ЕСМ, АД МЕПСО, ЕВН Македонија) и каква улога има јакнењето, односно овластувањето на вработените во интеракцијата помеѓу комуникацијата и посветеноста.

Значи, основната хипотеза гласи: „Постои поврзаност помеѓу лидерството и нивото на посветеност кај вработените“.

Секако, покрај поставената основна хипотеза, а имајќи ги предвид предметот и целите на истражувањето, во овој труд, развиени се и шест посебни хипотези и две помошни хипотези, и тоа:

Посебна хипотеза 1 – Јакнењето, односно овластувањето на вработените има посреднички ефект врз односот помеѓу LMX и нивото на организациска посветеност.

Посебна хипотеза 2 – Вработените се посветени на своите организации;

Посебна хипотеза 3 – Вработените во организациите не се доволно овластени да ги извршуваат задачите целосно независно;

Посебна хипотеза 4 – Општите демографски карактеристики на вработените влијаат на нивото на нивната LMX, овластувањето и посветеноста;

Посебна хипотеза 5 – Карактеристиките на работата влијаат на нивото на LMX, овластувањето и посветеноста на вработените;

Посебна хипотеза 6 – Карактеристиките на организациите влијаат на нивото на LMX, овластувањето и посветеноста на вработените;

Помошна хипотеза 6.1 – Постојат разлики во нивото на LMX, посветеноста и овластувањето на вработените во компаниите од енергетскиот сектор за разлика од останатите сектори.

Помошна хипотеза 6.2 – Постојат разлики во нивото на LMX, посветеноста и овластувањето на вработените во приватните и јавните компании од енергетскиот сектор.

5.5. Методи, техники и инструменти

Истражувањето планирано е да биде спроведено во период од еден месец, и во истото да учествуваат околу 500 испитаници, вработени во енергетскиот сектор во Република Северна Македонија, а најголемиот број на испитаници се од градот Скопје и Битола. Спроведеното истражување ќе биде целосно на доброволна и анонимна основа со цел да се добијат што пореални податоци.

Прашалниците ќе бидат дистрибуирани во компаниите во договор со менаџментот, кој во најголем број случаи ги одредуваше лицата во рамките на организациите, кои ги дистрибуираа и собираа пополнетите прашалници преку интерните електорнски адреси на компанијата. Прашалниците ќе бидат дистрибуирани и преку други дистрибутивни канали како што се колеги, познаници, соработници, кои побараа од своите колеги во нивните организации, како и други пријатели кои се дел од енергетскиот сектор, да учествуваат во истражувањето. Во повеќето случаи, прашалниците ќе бидат дистрибуирани електронски, но и во физичка форма, печатени (овие прашалници ќе бидат пополнувани рачно од

страна на испитаниците. На овој начин ќе бидат дистрибуирани повеќе од 1000 прашалници

Прашалниците кои ќе бидат дистрибуирани и преку Интернет, ќе се дистрибуираат користејќи ја онлајн услугата за анкети и истражувања Survey Monkey. Поканите за пополнување на онлајн прашалникот ќе бидат испратени преку е-пошта и социјалната мрежа Фејсбук до сите колеги, познаници, соработници.

Планирно е во истражувањето да бидат вклучени сите нивоа на вработени во компаниите без да се стави фокус на одреден тип или ниво на вработени, со исклучок на највисокото ниво на менаџмент, односно генералните директори во организациите кои се независни и во кои директорите немаат лидер над нив и затоа немаат размена со лидерот што би го оценил.

5.6. Статистичка обработка на податоците

Податоците добиени во истражувањето ќе бидат анализирани со помош на статистички софтверски пакет SPSS, со исклучок на ефектот на посредување на авторитетот, за кој ќе биде користен Sobel-овиот тест (Preacher, 2003). Податоците од сите извори ќе бидат соодветно класифицирани и внесени во Excel табели, кои потоа ќе бидат внесени во статистичкиот софтверски пакет SPSS со цел за понатамошна анализа на податоците. Извршените анализи ќе бидат целосно квантитативни со полн степен на објективност.

Понатаму, научното објаснување претставува еден сложен процес, кој сам по себе содржи логички и мисловни дејства со кои се дефинираат појавите и врските кои што се предмет на истражување.

За анализа на податоците кои ќе бидат добиени од истражувањето во овој магистерски труд, како што беше и споменато, ќе биде употребен статистичкиот програмски пакет SPSS.

5.7. Организација и тек на истражувањето

Во методологијата на истражувањето, при докажување на хипотезите во овој магистерски труд ќе бидат користени различни методи кои ќе помогнат при задоволувањето на најважните методолошки барања, како и за тестирањето на поставените истражувачки хипотези, а тоа се; доверба, систематичност, објективност и општост; како и соодветнит методи на статистичка анализа: анализа на сличноста на моделите/обрасците на одговорите; анализа на податоците што недостасуваат; проверка на инструментите (Cronbach alfa, факторски анализи, репрезентативност, факторска валидност, Cattel SCREE тест); дескриптивна статистика; анализа на дистрибуција на скоровите; дескриптивна статистика за скоровите (средна вредност, стандардна девијација, Skewness, Kurtosis, Kolmogorov-Smirnov); корелации (Пирсонови и Спирманови коефициенти на корелација); регресивни анализи; Sobel тест; еднонасочна анализа на варијанса (ANOVA); Post-hoc test-најмала значајна разлика (ANOVA); T - тест; корелација на рангот на Спирман; како и непараметриски Kruskal Wallis тест.

Значи, во овој труд ќе преовладува статистичкиот и хипотетичко- дедуктивниот метод. При прибирањето на потребните податоци и информации за овој труд, ќе бидат користени и соодветни техники и методи за оваа цел, како што се: анализа на содржината на документите на веќе спроведените истражувања и емпириско истражување, при што ќе се овозможи валидно научно испитување, односно проверка на поставените хипотези.

5.8. Примерок на истражувањето

Истражувањето за целите на магистерскиот труд, ќе биде реализирано во компаниите од енергетскиот сектор во Република Северна Македонија. За таа цел, накратко ќе бидат прикажани општите податоци за самиот енергетски сектор, односно за доминантните компании кои се дел од истиот.

Енергетскиот сектор има значајно место во секоја економија, согласно неговата функција на обезбедување и дистрибуција на различни видови на енергија. Снабдувањето со енергија претставува основен предуслов за непречено одвивање на целокупната активност во секоја земја. Во Република Македонија, енергетското снабдување примарно базира на домашен јаглен (лигнит), увезени течни горива и природен гас, хидропотенцијал и дрво, кои потоа се употребуваат за производство на електрична енергија, производство на топлина и како механичка енергија во транспортот.

Енергетскиот сектор во Република Македонија можеме да го поделиме во три поголеми групи, во зависност од вкупниот годишен приход кој го остваруваат: електроенергетика, нафтени деривати, останато (природен гас, топлинска енергија и цврсти горива).

Спроведеното истражување во овој сектор, ги опфаќа компаниите ЕВН Македонија, АД МЕПСО и АД ЕСМ.

ЕВН Македонија

ЕВН Македонија АД е акционерско друштво за дистрибуција и снабдување со електрична енергија. Тоа е водечко и на берза котирано австриско претпријатије за енергија и инфраструктура со седиште во Долна Австрија, најголема покраина во Австрија. ЕВН Групацијата, врз основа на најмодерна инфраструктура, на своите потрошувачи им нуди струја, гас, вода, термичка преработка на ѓубре и други услуги, од едно место. Токму оваа компанија зазема успешно учество во приватизацијата на македонското и бугарското електростопанство.

Како вертикално интегрирано препријатије за снабдување со електрична енергија, ЕВН Групацијата ги покрива сите степени на создавање на вредности, почнувајќи од производството преку транспорт, дистрибуција и трговија, па се до продажба на електрична енергија.

Во областа на производството ЕВН Групацијата располага со сопствени електроцентрали и со вкупен капацитет на производство од околу 1.500 MW. Покрај трите калорични електроцентрали ЕВН АГ оперира и со уште пет резервни електроцентрали и 62 мали хидроцентрали како и повеќе ветерници. Производството во калоричните

електроцентрали се врши врз основа на земјен гас, а дополнително ќе бидат воведени камен јаглен и нафта (https://www.evn.mk/TopMenu/About-Us.aspx).

ЕВН АГ располага и со модерна мрежа за пренос и дистрибуција на електрична енергија во Долна Австрија, а со тоа сите потрошувачи ги имаат мрежните услуги на располагање.

АД Електрани на Северна Македонија

АД ЕСМ Скопје - Акционерско друштво Електрани на Северна Македонија е независна компанија, основана во јуни 2005, но нејзиното работење и производствени капацитети датираат уште од почетокот на 20-тиот век, поточно од 1909 година кога засветила првата светилка во Скопје. Таа е нераскинливо поврзана со развојот на производството на електрична енергија во државата.

АД ЕСМ е Акционерско Друштво во 100% државна сопственост. Со ЕСМ раководи менаџерски тим, т.е. Управен Одбор назначен од Надзорен одбор. Членовите на Надзорниот одбор ги назначува Владата на Република Македонија. Управниот одбор е составен од 7 членови (Генерален директор и Претседател на УО; Заменик на Генерален директор; Директор за развој и инвестиции; Директор за производство; Директор за комерција; Директор за финансии; и Директор за правни работи).

АД ЕСМ од своите капацитети обезбедува 96 % од вкупното домашно производство. Термоелектраните со инсталиран капацитет од 800 MW произведуваат 5000 GW/h електрична енергија годишно, додека од хидроелектраните со инсталиран капацитет од 530 MW, се произведуваат 1200 MW/h електрична енергија годишно (https://www.esm.com.mk/?lang=en#4cols).

АД ЕСМ, ја има најтешката и најобемната работа во електроенергетскиот сектор, при што и покрај можноста да се произведува во веќе постоечките хидро и термоцентрали, АД ЕСМ ја има и обврската да вложува во нови развојни проекти и во планови за во иднина.

Како приоритет во производството на електрична енергија е концептот на вклучување извори и алтернативни извори на енергија кои се еколошки и економски оправдани. Овој вид на производство на енергија е поддржано од сите здруженија и Влади за заштита на околината, т.е. каде еколошките причини се доминантни. Од сите обновливи извори,

највисока стапка на развој во последните две децении има енергијата на ветар. Оваа иницијативе се совпаѓа со Владината стратегија за развој на обнвливите извори на електрична енергија, како и стратегијата на ЕУ за развој на овој тип капацитети (https://www.esm.com.mk/?page_id=8544&lang=en).

АД Македонски Електропреносен Систем Оператор

АД МЕПСО (Македонски електропреносен систем оператор), е компанија, која е во целосна државна сопственост, формирана со приватизацијата на ЕСМ АД Скопје, уште во 2005 година, кога произлегоа и компаниите АД ЕЛЕМ (денес АД ЕСМ) и ЕВН Македонија. Неговата основна дејност е непречениот пренос на електричната енергија низ високонапонската мрежа до директните потрошувачи на претпријатието, како и пренос на електрична енергија преку нисконапонската мрежа на ЕВН Македонија.

Значи двете клучни финкции на МЕПСО, се преносот на електричната енергија и управување со електро-енергетскиот систем. Тоа го организира и диспечира транзитот на електрична енергија низ нашата земја, а истовремено се грижи за балансирање на електро-енергетскио систем.

МЕПСО е поделен на две подружници и неколку служби кои ги опслужуваат истите. Првата е ОЕЕЦ - Оператор на електро- енергетски систем, а втората е ОПМ - Оператор на преносна мрежа.

Одговорноста на МЕПСО се состои во редовен пренос на електрична енергија од македонската граница до дистрибутивната мрежа на ЕВН ЕСМ или до директните потрошувачи.

За својата работа АД МЕПСО наплаќа тарифа за пренос на електрична енергија која ја утврдува Регулаторната комисија за енергетика врз основа на трошоците на АД МЕПСО. Што значи дека АД МЕПСО не е профитно ориентирана компанија, туку врши јавен сервис за граѓаните и за македонската економија.

МЕПСО во сопственост ја има високонапонската далеководна мрежа од 400 киловолти, трафостаници за конверзија на напон од 400 на 110 киловолти. Во сопственост и под управување на МЕПСО се: далеководи со вкупна должина од 2.219 километри, 73

трафостаници со 148 трансформатори со инсталирана моќност од 6.417 (MVA) мегаволт-ампери. МЕПСО вработува повеќе од 400 лица.

Целокупната работа на АД МЕПСО се базира на Законот за енергетика. Со овој закон се уредуваат условите и начинот на вршење на дејностите во областа на енергетиката, заштитата на енергетските објекти, уреди и посројки, заштитата на животната средина и природата од штетното влијание предизвикано од работата на енергетските објекти, уреди и постројки и надзорот.

АД МЕПСО соработува со своите меѓународни партнери, Европската банка за обнова и развој и со Светската банка, користејќи ги нивните кредитни аранжмани за извршување на својата работа (https://www.mepso.com.mk/index.php/mk/).

6. Резултати од емпириската анализа

Примероците од првата (пилот) и втората фаза од истражувањето беа комбинирани за понатамошна обработка. Две групи на примероци беа одвоени од вкупниот примерок. Првата група од примерокот се однесува главно на испитаниците од пилот фазата на истражувањето со неколку испитаници од втората фаза и ги опфаќа испитаниците кои го пополниле само прашалникот за оценка на квалитетот на размената со нивните лидери и прашалникот за евалуација на организациски посветеност, додека втората група вклучува испитаници кои го пополниле прашалникот, како и за евалуација на психолошката компетентност. Од вкупниот примерок беа исклучени прашалниците кои не се валидни, односно прашалниците кои не беа соодветно пополнети, како и прашалниците чии апсолутни вредности на стандардизираните оценки надминаа 3,29 на која било од скалите.

Несоодветно пополнети прашалници

Од првичниот примерок (N=891), беа исклучени испитаниците со идентични модели на одговори на ставките од сите три прашалници, вкупно 9 (N = 9). Сличноста на шемите на одговори беше проценета со помош на алатката „Identificate Duplicate Cases“ од статистичкиот софтверски пакет SPSS (табела 11).

Табела 11. Индикатор за идентични модели на одговор

		Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Valid	Дуплирани случаи	9	1.0	1.0	1.0
	Примарни случаи	882	99.0	99.0	100.0
	Вкупно	891	100.0	100.0	

Анализата на податоците што недостасуваат е извршена со помош на модулот „Missing Value Analysis“ од статистичкиот софтверски пакет SPSS. Исклучени беа испитаниците на кои им недостасуваа повеќе од 20% одговори, вкупно 26 (N= 26).

Табела 12. Примерок за вкрстена табела * Вклучени/исклучени испитаници

			ИСПИТАНИЦИ		ВКУПНО
			ВКЛУЧЕНИ ИСПИТАНИЦИ	ИСКЛУЧЕНИ ИСПИТАНИЦИ	
ПРИМЕРОК	Прва група	Фреквенција на испитаници	357	12	369
		% во првата група	96.7%	3.3%	100.0%
	Втора група	Фреквенција на испитаници	499	23	522
		% во втората група	95.6%	4.4%	100.0%
ВКУПЕН ПРИМЕРОК		Фреквенција на испитаници	856	35	891
		% во вкупниот примерок	96.1%	3.9%	100.0%

Табелата 12 го прикажува вкупниот број на вклучени и исклучени испитаници врз основа на сличноста на моделите на одговори и одговорите што недостасуваат.

Третман на податоци кои недостасуваат во прашалници со помалку од 20% одговори кои недостасуваат:

- ✓ Во факторските анализи, податоците што недостасуваа беа заменети со аритметички средини;

- ✓ При пресметката на скоровите, податоците што недостасуваа беа заменети со аритметички средини;
- ✓ Во дескриптивните анализи не беа користени податоците што недостасуваа.

Екстремни вредности и пониски вредности (аутлеери)

Од анализата беа исклучени универијантните аутлеери (outlayers), како што беше препорачано од Табачник и Фидел (2001). 3 субјекти чии апсолутни вредности на стандардизирани резултати надминаа 3,29 на која било од скалите беа исклучени од анализата.

Врз основа на сите горенаведени анализи, односно критериумите за исклучување (идентични шеми на одговори, податоци што недостасуваат и универијантни аутлеери), од истражувањето се исклучени вкупно 38 испитаници, додека има вкупно 853 валидни прашалници, односно испитаници.

Инструменти и нивните психометриски карактеристики

Во истражувањето беа користени три стандардизирани прашалници од затворен тип за да се добијат податоци за ставовите на вработените, по еден за секоја од истражуваните варијабли (прикажани во прилог).

Квалитет на размената помеѓу лидерите и соработниците

Квалитетот, односно нивото на размена помеѓу лидерите и соработниците беше мерен со концизен прашалник LMX-7 за соработници (Graen & Uhl-Bien, 1995; Scanndura & Graen, 1984) на стандардна Ликертова скала од 5 точки. Идентични прашалници беа поделени на сите испитаници и немаше диференцијација помеѓу лидерите и следбениците, со оглед на тоа што фокусот на истражувањето е на вработените како следбеници (соработници), а не на лидерите (т.е. како тие го оценуваат своето лидерство и размената со своите следбеници), и како тие како членови генерално ја оценуваат размената со сите нивни лидери и какво влијание има таа перцепирана размена врз нивната посветеност. Областа на истражувачки интерес не се индивидуалните односи лидер-следбеник, туку општата

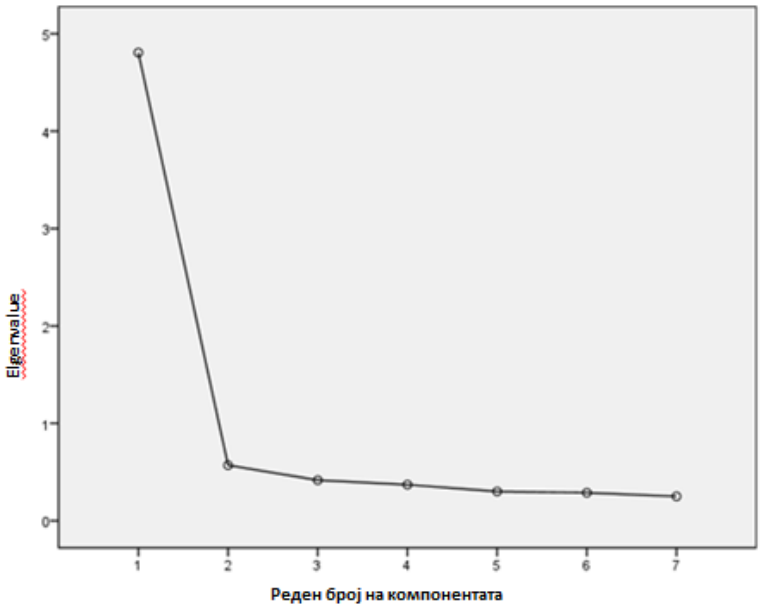
ситуација. Од вработените беше побарано да го оценат нивото, односно квалитетот на размената на односите со сите нивни лидери. Променливата што се мери во овој случај е нивото на размена во комуникацијата помеѓу вработените и лидерите.

Прашалникот LMX-7 е еднодимензионален и, како што покажува самата ознака на прашалникот, вклучува седум ставки со различна однапред одредена скала за одговори за секое прашање. Овој прашалник е потврден во голем број студии (Graen & Uhl-Bien, 1995; Greguras & Ford, 2006; Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012; Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Scanndura & Graen , 1984; Zhong et al., 2011) и е најприфатениот прашалник за мерење на размената лидер-следбеник (LMX).

Репрезентативноста на ставките според Кајзеровиот КМО критериум е многу висока (,929). Висока е и веродостојноста на прашалникот (Кронбахова алфа α = ,922). Факториалната валидност на прашалникот беше потврдена со методот на главни компоненти, само првата компонента е статистички значајна според критериумот Гутман-Кајзер (покрива 68,660% од вкупната варијанса, Λ=4,806). Со оглед на количината на варијанса опфатена со првата компонента, прашалникот е еднодимензионален и хомоген. Опсегот на варијансата е прикажан во табела 13, а графикот SCREE кој покажува дека психометриските карактеристики на скалата се задоволителни е прикажан на сликата 13. Сите заситености на компонентите се над 0,76 (табела 14). Највисоките заситености имаат компоненти 4 (,866), 2 (,860), 3 (,844), 7 (,842) и 6 (,840). Сите заситености на компонентите се прикажани во Табела 14.

Табела 13. Покриеност на варијанса за LMX-7

Компонента	Λ	% варијанса
1	4.806	68.660
2	.570	8.143



Слика 3. SCREE графикон за LMX-7

Табела 13. Компонентска матрица за прашалникот LMX-7

Ставки	Компонентски заситувања
1. Дали знаете на што сте со вашите лидери... дали обично знаете до кој степен вашите лидери се задоволни од она што го правите?	.761
2. Колку добро вашите лидери ги разбираат вашите проблеми и потреби на работа?	.860
3. До кој степен вашите лидери го препознаваат вашиот потенцијал?	.844
4. Без оглед на тоа колку формален авторитет е вграден во нивната позиција, колку е веројатно вашите лидери да ја искористат моќта што ја имаат за да ви помогнат да ги решите проблемите на работа?	.866
5. Повторно, без оглед на висината на формалните овластувања што ги имаат вашите лидери, колку е веројатно дека ќе ве извлечат на свој начин?	.782
6. Имам доволно доверба во моите лидери за да можам да ги бранам и да ги оправдам нивните одлуки доколку тие не се присутни сами да го направат тоа.	.840
7. Како би го оцениле вашиот работен однос со вашите лидери?	.842

Психолошка овластеност

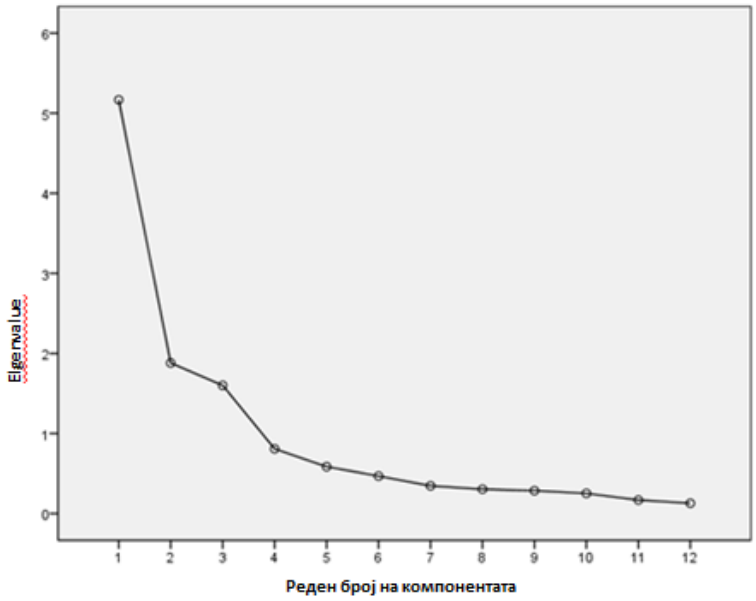
Овластувањето беше мерено со прашалникот „Empowerment“ за мерење на психолошката овластеност (психолошко зајакнување) на вработените на индивидуално ниво (Spreitzer, 1995), со 12 ставки на стандардна Ликертова скала од 5 точки од „силно не се согласувам“ до „силно се согласувам“. Овој прашалник е единствениот широко прифатен и користен прашалник меѓу научниците за мерење на индивидуалната психолошка моќ во организациите, за разлика од социо-структурниот пристап кон овластувањето, за кој постојат различни мерни инструменти (Spreitzer, 2008). Индивидуалното овластување треба да се разликува од овластувањето на тимско ниво и овластувањето на организациско (социо-структурно овластување) ниво, кои претставуваат посебни категории и се мерат со други инструменти. Прашалникот е потврден во многу студии (Kraimer et al., 1999) и се користел во минатото во истражувањата во многу различни земји, култури и организации (Spreitzer, 2008). Прашалникот е четиридимензионален. Првата димензија ја мери вредноста (значајноста) на работата за поединецот, втората димензија е компетентност, третата е самоопределување и четвртата е влијанието.

Репрезентативноста на ставките според Кајзеровиот КМО критериум е многу висока (,835). Веродостојноста на прашалникот е задоволителна (Кронбахова алфа α = ,877). Факториалната валидност на прашалникот беше потврдена со методот на главни компоненти, само првата компонента е статистички значајна според критериумот Гутман-Кајзер (покрива 43,062% од вкупната варијанса, Λ=5,167). Со оглед на количеството на варијанса опфатено со првата компонента, прашалникот може да се третира како еднодимензионален и хомоген, но имајќи предвид дека следните три компоненти се исто така значајни и интерпретабилни, проверено е и повеќедимензионално решение, како што е дефинирано во оригиналната конструкција на прашалникот (Spreitzer, 1995).

Табела 14. Покриеност на варијансата за прашалникот за овластување

Компонента	Λ	% варијанса	% кумулативни варијанси	Ротирана сума на квадрирани заситувања
1	5.167	43.062	43.062	3.587
2	1.881	15.679	58.740	3.746
3	1.601	13.343	72.083	3.954
4	.809	6.740	78.823	2.586

Опсегот на варијанса е прикажан во табела 14, а графиконот SCREE кој покажува дека психометриските карактеристики на скалата се задоволителни е прикажан на слика 4.



Слика 4. SCREE графикон за прашалникот за овластеност

Компонентата матрица за еднодимензионалната варијанта на прашалникот за авторизација е прикажана во табела 15. Највисоки заситености се компонентите 11 (,779), 9 (,761), 7 (,744), 12 (,742) и 3 (.722).

Табела 15. Компонента матрица за еднодимензионалната верзија на прашалникот за овластување

Ставки	Компонентски заситувања
1. Работата што ја работам ми е многу важна	.630
2. Моите работни активности имаат значење и смисла за мене лично	.685
3. Работата што ја работам има значење и смисла за мене	.722
4. Верувам во сопствените способности да ја завршам работата	.512
5. Уверен сум во сопствените способности за извршување на работните активности	.470
6. Ги совладав вештините потребни за мојата работа	.285
7. Имам значителна автономија во одредувањето како да ја извршувам мојата работа	.744
8. Можам сам да одлучам како ќе постапам во извршувањето на мојата работа	.685
9. Имам значителни можности за независност и слобода во начинот на кој ја работам мојата работа	.761
10. Мојот личен придонес, влијание и ефект врз настаните во мојот оддел (сектор, работна единица) е голем	.676
11. Имам значителна контрола врз она што се случува во мојот оддел	.779
12. Можам значително да влијаам на настаните во мојот оддел	.742

Со факторска анализа (метод на главна компонента со дијагонала Промакс ротација) беше утврдено дека прашалникот може да се третира како четиридимензионален.

Беа издвоени следните фактори: вредност на работното место (пред ротација Λ=5,167, по ротација Λ=3,587), самоопределување (пред ротација Λ=1,881, по ротација Λ=3,746), влијание (пред ротација Λ=1,601, по ротација Λ =3,954), компетентност (пред ротација Λ=,809, по ротација Λ=2,586) и заедно објаснуваат 78,823% од варијансата. Ова ја потврди факторската валидност на прашалникот.

Табела 16. Матрица за четиридимензионалната варијанта на прашалникот за овластување

	Факторски заситувања			
	Вредност на работата	Self-детерминација	Влијателност	Компетентност
1. Работата што ја работам ми е многу важна	.889	-.055	-.026	.079
2. Моите работни активности имаат значење и смисла за мене лично	.955	.024	-.003	-.067
3. Работата што ја работам има значење и смисла за мене	.918	.096	-.008	-.048
4. Верувам во сопствените способности да ја завршам работата	.230	-.129	.066	.779
5. Уверен сум во сопствените способности за извршување на работните активности	.038	.004	.009	.859
6. Ги совладав вештините потребни за мојата работа	-.227	.124	-.069	.822
7. Имам значителна автономија во одредувањето како да ја извршувам мојата работа	.033	.838	.002	.114
8. Можам сам да одлучам како ќе постапам во извршувањето на мојата работа	-.020	.944	-.029	-.043
9. Имам значителни можности за независност и слобода во начинот на кој ја работам мојата работа	.066	.798	.116	-.029
10. Мојот личен придонес, влијание и ефект врз настаните во мојот оддел (сектор, работна единица) е голем	-.056	.083	.780	.004
11. Имам значителна контрола врз она што се случува во мојот оддел	-.031	.037	.911	.027
12. Можам значително да влијаам на настаните во мојот оддел	.042	-.049	.924	-.039
Вредност на работата	1.000	.327	.442	.302
Self-детерминација	.327	1.000	.617	.252
Влијателност	.442	.617	1.000	.234
Компетентност	.302	.252	.234	1.000

Табела 16 ја прикажува матрицата на склопување, а Табела 17 ја прикажува структурната матрица за четиридимензионалната верзија на прашалникот. Со оглед на факторската структура, формирани се четири потскали. Сите четири потскали имаат задоволителна веродостојност (Кронбаховата алфа е над 0,76).

Табела 17. Структурна матрица за четиридимензионалната варијанта на прашалникот за овластување

	Фактор			
	Вредност на работата	Self-детерминација	Влијателност	Компетентност
1. Работата што ја работам ми е многу важна	.884	.240	.352	.328
2. Моите работни активности имаат значење и смисла за мене лично	.941	.317	.418	.226
3. Работата што ја работам има значење и смисла за мене	.932	.380	.446	.252
4. Верувам во сопствените способности да ја завршам работата	.452	.183	.270	.831
5. Уверен сум во сопствените способности за извршување на работните активности	.303	.239	.230	.874
6. Ги совладав вештините потребни за мојата работа	.031	.214	.100	.768
7. Имам значителна автономија во одредувањето како да ја извршувам мојата работа	.342	.878	.560	.335
8. Можам сам да одлучам како ќе постапам во извршувањето на мојата работа	.263	.909	.534	.182
9. Имам значителни можности за независност и слобода во начинот на кој ја работам мојата работа	.370	.884	.631	.219
10. Мојот личен придонес, влијание и ефект врз настаните во мојот оддел (сектор, работна единица) е голем	.317	.547	.807	.191
11. Имам значителна контрола врз она што се случува во мојот оддел	.392	.596	.926	.241
12. Можам значително да влијаам на настаните во мојот оддел	.423	.524	.903	.178

Пирсоновите корелации меѓу факторите се значајни и доста високи. Највисоката е помеѓу самоопределувањето и влијанието. Доколку се направи тродимензионално решение, овие две потскали би се споиле во една. Тоа значи дека во тродимензионалното решение би имало три потскали од прашалникот за зајакнување, односно три варијабли. Првата променлива би била вредноста на работата, втората би била компетентност, додека третата би била самоопределување и влијание заедно. Меѓутоа, во истражувањето за

целите на оваа магистерска работа, ќе биде применето само претходно опишаното четиридимензионално решение.

Организациска посветеност

Организациската посветеност беше мерена со помош на прашалникот OCQ - Организациска посветеност (Porter et al., 1974), кој содржи 15 ставки, исто така на стандардна Ликертова скала од 5 точки од „силно не се согласувам“ до „силно се согласувам“. Овој прашалник е најшироко користен инструмент за мерење на организациската посветеност (Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012; Meyer & Allen, 1984; Meyer et al., 2002), со докажани психометриски карактеристики и се користи за мерење посветеност во широк опсег деловни категории (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Вклучува ставки поврзани со перцепциите на вработените за нивната лојалност кон организацијата, нивната подготвеност значително да се вклучат во активности за постигнување на организациските цели и нивното прифаќање на организациските вредности (Porter et al., 1974). Овој прашалник дава можност да се создадат две потскали во анализата на резултатите од истражувањето. Првата потскала ја покажува посветеноста на вработените кон вредностите на организацијата (вредносна посветеност), што ја одразува нивната афективна посветеност, а втората ја мери посветеноста да останат во организацијата, односно посветеноста на вработените да останат во организацијата, што ја одразува нивната континуирана посветеност. на организацијата (Angle & Perry, 1981).

Имајќи ја предвид количината на варијанса која ја покрива првата компонента ($\Lambda = 6,473$, покривајќи 43,152% од вкупната варијанса), прашалникот може да се третира како еднодимензионален и хомоген, но имајќи предвид дека и следната компонента е значајна и интерпретабилна (табела 18), беше проверено и двофакторско решение, кое е слично на двофакторското решение развиено од Англ и Пери (1981).

Табела 18. Покриеност на варијансата на 15 ставки од прашалникот OCQ

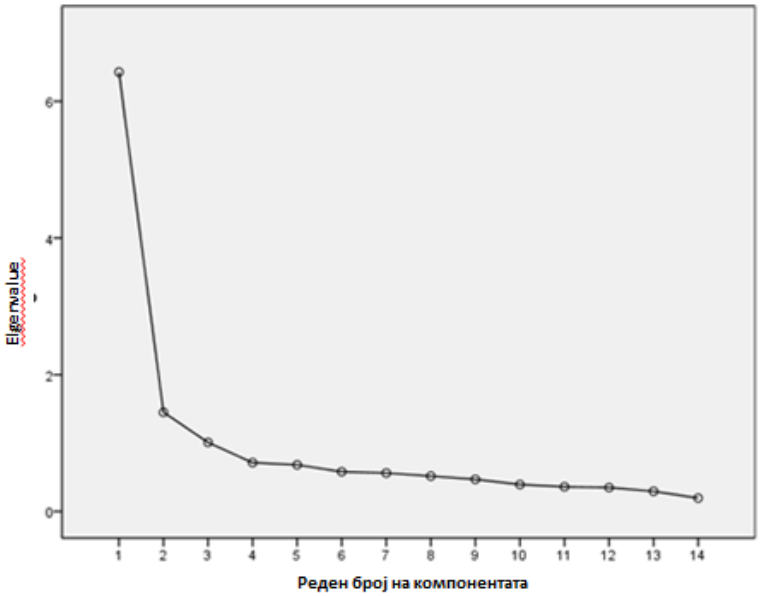
Компонента	Λ	% варијанса	% кумулативна варијанса
1	6.473	43.152	43.152
2	1.551	10.339	53.491
3	1.184	7.890	

Ставката 7, која има преniска заситеност на компонентите (матрицата на компонентата е во табела 19), беше проблематична во еднофакторското решение, па решението во кое не се користи оваа ставка беше задржано. Психометриските карактеристики на инструментот подобрени на овој начин се значително подобри.

Табела 19. Компонента матрица за еднодимензионалната варијанта на прашалникот OCQ

Ставки	Компонентски заситувања
1. Подготвен сум да вложам многу повеќе напор на работа отколку што се очекува од мене, со цел да придонесам за успехот на организацијата	.623
2. Им кажувам на моите пријатели дека ова е исклучителна организација за која вреди да се работи	.830
3. Чувствувам многу мала лојалност кон организацијата	-.369
4. Би прифатил секоја работна задача за да продолжам да работам за оваа организација	.513
5. Верувам дека целите и вредностите до кои се придржувам се многу слични со целите и вредностите кои се придржуваат во оваа организација	.759
6. Горд сум што им кажувам на другите дека припаѓам на оваа организација	.846
7. Можев да работам исто толку добро и во друга организација, доколку типот на работа беше сличен	.134
8. Оваа организација ме мотивира да ја работам мојата работа најдобро што можам	.789
9. Мали промени во моите моментални околности би биле доволни за да ја напуштам оваа организација	-.584
10. Многу ми е драго што меѓу сите други организации ја избрав оваа за работа	.837
11. Нема да можам да постигнам многу ако останам постојано во оваа организација	-.560
12. Често ми е тешко да се согласам со политиката на оваа организација, која се однесува на нејзините вработени	-.470
13. Навистина ми е грижа за судбината на оваа организација	.674
14. За мене ова е најдоброто од сите можни организации во кои би можел да работам	.767
15. Кога решив да работам во оваа организација, ја направив мојата најголема грешка	-.666

Репрезентативноста на ставките според Кајзеровиот КМО критериум е одлична (,930). Подобрениот прашалник има висока веродостојност (Кронбахова алфа α = ,901). Највисоките заситености имаат компоненти 6 (,846), 10 (,837), 2 (,830), 8 (,789), 14 (,767) и 5 (,759).



Слика 5. SCREE графикон за подобрениот прашалник OCQ

Имајќи го предвид Кателовиот SCREE тест, беше утврдено дека во овој прашалник може да се разликуваат два фактори. Слика 5 го прикажува заплетот SCREE, додека Табела 20 го прикажува зафаќањето на варијансата на подобрениот OCQ од 14 ставки. Првиот фактор (пред ротација Λ=6.427, по ротација Λ=6.131) опфаќа 45.908% од вкупната варијанса и се однесува на посветеноста на вредностите на организацијата, односно на афективната посветеност на вработените. Тој е значително заситен со ставките 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13 и 14. Вториот фактор (пред ротација Λ=1,450, по ротација Λ=4,179) опфаќа 10,356% од вкупната варијанса и се однесува на посветеноста да се остане во организацијата, односно континуирана посветеност на вработените. Тој е значително заситен со точките 3, 9, 11, 12 и 15. Овие два фактори се негативно корелирани (r=-.554), што се смета за умерена врска. Валидноста на прашалникот, третиран како дводимензионален, беше проверена со факторска анализа, метод на главна компонента со употреба на Promax со Кајзеровата нормализација.

Табела 20. Покриеност на варијансата на подобрениот прашалник OCQ од 14 ставки

Компонента	Λ	% варијанси	% кумулативни варијанси	Ротирана сума на квадрирани заситувања
1	6.427	45.908	45.908	6.131
2	1.450	10.356	56.265	4.179
3	1.009	7.210	63.474	

Со оглед на структурата на факторите, формирани се две потскали. Двете потскали имаат задоволителна веродостојност (Кронбаховата алфа е над 0,73). Ставките со негативна насока во прашалникот (3, 9, 11, 12 и 15), кои инаку припаѓаат на потскалата посветеност за останување во организацијата, беа прекодирани во понатамошните анализи.

Табела 21. Матрица за дводимензионалната варијанта на прашалникот OCQ

	Факторски заситувања	
	1. Посветеност на вредностите на организацијата	2. Посветеност за останување во организацијата
1. Подготвен сум да вложам многу повеќе напор на работа отколку што се очекува од мене, со цел да придонесам за успехот на организацијата	.636	-.004
2. Им кажувам на моите пријатели дека ова е исклучителна организација за која вреди да се работи	.796	-.075
3. Чувствувам многу мала лојалност кон организацијата	.257	.833
4. Би прифатил секоја работна задача за да продолжам да работам за оваа организација	.763	.302
5. Верувам дека целите и вредностите до кои се придржувам се многу слични со целите и вредностите кои се придржуваат во оваа организација	.809	.034
6. Горд сум што им кажувам на другите дека припаѓам на оваа организација	.829	-.055
8. Оваа организација ме мотивира да ја работам мојата работа најдобро што можам	.780	-.045
9. Мали промени во моите моментални околности би биле доволни за да ја напуштам оваа организација	-.108	.642
10. Многу ми е драго што меѓу сите други организации ја избрав оваа за работа	.767	-.128
11. Нема да можам да постигнам многу ако останам постојано во оваа организација	-.027	.715

12. Често ми е тешко да се согласам со политиката на оваа организација, која се однесува на нејзините вработени	.024	.671
13. Навистина ми е грижа за судбината на оваа организација	.681	-.013
14. За мене ова е најдоброто од сите можни организации во кои би можел да работам	.759	-.039
15. Кога решив да работам во оваа организација, ја направив мојата најголема грешка	-.243	.575

Табела 21 ја прикажува матрицата, а Табела 22 ја прикажува структурната матрица за дводимензионалната верзија на прашалникот.

Табела 22. Структурна матрица за дводимензионалната варијанта на прашалникот OCQ

	Компонента	
	1	2
1. Подготвен сум да вложам многу повеќе напор на работа отколку што се очекува од мене, со цел да придонесам за успехот на организацијата	.638	-.356
2. Им кажувам на моите пријатели дека ова е исклучителна организација за која вреди да се работи	.838	-.516
3. Чувствувам многу мала лојалност кон организацијата	-.205	.691
4. Би прифатил секоја работна задача за да продолжам да работам за оваа организација	.596	-.121
5. Верувам дека целите и вредностите до кои се придржувам се многу слични со целите и вредностите кои се придржуваат во оваа организација	.790	-.414
6. Горд сум што им кажувам на другите дека припаѓам на оваа организација	.859	-.514
8. Оваа организација ме мотивира да ја работам мојата работа најдобро што можам	.805	-.477
9. Мали промени во моите моментални околности би биле доволни за да ја напуштам оваа организација	-.463	.702
10. Многу ми е драго што меѓу сите други организации ја избрав оваа за работа	.837	-.552
11. Нема да можам да постигнам многу ако останам постојано во оваа организација	-.424	.730
12. Често ми е тешко да се согласам со политиката на оваа организација, која се однесува на нејзините вработени	-.348	.658
13. Навистина ми е грижа за судбината на оваа организација	.689	-.391
14. За мене ова е најдоброто од сите можни организации во кои би можел да работам	.780	-.459
15. Кога решив да работам во оваа организација, ја направив мојата најголема грешка	-.561	.709

Целта на монтажната матрица и структурната матрица е статистички да се определи и да се прикаже заситеноста на потскалите со одредени ставки и припадноста на поединечните ставки на една од двете потскали. Значајната позитивна вредност, односно поврзаноста на одредена ставка со една од двете потскали, укажува на заситеноста на потскалата со таа ставка и припадноста на ставката на таа потскала. Така, монтажната матрица и структурната матрица покажуваат дека ставките 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13 и 14 значително заситуваат и припаѓаат на потскалата посветеност вредностите на организацијата, додека точките 3, 9, 11, 12 и 15 значително заситуваат и припаѓаат на потскалата посветеност да се остане во организацијата.

Преглед на променливи

По целото факторско тестирање на инструментите, променливите кои беа тестирани во понатамошните анализи се:

- ✓ Нивото на размена помеѓу лидерите и соработниците (главна скала);
- ✓ Овластување (главна скала);
  - o Вредност на работата (подскала),
  - o Компетентност (подскала),
  - o Самоопределување (подскала),
  - o Влијание (подскала),
- ✓ Организациска посветеност (главна скала; ставките со негативна насока беа прекодирани);
  - o Посветеност на вредностите на организацијата (подскала),
  - o Посветеност да се остане во организацијата (подскала; ставките првично беа негативни и беа прекодирани за употреба во анализите).

Основни психометриски карактеристики на сите употребени инструменти

Во табела 23 се прикажани основните психометриски карактеристики на сите употребени инструменти.

Табела 23. Основни психометриски карактеристики на користените инструменти

Скала		Ставки	N ставки	Репрезентативност на KMO мерките	Cronbach α
Ниво на размена помеѓу лидерите и соработниците - LMX		Сите	7	.929	.922
Организациона посветеност		Сите	15	.926	.894
Организациона посветеност		Подобрена верзија	14	.930	.901
Организациона посветеност	Посветеност на вредностите на организацијата	1; 2; 4; 5; 6; 8; 10; 13; 14	9	.930	.909
	Посветеност за останување во организацијата	3; 9; 11; 12; 15	5		.739
Овластеност		**Сите**	**12**	**.835**	**.877**
Овластеност	**Вредност (смисленост, важност) на работата**	**1-3**	**3**	**.835**	**.915**
	Компетентност	**4-6**	**3**		**.766**
	Self-детерминација	**7-9**	**3**		**.875**
	Влијателност	**10-12**	**3**		**.856**

Како што се гледа во овој консолидиран преглед на инструментите во табелата 23, репрезентативноста и веродостојноста на сите инструменти користени во истражувањето е висока.

Репрезентативноста на инструментот LMX е ,929, а веродостојноста е ,922.

Репрезентативноста на подобрената варијанта на инструментот за организациска посветеност е ,930, а веродостојноста е ,901. Потскалите на организациска посветеност,

посветеност на организациските вредности и посветеност да се остане во организацијата имаат веродостојноста од ,909 и ,739, соодветно.

Репрезентативноста на авторитетот на инструментот е ,835, а веродостојноста е ,877. Вредноста на потскалата на работа има веродостојност од ,915, потскалата на компетентност има веродостојност од ,766, потскалата за самоопределување има веродостојност од ,875, додека потскалата на влијание има веродостојност од ,856.

Високата репрезентативност и веродостојност на сите користени инструменти и нивните потскали укажуваат на висока статистичка валидност на дадените инструменти во ова истражување, но и предуслов за статистичка сигурност на понатамошните анализи и резултатите добиени во истражувањето.

Пол: Поголем процент од вкупниот број (валидни) испитаници се женски испитаници, 519 од нив или 62%, додека машките испитаници, 318 од нив, сочинуваат 38%. 16 испитаници не се изјасниле за својот пол.

Професионално образование: Најголем процент (50,6%, односно 429 од нив) од испитаниците припаѓа на групата вработени со средно образование, а потоа следат испитаниците со високо образование (18%, односно 153 од нив) и со вишо образование (16,4 %, односно 139 од нив). Само 7,5% од испитаниците (вкупно 64) магистрирале. Доктори на технички науки се 1,2% (10 испитаници), додека специјалисти во одредена област се 2,9% (25 испитаници). Нешто помал број од испитаниците завршиле само основно училиште (2,8%, односно 24 испитаници). Најмал е бројот на испитаници со докторат (2 испитаници, 0,2%). Исто толку испитаници припаѓаат на групата „други“, додека 5 испитаници не се изјасниле за својата професионална (стручна) подготовка.

Раководна позиција: 406 испитаници, или 82,4%, не биле на раководни позиции во моментот на пополнување на прашалникот. Значително помалку испитаници, 87 од нив, или 17,6%, изјавиле дека се на раководна позиција во хиерархијата на организацијата. За 360 испитаници нема податоци за раководното место, пред сè поради тоа што раководството на организацијата каде што се спроведуваше пилот фазата од

истражувањето не дозволи ова прашање да се појави на прашалниците што им беа поделени на вработените.

Вид на работа: Создадени се вкупно осум категории на работни места за да се класифицираат испитаниците според видот на работата што главно ја извршуваат: менаџмент, високопрофесионални работни места, административни работи, техничко-оперативни работни места, односи со засегнатите страни (медиуми, клиенти, акционери) , извршни работни места, стручна наобразба и обука и други работни места. Во моментот на истражувањето, 27,4% (136) од испитаниците извршувале извршни задачи, 17,3% (86) извршувале техничко-оперативни задачи, 16,9% (84) извршувале задачи од областа на наобразба и обука и 14,3%. (71) извршувале административни работи, 9,5% (47) се на високо стручни работни места, 7,4% од областа на менаџментот и 5% работни места поврзани со односи со засегнатите страни. 2,2% (11) од испитаниците припаѓаат на групата на оние кои вршат други видови работи кои не се наведени. За 356 испитаници нема податоци за видот на работата што ја извршуваат, исто така од причина што раководството на организацијата каде што е спроведена пилот фазата на истражувањето не дозволило ова прашање да се појави на прашалниците што им биле поделени на вработените.

Во табела 24 е прикажана зачестеноста на испитаниците во однос на полот, професионалната квалификација, раководната позиција и видот на работата што ја извршуваат.

Табела 24. Фреквенции на испитаниците во однос на полот, професионалната квалификација, раководната позиција и видот на работата што ја извршуваат

		ПРИМЕРОК					
		ПРВА ГРУПА		ВТОРА ГРУПА		ВКУПНО	
		Фреквенција на испитаниците	%	Фреквенција на испитаниците	Р%	Фреквенција на испитаниците	Р%
Пол	Машки	77	22.0%	241	49.5%	318	38.0%
	Женски	273	78.0%	246	50.5%	519	62.0%

Стручна подготовка	Основно	12	3.4%	12	2.4%	24	2.8%
	Средно	249	69.9%	180	36.6%	429	50.6%
	Вишо	34	9.6%	105	21.3%	139	16.4%
	Факултет	22	6.2%	131	26.6%	153	18.0%
	Доктор на тех. науки	10	2.8%	0	.0%	10	1.2%
	Магистер на науки	3	.8%	61	12.4%	64	7.5%
	Специјалист	25	7.0%	0	.0%	25	2.9%
	Доктор на науки	0	.0%	2	.4%	2	.2%
	Друго	1	.3%	1	.2%	2	.2%
Раководна позиција	Да	2	22.2%	85	17.6%	87	17.6%
	Не	7	77.8%	399	82.4%	406	82.4%
Вид на работа	Менеацмент	0	.0%	37	7.6%	37	7.4%
	Високо стручна	0	.0%	47	9.6%	47	9.5%
	Адмиснитративна	0	.0%	71	14.5%	71	14.3%
	Техничко-оперативна	1	11.1%	85	17.4%	86	17.3%
	Односи со засегнати страни	0	.0%	25	5.1%	25	5.0%
	Извршна	8	88.9%	128	26.2%	136	27.4%
	Наобразба и убука	0	.0%	84	17.2%	84	16.9%
	Друго	0	.0%	11	2.3%	11	2.2%

Возраст на испитаниците: Во табелата 25 може да се види дека средната вредност за возраста на испитаниците е 40.526. Табелата 25 покажува дека најголем процент од испитаниците (28,2%, 238 испитаници) биле на возраст од 30 до 39 години во моментот на истражувањето, а нешто помал процент од испитаниците (26,6%, 224 испитаници) биле на возраст од 50 до 59 години. Следат испитаниците кои биле на возраст од 40 до 49 години (22,4%, 189 испитаници) и 20 до 29 години (20,2%, 170 испитаници). Најмалку испитаници се постари од 60 години (2,3%, 19 испитаници) и до 19 години (0,4%, 3 испитаници). 10 испитаници не дале податоци за нивната возраст.

Табела 25. Описни показатели за возраста, вкупниот стаж и годините на работа во тековната организација (нумерички променливи)

		ПРИМЕРОК		
		ПРВА ГРУПА	ВТОРА ГРУПА	ВКУПНО
Години на старост	M	41.607	39.754	40.526
	SD	11.016	10.986	11.030
	Медијана	42.000	39.000	40.000
	Минимум	20.000	18.000	18.000
	Максимум	64.000	65.000	65.000
	N	351	492	843
Години на работа во моменталната организација	M	16.544	9.039	12.149
	SD	10.720	9.462	10.659
	Медијана	16.000	5.000	9.500
	Минимум	0.000	0.000	0.000
	Максимум	38.000	37.000	38.000
	N	344	486	830
Вкупен работен стаж	M	21.250	14.486	14.595
	SD	7.851	11.138	11.120
	Медијана	22.500	12.000	12.000
	Минимум	7.000	0.000	0.000
	Максимум	31.000	44.000	44.000
	N	8	488	496

Години на работа во тековната (моментална) организација (стаж): Во табела 25, може да се види дека средната вредност за години работа во сегашната организација е 12.149. Табелата 33 покажува дека најголем процент од испитаниците (50%, 415 испитаници) работеле во сегашната организација од 0 до 9 години во времето на истражувањето. Има значително помалку испитаници кои работеле во нивните сегашни организации помеѓу 10 и 19 години (23,5%, 195 испитаници) и помеѓу 20 и 29 години (16,4%, 136 испитаници). Најмалку има испитаници кои работеле во нивните сегашни организации помеѓу 30 и 39 години (10,1%, 84 испитаници). 23 испитаници не дале податоци за годините на работа во сегашната организација.

Вкупен стаж на испитаниците: Во табела 25 се гледа дека средната вредност на вкупниот стаж на испитаниците е 14.595. Табелата 26 покажува дека најголем процент од испитаниците (42,3%, 210 испитаници) имале од 0 до 9 години работно искуство во времето на истражувањето. Има значително помалку испитаници кои биле на возраст меѓу

10 и 19 години (23,0%, 114 испитаници), меѓу 20 и 29 години (21,4%, 106 испитаници) и меѓу 30 и 39 години работно искуство (12,3%, 61 испитаник). Најмал е бројот на испитаници кои имале работен стаж помеѓу 40 и 49 години, од нив само 5 (1,0%), додека од табелата 26 се гледа дека максималната вредност на стажот на испитаниците е 44 години. За 357 испитаници нема податоци за вкупниот стаж, бидејќи менаџментот на организацијата каде се спроведуваше пилот фазата од истражувањето не дозволи ова прашање да се појави на прашалниците кои им беа поделени на вработените.

Врз основа на податоците може да се заклучи дека најголемиот дел од испитаниците најголем дел од своето работно искуство го поминале во сегашната организација.

Табела 26. Описни показатели по категорија за возраст, вкупен стаж и години на работа во тековната организација

			ПРИМЕРОК		
			ПРВА ГРУПА	ВТОРА ГРУПА	ВКУПНО
Возрасни категории	До 19	Фреквенција	0	3	3
		Процент %	.0%	.6%	.4%
	20-29	Фреквенција	62	108	170
		Процент %	17.7%	22.0%	20.2%
	30-39	Фреквенција	89	149	238
		Процент %	25.4%	30.3%	28.2%
	40-49	Фреквенција	82	107	189
		Процент %	23.4%	21.7%	22.4%
	50-59	Фреквенција	109	115	224
		Процент %	31.1%	23.4%	26.6%
	Над 60	Фреквенција	9	10	19
		Процент %	2.6%	2.0%	2.3%
Категории според години на работа во сегашната, моментална организација	0-9	Фреквенција	104	311	415
		Процент %	30.2%	64.0%	50.0%
	10-19	Фреквенција	102	93	195
		Процент %	29.7%	19.1%	23.5%
	20-29	Фреквенција	75	61	136
		Процент %	21.8%	12.6%	16.4%
	30-39	Фреквенција	63	21	84
		Процент %	18.3%	4.3%	10.1%

Категории според вкупниот стаж	0-9	Фреквенција	1	209	210
		Процент %	12.5%	42.8%	42.3%
	10-19	Фреквенција	2	112	114
		Процент %	25.0%	23.0%	23.0%
	20-29	Фреквенција	4	102	106
		Процент %	50.0%	20.9%	21.4%
	30-39	Фреквенција	1	60	61
		Процент %	12.5%	12.3%	12.3%
	40-49	Фреквенција	0	5	5
		Процент %	.0%	1.0%	1.0%

Вид на сопственост на организациите во кои се вработени испитаниците (табела 27): Од вкупниот број на испитаници, 625, или 73,3%, се вработени во државни организации, а потоа следат испитаниците од приватни организации, вкупно 215, или 25,2%, потоа испитаници кои одговориле со „непознато“ се само 0,6% од вкупниот примерок, вкупно 5. Помалку од 1%, поточно 0,9% од испитаниците, односно 8 од нив не одговориле ова прашање.

Табела 27. Вид на сопственост во организациите

		ПРИМЕРОК					
		ПРВА ГРУПА		ВТОРА ГРУПА		ВКУПНО	
		Фреквенција на испитаниците	P%	Фреквенција на испитаниците	P%	Фреквенција на испитаниците	P%
Вид на сопственост на организацијата во која работат испитаниците	Државна	356	99.7%	269	54.2%	625	73.3%
	Не одговориле	0	.0%	8	1.6%	8	.9%
	Непознато	0	.0%	5	1.0%	5	.6%
	Приватна	1	.3%	214	43.1%	215	25.2%

Дескриптивни показатели на скоровите

Врз основа на табелата која ги прикажува описните, односно дескриптивните показатели за скоровите (табела 28), може да се заклучи дека испитаниците се труделе да се претстават во најдобро можно светло.

Табела 28. Дескриптивни показатели за скоровите

	Посветеност на вредностите на организацијата	Посветеност да се остане во организацијата	Организациска посветеност	LMX	Вредност (смисленост, важност) на работата	Компетентност	Self-детерминација	Влијателност	Овластеност
Аритметичка средина	31.988	17.321	44.584	22.081	12.489	13.692	11.231	10.696	48.180
Стд. грешка на ар. средина	0.269	0.145	0.219	0.204	0.126	0.067	0.127	0.137	0.338
Стд. девијација	7.851	4.249	6.408	5.945	2.802	1.488	2.827	3.061	7.536
Медијана	33.000	18.000	44.584	22.000	13.000	14.000	12.000	11.000	49.000
Интерквартален распон	11.000	6.000	7.000	7.000	3.750	2.000	4.000	4.000	10.000
Минимум	9.000	5.000	14.000	7.000	3.000	6.000	3.000	3.000	23.000
Максимум	45.000	25.000	70.000	35.000	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Skewness	-0.571	-0.458	-0.007	-0.188	-1.272	-1.341	-0.787	-0.548	-0.700
Стд..грешка за skewness	0.084	0.084	0.084	0.084	0.110	0.110	0.110	0.110	0.110
Kurtosis	0.019	-0.16	2.310	-0.178	1.310	2.485	0.230	-0.315	0.199
Kolmogorov-Smirnov	.085	.088	.079	.068	.186	.223	.182	.147	.099
P со Lilliefors-ова корелација	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	853	853	853	853	496	496	496	496	496

Дискриминативноста на ниту една скала, а со тоа и скоровите, не е целосно задоволителна, но не е ниту значително нарушена. Најзначајна асиметрија е забележана за скоровите на двете потскали од прашалникот за овластување, односно на потскалите за работна вредност и компетентност, што значи дека испитаниците во значителна мера изјавиле дека нивната работа има вредност, значење и важност за нив и дека тие се надлежни да ја вршат.

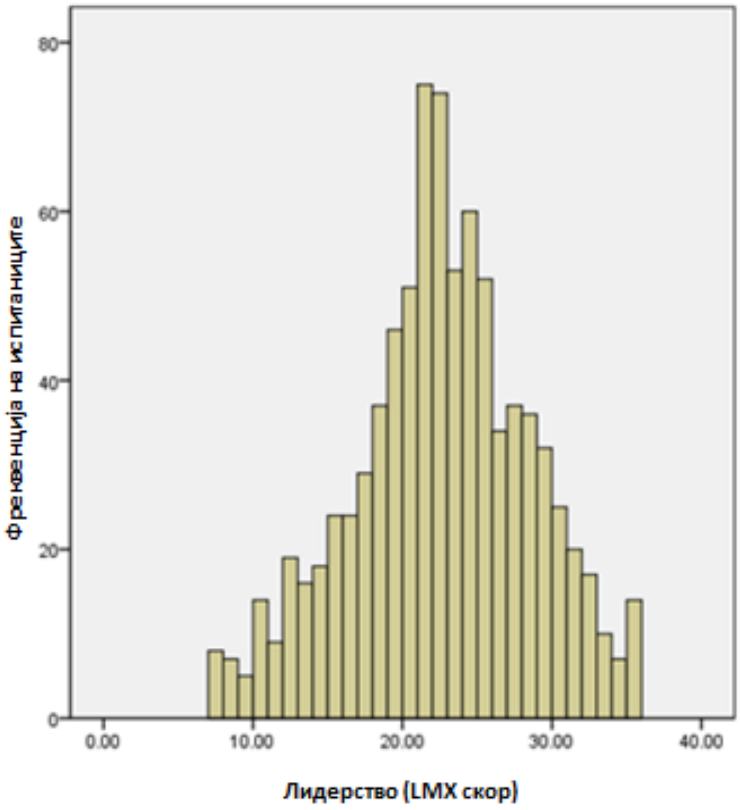
Размена помеѓу лидер-соработник (LMX)

Табелата 29 ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците по ставки во прашалникот LMX-7.

Табела 29. Дистрибуција на одговорите на испитаниците по ставки за прашалникот LMX-7

		Фреквенција на испитаниците	Р %
1. Дали знаете на што сте со вашите лидери... дали обично знаете до кој степен вашите лидери се задоволни од она што го правите?	Ретко	94	11.0%
	Повремено	81	9.5%
	Понекогашп	245	28.8%
	Мошне често	321	37.7%
	Многу често	110	12.9%
2. Колку добро вашите лидери ги разбираат вашите проблеми и потреби на работа?	Воопшто	72	8.4%
	Слабо	144	16.9%
	Во одредена мера	351	41.1%
	Во поголема мера	208	24.4%
	Целосно	78	9.1%
3. До кој степен вашите лидери го препознаваат вашиот потенцијал?	Воопшто	46	5.4%
	Слабо	109	12.8%
	Во одредена мера	317	37.3%
	Во поголема мера	294	34.5%
	Целосно	85	10.0%
4. Без оглед на тоа колку формален авторитет е вграден во нивната позиција, колкава е веројатноста вашите лидери да ја искористат моќта што ја имаат за да ви помогнат да ги решите проблемите на раб?	Никаква	48	5.6%
	Мала	182	21.4%
	Средна	334	39.2%
	Голема	205	24.1%
	Многу голема	83	9.7%
5. Повторно, без оглед на висината на формалните овластувања што ги имаат вашите лидери, колкава е веројатноста дека ќе ве извлечат на свој начин?	Никаква	141	16.7%
	Мала	236	27.9%
	Средна	315	37.2%
	Голема	111	13.1%
	Многу голема	43	5.1%
6. Имам доволно доверба во моите лидери за да можам да ги бранам и да ги оправдам нивните одлуки доколку тие не се присутни сами да го направат тоа.	Воопшто не се согл.	53	6.2%
	Не се согласувам	103	12.1%
	Не можам да оценам	332	38.9%
	Се согласувам	272	31.9%
	Целосно се согласувам	93	10.9%
7. Како би го оцениле вашиот работен однос со вашите лидери?	Искл. неефективен	37	4.3%
	Полош од просекот	50	5.9%
	Просечен	423	49.6%
	Подобар од просекот	238	27.9%
	Искл. ефективен	105	12.3%

Како што се гледа во хистограмот што ја прикажува распределбата, односно дистрибуцијата на скоровите за LMX (Слика 6), распределбата на резултатите на испитаниците наликува на нормална дистрибуција.



Слика 6. Хистограм што ја прикажува распределбата на скоровите за LMX

Во табела 30 може да се види дека skewness е -0,188. Кај симетричната дистрибуција таа е во интервалот (-0,5,0,5), а распределбата се смета за значително асиметрична ако е надвор од интервалот (-1,1). Kurtosis има тенденција на нула, така што дистрибуцијата може да се смета за мезокуртична.

Табела 30. Дескриптивни показатели за скоровите на LMX

	LMX
Аритметичка средина	22.081
Стд. грешка на ар. средина	0.204
Стд. девијација	5.945
Медијана	22.000

Интерквартален распон	7.000
Минимум	7.000
Максимум	35.000
Skewness	-0.188
Стд..грешка за skewness	0.084
Kurtosis	-0.178
Kolmogorov-Smirnov	.068
P со Lilliefors-ова корелација	.000
N	853

Според тоа, распределбата на оценките за оваа димензија е „благо“ негативно асиметрична, односно испитаниците имаат малку повисоки оценки за нивото на размена со нивните лидери.

Овластеност

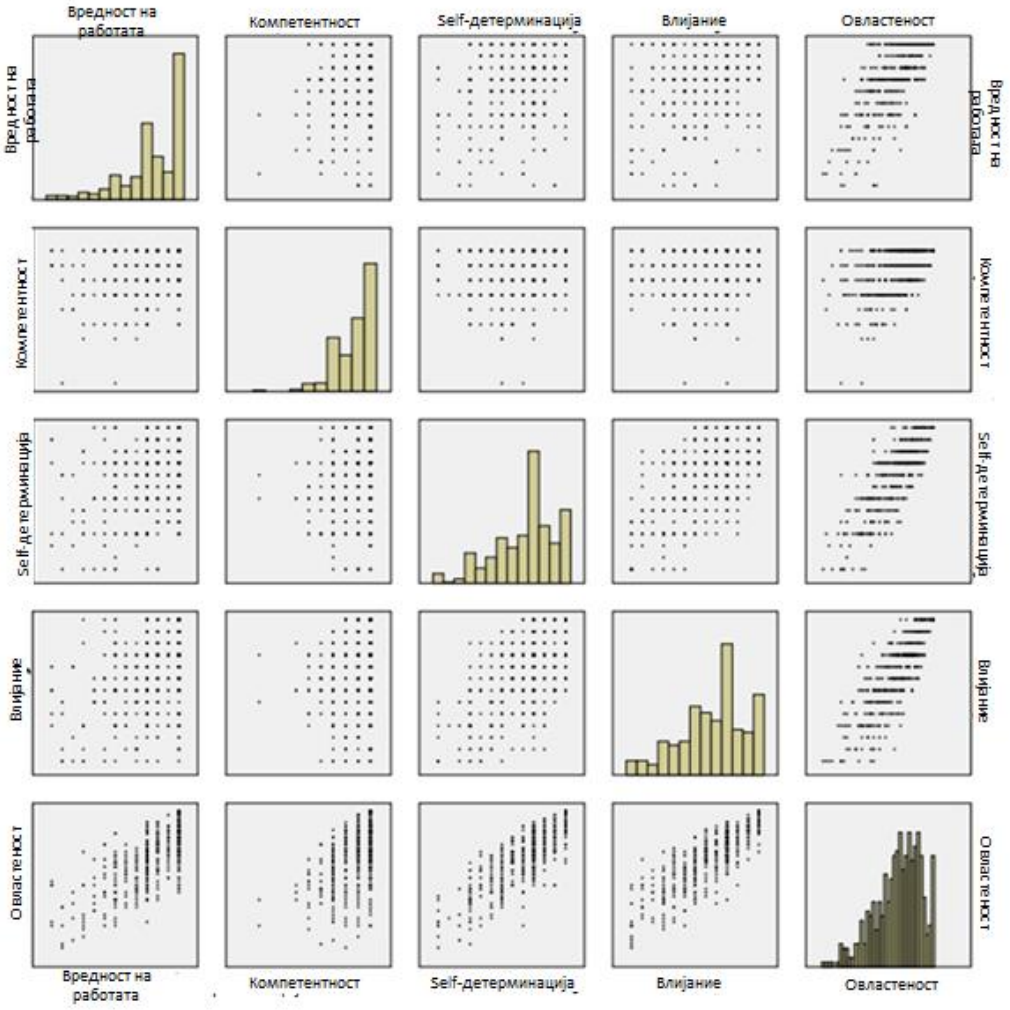
Табелата 31 ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците по ставки во прашалникот за овластување.

Табела 31. Дистрибуција на одговорите на испитаниците по ставки за прашалникот за овластеност

		Фреквенција на испитаниците	P %
1. Работата што ја работам ми е многу важна	Воопшто не се согласувам	12	2.4%
	Главно не се согласувам	18	3.6%
	Не можам да се одлучам	53	10.7%
	Главно се согласувам	152	30.6%
	Во целост се согласувам	261	52.6%
2. Моите работни активности имаат значење и смисла за мене лично	Воопшто не се согласувам	16	3.2%
	Главно не се согласувам	30	6.0%
	Не можам да се одлучам	51	10.3%
	Главно се согласувам	171	34.5%
	Во целост се согласувам	228	46.0%
3. Работата што ја работам има значење и смисла за мене	Воопшто не се согласувам	15	3.0%
	Главно не се согласувам	32	6.5%
	Не можам да се одлучам	60	12.2%
	Главно се согласувам	177	35.9%
	Во целост се согласувам	209	42.4%
4. Верувам во сопствените способности	Воопшто не се согласувам	0	.0%

да ја завршам работата	Главно не се согласувам	2	.4%
	Не можам да се одлучам	12	2.4%
	Главно се согласувам	145	29.5%
	Во целост се согласувам	333	67.7%
5. Уверен сум во сопствените способности за извршување на работните активности	Воопшто не се согласувам	1	.2%
	Главно не се согласувам	3	.6%
	Не можам да се одлучам	17	3.4%
	Главно се согласувам	163	32.9%
	Во целост се согласувам	311	62.8%
6. Ги совладав вештините потребни за мојата работа	Воопшто не се согласувам	2	.4%
	Главно не се согласувам	3	.6%
	Не можам да се одлучам	20	4.0%
	Главно се согласувам	203	40.9%
	Во целост се согласувам	268	54.0%
7. Имам значителна автономија во одредувањето како да ја извршувам мојата работа	Воопшто не се согласувам	13	2.6%
	Главно не се согласувам	44	8.9%
	Не можам да се одлучам	79	16.0%
	Главно се согласувам	216	43.8%
	Во целост се согласувам	141	28.6%
8. Можам сам да одлучам како ќе постапам во извршувањето на мојата работа	Воопшто не се согласувам	21	4.3%
	Главно не се согласувам	55	11.2%
	Не можам да се одлучам	81	16.5%
	Главно се согласувам	213	43.4%
	Во целост се согласувам	121	24.6%
9. Имам значителни можности за независност и слобода во начинот на кој ја работам мојата работа	Воопшто не се согласувам	24	4.8%
	Главно не се согласувам	60	12.1%
	Не можам да се одлучам	99	20.0%
	Главно се согласувам	210	42.3%
	Во целост се согласувам	103	20.8%
10. Мојот личен придонес, влијание и ефект врз настаните во мојот оддел (сектор, работна единица) е голем	Воопшто не се согласувам	17	3.4%
	Главно не се согласувам	45	9.1%
	Не можам да се одлучам	98	19.8%
	Главно се согласувам	218	44.0%
	Во целост се согласувам	118	23.8%
11. Имам значителна контрола врз она што се случува во мојот оддел	Воопшто не се согласувам	41	8.3%
	Главно не се согласувам	62	12.5%
	Не можам да се одлучам	112	22.6%
	Главно се согласувам	174	35.2%
	Во целост се согласувам	106	21.4%
12. Можам значително да влијаам на настаните во мојот оддел	Воопшто не се согласувам	48	9.7%
	Главно не се согласувам	73	14.8%
	Не можам да се одлучам	98	19.8%
	Главно се согласувам	163	33.0%
	Во целост се согласувам	112	22.7%

Како што може да се види на графиконот (слика 7), распределбата, односно дистрибуцијата на скоровите на испитаниците за димензиите работна вредност и компетентност е значително негативно асиметрична, а со оглед на тоа што куртозата на овие димензии значително отстапува од нула кон позитивни вредности, може да се заклучи дека дистрибуцијата е лептокуртична, што значи дека испитаниците во значителна мера оцениле дека нивната работа е важна, значајна и има значајна вредност и значење во организацијата и дека се компетентни да ја извршуваат.



Слика 7. Комбинирана табела со хистограми за прикажување на дистрибуцијата на варијаблите за овластеноста и скатер дијаграми (дијаграми за расејување) за прикажување на корелациите меѓу нив

Дистрибуцијата на скоровите за самоопределување(self-детрминација) и влијанието се умерено негативно асиметрични и може да се заклучи дека испитаниците умерено ги оцениле овие две димензии.

Табела 32. Дескриптивни показатели за скоровите за овластеност

	Вредност (смисленост, важност) на работата	Компетентност	Self-детерминација	Влијателност	**Овластеност - Вкупно**
Аритметичка средина	12.489	13.692	11.231	10.696	48.180
Стд. грешка на ар. средина	0.126	0.067	0.127	0.137	0.338
Стд. девијација	2.802	1.488	2.827	3.061	7.536
Медијана	13.000	14.000	12.000	11.000	49.000
Интерквартален распон	3.750	2.000	4.000	4.000	10.000
Минимум	3.000	6.000	3.000	3.000	23.000
Максимум	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Skewness	-1.272	-1.341	-0.787	-0.548	-0.700
Стд..грешка за skewness	0.110	0.110	0.110	0.110	0.110
Kurtosis	1.310	2.485	0.230	-0.315	0.199
Kolmogorov-Smirnov	.186	.223	.182	.147	.099
P со Lilliefors-ова корелација	.000	.000	.000	.000	.000
N	496	496	496	496	496

Дистрибуцијата на вкупниот скор за овластеноста е умерено негативно асиметрична, што значи дека испитаниците имале умерено зголемување на сопствената оценка за овластеност, односно зајакнување. Овие наоди се потврдуваат со дистрибуцијата на скоровите на испитаниците за споменатите димензии во сликата 7 и во табелата 32.

Организациска посветеност

Табелата 33 ја прикажува дистрибуцијата на одговорите на испитаниците по ставки во прашалникот за организациска посветеност (OCQ).

Табела 33. Дистрибуција на одговорите на испитаниците по ставки за прашалникот OCQ

		Фреквенција на испитаниците	P %
1. Подготвен сум да вложам многу повеќе напор на работа отколку што се очекува од мене, со цел да придонесам за успехот на организацијата	Воопшто не се согласувам	36	4.2%
	Главно не се согласувам	37	4.3%
	Не можам да се одлучам	96	11.3%
	Главно се согласувам	384	45.1%
	Во целост се согласувам	299	35.1%
2. Им кажувам на моите пријатели дека ова е исклучителна организација за која вреди да се работи	Воопшто не се согласувам	67	7.9%
	Главно не се согласувам	79	9.3%
	Не можам да се одлучам	187	22.1%
	Главно се согласувам	282	33.3%
	Во целост се согласувам	232	27.4%
3. Чувствувам многу мала лојалност кон организацијата	Воопшто не се согласувам	294	34.8%
	Главно не се согласувам	190	22.5%
	Не можам да се одлучам	174	20.6%
	Главно се согласувам	137	16.2%
	Во целост се согласувам	49	5.8%
4. Би прифатил секоја работна задача за да продолжам да работам за оваа организација	Воопшто не се согласувам	136	16.1%
	Главно не се согласувам	172	20.3%
	Не можам да се одлучам	226	26.7%
	Главно се согласувам	201	23.7%
	Во целост се согласувам	111	13.1%
5. Верувам дека целите и вредностите до кои се придржувам се многу слични со целите и вредностите кои се придржуваат во оваа организација	Воопшто не се согласувам	107	12.5%
	Главно не се согласувам	226	26.5%
	Не можам да се одлучам	312	36.6%
	Главно се согласувам	140	16.4%
	Во целост се согласувам	63	7.4%
6. Горд сум што им кажувам на другите дека припаѓам на оваа организација	Воопшто не се согласувам	69	8.1%
	Главно не се согласувам	196	23.1%
	Не можам да се одлучам	284	33.5%
	Главно се согласувам	236	27.8%
	Во целост се согласувам	26	3.1%
7. Можев да работам исто толку добро и во друга организација, доколку типот на работа беше сличен	Воопшто не се согласувам	21	2.5%
	Главно не се согласувам	92	10.9%
	Не можам да се одлучам	330	39.1%
	Главно се согласувам	375	44.4%
	Во целост се согласувам	79	9.3%
8. Оваа организација ме мотивира да ја работам мојата работа најдобро што	Воопшто не се согласувам	97	11.4%
	Главно не се согласувам	180	21.2%

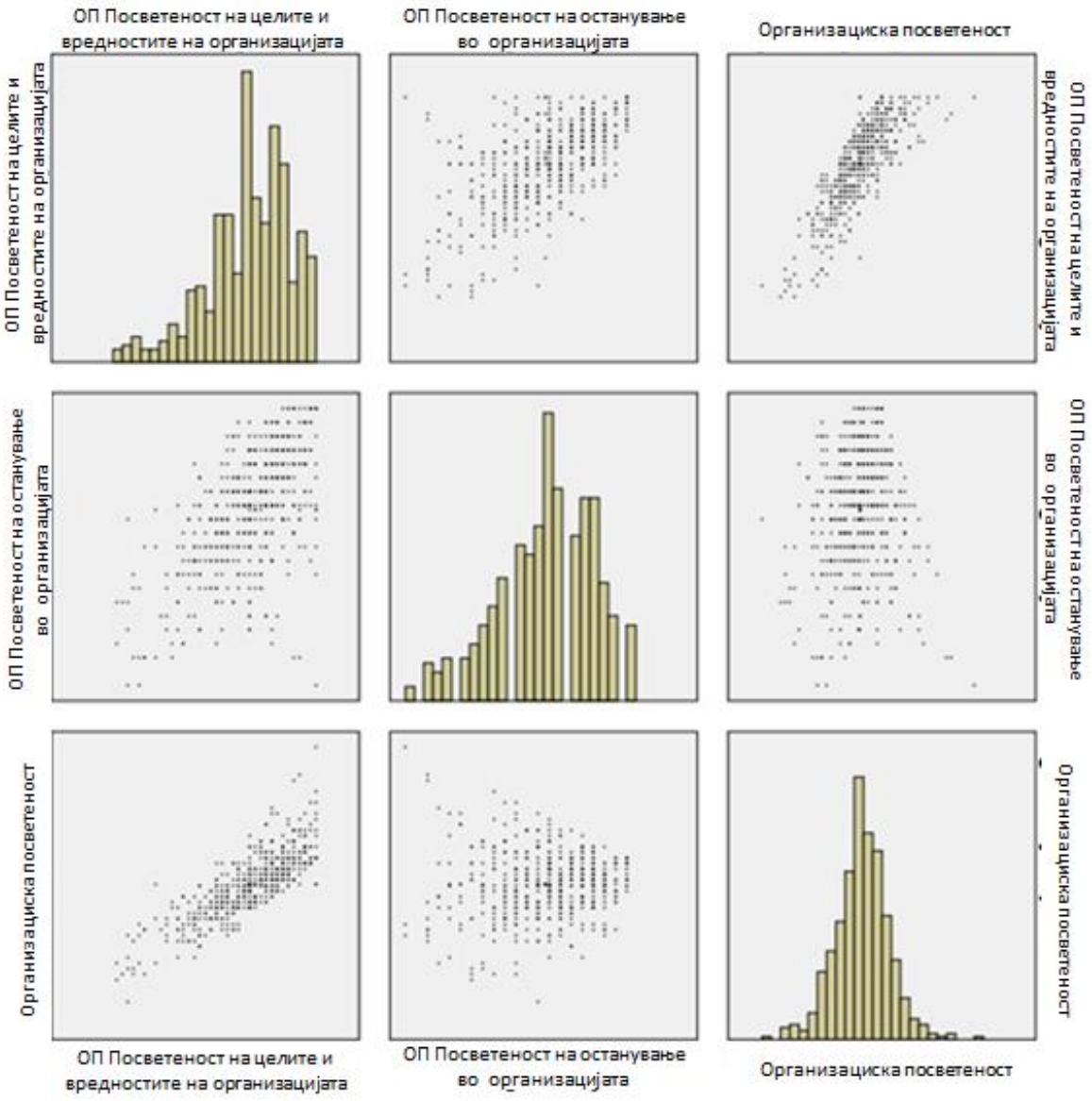
можам	Не можам да се одлучам	310	36.6%
	Главно се согласувам	182	21.5%
	Во целост се согласувам	199	23.4%
9. Мали промени во моите моментални околности би биле доволни за да ја напуштам оваа организација	Воопшто не се согласувам	264	31.1%
	Главно не се согласувам	214	25.2%
	Не можам да се одлучам	101	11.9%
	Главно се согласувам	71	8.4%
	Во целост се согласувам	61	7.2%
10. Многу ми е драго што меѓу сите други организации ја избрав оваа за работа	Воопшто не се согласувам	82	9.7%
	Главно не се согласувам	210	24.8%
	Не можам да се одлучам	267	31.5%
	Главно се согласувам	227	26.8%
	Во целост се согласувам	148	17.4%
11. Нема да можам да постигнам многу ако останам постојано во оваа организација	Воопшто не се согласувам	199	23.4%
	Главно не се согласувам	223	26.3%
	Не можам да се одлучам	175	20.6%
	Главно се согласувам	104	12.2%
	Во целост се согласувам	102	12.0%
12. Често ми е тешко да се согласам со политиката на оваа организација, која се однесува на нејзините вработени	Воопшто не се согласувам	168	19.8%
	Главно не се согласувам	241	28.4%
	Не можам да се одлучам	204	24.1%
	Главно се согласувам	133	15.7%
	Во целост се согласувам	33	3.9%
13. Навистина ми е грижа за судбината на оваа организација	Воопшто не се согласувам	35	4.1%
	Главно не се согласувам	140	16.5%
	Не можам да се одлучам	294	34.7%
	Главно се согласувам	346	40.8%
	Во целост се согласувам	115	13.6%
14. За мене ова е најдоброто од сите можни организации во кои би можел да работам	Воопшто не се согласувам	148	17.5%
	Главно не се согласувам	216	25.5%
	Не можам да се одлучам	226	26.7%
	Главно се согласувам	141	16.7%
	Во целост се согласувам	490	57.5%
15. Кога решив да работам во оваа организација, ја направив мојата најголема грешка	Воопшто не се согласувам	147	17.3%
	Главно не се согласувам	127	14.9%
	Не можам да се одлучам	41	4.8%
	Главно се согласувам	47	5.5%
	Во целост се согласувам	33	3.9%

Како што е прикажано во табелата 34 и на сликата 8, дистрибуцијата на скоровиоте на испитаниците за димензијата на посветеноста на вредностите на организацијата е умерено негативно асиметрична. Испитаниците во умерена мера оцениле дека се посветени на вредностите на организацијата во која работат, односно дека се емотивно посветени на организацијата.

Табела 34. Дескриптивни показатели за скоровите за организациска посветеност

	Посветеност на вредностите на организацијата	Посветеност на останување во организацијата	**Организациска посветеност - Вкупно**
Аритметичка средина	31.988	17.321	44.584
Стд. грешка на ар. средина	0.269	0.145	0.219
Стд. девијација	7.851	4.249	6.408
Медијана	33.000	18.000	44.584
Интерквартален распон	11.000	6.000	7.000
Минимум	9.000	5.000	14.000
Максимум	45.000	25.000	70.000
Skewness	-0.571	-0.458	-0.007
Стд..грешка за skewness	0.084	0.084	0.084
Kurtosis	0.019	-0.16	2.310
Kolmogorov-Smirnov	.085	.088	.079
P со Lilliefors-ова корелација	.000	.000	.000
N	853	853	853

Распределбата, односно дистрибуцијата на оценките, односно скоровите на испитаниците за димензијата која се однесува на посветеноста да останат во организацијата е на самата граница на умерено негативно асиметрична, што значи дека испитаниците умерено не се согласуваат со изјавите кои вообичаено се во негативна насока, но тие се прекодирани поради пресметување на скорот за оваа променлива, односно за оваа варијабла. Може да се заклучи дека испитаниците оцениле дека се посветени да останат во организацијата, односно дека имаат континуирана посветеност, но во помала мера од афективната посветеност.



Слика 8. Комбинирана табела со хистограми за да се прикажат распределбите, односно дистрибуциите на променливите на организациската посветеност и скатер дијаграми за прикажување на корелациите меѓу нив

Распределбата, односно ситрибуцијата на вкупниот скор/резултат е симетрична, што значи дека меѓу испитаниците има подеднакво ниско и високо посветени, односно посветени и непосветени кон организацијата. Овие наоди се потврдуваат со

дистрибуцијата на скоровите, односно распределбата на оценките на испитаниците за споменатите димензии во сликата 8 и во табелата 34.

Поврзаност помеѓу променливите (корелации)

Поврзаност помеѓу нивото на размена на вработените со лидерите и организациската посветеност

Поврзаноста помеѓу нивото на LMX и организациската посветеност беше одредена со коефициентите на корелација Пирсон и Спирман (Табела 35). Двата коефициенти откријa значајна врска помеѓу нивото на LMX и организациската посветеност, како и потскалата на организациската посветеност. Постои значајна позитивна корелација помеѓу нивото на LMX и посветеноста на вредностите на организацијата (rP=.531, p≤0.01; rρ=.502, p≤0.01). Малку послаба позитивна корелација постои помеѓу нивото на LMX и посветеноста да се остане во организацијата (rP=,404, p≤0,01; rρ=,429, p≤0,01), како и помеѓу нивото на LMX и организациската посветеност како целина (rP=,378, p≤0,01; rρ=,335, p≤0,01). Коефициентите се конзистентни, имајќи предвид дека за двата коефициенти се добиени многу слични резултати.

Табела 35. Корелација помеѓу LMX и организациската посветеност

		LMX	
		Pearson r	Spearman ρ
Посветеност кон вредностите на организацијата (афективна посветеност)	r	**.531****	.502**
	p	**.000**	.000
	N	**853**	853
Посветеност ко останување во организацијата (континуирана посветеност)	r	**.404****	.429**
	p	**.000**	.000
	N	**853**	853
Организациска посветеност	r	**.378****	.335**
	p	**.000**	.000
	N	**853**	853

Корелацијата е значајна на ниво 0,01 (2-опашка).

Во табела 35 се прикажани резултатите од анализите на корелација помеѓу LMX и организациската посветеност и нејзините потскали.

Поврзаност помеѓу нивото на размена на вработените со лидерите и овластеноста (зајакнувањето)

Врската помеѓу нивото на LMX и овластеноста на испитаниците беше одредена со помош на коефициентот на корелација Спирман (табела 36). Постои значајна позитивна корелација помеѓу нивото на LMX и овластеноста како целина (rρ=,430, p≤0,01), како и помеѓу LMX и три потскали на овластување, и тоа: помеѓу LMX и влијанието (rρ=,375, p ≤0,01), помеѓу LMX и работната вредност (rρ=,368, p≤0,01), и помеѓу LMX и самоопределување (self-детерминација) (rρ=,347, p≤0,01). Не постои значајна врска помеѓу LMX и компетентноста (rρ=.086, p>0.05).

Табела 36. Корелација помеѓу LMX и овластување утврдена со коефициентот на корелација на Спирман

		LMX
Вредност (смисленост, важност) на работата	rρ	.368
	p	.000
	N	496
Компетентност	rρ	.086
	p	.057
	N	496
Self-детерминација	rρ	.347
	p	.000
	N	496
Влијателност	rρ	.375
	p	.000
	N	496
Овластеност - Вкупно	rρ	.430
	p	.000
	N	496

Во табела 36 се прикажани резултатите од корелациските анализи помеѓу LMX и овластеноста и нејзините субскали.

Поврзаност помеѓу овластеноста и организациската посветеност

Односот помеѓу нивото на овластеноста и организациската посветеност на испитаниците беше утврден и со помош на коефициентот на корелација Спирман (табела 37). Анализите откриja позитивна поврзаност помеѓу речиси сите комбинации на главните скали и потскали. Корелацијата не постои само помеѓу компетентноста и посветеноста да се остане во организацијата (rρ=.053, p>0.05).

Беше пронајдена значајна позитивна корелација помеѓу вредноста на работата и посветеноста на организациските вредности (rρ=.523, p≤0.01), помеѓу вредноста на работата и посветеноста да се остане во организацијата (rρ=.406, p≤0.01), помеѓу вредноста на работата и организациска посветеност во целина (rρ=.393, p≤0.01), помеѓу самоопределувањето и посветеноста на вредностите на организацијата (rρ=.351, p≤0.01), помеѓу влијанието и посветеноста на вредностите на организацијата (rρ=,399, p≤0,01), помеѓу влијанието и посветеноста да се остане во организацијата (rρ=,329, p≤0,01). Овластеноста во целина е значително позитивно поврзана со сите варијабли на организациската посветеност, и тоа: посветеноста на организациските вредности (rρ=.516, p≤0.01), посветеноста да се остане во организацијата (rρ=.386, p≤0.01) и организациска посветеност како целина (rρ=,374, p≤0,01).

Табела 37. Корелација помеѓу овластувањето и организациската посветеност утврдена со коефициентот на корелација на Спирман

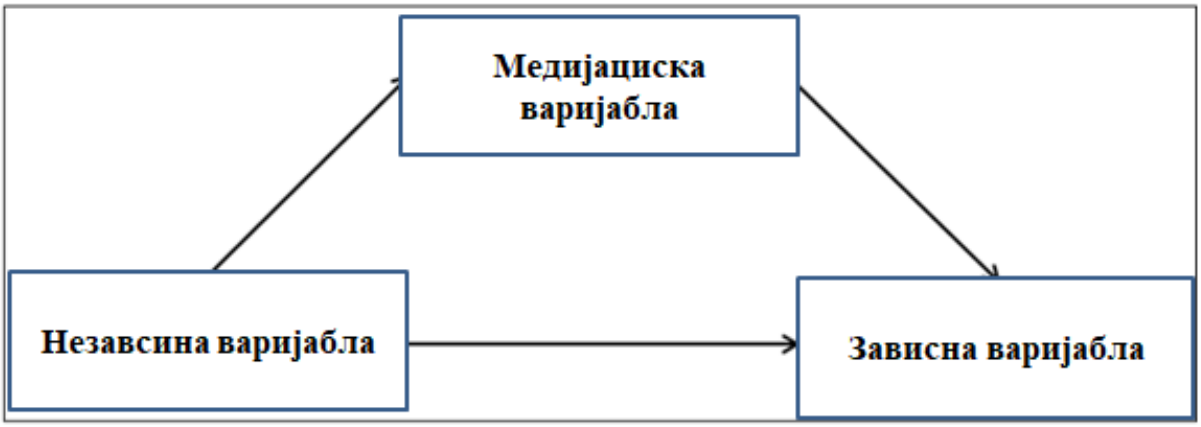
		Посветеностна организациските вредности	Посветеност да се остане во организацијата	Организациска посветеност
Вредност (смисленост, важност) на работата	rρ	.523	.406	.393
	p	.000	.000	.000
	N	496	496	496
Компетентност	rρ	.175	.053	.184
	p	.000	.237	.000
	N	496	496	496
Self-детерминација	rρ	.351	.244	.247
	p	.000	.000	.000

	N	496	496	496
Влијателност	rρ	.399	.329	.266
	p	.000	.000	.000
	N	496	496	496
Овластеност - Вкупно	rρ	.516	.386	.374
	p	.000	.000	.000
	N	496	496	496

Послаби позитивни корелации беа пронајдени помеѓу компетентноста и посветеноста на организациските вредности (rρ=.175, p≤0.01), помеѓу компетентноста и организацискатa посветеност како целина (rρ=.184, p≤0.01), помеѓу самоопределувањето и посветеноста да се остане во организацијата (rρ=.244, p≤0.01), помеѓу самоопределувањето и организацискатa посветеност како целина (rρ=.247, p≤0.01), како и помеѓу влијанието и организацискатa посветеност како целина (rρ =.266, p≤0.01) .

Овластеноста како посредничка (медијациска) променлива

Собеловиот тест (Preacher, 2003) беше искористен за да се тестира постоењето на посреднички ефект на овластеноста во поврзаноста помеѓу нивото на LMX и организацискатa посветеност. Собеловиот тест се користи за тестирање дали медијаторот или посредувачката променлива (во овој случај овластувањето) го пренесува влијанието на независната променлива (LMX) на зависната променлива (организациска посветеност) и се спроведува во две фази. Променливата може да се смета за медијатор до степен до кој го пренесува влијанието на дадена независна променлива врз дадена зависна променлива. За полесна транспарентност и претставување на медијацијата, сликата 9 графички го прикажува процесот на медијација.



Слика 9. Медијација

Прва фаза: Едноставната регресивна анализа (табела 38) покажа дека LMX е значаен предиктор за овластеноста (R=0,460, F(1;494)=132,393, p≤0,01), и дека овластувањето е значаен предиктор за организациска посветеност (R =0,380, F(1;494)=83,206, p≤0,01).

Табела 38. Показатели/предиктори за значајноста на регресивните модели

Модел	R	R^2	Корегиран R^2	SGP	Df reg	df rez	F	p
Предиктор: LMX Критериум: овластеност	.460	.211	.210	6.699	1	494	132.393	.000
Предиктор: овластеност Критериум: организациска посветеност	.380	.144	.142	5.390	1	494	83.206	.000

Втора фаза: Собеловиот тест за добиените коефициенти на регресија во првата фаза (a=,604, sa=,053, b=,293, sb=,032) (табела 39) потврди дека овластувањето е посредник помеѓу LMX и организациската посветеност (z =7,138, p≤0,01).

Табела 39. Регресивни коефициенти со ниво на значајност

Модел		Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти	t	p
		B	Std. error	Beta		
Критериум: овластеност	(константа)	34.540	1.223		28.244	.000
	Предиктор: LMX	**.604**	**.053**	.460	11.506	.000
Критериум: организациска посветеност	(константа)	31.125	1.568		19.855	.000
	Предиктор: овластеност	**.293**	**.032**	.380	9.122	.000

Во табела 38 се прикажани показателите за значајност на регресивните модели (прва фаза од Собеловиот тест), додека во табелата 39 се прикажани регресивните коефициенти со нивото на значајност (втора фаза од Собеловиот тест).

Влијание на општите демографски карактеристики на вработените, работните карактеристики и организациските карактеристики на нивото на размена (LMX), овластеноста и посветеноста

Полови разлики

Анализите на половите разлики беа направени со помош на t тест. Не беа откриени значајни полови разлики во овие анализи за ниту една од варијаблите. Табела 40 го покажува t тестот за половите разлики.

Табела 40. Резултати од т-тестот за полови разлики

	Левенов тест		Т-тест за независните примероци						
	F	p	t	df	p	група	N	M	s
Размена помеѓу лидерите и соработниците – LMX	.014	.905	.906	835	.365	Машки	318	22.3522	5.8966
						Женски	519	21.9691	5.9623
Посветеност кон вредностите на организацијата	3.135	.077	-.680	835	.497	Машки	318	31.7829	8.2412
						Женски	519	32.1631	7.6058
Посветеност кон останување во организацијата	.650	.420	.279	835	.780	Машки	318	17.3969	4.3571
						Женски	519	17.3125	4.1778
Организациска посветеност	.193	.660	-.792	835	.428	Машки	318	44.3792	6.5427

						Женски	519	44.7419	6.3569
Вредност на работата	3.494	.062	.321	485	.748	Машки	241	12.529	2.639
						Женски	246	12.447	2.972
Компетентност	.764	.382	-.766	485	.444	Машки	241	13.636	1.554
						Женски	246	13.740	1.432
Self-детерминација	5.133	.024	.865	480.311	.387	Машки	241	11.335	2.650
						Женски	246	11.114	2.987
Влијателност	1.475	.225	1.050	485	.294	Машки	241	10.838	2.912
						Женски	246	10.546	3.211
Овластеност	.877	.350	.288	485	.774	Машки	241	48.262	7.308
						Женски	246	48.065	7.773

Корелација (поврзаност) на возраста, стручното образование, годините на работа во сегашната организација и вкупното работно искуство (вкупен стаж)

Врската помеѓу варијаблите на нивото на размена меѓу лидерите и соработниците, овластеноста и организациската посветеност со возраста, професионалното (стручно) образование, годините на работа во сегашната (моменталната) организација и вкупното работно искуство беше утврдена со Spearman-овиот ранг за корелација (табела 41).

LMX: Размената со лидерите е негативно поврзана со годините на работа во сегашната организација ($\rho S=-.155$, $p\leq 0.01$), а позитивно поврзана со возраста ($\rho S=.122$, $p\leq 0.01$), како и со професионалното, односно стручното образование ($\rho S=.121$, $p\leq 0.01$).

Вредност на работата: Вредноста на работата е позитивно поврзана со сите четири карактеристики, со годините на работа во сегашната организација ($\rho S=,191$, $p\leq 0,01$), со вкупниот стаж ($\rho S=,188$, $p\leq 0,01$), со стручното образование ($\rho S=,139$, $p\leq 0,01$), како и со возраста ($\rho S=,135$, $p\leq 0,01$).

Self-детерминација (Самоопределување): Самоопределувањето е позитивно поврзано со вкупниот стаж ($\rho S=,200$, $p\leq 0,01$) и годините на работа во сегашната организација ($\rho S=,171$, $p\leq 0,01$). Поврзаност има и со професионалното, стручно образование ($\rho S=,106$, $p\leq 0,05$) и возраста ($\rho S=,102$, $p\leq 0,05$), но овие врски се статистички помалку значајни ($p\leq 0,05$).

Влијателност: Влијателноста, како и вредноста на работата, е позитивно поврзана со сите четири карактеристики, со вкупниот стаж ($\rho S=,192$, $p\leq 0,01$), со годините на работа во

сегашната организација (ρS=,190, p≤0,01), со стручното образование (ρS=,137, p≤0,01), како и со возраста (ρS=,130, p≤0,01).

Табела 41. Корелација (поврзаност) на скоровите за значајните променливи (варијабли) и личните карактеристики утврдени со Спирмановиот ранг на корелација

		Возраст (години)	Образование (стручна подготовка)	Години на работа во моменталната организација	Години на вкупен работен стаж
Размена помеѓу лидерите и соработниците – LMX	ρS	.122**	.121**	-.155**	-.036
	p	.000	.000	.000	.423
	N	848	846	830	496
Вредност на работата	ρS	.135**	.139**	.191**	.188**
	p	.003	.002	.000	.000
	N	492	491	486	488
Компетентност	ρS	-.015	-.019	.083	.086
	p	.736	.670	.067	.058
	N	492	491	486	488
Self-детерминација	ρS	.102*	.106*	.171**	.200**
	p	.023	.019	.000	.000
	N	492	491	486	488
Влијателност	ρS	.130**	.137**	.190**	.192**
	p	.004	.002	.000	.000
	N	492	491	486	488
Овластеност	ρS	.123**	.128**	.232**	.244**
	p	.006	.005	.000	.000
	N	492	491	486	488
Посветеност кон вредностите на организацијата	ρS	.099**	.096**	-.017	.188**
	p	.004	.005	.618	.000
	N	848	846	830	496
Посветеност кон останување во организацијата	ρS	.203**	.204**	-.090**	.035
	p	.000	.000	.009	.432
	N	848	846	830	496
Организациска посветеност	ρS	.020	.020	.025	.178**
	p	.561	.555	.465	.000
	N	848	846	830	496

Легенда: *Значајност на ниво p≤0,05; **Значајност на ниво p≤0,01

Овластеност: Овластеноста како целина е исто така позитивно поврзана со сите четири карактеристики, со вкупниот работен стаж (ρS=,244, p≤0,01), со годините работа во

сегашната организација (ρS=,232, p≤0,01) , со стручното образование (ρS=,128, p≤0,01), како и со возраста (ρS=,123, p≤0,01).

Посветеност кон вредностите на организацијата: Посветеноста кон вредностите на организацијата е позитивно поврзана со стажот (ρS=,188, p≤0,01), возраста (ρS=,099, p≤0,01) и професионалното (стручното) образование (ρS=,096, p≤ 0,01).

Посветеност кон останување во организацијата: Заложбата за останување во организацијата е позитивно поврзана со професионалното (стручно) образование (ρS=,204, p≤0,01), возраста (ρS=,203, p≤0,01), додека негативно е поврзана со годините на работен стаж во сегашната организација (ρS=-.090, p≤0.01).

Организациска посветеност: Организациската посветеност во целина е позитивно поврзана со вкупниот работен стаж (ρS=.178, p≤0.01).

Разлики во однос на видот на сопственост на организациите

Користејќи го Т-тестот за независни примероци, беше утврдено дека постои статистички значајна разлика помеѓу испитаниците вработени во државните и приватните компании во скоровите на варијаблите на ниво на размена помеѓу лидерите и соработниците (t=-3.434, p≤0.01), додека пак, вработените уживаат повисоко ниво на размена со нивните лидери во приватните организации.

Табела 42. Резултати од Т-тестот за разлики според видот на сопственоста на организацијата каде што се вработени испитаниците

	Левенов тест		Т-тест за независни промероци						
	F	p	t	df	p	група	N	M	s
Ниво на размена помеѓу лидерите и соработниците – LMX	.915	.339	-3.434	838	.001	Државна	625	21.598	6.006
						Приватна	215	23.196	5.518
Посветеност кон вредностите на организацијата	3.304	.069	-.970	838	.332	Државна	625	31.803	8.056
						Приватна	215	32.405	7.221
Посветеност кон останување во организацијата	.870	.351	-2.343	838	.019	Државна	625	17.094	4.269
						Приватна	215	17.880	4.160
Организациска	6.556	.011	.108	469.510	.914	Државна	625	44.591	6.737

посветеност						Приватна	215	44.542	5.288
Вредност на работата	1.243	.265	1.318	481	.188	Државна	269	12.632	2.910
						Приватна	214	12.292	2.692
Компетентност	.316	.574	-.106	481	.916	Државна	269	13.676	1.579
						Приватна	214	13.690	1.370
Self-детерминација	5.412	.020	1.439	434.061	.151	Државна	269	11.395	2.673
						Приватна	214	11.021	2.958
Влијателност	5.775	.017	.652	436.606	.515	Државна	269	10.741	2.940
						Приватна	214	10.556	3.220
Овластеност	1.646	.200	1.325	442.745	.186	Државна	269	48.533	7.321
						Приватна	214	47.611	7.814

Користејќи го Т-тестот за независни примероци, исто така беше утврдено дека постои статистички помалку значајна разлика помеѓу испитаниците вработени во државните и приватните компании од енергетскиот сектор во Република Северна Македонија во скоровите за променливата посветеност да останат во организацијата (t=- 2.343, p≤0.05) , поголема посветеност за останување во организацијата изразуваат испитаниците кои се вработени во приватните организации. Резултатите од Т-тестот се прикажани во Табелата 42.

Разлики во однос на работната позиција во организацијата

Со користење на Т-тестот за независни примероци, беше утврдена разликата во скоровите меѓу вработените на раководни позиции и вработените кои не се на раководни позиции. Утврдено е дека постои статистички значајна разлика помеѓу испитаниците на менаџерски и неменаџерски позиции во скоровите за следните варијабли: ниво на размена меѓу лидерите и соработниците (t=4,405, p≤0,01), посветеност на вредностите на организацијата (t=3.852, p≤0.01), посветеност за останување во организацијата (t=4.107, p≤0.01), вредност на работата (t=4.122, p≤0.01), self--детерминација (t=5.899, p≤0.01), влијателност (t=9,080, p≤0,01) и овластеност (t=6,986, p≤0,01).

Табела 43. Резултати од Т-тестот за разлики според работната позиција на вработените во организацијата

	Левенов тест		Т-тест за независни промероци						
	F	p	t	df	p	група	N	M	s
Ниво на размена помеѓу лидерите и соработниците – LMX	.013	.908	4.405	491	.000	Раководна	87	24.989	5.516
						Нераководна	406	22.056	5.661
Посветеност кон вредностите на организац.	5.480	.020	3.852	149.656	.000	Раководна	87	35.506	6.121
						Нераководна	406	32.586	7.650
Посветеност кон останување во организацијата	.883	.348	4.107	491	.000	Раководна	87	19.421	4.149
						Нераководна	406	17.355	4.282
Организациска посветеност	.006	.938	1.202	491	.230	Раководна	87	45.944	5.943
						Нераководна	406	45.116	5.808
Вредност на работата	9.085	.003	4.122	175.782	.000	Раководна	85	13.376	1.933
						Нераководна	399	12.324	2.907
Компетентност	.541	.463	.223	482	.824	Раководна	85	13.718	1.333
						Нераководна	399	13.678	1.527
Self-детерминација	11.957	.001	5.889	172.468	.000	Раководна	85	12.509	1.960
						Нераководна	399	10.993	2.896
Влијателност	29.285	.000	9.080	209.779	.000	Раководна	85	12.588	1.788
						Нераководна	399	10.327	3.121
Овластеност	14.326	.000	6.986	175.908	.000	Раководна	85	52.132	5.104
						Нераководна	399	47.423	7.679

Како што може да се види во табела 43, испитаниците на раководни позиции во организациите каде што се вработени имаат повисока оценка за сите споменати варијабли.

Разлики во однос на видот на работата

Разликите во скоровите меѓу испитаниците кои извршуваат различни видови работни задачи беа утврдени со помош на непараметрискиот тест Крускал Волис. Категориите на работни места кои беа тестирани се: менаџмент, високопрофесионални работни места, административни работни места, техничко-оперативни работни места, односи со засегнати страни, извршни работни места, работни места поврзани со стручно оспособување и обуки и други работни места.

Табела 44. Резултати од непараметрискиот тест Крускал Волис за разлики во скоровите во однос на видот на работата

	Хи квадрат	df	p
Посветеност кон вредностите на организацијата	15.704	7	.028
Посветеност кон останување во организацијата	39.427	7	.000
Организациска посветеност	6.425	7	.491
Ниво на размена помеѓу лидерите и соработниците – LMX	31.475	7	.000
Вредност на работата	39.560	7	.000
Компетентност	6.391	7	.495
Self-детерминација	32.788	7	.000
Влијателност	61.980	7	.000
Овластеност	53.221	7	.000

Резултатите (табела 44) укажуваат на тоа дека постои разлика во скоровите за следните варијабли меѓу испитаниците кои вршат различни видови на работа: ниво на размена помеѓу лидерите и соработниците – LMX, вредност на работата, self-детерминација, влијателност, овластеност, посветеност кон вредностите на организацијата, како и посветеност кон останување во организацијата.

7. Дискусија во однос на хипотезите

Многу истражувачи веќе укажаа на важната врска помеѓу размената лидер-соработник и организациската посветеност (Gerstner & Day, 1997; Joo, 2010; Kang et al., 2011; Lee, 2005; Yousaf et al., 2011). Сепак, многу од овие студии не откриваат ништо подлабоко од едноставната индикација дека LMX е поврзан со организациската посветеност. Неколку автори (Joo, 2010; Kang et al., 2011; Konja, Grubic- Nesic, & Lalic, 2012) кои претходно спровеле слично истражување истакнаа дека е тешко да се најде спроведено истражување кое вклучува LMX како претходник на организациските посветеност и дека само неколку студии се занимавале или се занимаваат со оваа проблематика.

На пример, Герстнер и Дај (1997) заклучија дека LMX е постојано во корелација со посветеноста, но не откриј ништо значајно за природата на оваа поврзаност. Joo (2010) се обиде да оди подалеку и подлабоко во разјаснувањето на врската помеѓу овие две варијабли, меѓутоа, тој ја мери само афективната посветеност и изврши само основни анализи и, како и другите автори, само заклучи дека LMX е навистина поврзан со, и има влијание врз организациската посветеност.

Канг и колегите (2011) имаа интересна опсервација во корист на потребата да се спроведе истражување за влијанието на LMX врз организациската посветеност во различни работни средини. Тие изјавија дека повеќето истражувања кои вклучуваат LMX и посветеност се спроведени во западните развиени опкружувања (економии). Се чини дека во повеќето истражувања од овој тип, LMX како антецедент (претходник) на организациската посветеност, анализата на нивниот однос и нивното значење се губи во морето на други варијабли, кои овие често премногу комплицирани истражувања ги испитуваат. Друг заеднички проблем е што во овие студии често се користат различни инструменти за мерење и на LMX и на посветеноста, така што наодите, односно резултатите, не можат да бидат хомогени, конзистентни и целосно споредливи. Исто така, во некои студии, размената помеѓу лидерите и соработниците беше истражувана само како помошна медијаторна (посредувачка) променлива (Lee, 2005).

Намерата на ова истражување и на комплетниот магистерски труд е да се придонесе кон решавањето на најмалку три главни проблеми (прашања) кои беа претходно идентификувани, а тоа се потребата од спроведување на истражувања надвор од западните средини, и непотребната компликација на истрражувањата кои се занимаваат со размената и посветеноста. Намерата на истражувањето беше и да придонесе за подлабоко разјаснување на односот и влијанието помеѓу размената и посветеноста, преку воведување или тестирање на овластеноста, односно авторитетот на вработените како медијаторна (посредувачка) променлива во односот помеѓу размената и посветеноста. При дизајнирањето на истражувањето, беше посветено големо внимание и напор за да се обезбеди дека воведувањето на оваа трета променлива, односно овластувањето, не го отежнува истражувањето во поголема мера и не ги нарушува основните принципи кон кои

се стреми оваа магистерска работа, а тоа се едноставноста и разбирливоста на истражувачкиот процес и на самата анализа на резултатите. Едноставноста и разбирливоста на истражувањето и на севкупно презентираното во магистерскиот труд, првенствено беа постигнати со поставување на јасни и прецизни цели на работата, јасност на теоретската основа и кристално јасна методологија на работата. Посебно внимание беше посветено и на обезбедувањето на фактите дека теоретските размислувања не излегуваат значително подалеку од опсегот на варијаблите што се испитуваат и анализираат во истражувачката работа, како и на внимателен избор на јасните и прецизни хипотези и нивното ограничување на само оние кои се апсолутно неопходни.

До денес, истражувањата кои користат идентични инструменти, дизајн и структура или кои постигнале кристална јасност и разбирливост, дури и за читателите кои не се директно инволвирани во дадената проблематика, не постои надвор од границите на Република Северна Македонија, или можеби едноставно не се јавно достапни и тоа е еден од најзначајните атрибути на ова истражување, што можеби во иднина ќе треба да се зајакне, преку објавување на резултатите од истражувањето во некои одредени влијателни списанија и да биде презентирано на меѓународни конференции.

Поврзаност помеѓу лидерството и организациската посветеност на вработените

Поврзаност на размената помеѓу лидерите и соработниците и организациската посветеност на вработените

Најзначајни анализи во истражувањето се анализите на корелацијата помеѓу нивото на размена меѓу лидерите и соработниците и организациската посветеност. Со оглед на тоа што комуникацијата е дел од размената, а некои автори дури сметаат дека размената е повисоко ниво на комуникација, односно проширена комуникација, резултатите од овие анализи пред сè го оправдуваат насловот на овој магистерски труд „Влијание на комуникацијата на лидерите и соработниците врз организациската поставеност на вработените во енергетскиот сектор“. Потоа, резултатите од овие корелациски анализи даваат одговор на првиот дел од основното прашање поставено во воведните напомени, односно на основното истражувачко прашање поставено во методологијата на

истражувањето, а тоа е „дали размената во комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците навистина има влијание врз организациската посветеност на вработените во енергетскиот сектор во Република Северна Македонија?“. Резултатите од анализите поврзани со односот помеѓу лидерството и организациската посветеност на вработените се наоѓаат во делот „поврзаност помеѓу променливите (корелациите)“ од овој труд.

Бидејќи овие анализи се најзначајни во оваа магистерска работа, врската помеѓу LMX и организациската посветеност беше утврдена со користење на два вида коефициенти на корелација, Пирсоновиот и Спирмановиот коефициент на корелација, со цел да се зајакне статистичката моќ на резултатите. Бидејќи за двата коефициенти се добиени многу слични и конзистентни резултати, со голема сигурност може да се заклучи дека резултатите се точни и одговараат на реалната состојба.

Анализите откриja значајна позитивна врска и помеѓу LMX и организациската посветеност гледано како целина (главна скала), и помеѓу LMX и потскалите на организациска посветеност, посветеност на организациските вредности и посветеност да се остане во организацијата.

Најсилната поврзаност беше пронајдена помеѓу LMX и посветеноста на организациските вредности. Овие резултати ги потврдуваат и теоретските претпоставки и резултатите од некои претходни истражувања (Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012). Испитаниците кои уживаат во висококвалитетна размена со нивните лидери се повеќе посветени на вредностите и целите на организацијата, односно, вработените со повисоко ниво на LMX имаат поголема веројатност да се вклучат во реализацијата на вредностите и целите за кои што се залага организацијата.

Посветеноста на организациските вредности се поистоветува со афективната посветеност. Афективната посветеност се дефинира како емоционална приврзаност кон организацијата, идентификација со организацијата и вклученост во организацијата. Вработен кој има високо ниво на афективна посветеност останува во организацијата затоа што тоа го сака и затоа што тоа е негова слободна волја (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1998). Афективната посветеност подразбира: „силна верба во организацијата

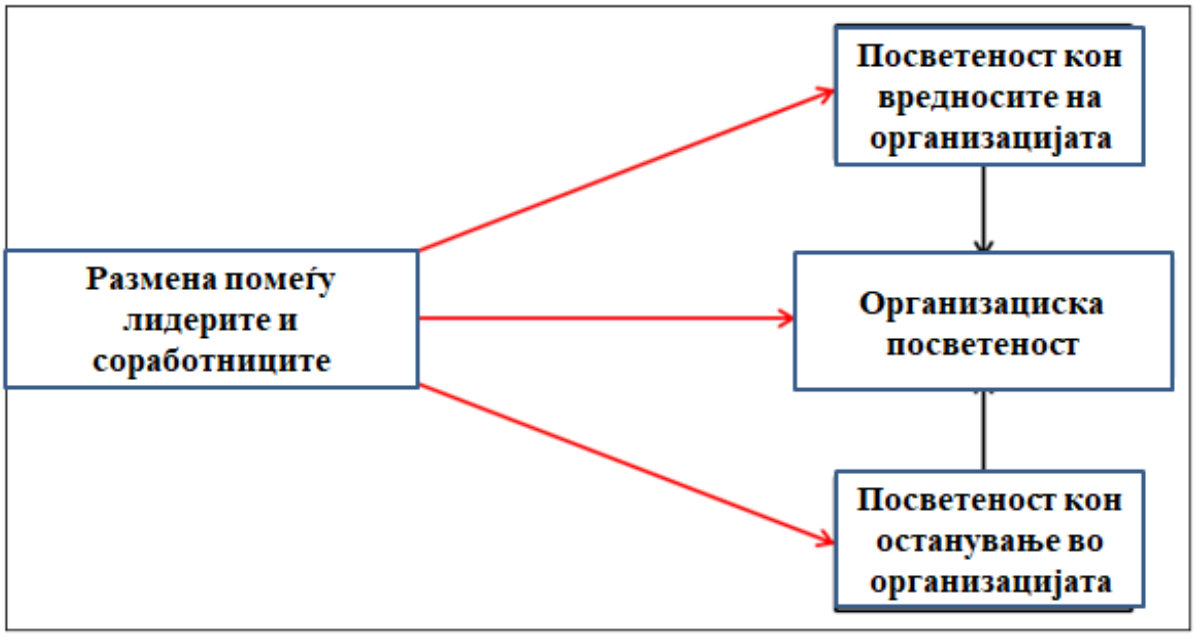
и прифаќање на целите и вредностите на организацијата; подготвеност да се вложи значителен напор и напор во име на организацијата; и дефинитивна желба да се зачува членството во организацијата“ (Porter et al., 1974, 604), и оттука, сосема е разбирливо дека подобрите односи и комуникација меѓу вработените и лидерите ја зголемуваат посветеноста на вредностите на организацијата, ги мотивира вработените да се идентификуваат посилно со организацијата и поттикнува поголема вклученост на вработените во активностите на организацијата.

Пронајдена е нешто послаба поврзаност помеѓу LMX и посветеноста да се остане во организацијата. Испитаниците кои уживаат висококвалитетна комуникација со нивните лидери, исто така, се повеќе посветени кон останување и одржување на членството во организацијата, односно, вработените со повисоки нивоа на LMX имаат поголема веројатност да останат во и со организацијата. Затоа, може да се заклучи дека повисокото ниво на LMX води до помала флуктуација во организацијата, а тоа е потврдено и во многу други студии (Graen, Hoel, et al., 1982; Graen & Uhl-Bien, 1995; Henderson et al., 2009).

Посветеноста кон останување во организацијата е уште еден термин за означување на континуирана посветеност и е поврзан со согледаните трошоци при евентуално напуштање на организацијата. Вработените со високо ниво на континуирана посветеност мора да останат во организацијата, бидејќи трошоците за напуштање би биле поголеми од придобивките што би се остварile со напуштање на организацијата (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1998) и често им е многу тешко да ја напуштат организацијата поради напорите на работодавачот да им го отежне излегувањето од организацијата (Meyer & Allen, 1997). Вработените со високо ниво на континуирана посветеност остануваат во организацијата затоа што мораат да останат во организацијата од најчесто финансиски причини.

Резултатите од корелациските анализи ја потврдија врската помеѓу размената (LMX) и организациската посветеност како целина, со што се заокружи конзистентноста на резултатите со резултатите од корелациските анализи на претходните потскали, како и со резултатите од многу претходни студии во западните работни средини (Gerstner & Day, 1997; Joo, 2010; Kang et al., 2011; Lee, 2005; Yousaf et al., 2011), што исто така го потврди

влијанието на размената помеѓу лидерите и соработниците врз организациската посветеност на вработените. Резултатите укажуваат дека Република Северна Македонија не е изолиран случај и дека и кај нас функционираат западните трендови и со голема статистичка веројатност тие одговараат потврдно на претходното прашање „дали размената меѓу лидерите и соработниците навистина има влијание врз организациската посветеност на вработените во енергетскиот сектор во Република Северна Македонија?“.



Слика 10. Модел на влијанието на LMX врз организациската посветеност

Легенда: Црните стрелки претставуваат компоненти; Црвените стрелки претставуваат влијание.

Сликата 10 го прикажува моделот на влијанието на LMX врз организациската посветеност и неговите делови, што беше потврдено со резултатите од истражувањето.

Поврзаност на овластеноста и организациската посветеност на вработените

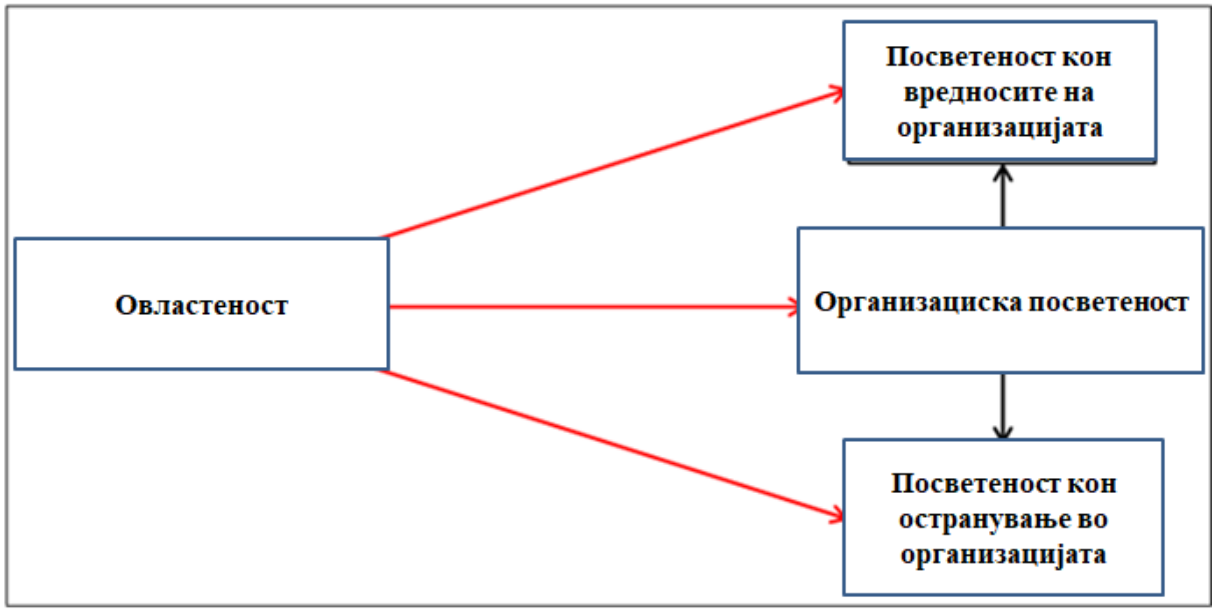
Користејќи го Спирмановиот коефициент на корелација, кој ја тестираше поврзаноста помеѓу овластувањето и организациската посветеност на вработените, беше откриена позитивна врска помеѓу овие две главни променливи, како и повеќето составни компоненти, односно потскалите на главните променливи.

Врската не е воспоставена само помеѓу компетентноста и посветеноста да останат во организацијата, односно вработените кои имаат висока перцепција за сопствената компетентност не мора да имаат висока посветеност да останат во организацијата. Компетентноста се однесува на степенот на вештина или поконкретно на умешноста на поединците што се потребни за извршување на нивните задачи на работа (Thomas & Velthouse, 1990) или вербата на поединецот во неговите сопствени способности и вештини. Компетентноста може да се нарече и лично владеење (Bandura, 1977, 1989) или владеење на однесувањето (Spreitzer, 1995). Вработените кои веруваат дека се компетентни во извршувањето на својата работа, односно веруваат во сопствените способности, не чувствуваат дека мора да останат во организацијата, бидејќи сметаат дека нивната компетентност им обезбедува доволно алтернативи, т.е. мислат дека лесно можат да најдат друга работа ако ја напуштат сегашната организација. Овој резултат го покренува прашањето дали неспособноста и континуираната посветеност, односно посветеноста да се остане во организацијата, се помеѓусебе поврзани. Познато е дека домашната економија мака мачи со голем број на неспособни и недоволно едуцирани и оспособени работници. Во многу организации, особено во јавните служби и државните претпријатија, во последните две децении се вработени голем број неспособни поединци, со често несоодветен образовен профил, врз основа на партиска припадност и семејни и пријателски врски. Сега организациите се соочени со неможност за спроведување на промените токму поради големиот вишок на неспособни луѓе, од кои повеќето не прават ништо. Повеќето од овие вработени се свесни за сопствената неспособност и, пред сè, за начинот на кој се вработиле, и затоа цврсто се држат до своите работни места и организации, а во светло на домашната економија, не би било погрешно да се претпостави дека неспособноста е тесно поврзана со посветеноста да се остане во организацијата.

Најсилната корелација беше воспоставена помеѓу вредноста, значајноста и важноста на работата и посветеноста кон вредностите на организацијата. Вредноста и значајноста се силно поврзани со личните верувања и системот на вредности на поединците и се однесуваат на перцепцијата на вредноста на исходот од задачите за поединецот оценети преку неговиот систем на вредности и личните стандарди. Таа, исто така ја одразува перцепцијата на поединецот за важноста и значењето на неговата работа (Mathieu et al.,

2006). Според толкувањето на Бриф и Норд (1990), смислата е усогласеноста помеѓу работните барања на поединецот, работната улога и неговиот/нејзиниот систем на вредности и верувања. Резултатите ги потврдуваат размислувањата на Кантер (1968), кој верува дека поголем степен на вредност и значајност водат до поголем степен на посветеност. Доколку очекуваните исходи од задачата имаат вредност и значење за поединецот, тој ќе биде повеќе посветен на извршувањето на таа задача. Може да се заклучи дека вработените за кои нивната сопствена работа има значителна вредност се повеќе посветени на вредностите на организацијата и нивното остварување, односно дека вработените кои работат на работни места кои имаат вредност за нив лично се повеќе подготвени да се посветат на вредностите на организацијата. затоа што тие се исто така посветени на своите вредности и цели.

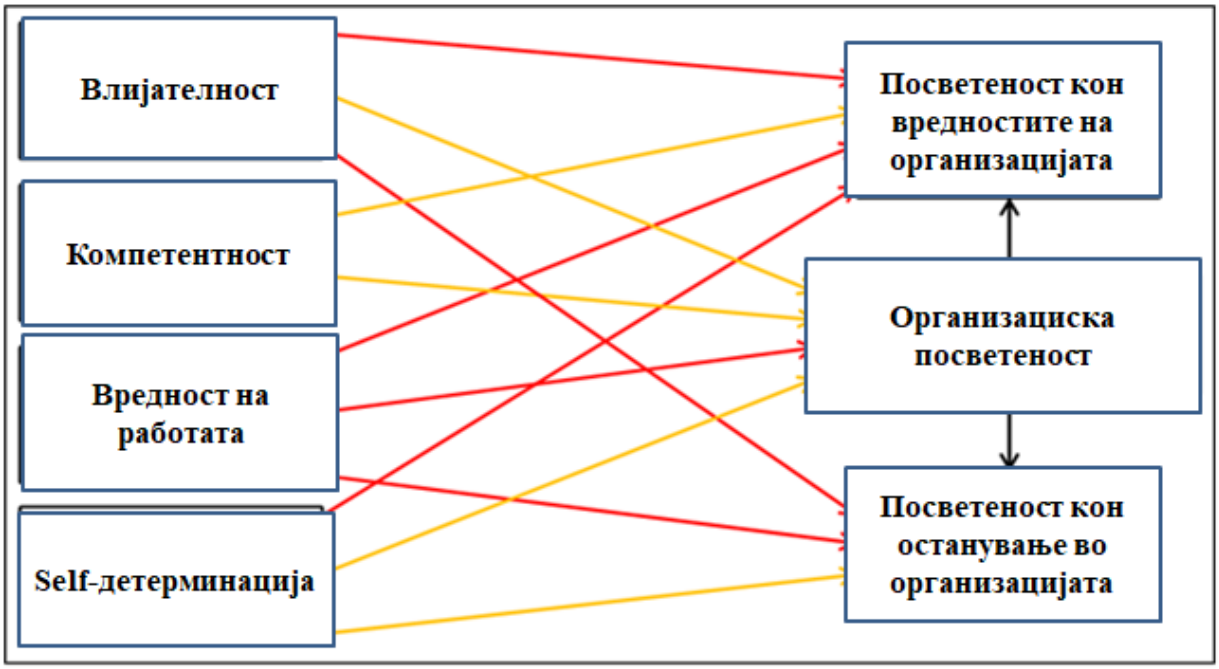
Резултатите од корелациските анализи ја потврдија поврзаноста на овластувањето и организациската посветеност во целина, како и поврзаноста на овластувањето во целина со компонентите на организациската посветеност, посветеноста кон организациските вредности и посветеноста кон останување во организацијата.



Слика 11. Влијанието на овластеноста како целина врз компонентите на организациската посветеност

Легенда: Црните стрелки претставуваат компоненти; Црвените стрелки претставуваат влијание

Сликата 11 го прикажува влијанието на овластеноста, односно зајакнувањето како целина врз компонентите на организациската посветеност, додека следната слика 12 го прикажува влијанието на компонентите на овластеноста врз компонентите на организациската посветеност.



Слика 12. Влијанието на компонентите на овластеноста врз компонентите на организациската посветеност

Легенда: Црните стрелки претставуваат компоненти; Црвените стрели претставуваат силно влијание; и Жолтите стрелки претставуваат слабо влијание.

Имајќи предвид дека врската помеѓу LMX и организациската посветеност како целина, како и поврзаноста помеѓу овластувањето и организациската посветеност во целина, беше потврдена, општата хипотеза OX1, која вели дека постои поврзаност помеѓу лидерството и нивото на посветеност меѓу вработените, беше целосно потврдена и поддржана од добиените резултати од истражувањето.

Улогата на овластеноста во односот помеѓу размената лидер - соработник и организацискатa посветеност

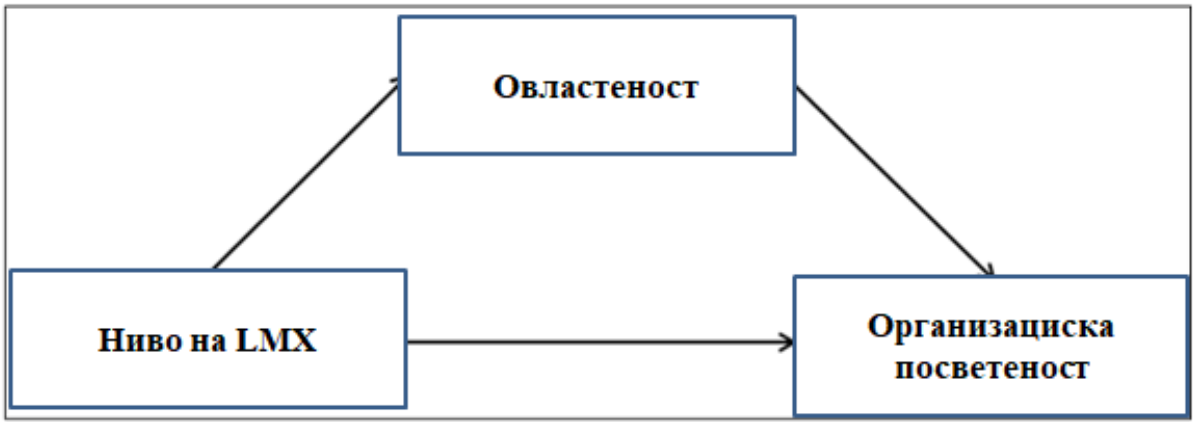
Во претходниот дел беше дискутирано директното влијание на овластеноста врз организацискатa посветеност во форма на влијанието на лидерството врз посветеноста на вработените. Меѓутоа, овластувањето, покрај тоа што се гледа како вид или елемент на лидерство, може да се гледа и како посредничка алатка во процесот на лидерство, со помош на која индиректно може да се пренесат саканите ефекти. Во овој случај, беше тестирано дали овластеноста на вработените има посредничка улога во односот помеѓу LMX и организацискатa посветеност на вработените, односно дали ефектите што одреден степен на LMX ги има врз организацискатa посветеност на вработените може индиректно да се пренесат преку овластеноста.

Собеловиот тест, кој беше користен за оваа намена, се користи за да се процени на формален начин, користејќи методи засновани на статистика, дали медијаторот, односно променливата за посредување (овластеност) го пренесува влијанието на независната променлива (LMX) на зависната променлива (организациска посветеност). Променливата може да се смета за медијатор до степен до кој го пренесува влијанието на дадена независна променлива врз дадена зависна променлива (Preacher, 2003).

Освен формалниот тест што беше користен во ова истражување, постојат неколку ситуации кои неформално може да укажат на појава на медијација (Preacher, 2003):

- ✓ Кога независната променлива има значително влијание врз медијацискатa променлива;
- ✓ Кога независната променлива има значително влијание врз зависната променлива во отсуство на медијатор;
- ✓ Кога медијаторот има значително уникатно влијание врз зависната променлива;
- ✓ Кога директното влијание на независната променлива врз зависната променлива се намалува со додавање на медијатор во моделот.

Во овој случај, Собеловиот тест потврди дека овластувањето е посредник во односот помеѓу размената (LMX) и организациската посветеност на вработените. Може да се заклучи дека овластувањето како посредничка алатка на лидерството индиректно го пренесува во значителна мера влијанието на квалитетот на размената со лидерите врз организациската посветеност на вработените. Овој заклучок дополнително го зајакнува веќе дискутираниот резултат за постоење на директно влијание на овластеноста на организациската посветеност на вработените, како и постоењето на директно влијание на LMX врз овластеноста (претставено во резултатите од поврзаноста помеѓу нивото на размена на вработените со лидерите и овластувањето). Во светло на овие наоди, сликата 13 го прикажува докажаниот модел на медијација на ова истражување, т.е. медијацискиот ефект врз овластувањето.



Слика 13. Овластеноста како медијациска променлива

Бидејќи е потврдена медијациската улога на овластеноста, посебнатра хипотеза ПХ1, која вели дека овластувањето на вработените има медијациски, односно посреднички ефект врз поврзаноста помеѓу LMX и нивото на организациска посветеност, е целосно потврдена и поддржана добиените резултати од истражувањето.

Посветеност на вработените во организациите во кои работат

Анализата на скоровите за организациска посветеност во целина покажа дека иако има повеќе посветени помеѓу испитаниците, има и многу непосветени или помалку посветени,

односно има речиси подеднакво ниско и високо посветени, односно посветени и непосветени кон организацијата. Меѓутоа, анализата на скоровите за афективна посветеност, односно посветеност кон вредностите на организацијата, покажа дека испитаниците во значителна мера оцениле дека се посветени на вредностите кон организацијата во која работат. Во однос на посветеноста да останат во организацијата, може да се заклучи дека испитаниците оцениле дека се посветени кон останување во организацијата, односно дека имаат континуирана посветеност, но во помала мера од афективната посветеност.

Како што веќе беше истакнато, афективната посветеност постои кога вработените остануваат во организацијата и ги поддржуваат нејзините вредности и цели, бидејќи тоа е она што тие го сакаат, додека континуирана посветеност постои кога вработените мора да останат во организацијата поради некоја причина, најчесто поради финансиски причини и немањето можности за алтернативно вработување.

Во минатото, континуираната посветеност беше значително поврзана со економската состојба во Северна Македонија и регионот. Вработените често остануваа во организации бидејќи практично беше невозможно да се најде друга работа, а финансиската состојба беше многу лоша. Охрабрувачки е фактот што високата афективна посветеност е присутна кај мнозинството од испитаниците. Иако континуираната посветеност сè уште е потребна во помала мера, првенствено за да се спречи флуктуацијата на вработените што се случува во отсуство на континуирана посветеност, афективната посветеност е тип на посветеност кон која треба да се стремат организациите, поради нејзината улога во постигнувањето на организациските цели. Но, загрижува фактот што меѓу испитаниците има уште многу, генерално, непосветени луѓе, вработени во организациите.

Посебната хипотеза ПХ2, која вели дека вработените се посветени на нивните организации, беше делумно прифатена и потврдена.

Овластеност на вработените во организациите

Анализата на скоровите на компонентите на овластеноста покажа дека две компоненти на овластеноста беа оценети многу високо од страна на испитаниците, а тоа се вредноста и

значајноста на работата и компетентноста. Во значителна мера, вработените оценија дека нивната работа е важна, значајна и има значајна вредност и значење во организацијата, а исто така и дека се компетентни да ја извршуваат истата.

Што се однесува до самоопределувањето, односно self-детерминирањето и влијателноста, испитаниците умерено ги оценија овие две димензии. Самоопределувањето, односно self-детерминирањето или слободата на избор може да се гледа како слобода на поединците да изберат како да ги извршуваат своите задачи. Високото ниво на самоопределување вклучува значителна количина на воочена контрола што поединецот ја има врз неговите активности (Deci & Ryan, 1985; Thomas & Velthouse, 1990). Високото ниво на самоопределување вклучува автономна мотивација, која води до ефективни перформанси, здравје, благосостојба и развој на вработените. „Автономната мотивација вклучува однесување со целосно чувство на слобода на волја, одлука и избор, додека од друга страна, контролираната мотивација вклучува однесување со искуство на притисок и барање за одредени резултати кои доаѓаат од сили кои се перципираат како надворешни на себе“ (Deci & Ryan, 2008a, 14).

Влијателноста е степенот до кој поединецот може да направи разлика во ситуациите поврзани со работата (Thomas & Velthouse, 1990), степенот до кој поединецот може да влијае на работните резултати (Ashforth, 1989) или верувањето на поединецот дека нивната работа влијае на ефективноста на еден поголем систем (Mathieu et al., 2006).

Врз основа на резултатите, може да се заклучи дека вработените во енергетскиот сектор во Република Северна Македонија се свесни дека овластувањето и влијанието на нивната работа не се на завидно високо ниво, но од друга страна, тие придаваат преголемо значење на вредноста на својата работа и нивната сопствена компетентност. Луѓето од овие области честопати имаат тенденција да ги преценуваат сопствените способности и ретко кој би признал дека не се компетентни да ја завршат работата. Од друга страна, тие се свесни дека денес е тешко да најдат друга работа, а моменталната работа им е важна и значајна.

Резултатите покажаа и дека испитаниците имаат умерено зголемување на скорот за сопствената овластеност во целина.

Посебната хипотеза ПХ3, која вели дека вработените не се доволно овластени да ги извршуваат задачите целосно независно, беше делумно прифатена и потврдена, пред сè поради пониските оценки за self-детерминирањето и влијателноста. Овие две компоненти на овластеноста се директно поврзани со независното извршување на задачите.

Влијанието на општите демографски карактеристики на вработените врз нивото на нивната размена (LMX), овластеноста и посветеноста

Резултатите не открија значајни разлики меѓу половите за ниту една од варијаблите. Сепак, постојат одредени разлики во однос на возраста, професионалната квалификација, годините на работа во сегашната организација (стаж) и вкупниот стаж. Тоа значи дека полот на испитаникот не влијае на трите истражувани варијабли, додека возраста, професионалната квалификација, годините на работа во сегашната организација и вкупното работно искуство имаат влијание врз истражуваните варијабли.

Вработените кои работат пократко во сегашната организација, постарите вработени и вработените со повисоко образование или повисока професионална квалификација имаат подобра размена со нивните лидери. Постарите вработени имаат повеќе животно искуство за да воспостават подобри односи со нивните лидери, вработените кои имаат повисоко образование се подобро обучени и имаат поразвиени комуникациски вештини кои им помагаат да развијат односи со лидерите, додека вработените кои работеле пократко време во сегашната организација се обидуваат на почетокот на својата кариера во организацијата да воспостават подобри односи со другите вработени во организацијата, но особено со лидерите.

Со оглед на тоа дека вредноста на работата е позитивно поврзана со сите четири лични карактеристики, вработените кои работат подолго во организацијата, имаат подолг вкупен стаж, високо професионално образование и постарите вработени повеќе ја ценат сопствената работа.

Вработените со подолго вкупно работно искуство и повеќе години работа во сегашната организација подобро го оценуваат самоопределувањето, односно self-детерминирањето. Вработените со високо образование и постарите вработени исто така подобро го оценуваат самоопределувањето, но разликите во однос на возраста и професионалното образование се помалку статистички значајни.

На перцепцијата на влијанието на работата, позитивно влијаат сите четири карактеристики. Вработените кои работат подолго во организацијата, имаат подолг вкупен стаж, високо стручно образование и постарите вработени имаат поголема перцепција за влијанието врз процесите во организацијата во која работат, односно се чувствуваат повлијателни на работа.

На овластеноста како целина исто така позитивно влијаат сите четири карактеристики. Вработените кои работат подолго во организацијата, имаат подолг вкупен работен стаж, повисоки професионални квалификации и постарите вработени имаат посилно чувство за психолошко овластување поврзано со нивната работа. Искуството, мудроста, силата и позицијата кои доаѓаат со возраста, стажот, годините работа во иста организација и високото образование се главните двигатели на вистинската овластеност, како и чувството на овластеност во организацијата.

Поголема посветеност на вредностите на организацијата во која работат изразија вработените со подолг вкупен работен стаж, постарите вработени и вработените со високо стручно образование. Причините за тоа се првенствено искуството кое доаѓа со стажот, годините и образованието, кое им овозможува на вработените подобро да ги разберат и усвојат вредностите на организацијата во која работат и да ги усогласат овие вредности со сопствените вредности и цели. Потоа, вработените со високо стручно образование често имаат поголеми амбиции и желба за напредување и се посветуваат на вредностите на организацијата за да ги постигнат и целите на организацијата и, според тоа, сопствените цели. Од друга страна, вработените со пократко работно искуство, помладите вработени и вработените со пониски професионални квалификации често имаат превисоки очекувања и се држат до некои од нивните идеали, што во некои ситуации ги спречува реално да ги согледаат и усвојат вредностите и целите на организацијата.

Вработените со повисоки професионални квалификации, постарите вработени и вработените кои работеле пократко во сегашната организација имаат поголема посветеност да останат во организацијата. Во овој резултат до одреден степен се гледаат специфичностите на домашната економија и пазарот на труд. Во развиените земји, пообразованите вработени имаат значително повеќе можности за вработување, а флуктуацијата, односно заминувањето на високообразовани кадри во подобри и поуспешни организации не е ретка појава и затоа нивната посветеност да останат во организацијата е помала. Но, кај нас имаме сосема поинаква слика, каде што можностите за вработување на образовани кадри се прилично лоши, па така имаме ситуација кога заложбата за останување во организацијата е поголема кај високообразованите кадри, бидејќи тие се свесни дека тие немаат многу избор. Тогаш, постарите вработени се свесни дека кај нас на нивна возраст е особено тешко да се најде друга работа, додека вработените кои работеле пократко во сегашната организација, односно оние кои неодамна се вработиле, се среќни што успеале да воопшто да најдат работа (обично по долг период на барање работа) и тоа значително влијае на нивната посветеност да останат во организацијата.

Само испитаниците со подолго работно искуство имаат поголема организациска посветеност во целина. Ова не значи дека другите испитаници не се посветени на организациите во кои се вработени, туку само дека испитаниците со подолго работно искуство имаат малку повеќе посветеност, односно дека испитаниците кои се со најдолг работен стаж, се најпосветени од сите.

Табелата 45 покажува рекапитулација на влијанието на општите демографски карактеристики врз размената на вработените (LMX), овластувањето и организациската посветеност.

Табела 45. Преглед на влијанието на општите демографски карактеристики

Општи демографски карактеристики	Возраст	Години на работа во сегашната организација	Вкупен работен стаж	Стручна подготовка
Влијание на:	• LMX • Овластеност o Вредност на работата o Компетентност o Влијателност o Self-детерминација o Посветеност на вредностите на организацијата o Посветеност да се остане во организацијата	• LMX • Овластеност o Вредност на работата o Компетентност o Влијателност o Self-детерминација o Посветеност да се остане во организацијата	• Овластеност o Вредност на работата o Компетентност o Влијателност o Self-детерминација • Организациска посветеност o Посветеност на вредностите на организацијата	• LMX • Овластеност o Вредност на работата o Компетентност o Влијателност o Self-детерминација o Посветеност на вредностите на организацијата o Посветеност да се остане во организацијата

Врз основа на резултатите, посебната хипотеза ПХ4, која вели дека општите демографски карактеристики на вработените влијаат на нивото на нивната LMX, овластувањето и посветеноста, беше делумно прифатена, имајќи предвид дека полот на испитаниците немал никакво влијание, додека другите карактеристики имале влијание врз повеќето од променливите. Имено, сите тестирани лични карактеристики, освен полот, влијаат на нивото на чувството на моќ или на овластеност кај вработените. Годините на работа во сегашната организација, возраста и формалното образование влијаат на нивото на размена (LMX) како и на посветеноста да се остане во организацијата. Потоа, стажот, возраста и формалното образование влијаат на посветеноста на вредностите на организацијата, но на вкупната посветеност на вработените влијае само стажот. Иако не сите тестирани лични карактеристики подеднакво влијаат на сите варијабли, може да се заклучи дека личните карактеристики на вработените во помала мера влијаат на нивото на нивната размена (LMX), овластеноста и посветеноста.

Влијанието на работните карактеристики на нивото на размена, овластеност и посветеност на вработените

Влијанието на карактеристиките на работата врз нивото на размена/комуникација со лидерите, овластувањето и посветеноста на вработените се одредува во однос на две карактеристики. Првата карактеристика е позицијата во организацијата. Беше анализирано дали менаџерската/неменаџерската, односно раководната/нераководната позиција во организацијата влијае на нивото на LMX, овластеноста и посветеноста. Друга карактеристика што беше тестирана е видот на работата што ја извршуваат вработените, а тоа може да бидат: менаџерски работи, високопрофесионални работни места, административни работни места, техничко-оперативни работни места, односи со засегнати страни, извршни работни места, работни места поврзани со едукација и обука, како и други работни места.

Во првата категорија, во однос на менаџерската/нераководната позиција во организацијата, беше утврдено дека постои разлика помеѓу испитаниците на раководни и нераководни позиции во речиси сите варијабли, и тоа: ниво на размена меѓу лидерите и соработниците, вредност на работата, self-детерминацијата, влијателноста, овластувањето како целина, посветеноста на вредностите на организацијата и посветеноста да се остане во организацијата. Повисоки вредности, односно подобри резултати на сите овие варијабли, добиваат вработените кои се на раководни позиции во организациите каде што работат.

Секако дека се очекуваат повисоки скорови кај раководителите во овој случај. Во претходните делови од трудот веќе беше посочено дека повисоката позиција во организацијата може да донесе различни придобивки за вработените, меѓу кои се подобри односи со лидерите, поголема овластеност, односно авторитет и автономија во работата и разни други придобивки, кои на крајот доведуваат до поголема посветеност на вработените кои уживаат во овие бенефиции. За да може една личност во организацијата да стане менаџер, односно да биде на раководна позиција, таа личност мора да припаѓа на внатрешна група, односно лидерот да ја избере како член на внатрешната група, што само по себе им носи на вработените подобри односи со лидерите и поголем авторитет.

Членовите на групата формираат посилни и поблиски односи со нивните лидери, кои се придружени со високи нивоа на меѓусебна доверба, почит, посветеност и реципрочно влијание што резултира со висока посветеност, поголемо задоволство од работата и подобрени перформанси на подредените (Graen & Uhl-Bien, 1995; Klein & Kim, 1998; Zalesny & Graen, 1986). Ним им се дава висок степен на одговорност и пристап до стратешките ресурси.

Во втората категорија, во однос на видот на работата што ја вршат вработените во организациите во кои работат, беше утврдено дека постои разлика меѓу испитаниците во однос на видот на работата во истите варијабли како и во разликите во врска со менаџерската/неменаџерската, односно раководната/нераководната позиција во организацијата, и тоа кај: нивоата на размена меѓу лидерите и соработниците, вредноста на работата, self-детерминираноста, влијателноста, овластеноста како целина, посветеноста на вредностите на организацијата и посветеноста да се остане во организацијата. Табелата 46 покажува преглед на најдобро и најлошо рангираните вработени во однос на видот на работата што ја извршуваат.

Табела 46. Преглед на најдобро и најлошо рангирани видови на работни места

Вид на работа	**Најдобро рангирана работа**	**Најлошо рангирана работа**
Ниво на размена помеѓу лидерот и соработникот – LMX	Менаџмент	Останати работи Извршни работи
Вредност на работата	Едукација и обуки Менаџмент	Останати работи Односи со заинтересираните страни
Self-детерминација	Менаџмент Едукација и обуки	Административни работи Техничко-оперативни работи Односи со заинтересираните страни Извршни работи Останати работи

Влијателност	Менаџмент Едукација и обуки	Односи со заинтересираните страни Извршни работи
Овластеност	Менаџмент Едукација и обуки	Односи со заинтересираните страни Извршни работи
Посветеност да се остане во организацијата	Менаџмент Високостручни работи Едукација и обуки	Останати работи Извршни работи
Посветеност на вредностите на организацијата	Менаџмент Едукација и обуки	Извршни работи

Може да се заклучи дека вработените кои извршуваат задачи од областа на менаџментот, едукаицјата и обуката во организациите во кои работат, генерално имаат најдобри резултати за сите варијабли, додека меѓу генерално најлошо рангираните се вработените кои извршуваат извршни задачи, други задачи и задачи поврзани со односите со засегнатите страни.

Врз основа на резултатите, посебната хипотеза ПХ5, која вели дека работните карактеристики на вработените влијаат на нивото на нивната LMX, овластеноста и посветеноста, е целосно прифатена, имајќи предвид дека положбата на вработените и видот на работата што ја вршат имаат значително влијание.

Влијание на организациските карактеристики на нивото на размена, овластеноста и посветеноста на вработените

Разлики во нивото на размена, посветеноста и овластувањето на вработените во приватните и јавните компании од енергетскиот сектор

Анализите што беа направени покажаа дека видот на организацијата има ограничено влијание врз некои од варијаблите. Така, типот на организација има влијание врз самоопределувањето на вработените, врз посветеноста на вработените кон вредностите на организацијата и врз посветеноста на вработените да останат во организацијата, но има и маргинално влијание врз ниво на размена меѓу вработените и лидерите.

Вработените во приватните организации имаат значително повисок резултат LMX, односно имаат значително подобри односи на размена со нивните лидери отколку вработените во јавните организации, односно компании од енергетскиот сектор.

Вработените во јавните компании од енергетскиот сектор, имаат значително повисока оценка за самоопределување, односно имаат повисок степен на самоопределување од вработените во приватните енергетски компании.

Вработените во производствените јавни (државни) компании од енергетскиот сектор имаат значително повисока оценка (повисок скор) за променливата посветеност на организациските вредности, односно тие се повеќе посветени на вредностите на организацијата во која работат отколку другите вработени во истиот сектор.

Вработените во производствените јавни (државни) компании од енергетскиот сектор имаат значително повисока оценка (повисок скор) за променливата посветеност да останат во организацијата, односно тие се повеќе посветени да останат во организацијата во која работат отколку другите вработени во истиот сектор.

Може да се заклучи дека вработените во приватните компании имаат малку подобри односи на размена со лидерите од другите, дека вработените во јавните компании уживаат повисоко ниво на самоопределување, додека вработените во производствените јавни, односно државни компании се повеќе посветени на вредностите на организацијата (афективно посветеност) и останување во организација (континуирана посветеност) од другите.

Донекаде се очекуваат подобри односи во приватните организации и може првенствено да се објаснат со самиот карактер на нивната структура. Познато е дека приватните компании од енергетскиот сектор полесно се прилагодуваат на новите трендови, дека нивната структура е поотворена од структурата на останатите компании од истиот серктор и дека тимската работа и принципите на современото лидерство значително поуспешно се применуваат во нив.

Многу студии во минатото се занимаваа со посветеноста на вработените во јавните организации. Во тие студии, беше откриено дека вработените во државните служби, односно државните службеници во претходните периоди имале повисоко ниво на континуирана посветеност од другите (Meyer & Allen, 1997; Perry, 1997). На високото ниво на посветеност на вработените во јавниот сектор, првенствено влијаеле нивната безбедност на работното место и нивната етика. Тие се свесни колку значи да се има сигурна работа во јавниот сектор во денешно време и тоа е она што ја поттикнува нивната посветеност меѓу другото (Liou, 1995; Perry, 1997). Сепак, имајќи ги предвид резултатите од ова истражување, кои покажаа дека вработените во производствените државни компании од енергетскиот сектор се повеќе посветени на вредностите на организацијата, како и на останувањето во организацијата, претходните резултати не можат да се потврдат во ова истражување. Ова е разбирливо до одреден степен, бидејќи претходните истражувања биле спроведени во земји со уреден, безбеден и стабилен јавен, односно државен енергетски сектор. Од друга страна, познато е дека овој сектор во Република Северна Македонија е прилично неорганизиран во моментот, посебно при формирањето на неколкуте ДООЕЛ-и за производство, продажба и дистрибуција на топлинска енергија, со значителен вишок на вработени и е подложен на различни негативни влијанија, како што се политиката, промените на власта и разни други влијанија, кои се одразуваат во посветеноста на вработените.

Посебната подхипотеза ПХ6.1, која вели дека постојат разлики во нивото на LMX, посветеноста и овластувањето на вработените во компаниите од енергетскиот сектор за разлика од останатите сектори, беше само делумно прифатена и потврдена, имајќи го предвид ограниченото влијание на видот на организацијата.

Разлики во нивото на размена, посветеност и овластеност на вработените во однос на видот на сопственоста во организациите

Резултатите од истражувањето покажаа дека видот на сопственост во организациите (државни/приватни) влијае само на нивото на размена меѓу лидерите и соработниците и посветеноста да се остане во организацијата. Вработените во приватните организации во ова истражување имаат подобра размена со нивните лидери и се повеќе посветени да

останат во нивните организации отколку вработените во државните организации, при што статистичката значајност на разликите во посветеноста да останат во организацијата е ниска.

Подобрата размена со лидерите во приватните организации е првенствено резултат на посовремени методи на управување, помало влијание на формалната хиерархија и значително повисоко ниво на имплементација на тимска работа во овие организации.

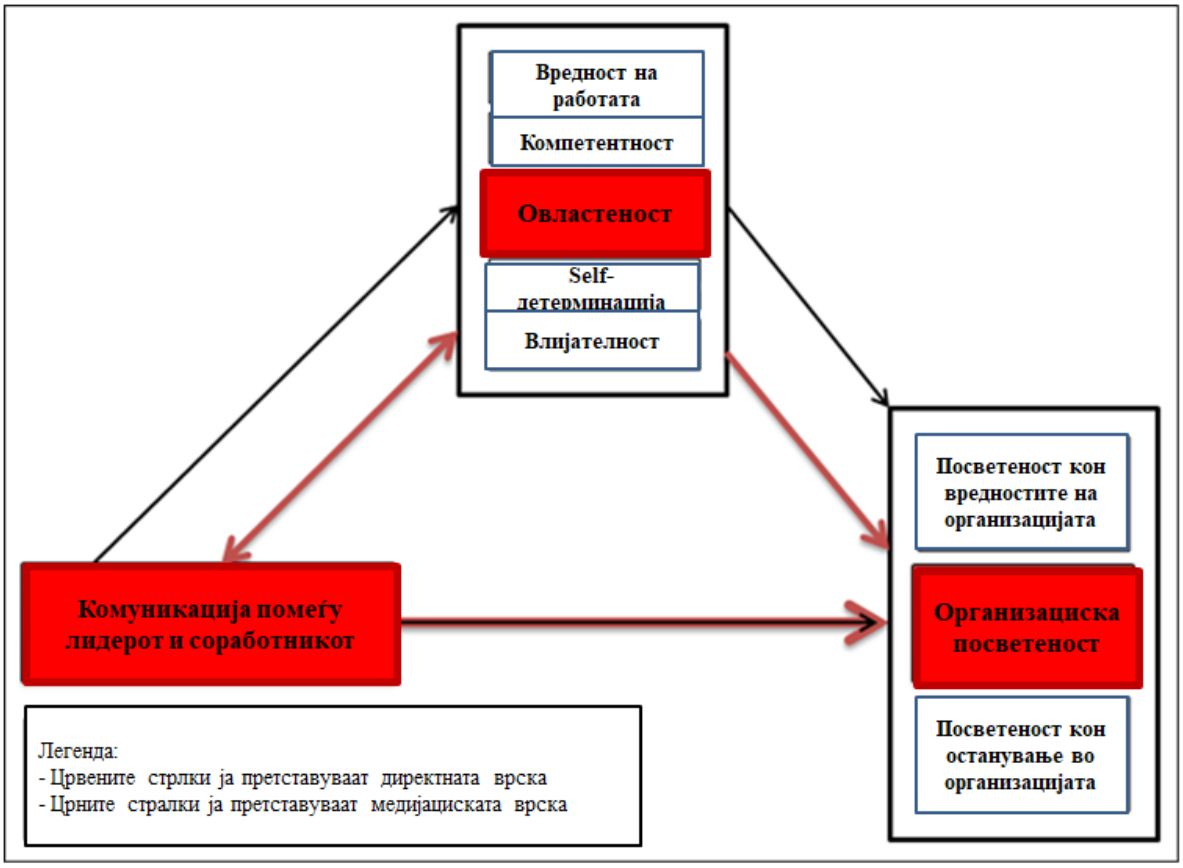
Поради влијанието само на нивото на размена и посветеноста за останување во организацијата, посебната подхипотеза ПХ6.2, во која се вели дека постојат разлики во нивото на LMX, посветеноста и овластувањето на вработените во приватните и јавните компании од енергетскиот сектор, не беше потврдено.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Добиени се значајни резултати преку истражување во рамките на магистерскиот труд, кои во целост претставуваат нови научни информации во нашата држава. Потврдени се некои врски помеѓу променливите кои претходно беа истражувани во други студии во развиените средини, односно во некои од западните земји. Дополнително, беа побиени некои резултати од претходните истражувања, но беа добиени сосема нови резултати, кои претставуваат значаен придонес во разбирањето на врските меѓу трите истражувани варијабли, размена (комуникација) меѓу лидерите и соработниците, според моделот LMX, овластување и организациска посветеност, на меѓународно ниво. Најзначајните резултати од истражувањето се следните:

- ✓ Утврдено е постоење на поврзаност помеѓу размената (LMX) и организациската посветеност како целина, како и помеѓу размената и компонентите на организациската посветеност, посветеноста на организациските вредности и посветеноста да се остане во организацијата;
- ✓ Утврдено е постоење на поврзаност помеѓу овластеноста како целина и организациската посветеност во целина, како и овластеноста во целина и сите компоненти на организациската посветеност, посветеноста на вредностите на организацијата и посветеноста да се остане во организацијата;
- ✓ Утврдено е постоење на поврзаност помеѓу сите компоненти на овластеноста и организациската посветеност во целина, како и сите компоненти на овластеноста и посветеноста на вредностите на организацијата;
- ✓ Утврдено е постоење на поврзаност помеѓу трите компоненти на овластеноста, самоопределувањето, влијателноста и вредноста на работата од една страна и посветеноста да се остане во организацијата од друга страна;

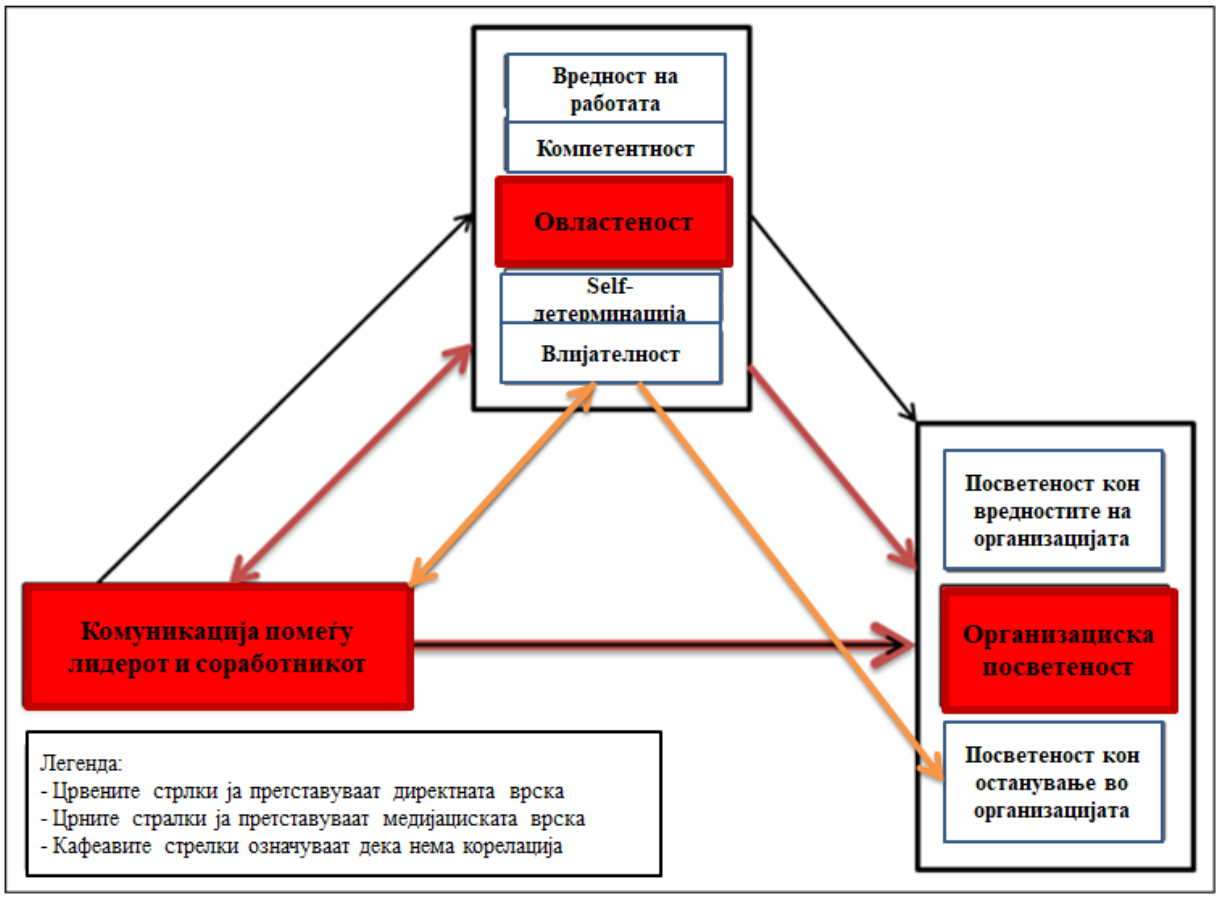
- ✓ Утврдено е постоење на поврзаност помеѓу размената и овластувањето како целина, како и помеѓу размената и трите компоненти на овластувањето, самоопределување, влијателноста и вредноста на работата;
- ✓ Утврдено е дека не постои поврзаност помеѓу една компонента на овластеноста, компетентноста и посветеноста да се остане во организацијата.
- ✓ Утврдено е дека не постои поврзаност помеѓу размената и една компонента на овластувањето, компетентноста;
- ✓ Утврдена е медијацискатa улога на овластеноста во врската помеѓу размената и организацискатa посветеност;
- ✓ Утврдено е дека вработените во организациите се делумно посветени на нивните организации и дека вработените во приватните организации се најпосветени;
- ✓ Утврдено е дека вработените во организациите се делумно овластени самостојно да ги извршуваат задачите и дека имаат низок степен на самоопределување и влијателност;
- ✓ Утврдено е дека повеќето општи демографски карактеристики на вработените имаат мало влијание врз нивото на нивната размена, овластеност и организациска посветеност, додека полот воопшто нема влијание врз овие три варијабли;
- ✓ Утврдено е дека работните карактеристики на вработените влијаат на нивото на нивната размена, овластување и организациска посветеност;
- ✓ Утврдено е дека нема големи разлики во нивото на размена, посветеност и овластеност кај вработените во производствените, приватни и јавни компании од енергетскиот сектор, односно дека видот на организацијата има ограничено влијание; и
- ✓ Утврдено е дека видот на сопственоста во организациите (приватни или државни) влијае само на нивото на размена и посветеноста да се остане во организацијата.



Слика 15. Модел на поврзаноста помеѓу комнуникацијата на лидерот и соработникот, овластеноста и организациска посветеност

За полесна видливост на суштинските елементи на научниот придонес на овој магистерски труд, добиените нови сознанија графички се прикажани на сликата прикажана во продолжение. Сликата јасно ги прикажува односите помеѓу трите истражувани варијабли, размената (LMX), овластеноста и организациската посветеност со вклучените компоненти. Прикажани се два типа на врски, директни врски, односно корелации и медијациски врски, односно процес на медијација.

Со цел што е можно попрецизно да се прикажат добиените резултати и новите сознанија, сликата 16 ги прикажува истите врски како и на сликата 35, прикажана претходно, со дополнителни стрелки, кои покажуваат отсуство на статистички значајна поврзаност помеѓу комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците и компетентноста и помеѓу компетентноста и посветеноста да останат во организацијата.



Слика 16. Модел на поврзаност на компникацијата помеѓу лидерот и соработниците, овластеноста и организациска посветеност – детално

Главното истражувачко прашање на кое оваа дисертација требаше да даде одговор е: „Дали комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците има влијание врз организациската посветеност на вработените во организациите од енергетскиот сектор (приватни и државни) во Република Северна Македонија и каква улога игра јакнењето на вработените во интеракцијата, односно помеѓу комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците и посветеноста?“

Одговорот на претходното прашање е јасен и недвосмислен: „Комуникацијата меѓу лидерите и соработниците има значително влијание врз организациската посветеност на вработените во истражуваните организации во Република Северна Македонија, додека

зајакнувањето на вработените игра улога на посредник во интеракцијата помеѓу комуникацијата меѓу лидерите и соработниците и посветеноста“. Овластеноста на вработените, исто така, има значајни директни врски со комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците и организациската посветеност, но нејзината улога како медијатор, односно како посредник е уште позначајна.

Препораки за идни истражувања

Различни економски и културни услови може да откријат различни факти за природата на важните организациски варијабли. Сепак, повеќето истражувања во светот се спроведуваат во западните развиени економии. Во истражувањето на полето на организациско однесување, управување со човечки ресурси и лидерство, Соединетите Американски Држави се водечка земја, а потоа следат Англија, Јапонија и Кина. Истражувањата во неразвиените и земјите во развој и земјите во транзиција се ретки, па нивното влијание врз развојот на теоријата и практиката досега беше минимално или непостоечко.

Понекогаш во овие земји, поради недостаток на соодветни податоци, насилно се применуваат теории, знаења и практики од развиените земји. Имајќи предвид дека понекогаш овие теории, знаења и практики не соодветствуваат со карактеристиките на овие културни и деловни средини, последиците од лошото управување со човечките ресурси и со целата организација можат да бидат многу негативни. Затоа е неопходно постојано да се истражуваат сите организациони варијабли во овие средини и да се применува знаењето од дадените истражувања во управувањето со организациите.

Овој магистрески труд дава значајни податоци за развојот на теоријата и практиката на лидерството и организациското однесување во Северна Македонија. Меѓутоа, истражувањето во рамките на трудот, опфати само мал дел од целокупниот лидерски феномен. Во теоретскиот дел на магистерската работа многупати беа дискутирани различни организациски и лични варијабли, кои се поврзани со целокупното лидерство, размена и комуникација меѓу лидерите и соработниците, овластувањето и организациската посветеност. Повеќето од тие варијабли никогаш не биле истражени во

нашето опкружување, а некои не биле ни истражени во некои други земји во развој, односно во некои слични деловни средини.

Ограничените ресурси, како и истражувачите кои професионално се занимаваат со оваа тема, го спречуваат спроведувањето на сите потребни истражувања, па затоа е неопходно да се издвојат приоритетите кон кои треба да се стремат истражувањата од оваа област во наредниот период, а тоа се:

- ✓ Влијанието на мотивацијата на вработените врз комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците;
- ✓ Влијанието на мотивацијата на вработените врз нивната организациска посветеност;
- ✓ Влијанието на стилот на лидерство врз комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците;
- ✓ Влијание на стресот во организацијата врз лидерските процеси и организациската посветеност на вработените;
- ✓ Влијанието на организациската клима врз лидерските процеси и организациската посветеност на вработените;
- ✓ Влијанието на организациската култура врз процесите на раководење и организациската посветеност на вработените;
- ✓ Влијанието на лидерството врз ефективноста и перформансите на вработените и организациите;
- ✓ Влијание на комуникацијата помеѓу лидерите и соработниците и зајакнувањето на задоволството од работата;
- ✓ Заемно влијание на организациската посветеност и задоволството од работата;
- ✓ Влијанието на лидерството, овластувањето и организациската посветеност врз здравјето на вработените;

- ✓ Влијанието на организациската посветеност врз отсуството и флуктуацијата.

За жал, истражувањето на апсолутно сите варијанти на лидерство, како и сите варијабли поврзани со нив, е практично невозможно поради огромната широчина на феноменот на лидерството, како и постојаното појавување на нови променливи. Сепак, апсолутно е неопходно значително да се зголеми академската вклученост и во областа на лидерството и во другите организациски полиња, во другите сектори и дејности, со цел да се изградат теории и практични импликации кои се целосно применливи во Република Северна Македонија, како земја која е сè уште во транзиција.

ЛИТЕРАТУРА

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, 49(3), 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 26(1), 1-14.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. International Journal of Public Administration, 17(3-4), 541-554. doi: 10.1080/01900699408524907

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Cunliffe, A. L. (2009). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management Los Angeles: Sage.

Cunliffe, A. L., & Linstead, S. A. (2009). Introduction: Teaching from Critical Perspectives. Management Learning, 40(1), 5-9. doi: 10.1177/1350507608099310

Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics. Journal of Business and Psychology, 17(2), 275-285. doi: 10.1023/a:1019641700724

Дракулески, Љ., (1999), Лидерство-основа за ефективен стратегиски менаџмент, Скопје, Економски факултет.

Fairhurst, G. T. (2009). Considering context in discursive leadership research. Human Relations, 62(11), 1607-1633. doi: 10.1177/0018726709346379

Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide. Management Communication Quarterly, 24(2), 171-210. doi: 10.1177/0893318909359697

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. Journal of Applied Psychology, 82(6), 827-844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827

Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. Academy of Management Review, 12(3), 472-485. doi: 10.5465/AMR.1987.4306562

Goodson, J. R., McGee, G. W., & Cashman, J. F. (1989). Situational Leadership Theory. Group & Organization Management, 14(4), 446-461.

Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. Academy of Management Review, 8(2), 285-291. doi: 10.5465/AMR.1983.4284738

Grubić-Nešić, L. (2008). Znati biti lider. Novi Sad: AB Print.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of Business Research, 62(4), 461-473. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.07.032

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). Management of organizational behavior: utilizing human resources: Prentice-Hall.

Ivanova, T., Zivkovic, S., & Ivanov, A. (2011). Leadership potential as a key factor in the success of managers in companies of Ulyanovsk Region. African Journal of Business Management, 5(33), 12754-12761. doi: 10.5897/ajbm11.496

Ivanovic, A., & Collin, P. H. (2006). Dictionary of Human Resources and Personnel Management. London, UK: A & C Black.

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), Measures of leadership (pp. 281-295). West Orange, NJ, US: Leadership Library of America.

Joo, B. K. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention. Human Resource Development Quarterly, 21(1), 69-85. doi: 10.1002/hrdq.20031

Jovanovic, D., Nikolic, M., Savic, M., Sajfert, Z., & Dakovic, R. (2010). Strategy, entrepreneurship, management and leadership. Technics Technologies Education Management-Ttem, 5(3), 635-641.

Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment. Group & Organization Management, 24(1), 71-91.

Kondalkar, V. G. (2007). Organisational Behaviour. Daryaganj, New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers.

Konja, V., Grubic-Nesic, L., & Lalic, D. (2012). Leader-member exchange influence on organizational commitment among serbian hospital workers. Healthmed, 6(11), 3802-3814.

Konja, V., Grubic-Nesic, L., & Mitrovic, S. (2012). LEADER-MEMBER EXCHANGE: A SHORT CASE STUDY FROM A SERBIAN COMPANY. Metalurgia International, 17(11), 146-153.

Konja, V., Matic, D., & Lalic, D. (2012). Towards discursive leadership. Department of Industrial Engineering and Management. University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences. Novi Sad, Serbia.

Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. Leadership & Organization Development Journal, 26(7/8), 655-672.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader -- Member Exchanges. Journal of Applied Psychology, 78(4), 662-674.

Martin, J. (2010). Key Concepts in Human Resource Management: SAGE Publications.

Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimension: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. Journal of Applied Psychology, 86(4), 697-708.

Matic, D., & Konja, V. (2012). The Role of Leadership in the Implementation of Knowledge Management in Organizations. Metalurgia International, 17(12).

Milisavljević, M. (1999). Liderstvo u preduzećima. Beograd: Čigoja štampa

Mitrovic, S., Milisavljevic, S., Cosic, I., Lekovic, B., Grubic-Nesic, L., & Ivanisevic, A. (2011). Changes in leadership styles in a transitional economy: A Serbian case study. African Journal of Business Management, 5(9), 3563-3569.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. Journal of Management, 36(1), 5-39.

Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1993). Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world. Journal of Business Research, 26(1), 1-2. doi: 10.1016/0148-2963(93)90038-q

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1

Мицески, Т., (2009), Лидерство, УГД-Економски факултет Штип

Noel, J., & Dotlich, D. (2008). Where We've Been: Leadership Development in the 20th Century In J. Noel & D. Dotlich (Eds.), The 2008 Pfeiffer Annual: Leadership Development (pp. 5-20). San Francisco, CA: Pfeiffer/John Wiley & Sons.

Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. Journal of Applied Psychology, 77(6), 963-974.

Pavlovic, N., Oljaca, M., & Kostovic, S. (2011). Integration of leadership styles of school director. African Journal of Business Management, 5(23), 9871-9876.

Pearce, W. B. (1995). A sailing guide for social constructionists. In W. Leeds-Hurwitz (Ed.), Social approaches to communication (pp. 88-113). New York: Guilford.

Pecujlija, M., Azemovic, N., Azemovic, R., & Cosic, D. (2011). Leadership and productivity in transition: employees' view in Serbia. Journal for East European Management Studies, 16(3), 251-263.

Petković, M., Aleksić-Mirić, A., & Božinović, I. (2011). Korporativno liderstvo i menadžment znanja. Sociologija, 53(1), 1-20.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. The Leadership Quarterly, 1(2), 107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-609. doi: 10.1037/h0037335

Петковски, К., (2010), Деловно лидерство, Култура, Скопје

Rusbult, C. E., Martz, J. M., & Agnew, C. R. (1998). The Investment Model Scale: Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives, and investment size. Personal Relationships, 5(4), 357-391. doi: 10.1111/j.1475-6811.1998.tb00177.x

Santa-Barbara, E. S. (2000). Situational leadership theory in local administration: Validity of the model. Psicothema, 12(3), 435-439.

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership. Journal of Applied Psychology, 69(3), 428-436.

Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Tourish, D. (2008). Challenging the transformational agenda - Leadership theory in transition? Management Communication Quarterly, 21(4), 522-528. doi: 10.1177/0893318907313713

Tourish, D., & Barge, J. K. (2010). An Exchange of Letters: What Can a Specifically Social Constructionist Perspective Bring to Bear on What Must Be One of the Most Studied Subjects in Human History? Management Communication Quarterly, 24(2), 322-347. doi: 10.1177/0893318909359698

Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? Human Relations, 55(2), 147-172. doi: 10.1177/0018726702055002181

Yousaf, A., Sanders, K., Torka, N., & Ardts, J. (2011). Having two bosses: considering the relationships between LMX, satisfaction with HR practices, and organizational commitment. International Journal of Human Resource Management, 22(15), 3109-3126. doi: 10.1080/09585192.2011.606124

ПРИЛОГ

Прашалник за демографски податоци

1. Сектор
2. Вид на организација
3. Пол
4. Возраст
5. Години стаж во сегашната компанија__
6. Вкупен стаж
7. Образование
8. Позиција
9. Вид на работа

Прашалник LMX7

1. Дали знаете на што сте со вашите лидери... дали обично знаете до кој степен вашите лидери се задоволни од она што го правите?	Ретко
	Повремено
	Понекогашп
	Мошне често
	Многу често
2. Колку добро вашите лидери ги разбираат вашите проблеми и потреби на работа?	Воопшто
	Слабо
	Во одредена мера
	Во поголема мера
	Целосно
3. До кој степен вашите лидери го препознаваат вашиот потенцијал?	Воопшто
	Слабо
	Во одредена мера
	Во поголема мера

	Целосно
4. Без оглед на тоа колку формален авторитет е вграден во нивната позиција, колкава е веројатноста вашите лидери да ја искористат моќта што ја имаат за да ви помогнат да ги решите проблемите на раб?	Никаква
	Мала
	Средна
	Голема
	Многу голема
5. Повторно, без оглед на висината на формалните овластувања што ги имаат вашите лидери, колкава е веројатноста дека ќе ве извлечат на свој начин?	Никаква
	Мала
	Средна
	Голема
	Многу голема
6. Имам доволно доверба во моите лидери за да можам да ги бранам и да ги оправдам нивните одлуки доколку тие не се присутни сами да го направат тоа.	Воопшто не се согл.
	Не се согласувам
	Не можам да оценам
	Се согласувам
	Целосно се согласувам
7. Како би го оцениле вашиот работен однос со вашите лидери?	Искл. неефективен
	Полош од просекот
	Просечен
	Подобар од просекот
	Искл. ефективен

Прашалник Empowerment

1. Работата што ја работам ми е многу важна	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
2. Моите работни активности имаат значење и смисла за мене лично	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
3. Работата што ја работам има значење и смисла за мене	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
4. Верувам во сопствените способности да ја завршам работата	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам

5. Уверен сум во сопствените способности за извршување на работните активности	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
6. Ги совладав вештините потребни за мојата работа	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
7. Имам значителна автономија во одредувањето како да ја извршувам мојата работа	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
8. Можам сам да одлучам како ќе постапам во извршувањето на мојата работа	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
9. Имам значителни можности за независност и слобода во начинот на кој ја работам мојата работа	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
10. Мојот личен придонес, влијание и ефект врз настаните во мојот оддел (сектор, работна единица) е голем	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
11. Имам значителна контрола врз она што се случува во мојот оддел	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
12. Можам значително да влијаам на настаните во мојот оддел	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам

Прашалник OCQ

1. Подготвен сум да вложам многу повеќе напор на работа отколку што се очекува од мене, со цел да придонесам за успехот на организацијата	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
2. Им кажувам на моите пријатели дека ова е исклучителна организација за која вреди да се работи	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
3. Чувствувам многу мала лојалност кон организацијата	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
4. Би прифатил секоја работна задача за да продолжам да работам за оваа организација	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
5. Верувам дека целите и вредностите до кои се придржувам се многу слични со целите и вредностите кои се придржуваат во оваа организација	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
6. Горд сум што им кажувам на другите дека припаѓам на оваа организација	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
7. Можев да работам исто толку добро и во друга организација, доколку типот на работа беше сличен	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
8. Оваа организација ме мотивира да ја работам мојата работа најдобро што можам	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
9. Мали промени во моите моментални околности би биле доволни за да ја напуштам оваа организација	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам

10. Многу ми е драго што меѓу сите други организации ја избрав оваа за работа	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
11. Нема да можам да постигнам многу ако останам постојано во оваа организација	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
12. Често ми е тешко да се согласам со политиката на оваа организација, која се однесува на нејзините вработени	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
13. Навистина ми е грижа за судбината на оваа организација	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
14. За мене ова е најдоброто од сите можни организации во кои би можел да работам	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам
15. Кога решив да работам во оваа организација, ја направив мојата најголема грешка	Воопшто не се согласувам
	Главно не се согласувам
	Не можам да се одлучам
	Главно се согласувам
	Во целост се согласувам

Ви благодарам за одвоеното време!

Слободан Пеновски

071/376 562