



**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ**



Студиска програма за II циклус студии

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИ ДЕЈНОСТИ

- магистерски труд -

**ПОВРЗАНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПОСВЕТЕНОСТ СО
ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И СТИЛОТ НА ЛИДЕРСТВО КАЈ ВРАБОТЕНИ
ВО ДРЖАВНИ ИНСТИТУЦИИ**

Кандидат:

Илвана Ефтоска-Мирческа

Ментор:

проф. д-р Виолета Арнаудова

Скопје, април 2019

СОДРЖИНА

Вовед.....	1
<i>Теоретски пристап кон проблемот на истражување</i>	
1. Организациска култура.....	6
1.1. Поим за организациска култура.....	6
1.2. Содржина и елементи на организациската култура.....	10
1.3. Форми на организациска култура.....	11
2. Лидерство.....	15
2.1. Менаџмент VS водство.....	15
2.2. Поим за лидерство.....	16
2.3. Современи стилови на водство.....	19
3. Организациска посветеност	24
4. Државни институции во Република Македонија.....	30
5. Релевантни емпириски истражувања.....	32
<i>Методологија на истражувањето</i>	
6. Предмет на истражувањето.....	39
7. Цели и задачи на истражувањето.....	41
8. Хипотези на истражувањето.....	43
9. Варијабли на истражувањето.....	44
10. Метод.....	45

10.1. Испитаници.....	45
10.2. Мерни инструменти.....	49
10.3. Статистичка обработка на податоците.....	52
10.4. Постапка – истражувачка стратегија.....	52
11. Резултати.....	53
12. Дискусија.....	100
13. Резиме и заклучни согледувања.....	104
14. Користена литература.....	109
15. Прилог – мерни инструменти.....	116

ВОВЕД

Во современиот деловен свет, човечките ресурси претставуваат еден од најзначајните ресурси на секоја организација. Луѓето со потенцијали не можат да бидат заменети со никакви современи машини. Човекот е свесно, мисловно, рационално и емотивно суштество, кое има свој идентитет, свои вредности и квалитети, свои планови и цели и свои потреби и интереси. Неговиот живот не се одвива исклучиво во организацијата, туку и надвор од неа. На неговото однесување може да се влијае, но не може лесно да се предвиди. Пред сè, затоа што секој човек е „приказна за себе“ и по многу нешта единствен и неповторлив. Затоа управувањето со човечките ресурси и водството на нивните потенцијали е доста сложен, одговорен и чувствителен процес. За да се постигнат поволни резултати во тој процес, неопходен е индивидуален пристап зашто човекот во организацијата не го вложува само своето знаење и способности, туку и своите желби и амбиции, своите надежи, очекувања и своите позитивни и негативни особини и навики (Kulic, Vasić, 2007).

Карактерот на секоја организација, како и нејзиниот успех, меѓудругото зависат од знаењето, вештините и способностите на своите вработени, со оглед на фактот што вработените се јадрото на компетентност што ги разликува организациите едни од други. Со воочувањето на значењето на човечкиот фактор, расте и интересот за одредени варијабли во менаџментот на човечки ресурси, кои повеќе или помалку имаат влијание на континуираниот напредок во работењето.

Еден од најзначајните феномени од кој зависат резултатите (Angle, 1981; Riketto, 2002) и ефикасноста (Laschinger, 2001, Miller, 1978, според Schultz, 2000) на една организација е организациската посветеност. Кога вработените не се задоволни на работа, тие се помалку посветени и трагаат по други професионални прилики. Доколку не им се достапни други можности, тие можат емоционално и ментално да се повлечат од организацијата. Значи, организациската посветеност е значаен став при оценувањето на намерите на вработените да ја напуштат својата служба или да го зголемат својот придонес во организацијата. Притоа

дефиницијата за посветеност е нешто повеќе од покорна лојалност кон организацијата. Посветеноста подразбира активна врска со организацијата преку извршување должности повеќе од вообичаеното со намера да се зголеми благосостојбата во организацијата.

Денес од организациите се бара да се занимаваат со интензитетот на мотивацијата и посветеноста на нејзините вработени, постојано да се усовршуваат, менуваат и да ги подобруваат своите перформанси. Вработените кои се емотивно вклучени во организацијата се далеку попродуктивни од оние кои се емотивно повлечени. Во опкружување на меѓусебна посветеност внатре во организацијата, на вработените им треба искрена и отворена комуникација, предизвик во работењето, признание и благодарност за залагањето, можност за личен и професионален развој и рамноправен третман. Важно е менаџерите и лидерите да сфатат дека покрај овие опишливи предности, на вработените треба да им се даде можност да се посветат на организацијата во која што работат така што ќе ја чувствуваат како дел од себе, зашто на тој начин ја задоволуваат основната потреба да се поврзат со неа и значајно да придонесат. Следствено, во организациите постојано се разгледуваат нови начини за подобрување на работната атмосфера и зголемување на задоволство од работата кај вработените, што придонесува до поголема мотивација и подготвеност да се постават и да се реализираат нови идеи, цели и предизвици, што впрочем е појдовна основа за развој на организациите.

Секоја организација би требало да ги дизајнира правилата, политиките и организациските структури на начин што ќе им остави простор на вработените да работат ефикасно, а нивните остварувања и успеси да им бидат ценети. Тоа со сигурност би водело кон организациски развој.

Организациската култура е една од клучните варијабли од кои зависи однесувањето на вработените. Заедно со добрата стратегија и квалитетното водство го чинат столбот на успехот на една организација.

Најсликовито кажано, организациската култура е начинот на живот и работа во една компанија или институција. Таа претставува систем од вредности, верувања и обичаи во рамките на една организација, кој во интеракција со формалната структура произведува норми. Културата го претставува личниот карактер на претпријатието/институцијата, неговата природа (Sikavica, Novak, 1993).

Организациската култура влијае на меѓучовечките односи и на продуктивноста во работењето. Слабата организациската култура се рефлектира врз задоволството од работата и врз организациската посветеност, бидејќи никој не сака да работи во средина во која не се почитуваат правилата, нема вклучување на вработените во процесот на донесување одлуки, нема координација и интеграција, ниту пак кохезија во тимот односно во организациската единица.

Еден од најважните елементи на организациската култура претставува лидерството, односно начинот или стилот на водство. Во тој контекст, стилот на водство има клучна улога и во дефинирањето и развивањето на организациската култура. Водачите/лидерите би требало да имаат силна волја, желба и способност за да ги утврдат културните темели во организацијата. Со цел да се изгради силна организациска култура, лидерите треба да бидат доследни и јасно да ги манифестираат и да ги почитуваат вредностите што сакаат да ги спроведат односно да ги остварат (Warr, 2002).

Лидерството има две имплицитни значења. Може да се дефинира во смисла на позиција, како што е лидерската позиција, но поплодниот начин на размислување за водството се однесува на дистинкцијата меѓу заземањето водечка позиција и делотворноста на таа позиција. Водството се оценува од аспект на успешноста на групата со текот на времето. Тоа директно се однесува на способноста да се изгради и да се одржува група која добро функционира во споредба со нејзината конкуренција.

Фокусот на овој магистерски труд е на улогата и важноста што ја имаат организациската култура и стилот на лидерство врз развивањето на организациската посветеност кај вработените во државните институции. Основната идеја е дека креирањето и обезбедувањето на позитивна и силна организациска култура, како и тенденцијата во организацијата да се практикуваат посовремените стилови на водство, е значаен чекор кон подигнување на нивото на организациската посветеност кај вработените.

Бидејќи трендот „да се работи во државна институција“ сè уште е во нагорна линија, акцентот на ова истражување е ставен на ефектите од организациската култура и од стилот на лидерство врз посветеноста на вработените во државните институции. Целта на ова истражување меѓудругото е да се „отслика“ организациската култура во државните институции, особено ориентацијата на раководниот кадар спрема работата и спрема вработените.

*Поврзаност на организациската посветеност со организациската култура и стилот на лидерство кај
вработени во државни институции*

***ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ
НА ИСТРАЖУВАЊЕ***

1. ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

1.1. Поим за организациска култура

Организациската култура е составен дел на општата култура и од системот на вредности на општеството во целина. Затоа е потребно да се дефинира културата како општ поим кој ќе ни послужи како основа за разбирање на организациската култура. „Културата најшироко сфатена, претставува универзално остварување на човековиот род од праисторијата до денес и ги вклучува сите материјални и духовни добра“. Во потесна смисла, под истиот поим Жугај (Žugaј, 1992) подразбира цела низа од поими и категории како на пример: убаво и пристојно однесување на поединецот (културен), однесување на одредена општествена група (студентска култура, хипи движење), временски период или епоха со унифицирани стилски карактеристики (античка култура, ренесанса, романтизам), начин на живот и однесување на одредени групи и народи (западноевропска култура, јапонска култура), верски заедници (христијанска култура, исламска култура).

Има голем број дефиниции за поимот организациска култура, може да се каже, колку што има автори што се занимаваат со неа. Поимот организациска култура е доста сложен и не може да се смести во цврсти граници и рамки затоа што го карактеризираат различни пристапи и многу аспекти на посматрање. Нашето гледиште во истражувањето е од аспект на нејзините ефекти врз организациската посветеност.

Иако поголемиот број научници кои се занимаваат со организациската култура се согласуваат дека таа е интегративен дел од секоја организација, претпријатие или институција, и дека нејзиното постоење несомнено е долго колку и постоењето на самата организација, во научните кругови почнува да се анализира дури во втората половина на 20-тиот век. Први на важноста на организациската култура укажуваат Питерс и Вотерман во 1972 година. Во книгата „Во потрага по

извонредност: лекции од најдобрите компании во Америка“ (Peters, Waterman, 2008) советуваат:

„Тргнете од тоа, која претстава/замисла за вашата компанија би ги направила вашите вработени горди, а потоа активно водете ги во склад со тој систем од вредности“.

Потоа нагло расте интересот за организациската култура. Во 80-тите години на минатиот век се јавува како научна дисциплина и се воведува како предмет на Бизнис академијата на Харвард.

Постојат две важни причини за зголемениот интерес за организациската култура, а тоа се:

1. големата нафтена криза во почетокот на 70-тите години на минатиот век;
2. брзиот и силен пробив на јапонската економија на светскиот врв и нивната значајна конкурентност во многу подрачја (Žugač, 2004);

Во текот на истражувањето за организациска култура може да се најде на многу дефиниции, но сепак многумина ја дефинираат како систем од вредности кој го одредува ставот на организацијата (Schein, 1985, 1990; Peters & Waterman, 1982).

Во овој контекст важно е да се спомене дека некои автори организациската култура ја изедначуваат со организациска клима (Schneider, 1990), други велат дека постојат мали разлики (Schein, 1990), додека трети докажувале дека постојат големи разлики помеѓу организациска клима и организациска култура (Denison, 1996). Но откако постои како концепт (80-тите години на минатиот век) поимот „организациска клима“ бил редефиниран како видлив израз на „организациската култура“ (Glendon & Stanton, 2000). Денес на поимот организациска култура се гледа како на поширок поим, а организациската клима претставува нејзин суштински елемент.

Според Елен Валах организациската култура претставува заедничкото сфаќање во поглед на верувањата, вредностите, нормите и филозофиите за тоа како функционираат работите во една организација (Wallach, 1983).

Најцитирана е дефиницијата на Едгар Шеин (Schein, 1985) кој организациската култура ја дефинира како модел/образец на заеднички вредности или темелни претпоставки, измислени, откриени или развиени од страна на одредена група додека учела да се справи со проблемите на надворешна адаптација и внатрешна интеграција, а кој функционира доволно добро за да се смета за валиден, па затоа на истиот образец треба да се подучуваат новите членови како на правилен начин на перципирање, размислување и чувствување во однос на тие проблеми.

Гонзалес (Gonzales, 1987) ја дефинира организациската култура како збир од значења и симболи кои луѓето ги користат за организирање идеи, интерпретација на искуства, носење одлуки и водење акции.

Рајли (Reilly, 1989) организациската култура ја перципира како општествена контрола која се заснова на норми, односно очекувања за тоа кои ставови се прифатливи во организацијата, а кои не се.

Во извесна смисла организациската култура е начинот на живот и работа во една компанија или институција. Таа претставува систем од вредности, верувања и обичаи во рамките на една организација кој во интеракција со формалната структура произведува норми. Културата го претставува личниот карактер на претпријатието/институцијата, неговата природа (Sikavica, Novak, 1993).

Шнајдер (Schneider, 2004) смета дека организациската култура ги воспоставува правилата во чии рамки луѓето дејствуваат, покрај начините и методите на кои луѓето комуницираат. Преку разбирање на групната култура, вработените знаат точно што се бара од нив во дадената ситуација (Deal & Kennedy, 2000) и исто така ја заменува потребата да се применуваат ригидни процедури или контролни механизми преку строг експлицитен надзор затоа што функционира како

внатрешен контролен механизам кој го координира трудот на вработените (Lee-Ross & Lashley, 2003).

Организациската култура е колективно однесување на луѓето кои се дел од една организација и значењата што луѓето ги поврзуваат со нивните акции. Културата вклучува организациски вредности, визии, норми, работен јазик, системи, симболи, верувања и навики. Исто така, таа е модел на колективно однесување и претпоставки кои се изучуваат од новите организациски членови како начин на перцепирање, па дури и размислување и чувствување. Организациската култура влијае на начинот на кој луѓето и групите комуницираат меѓу себе, со своите клиенти и со други засегнати страни (http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture).

Може да се каже дека организациската култура е и оној сегмент од организацијата што на вработените им испраќа „сигнали“ за тоа што е посакувано и признато, што се цени и вреднува, а што е непосакувано однесување. За некои автори, организациската култура е „лепак“ што ја држи организацијата заедно, додека за други е „компас“ кој дава насоки.

Во исто време, иако одредена компанијата/институцијата може да има „своја уникатна култура“, односно свои вредности, норми и обичаи со кои се регулираат односите меѓу луѓето во неа, во поголемите организации има различни, понекогаш дури и спротивставени култури кои постојат како резултат на различните карактеристики на менаџерскиот тим.

Наједноставно кажано, организациската култура е збир од вредности кој доминира во организацијата. Таа се јавува како резултат на групно или организациско учење и постојат многу фактори кои влијаат на нејзината појава и развој. На пример, меѓусебните односи на вработените, заедничкото емоционално искуство (анксиозност, несигурност, релаксација), висок степен на интеракција, начинот на раководење и управување, културни влијанија во поширок општествен контекст (економски, религиозен, политички) како и националната култура, видот

на активноста со кој се занимава организацијата итн. Како производ на таквите влијанија, организациската култура во голема мера ја одредува природата на работната средина и влијае на вработените (Warr, 2002).

1.2. Содржина и елементи на организациската култура

Шејн (Schein, 1990) и Дафт (Daft, 2005) дискутираат за тоа дека содржината на организациската култура се манифестира на три нивоа, имено:

- *Објективни вредности (артефакти)*: ова е нивото што може да се забележи, т.е. станува збор за видливите организациски структури и процеси. Ова ниво сè уште е тешко да се разбере;
- *Заштитени вредности*: на ова ниво се создава сликата за организацијата. За да се создаде таа слика, стратегиите, целите и филозофиите се формулирани преку одговори на одредени прашања;
- *Темелни претпоставки*: тоа се длабоко утврдени ставови кои ја сочинуваат суштината на културата.

Според Амстронг (Armstrong во Žugaj, Čingula, 1992) постојат три важни елементи на организациска култура, а тоа се:

а) *органizaциски вредности* - во овој контекст се мисли на прилично трајни уверувања кои ја насочуваат работата, но и однесувањето на работниците во текот на постигнувањето на целите на организацијата (за тоа што е правилно, а што не е прифатливо). Вредностите ја создаваат идеологијата на која вработените се повикуваат при донесувањето одлуки;

б) *органizaциска клима* - обично се поврзува со атмосферата која преовладува во организацијата, со нивото на морал и чувството на припадност во истата, грижата и добрата волја меѓу членовите на организацијата;

в) *стилови на водство* – главно, начинот на којшто менаџерите се однесуваат во организацијата (автократски, демократски и сл.).

Во тој контекст, стилот на водство има клучна улога и во дефинирањето и развивањето на организациската култура. Водачите/лидерите би требало да имаат силна волја, желба и способност за да ги утврдат културните темели во организацијата. Со цел да се изгради силна организациска култура, лидерите треба да бидат доследни и јасно да ги манифестираат и да ги почитуваат вредностите што сакаат да ги спроведат односно да ги остварат (Warr, 2002).

1.3. Форми на организациска култура

Повеќето автори при проучувањето на организациската култура, се согласуваат дека истата ја доживуваат, на некој начин, како апстрактен односно обопштен поим. Така, според (Warr, 2002) организациската култура претставува мистичен поим – тешко е мерлива, но видлива е со доаѓањето во секоја организација, без оглед на нејзината големина. Се создава долго и останува дури и кога нејзините творци веќе не се во организацијата, бидејќи е суштествен дел од формалната и неформалната социјализација на секој нововработен кој се упатува на правилата.

Потоа Валах (Wallach, 1983), иако ја дефинира организациската култура како заеднички став во поглед на одредени верувања, вредности, норми и филозофија за тоа како функционираат работите во организацијата, ќе рече дека организациските култури се како човечките карактери – неостварливи, комплексни и парадоксални. Но за да може полесно да се анализираат, потребно е да се поделат во категории.

Различните теориски пристапи условиле бројна типологија на организациската култура, а теоријата на организација посветува големо внимание на класификацијата и на типологијата на организациската култура. Секоја организација има свои клучни обележја, па според нив, а во поново време и со комбинација на одредени карактеристики од различни организации, добиени се повеќе типови организациска култура.

Е. Валах го користи терминот „културни димензии“ за да нагласи дека културите не се монолитни, туку мултидимензионални феномени на супкултури и дека можеме да зборуваме само за доминантните.

За потребите на истражувањето во овој труд, како сосема соодветна за примена, беше земена категоризацијата според Валах (Wallach, 1983), која подразбира поделба на организациската култура во три категории и тоа: (1) бирократска; (2) иновативна и (3) поддржувачка култура.

- *бирократска организациска култура* е многу организирана и систематска култура базирана на моќ и контрола, со јасно дефинирани надлежности и овластувања. Организациите со оваа култура се зрели, стабилни, структурирани, процедурални, хиерархиски, регулирани и ориентирани кон моќ;
- *иновативниот тип организациска култура* претставува креативна, ориентирана кон резултати и динамична работна средина, во која вработените се учат да бидат претприемчиви, амбициозни, мотивирани и спремни за преземање ризик;
- *поддржувачката организациска култура* ја одразува тимската работа, ориентираноста спрема луѓето, кои пак, имаат доверба во организацијата. Вработените се отворени, правични, дружељубиви, хумани, а меѓусебните односи – хармонични.

Слична на претходната, а како една од најважните и најцитираните, е типологијата на Чарлс Хенди разработена во своето дело „Разбирање на организациите“ од 1985 година. Имено, тој зборува за:

- *Култура на моќ* – ваквата култура се заснова на основната претпоставка дека самата организација е средство за остварување на целите во рацете на нејзиниот лидер. Ваквата култура потсетува на патријархално семејство во која таткото на семејството е клучна фигура околу која се собираат останатите членови на семејството и беспоговорно го следат со своето

работење и постапување. Одлуките се носат брзо и ефикасно, што е најголема предност на овој тип организациска култура, но тоа не значи дека во неа постои формално-правна процедура која се почитува. Напротив, одлуките се носат на тој начин затоа што лидерот се ослонува на вработените во кои има доверба, што доведува до голема конкуренција меѓу вработените во желбата да се најдат што поблиску до лидерот. Недостаток е што ваквата организација има авторитативен карактер, но и тоа што се заснова само на еден човек, па нејзината иднина директно се поврзува со животот и иднината на нејзиниот лидер.

- *Култура на улоги* – е типична бирократска организациска култура. Се базира на јасно утврдени формални правила и процедури, како и на рационални одлуки во исто така дефинираниот организациски систем. Во културата на улоги не е важен поединецот како таков туку „улогата“ што ја извршува, односно неговата функција во организацијата. Затоа често се вели дека главниот недостаток на оваа организациска култура е нејзиниот бирократски карактер односно голем број непотребни процедури. Предноста на ваквата организација е во ефикасноста на одлучувањето – исполнувањето на одредени процедури води до носење на соодветни одлуки.
- *Култура на задачи* - врвната вредност на овој тип култура е постигнување успех. Се заснова на идејата дека секоја организација во светот на работата постои само за да ги исполни своите основни задачи. Доколку таквите задачи не ги исполнува - нејзиното постоење е излишно. Во согласност со тоа, вреднувањето на вработените се врши според нивната способност да придонесат во остварувањето на задачите на организацијата, а не според нивната позиција во хиерархијата. Значи, основна вредност е компетентноста т.е. стручноста на вработените во организацијата. Главен недостаток на културата на задачи е претераната зависност на организацијата од луѓето и нивните квалитети и стручност.

- *Култура на поддршка* - позната уште како култура на личноста, е најреткиот тип култура што се сретнува во практиката. Ваквата организација се базира на идејата дека организацијата постои за да им овозможи на своите вработени напредок и остварување на своите цели и интереси. Во средиштето е поединецот, додека организацијата е во сенката на поединецот.

Сите поделби на организациската култура имаат свои предности и недостатоци. Факт е дека секој различен теориско-методолошки пристап условува различна типологија на културата. Сепак, главното значење на типологијата на организациската култура е во тоа што авторите успеале да укажат на поединечните најважни елементи и детално да ги објаснат.

Но како и да се класифицира, не постои добра или лоша организациска култура сама по себе. Добра е онаа култура која ги јакне мисијата, целите и стратегијата на организацијата (Wallach, 1983).

2. ЛИДЕРСТВО

2.1. Менаџмент VS водство

Менаџментот и водството се сметаат за преклопувачки концепти и често се збунувачки. Но иако често се употребуваат како синоними, меѓу нив постојат значајни разлики. Често се вели дека менаџерите ги прават работите како што треба, а лидерите ги прават вистинските работи. Но оваа разлика е премногу лесна и едноставна. Менаџирањето претставува процес на заедничко работење во насока на остварување на организациските цели во променлива околина со ефективна употреба на човечките ресурси. Во однос на содржината, менаџментот опфаќа повеќе функции, а лидерството е една од нив. Во овој контекст лидерството се манифестира како потесен поим, односно како дел од менаџментот.

Според Котер (Kotter, 1999), раководството и менаџментот се два концепти кои се единствени и адекватни системи на дејствување. Тој разликува неколку главни фактори во кои овие концепти имаат комплементарни активности, а тоа се:

- Лидерството меѓудругото подразбира развивање на визија за иднината со чувство за насока. Лидерите треба да ја разјаснат големата слика и да постават стратегии (Northouse, 2007). Менаџментот ги користи процесите за управување, како што се планирањето и буџетирањето, за да ја утврди насоката на организацијата;
- Менаџментот ја развива способноста за реализација на плановите во организациите преку создавање на организациска структура. Сепак, лидерите ги усогласуваат луѓето и даваат насоки, комуницираат за целите, бараат посветеност и градат тимови и коалиции (Northouse, 2007);
- Мотивацијата и инспирацијата на вработените се важни задачи/должности на лидерите што и даваат сигурност на организацијата дека продолжува да се движи во вистинската насока. Тие континуирано ги задоволуваат неисполнетите потреби на своите следбеници и ги поттикнуваат.

Поседувањето на менаџерска титула, автоматски не значи и поседување капацитет за водство. Повеќето менаџери немаат доволна способност за лидерство, а некои лидери не се вклопуваат добро во менаџерската улога од причина што менаџерите се повеќе ориентирани на задачите, процедурите и резултатите, а лидерите на меѓучовечките односи и на интеракцијата меѓу вработените.

Иако и двете, лидерство и менаџмент се потребни во една организација, оваа студија се фокусира на лидерство како независна варијабла, бидејќи поставувањето насоки, усогласувањето, мотивацијата и инспирацијата на луѓето се потребни за да се задржат вработените задоволни и посветени на организацијата. Ова се квалитети на лидерите, а со тоа фокусот паѓа на стилот на лидерство. Особено што, додека менаџментот има поконтролиран начин на извршување на работите, лидерството ги разгледува чувствата на своите следбеници.

2.2. Поим за лидерство

Лидерството е една од најважните функции на менаџментот. Без квалитетно водство и иницирање на членовите, поттикнување на високо ниво на мотивација и ангажирање на вработените – нема успешна организација. Темата лидерство во фокусот на студиите е последниве три децении и постепено станува тема од голем интерес. Овој интерес произлегува од фактот што лидерите се тие што ги насочуваат и ги мотивираат своите следбеници посветено да ги извршуваат задачите (Gill, 1998).

Поимот лидерство често се меша со популарноста или со некои нејзини ефекти, како на пример агресивноста, ентузијазмот или со успехот. За да се објасни што е тоа лидер, постојат повеќе теории.

Во почетокот лидерството се поврзувало со силата на личноста; лидерот се сметал за личност со многу популарни персонални карактеристики. Теориите за особините на лидерите истакнуваат дека ним лидерството може да им се припише врз основа на некои нивни специфични физички, ментални или лични црти.

Лидерите треба да ги имаат следните карактеристики: храброст, самоконтрола, чувство за праведност, одлучност, а исто така лидерот треба да биде ведар, симпатичен, полн со разбирање, да има навика да работи многу повеќе од она за што е платен. Притоа дефинициите за лидерство имаат тенденција да го гледаат лидерот како средиште или фокус во групните активности. Лидерот е тој што ги реконструира проблемите, нуди решенија, ги утврдува приоритетите и иницира развојни активности (Bass, 1990).

Бихејвиористичките теории сугерираат дека успехот на лидерите не се состои во тоа кои се тие, туку во начинот како дејствуваат (Falmer, 1994). Сегашните описи на водството веќе не ги земаат предвид само индивидуалните карактеристики или разлики. Во дефиницијата на Бас (Bass, 1998) лидерството е интеракција меѓу еден или повеќе членови од групата. Според (Daft, 2005) лидерството е однос меѓу лидерот и следбениците во кој заемно влијаат едни на други со цел постигнување резултати кои ги одразуваат нивните заеднички цели. Лидерството како процес не е карактеристика со која некој се раѓа, туку интеракција меѓу лидерот и неговите следбеници. Лидерството е достапно за секого, тоа не е ограничено само на лицето што е на позиција/власт (Northouse, 2007).

Значи, во својата најопшта дефиниција лидерството претставува процес во кој поединец (лидерот) влијае на група поединци со намера да се постигнат заеднички цели. Од таквата интеракција произлегуваат повеќе видови лидерски стилови кои, главно, се движат во распон меѓу два стила: автократски и демократски. Автократскиот стил го претставува менаџерот кој не комуницира со подредените, односно комуникацијата се движи во една насока и тоа – надолу. Тој во повеќето ситуации сам носи одлуки без претходна консултација со вработените. Ваквиот стил на водство е карактеристичен за крут лидер кому поважен му е профитот/резултатот отколку луѓето/вработените. Од друга страна демократскиот стил карактеризира лидер кој спрема вработените се однесува пријателски. Тој се советува пред да донесе одлука, а комуникацијата се одвива во сите насоки. Во

организациите со ваков стил на водство постои и голема грижа за луѓето. Значи, лидерот е насочен кон иднината односно креира визија и ги насочува вработените кон нејзино остварување. Но, каков стил на водство да примени еден лидер за да постигне резултати во работењето и да има посветени работници?

Во 60-тите години на минатиот век некои теоретичари верувале дека „студената реалност на менаџерската дејност“ е во тоа што конкуренцијата придонесува системот на демократско лидерство да не дејствува успешно. Според нив, благонаклонетите диктатури се системи што се движат побрзо и се поефикасни за управување со човечките ресурси. Иако таквиот приод навистина успешно дејствува кај некои лидери и во некои ситуации, едно поместување на вредностите – помалку кон автократијата и повеќе кон благонаклонетоста, почнува да добива сила во работните односи. Веќе во 1980-тите години, врз основа на исцрпно истражување кое се однесува на партиципативниот менаџмент (Sashkin, 1984), се заклучува дека тоа е продуктивниот систем. Всушност, автократскиот стил на менаџмент често е штетен за моралот и за благосостојбата на вработените со оглед на тоа што денес акцентот се става на индивидуалната автономија и одговорност.

Новите пристапи во лидерството се појавуваат со цел да обезбедат соодветен одговор на новите предизвици што ги нуди лидерството што се појавува во доцниот 20. и почетокот на 21 век, предвидувајќи го времето кое доаѓа. Ова се заснова на ставот дека лидерството е двонасочна улица, односно комплексен замен однос меѓу лидерот и следбениците на кој се темелат мотивацијата и инспирацијата на вработените - да работат надвор од своите нормални нивоа на вредности и перформанси. Овој став се базира на многубројни современи студии кои покажуваат дека ефикасното лидерство не може да биде поврзано само со личните карактеристики, преференции и однесувањето на лидерот од една страна и ефектот на ситуационите варијабли од друга страна, туку во оваа анализа особена важност треба да и се даде на интеракцијата лидер – посветен работник/следбеник. Притоа креирани се следниве пристапи во лидерството:

трансакциско, харизматично, трансформациско лидерство, тимско, интерактивно, инспиративно, етичко, услужно лидерство, алфа-лидерство итн.

2.3. Современи стилови на водство

Ефикасноста во работењето се разликува кај лидерите кои применуваат различни стилови на водство. Истражувањата покажуваат дека стилот на водство е причина, а не последица на успешноста на секоја организација.

Стилот на лидерство претставува комбинација од ставови и однесувања на лидерот, што доведува до различни начини на раководење/моделу во справувањето со следбениците (Dubrin 2004). Таквиот модел/стил е резултат на личноста на лидерот, неговата филозофијата и искуството. Лидерски стил е одлучувачки фактор кој влијае на однесувањето на вработените во организациите.

Односите помеѓу претпоставените и нивните вработени со текот на времето стануваат сè поразлични. Лидерите денес не зависат од нивната легитимна моќ да ги убедат луѓето да прават како што им е кажано, туку тие се во интеракција со своите вработени и го прошируваат или го зголемуваат интересот на своите вработени (Northouse, 2007).

Врз основа на поновиот пристап кон раководството, ги опишуваме двата современи лидерски стила кои ќе бидат истражени (Bass, 1990):

1. Трансакциско лидерство – лидерот со ваков стил ги мотивира и ги насочува вработените повикувајќи се на сопствените интереси. Неговиот фокус паѓа на основните процеси на управување како што се контрола, организација и краткорочно планирање. Ваквиот стил е поосетлив и се занимава со решавање на тековните проблеми, потпирајќи се на примена на награди и казни; казни и санкции за неприфатлива изведба и способност да ги насочува вработените кон постигнување на целите ветувајќи награда за посакуваниот учинок. Размената се одвива меѓу лидерите и следбениците со цел да се постигне саканиот ефект.

Ваквите размени ги опфаќаат четирите главни компоненти на трансакциското лидерство:

- *Контингентна награда (договорена, испорачана)* - лидерите ги објаснуваат своите очекувања, ги обезбедуваат потребните ресурси, се поставуваат заеднички цели, кои пак се поврзуваат со различни награди за добро извршената работа;
- *Активно управување со исклучоци* - овде лидерите ги специфицираат правилата и стандардите. Освен тоа, тие ја набљудуваат работата на вработените, ги забележуваат нивните отстапувања и преземаат корективни мерки кога се случуваат грешки;
- *Пасивно управување со исклучоци* - лидерите не интервенираат додека не се појават проблеми; најчесто чекаат работите да тргнат наопаку пред да преземат било какви мерки;
- *„Laissez-Faire“* - лидерот се оградува од одговорност, избегнува донесување одлуки и ги остава вработените без насоки.

2. Трансформациско лидерство – ваквиот стил на водство ги предвидува идните трендови, ги инспирира вработените на разбирање и прифаќање на нови можности и ја гради организацијата заедно со своите мотивирани и наградени „ученици“. Овој стил ги развива другите да бидат лидери или пак подобри лидери. Фокусот на лидерот со трансформациски стил е на тоа да биде проактивен, да ги контролира работите преземајќи иницијатива без да очекува нешто за возврат; ги инспирира и мотивира своите следбеници да работат на остварување цели кои ги надминуваат нивните лични интереси. Притоа се создаваат услови и можности за учење и се поттикнуваат вработените на решавање на проблемите. Лидерите, пак, развиваат силни емоционални врски со своите следбеници и поседуваат добри визионерски и менаџерски вештини.

Овој стил на лидерство има четири компоненти (Robbins, 2005):

- *Идеализирано влијание* – однесување на лидерот кое предизвикува силни емоции кај следбеникот и идентификација со него. Лидерите дејствуваат на таков начин што предизвикува нивните следбеници да гледаат на нив како на „прототип“. Тие се ценети, почитувани и влеваат доверба. Тоа се лидери подготвени за преземање ризици, подготвени да ги докажат своите исклучителни способности, кои се упорни и одлучни. Тие имаат високи етички и морални стандарди и може да им се верува дека правилно постапуваат;
- *Инспиративна мотивација* – овие лидери побудуваат тимски дух во работењето и покажуваат доверба, ентузијазам и оптимизам. Тие ги вклучуваат своите подредени во дефинирањето на идните заеднички цели, при што се создава исклучителна посветеност на реализацијата на целите и на заедничката визија;
- *Интелектуална стимулација* – трансформациските лидери со својот начин на однесување ја зголемуваат свеста на своите следбеници за тоа како да гледаат на проблемите; ги поттикнуваат своите вработени да бидат креативни и иновативни создавајќи им опкружување во кое се присилени за старите проблеми да размислуваат на нови начини. Притоа грешките не се јавно критикувани;
- *Индивидуално размислување* – лидерите дејствуваат како ментори и тренери, а ваквиот начин на размислување вклучува поддршка, охрабрување и обука на следбениците. Двонасочната комуникација е редовна, а разликите се прифаќаат. Тие покажуваат поддршка и емпатија, а ги почитуваат и индивидуалните желби и потреби. Исто така, делегираат различни задачи со цел да развијат различни вештини кај своите следбеници;

Во табелата во прилог (Bolden, Gosling, Marturano, Dennison, 2003) се забележуваат речиси спротивставени разлики на основните карактеристики односно димензии на двата стила на лидерство (трансакциско VS трансформациско) кои ќе бидат истражени во овој труд.

Табела А. Трансакциско VS трансформациско лидерство

Трансакциско лидерство	Трансформациско лидерство
Се базира на потребата на човекот да ја заврши работа и да заработи за живот	Се базира на потребата на човекот за значењето и суштината на работата
Преокупиран е со моќ, позиција, политика и дополнителен приход	Преокупиран е со цели и вредности, морал и етика
Заглавен е во секојдневни работи	Ги надминува секојдневните работи
Ориентиран е кон краткорочни и тешки податоци	Ориентиран е кон долгорочни цели без да се загрозат човечките вредности и принципи
Фокусиран е на тактички прашања	Фокусиран е повеќе кон мисии и стратегии
Се потпира на човечките односи за да ги отстрани несогласувањата при интеракцијата со луѓето	Го ослободува човечкиот потенцијал - идентификува и развива нови таленти
Ги следи и ги исполнува очекувањата настојувајќи да работи ефективно во рамките на тековниот систем	Дизајнира и редизајнира работни места за да ги направи значајни и привлечни
Поддржува структури и системи што ја зголемуваат ефикасноста и гаранцијата за краткорочни профити	Усогласува внатрешни структури и системи за зајакнување на севкупните вредности и цели

Согласно истакнатото, потребни се и двете форми на лидерство. Трансакциското лидерство останува организациски модел за многу луѓе и организации кои не се движат или не охрабруваат трансформациска улога, потребна за да одговори на предизвиците на постојаните промени во времето. Целта, пак, на трансформациското лидерство е да ги „трансформира“ луѓето и

организациите во буквална смисла - да ги промени во срцето и умот; да ја зголемат визијата, погледите и разбирањето; да ги појаснат целите; да поттикне однесување во согласност со верувањата, принципите и вредностите на организацијата.

Најпосле, многу важно е современите менаџери и лидери да сфатат дека е потребно покрај опишаните вредности, на вработените да им се даде можност да се идентификуваат со организацијата, да се чувствуваат како дел од неа затоа што со тоа ја задоволуваат основната потреба да се поврзат и да придонесат во нешто значајно. Во услови на меѓусебна посветеност, на вработените им се потребни искрена и отворена комуникација внатре во организацијата, предизвик, благодарност за залагањето, можност за професионален развој и рамноправен третман. Организациската посветеност е еден од клучните фактори кој влијае на продуктивноста зашто развива ист вид одговорност за раст на организацијата, каква што вработените чувствуваат спрема своите семејства.

Затоа, меѓудругото, во овој труд е ставен акцент на стилот на раководење како фактор кој има своја рефлексија врз организациската посветеност.

3. ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСВЕТЕНОСТ

Ставовите кои се формираат во организацијата под влијание на позитивните емоции спрема организацијата, во литературата можат да се сретнат под поимот организациска посветеност. Во поново време се забележуваат извесен број истражувања кои ни помагаат во разбирањето на организациската посветеност. Спроведените истражувања во последните три децении покажале дека доколку членовите на некоја организација имаат високо ниво на посветеност, тоа има практични и концептуални последици за дадената организација.

Еден од факторите кои влијаат на организациската посветеност се карактеристиките на самата работа, па многу е важно дали денес, во време на глобализација и повеќедецениска транзиција, постои она што го нарекуваме организациска посветеност и доколку постои со каков интензитет и каков вид е. Како што ни е познато, во претходниот социјалистички општествен систем вработените во традиционалните организации не се осмелувале на критика иако постоеле услови за тоа. Се труделе да ја работат својата работа на „вистински начин“, одобрен од страна на организацијата и ги поддржувале ставовите на организацијата за прашања кои се однесувале на пошироката општествена заедница.

Процесот на долгогодишна транзиција доведува до пад на претходниот систем на вредности, како и до ситуации во кои вработените се загрижени за својата егзистенција поради загрозеноста на темелните човекови потреби. Се поставува прашањето, дали воопшто има смисла да се зборува за организациска посветеност во услови кога луѓето се борат за „опстанок“? Дали човекот може да развие посветеност и приврзаност за организацијата доколку при идентификувањето со целите на организацијата и стремежот кон нивно исполнување, не се земаат во обзир неговите основни потреби?

Денес традиционалниот поглед на лојалноста и организациската посветеност е променет. Работниците повеќе не можат да очекуваат „доживотно

вработување“, ниту пак можат да очекуваат стабилност. Промените се одлика на современото работење и бараат поинаков однос спрема вработените, кои се многу скептични спрема организацијата, со различни очекувања, потреби и со сопствени цели. Денес вработените не му веруваат безрезервно на менаџментот и сами преземаат грижа за своето напредување во кариерата со очекување дека ќе работат во различни организации или дека ќе сменат неколку професии во текот на својот професионален живот.

Затоа, кога станува збор за дефинирање на феноменот посветеност, во денешните услови на турбулентно општество, кога се загрозени основните човекови потреби и кога финансиските средства од дното на приоритети избија на прво место по важност, дискутабилно е дали постои организациска посветеност во онаа смисла како што ја дефинирале авторите кои први обрнале внимание на неа.

Англискиот збор *commitment* има доста широко значење и нема соодветна замена во нашиот јазик. Во научната терминологија на психологија на трудот има две основни значења. Во зависност од контекстот и објектот за кој се врзува, *commitment* може да се преведе како посветеност (на работата) или како преданост/приврзаност (со професионалните вредности, тимот или со организацијата).

Шелдон (Sheldon, 1971, според Schultz, 2000) ја одредува посветеноста како спремност на позитивно вреднување на организацијата и нејзините цели.

Повеќето автори (според Schultz, 2000), ја дефинираат посветеноста како врска меѓу поединецот (вработениот) и организацијата (работодавецот).

Организациската посветеност еднакво е проучувана и во приватниот и во државниот сектор. Раните истражувања ставале акцент на дефинирање на поимот, а современите истражувања продолжуваат да ја проучуваат организациската посветеност преку два современи пристапи:

- 1) ставови поврзани со посветеноста

2) однесувања поврзани со посветеноста

Оттука произлегува и дефиницијата за организациската посветеност како „верување на поединецот во целите и вредностите на организацијата и стремеж да остане во таа организација“ (Mowday, 1982), а Робинс (Robbins, 2005) има слична дефиниција за организациска посветеност – индивидуална состојба во која поединецот се идентификува со организацијата и со нејзините цели и има желба да продолжи да биде припадник на таа организација.

Во ова истражување ќе се примени следната дефиниција за организациска посветеност: „Организациска посветеност е силна верба и прифаќање на целите и вредностите на организацијата; подготвеност да вложат значителни напори во име на организацијата; и силна желба да се задржи членството во организацијата“ (Mowday, Steers, Porter, 1979).

Во почетокот организациската посветеност е концептуализирана како еднодимензионална конструкција, но во поново време е позната како мултидимензионална. Истите автори наведуваат дека организациската посветеност содржи три компоненти, имено:

- *Поврзаност со вредностите*: вработените имаат силна верба, ги прифаќаат и се посветуваат на целите и вредностите на организацијата;
- *Подготвеност да се вложат напори*: подготвеност да се вложи значаен напор во име на организацијата;
- *Заложба за членство*: вработените имаат силна желба за припадност во организацијата.

Степенот на организациска и менаџерска соработка што работникот ја чувствува, своето учество во донесувањето одлуки, стилот на лидерство и организациската култура влијаат на тоа дали некој вработен има висока или ниска организациска посветеност (Mowday, Porter, 1979). Истите автори потоа концептот за посветеноста го прошируваат на три модели на посветеност: афективна (сакам), постојана (имам потреба) и нормативна (морам).

Објектите на посветеност можат да бидат различни зашто вработените можат да се врзуваат за различни ентитети во својата организација.

Бекер и Билингс (Becker и Billings, 1993, според Schultz, 2000) издвоиле два типа посветеност во организацијата – првата е посветеност на работната група, а на другата страна е посветеноста на раководството во организацијата. Треба да се нагласи дека посветеноста на раководството и на самата организација се меѓусебно интерактивни. Посветеноста на организацијата често произлегува од посветеноста на раководството, додека посветеноста на раководството може да биде последица на посветеноста на организацијата.

Други автори, пак, сметаат дека голем број фактори влијаат на организациската посветеност и можат да се поделат во пет групи (Greenberg & Baron, 1998):

1) *карактеристиките на самата работа* – поголем степен на автономија во работењето дава повеќе можности за усовршување, учење, сигурност и напредување на работата (Maslić Seršić, 2008), помал степен на формализам и специјализација, што според истражувањата резултира со повисок степен на посветеност.

2) *природата на наградите* – ако работниците веруваат дека наградите се делат на праведен начин, тие ќе веруваат дека организацијата презела долгорочна обврска спрема нив да ги третира на праведен и чесен начин, со што се јакне нивното ниво на посветеност (Greenberg, 1990).

3) *можности за алтернативно вработување* кои им стојат на располагање – очекувано е вработените со помали можности за вработување на друго место да имаат повисок степен на посветеност (Caldwell, Chatman iO'Reilly, 1990, спрема Duđak, 2010).

4) *односот на организацијата спрема новите вработени* – немарен, крут однос на организациите спрема нововработените лица, ќе создадат значително

помал степен на посветеност спрема нив. Организации можат да понудат многу за да им помогнат на новите работници да го научат бизнисот и да станат продуктивни членови на нивната организација, а овој став, исто така, влијае на организациските заложби. На пример, Caldwell, Chatman и O'Reilly (O'Reilly) заклучиле дека организациската посветеност зависи и од тоа дали организацијата користи ригорозни методи на регрутирање, како и од комуникацијата со јасни организациски вредности (Reichers, 1985, prema Duđak, 2010). Сето ова е смислено, зашто кога една организација многу вложува во вработените и им помага да си го најдат своето место, тогаш поединците се спремни да и ја возвратат на организацијата вложената енергија со тоа што ќе ја истакнат својата посветеност, а сето тоа пак, може да има важни ефекти на функционирањето на организацијата.

5) *личните карактеристики на вработените* – демографските варијабли, како што се пол, возраст, ниво на образование и работно искуство се статистички значајно поврзани со посветеноста (Dodd-McCue&Wright, 1996; Morrow, 1993; Wiedmer, 2006, според Duđak, 2010). Се смета дека оние коишто работат подолго во организацијата повеќе инвестирале во неа, додека алтернативите за вработување на други места им се намалуваат. Жените, генерално гледано (но од денешен аспект можеме слободно да заклучиме дека ваквите уверувања се предрасуди), се помалку посветени на организацијата, поради тоа што главно, вршат работи кои генерираат помала посветеност, работи кои се рутински и специјализирани, помалку ценети и помалку наградени и според тоа и понепривлечни. Но со време жените сè повеќе (ќе) работат на подобри работи што им носат поголемо задоволство и како што се развива овој тренд - разликите во полот (ќе) се намалуваат или исчезнуваат (Bruning & Snyder, 1983, prema Duđak, 2010).

Посветеноста на вработените кон организацијата го одредува однесувањето на индивидуално ниво и ги претставува позитивните ставови што ги имаат вработените кон организацијата како целина или спрема некои нејзини членови

(Grinberg, Baron, 1998). Организациската посветеност може да се третира како одредено проширување на задоволството од работата, па дури и може да се каже дека концептот на посветеност укажува на значително повисокиот степен на зајакнување на вработените за организацијата отколку кога станува збор за задоволство од работата. Организациската посветеност покажува дека вработените чувствуваат длабока приврзаност со организацијата и подготвеност да се жртвуваат за организацијата.

Сепак, поновите истражувања укажуваат на тоа дека е неопходно редефинирање на организациската посветеност и приврзаност и нови очекувања од страна на вработените и на лидерите. Исчезнувањето на традиционалните односи отвора можност за нова форма на организациска посветеност, заснована на заеднички вредности и цели и меѓусебна грижа и почит (Duđak, 2010).

4. ДРЖАВНИ ИНСТИТУЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

„Зошто сите сакаат да работат во државни институции?“ е прашање кое граѓаните во нашата земја често си го поставуваат, но и честа тема за дискусии во медиумите, тема која се истражува и слично.

Токму ова прашање е наслов објавен уште пред повеќе години во весникот „Капитал“ (20.06.2012 г.). Притоа, се објаснува дека државата е најголем работодавец во Македонија и обезбедува највисоки плати за своите вработени, при што се наведува дека овој факт е потврден и од Државниот завод за статистика.

Драган Алчинов, м-р по уставно право, во својата колумна објавена на сајтот на МКД (26.09.2015 г.) тврди дека јавната администрација е „гломазна, скапа, неефикасна и партизирана“, а тоа го поткрепува и со постојаните забелешки од Европската комисија.

Потоа „Al Jazeera Balkans“ (09.04.2016 г.) објавува резултати од истражување во Скопје и заклучува дека „42% од завршените студенти за идеална работа ја сметаат државната работа“ иако фактите покажале дека младите во најголем број работат во приватниот сектор.

Ваквите и слични текстови, коментари и истражувања, со главно негативна конотација, ми беа еден од мотивите истражувањето да биде спроведено токму меѓу државните службеници односно вработените во органите на државната и локалната власт и други државни органи основани согласно со Уставот и со законите.

На веб-страницата од Комисијата за заштита на правото за слободен пристап до информациите од јавен карактер се наведени сите државни институции, имено:

- Претседател, Собрание и Владата на РМ;
- Министерства;

- Народна банка на Република Македонија;
- Централен регистар на Република Македонија;
- Инспекциски совет, Совет за унапредување и надзор на ревизијата, Ревизорско тело за ревизија на инструментот за претпристапна помош;
- Агенции, Комисии, Фондови, Заводи;
- Архиви во Република Македонија;
- Дирекции, Управи, Бироа, Центри и
- Институтути.

Истражувањето беше спроведено во повеќе од наведените институции, при што им беше гарантирана потполна анонимност.

5. РЕЛЕВАНТНИ ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА

Веќе од поодамна, организациската посветеност, голем дел од организациите во светот ја градат – во дел, ако не и целосно, преку организациските политики поврзани со менаџирањето на т.н. „меки“ делови на организацијата. Моделите кои ја разработуваат структурата на вредноста на организацијата сосема јасно го конкретизираат сето тоа. Исто така, теоријата јасно ги дефинира организациската култура и лидерството, како „двете страни на ист медал“. Моделите и концептите во однос на овие прашања се многубројни и постојат.

Од пребарувањата на интернет, се добиваат податоци за различни истражувања во областа на организациска култура и влијанието што го има врз мотивацијата и/или задоволството од работата на вработените. Понатаму, доста истражувања се однесуваат и на карактерот и на квалитетот на лидерството при менаџирањето на организациските промени, влијанието на типот на лидерство врз задоволството од работа и посветеноста на вработените итн.

Уште во 1991 година Ненси М. Гилберт, како магистранд на Универзитетот во Тенеси, Ноксвил, во својата научна студија го истражува влијанието на организациската култура врз задоволството од работата, прометот, отсуството од работа и продуктивноста кај вработените во угостителските служби во болниците.

Од спроведеното емпириско истражување на примерок од 436 вработени во 19 болници добиени се следните резултати: постои позитивна врска помеѓу иновативната и поддржувачката култура и задоволството од работата; хипотезата која претпоставува дека не постои никаква разлика во организациската посветеност кај вработените во кетеринг-службите во зависност од различните видови организациска култура – е отфрлена, бидејќи докажана е позитивна врска на организациската посветеност со иновативната и поддржувачката организациска култура; во поглед на демографските истражувачки варијабли, староста е значајна поединечна варијабла поврзана со организациската посветеност, а полот значајно се поврзува со задоволството од работа. Исто така,

организациската посветеност во ова истражување е директно поврзана со иновативната и поддржувачката организациска култура, полот и со возраста.

Понатаму, утврдено е дека доминантна организациска култура е бирократската, со претпоставка дека одделенијата за храна во здравствените установи имаат тенденција да зависат од бирократскиот стил на управување кога менаџментот мора да е во состојба да планира и да ги исполнува целите кои се неопходни во овој вид работа во кризни состојби. Притоа не се многу пониски и оценките за иновативната и поддржувачката организациска култура. Поради позитивната поврзаност помеѓу поддржувачката и иновативната култура и задоволство од работата, како и меѓу поддржувачката и иновативната култура и организациската посветеност, препораката за раководителите во угостителските служби е да се обидат да изнајдат методи со кои ќе ги промовираат овие културни димензии, со цел да го подобрат нивото на задоволството од работата и организациската посветеност кај вработените во своите организации.

„Организациската култура во функција на ефикасноста во работењето во административните организации“ е тема што во 2002 година ја разработува Ружа Брчиќ, асистентка на Факултетот за организација и информатика во Вараждин, Хрватска. Најважна цел на ова истражување е да се „отслика“ и да се квантифицира организациската култура во државните институции, особено ориентацијата на надредените службеници спрема работата (со оглед на тоа што ангажираноста и креативноста на надредените може да влијае на рутинската работа и неангажираноста на подредените). Квалитативниот и квантитативниот приказ на организациската култура аналитички прикажува проактивна ориентација на подредените службеници спрема основните вредности кои се во функција на поголема ефикасност во организацијата. Но, кога станува збор за надредените службеници, резултатите покажуваат реактивна ориентација и висок степен на хиерархија во која, всушност е „заглавена“ проактивната ориентација на подредените. Врз основа на целокупните резултати од ова истражување, Брчиќ заклучува дека иако квантитативната оценка за организациската култура е релативно висока, за да биде во функција на ефикасноста на таа организација,

потребно е стручно да ги оспособи надредените службеници, да создаде од нив вистински лидери, визионери спремни за промени и за тимска работа. Филозофијата на „слични“ чувари на партиската идеологија и послушност, не само што ја попречува и ја обезвреднува работата на стотици способни во државната администрација, туку згора на тоа непотребно вработува нов персонал како илузија на „растечката“ потреба од нови работни места.

Во 2012 година, Ивана Топаловиќ, студентка на Економскиот факултет во Сплит, врши истражување на тема „Организациската култура и стиловите на водство во претпријатието Физ Витез“. Целта на овој труд се однесува на поврзаноста на организациската култура и стиловите на водство во претпријатието „Физ Витез“, односно нивното влијание на човечките ресурси. За истражувањето го користи Мергерисовиот модел кој вклучува шест варијабли: претприемничка ориентација, бирократија, социјална ориентација, децентрализација, одржување на статус-кво и формализација. За истражување на стиловите на водство користен е Ликертовиот систем кој се состои од четири стилови: експлоататорско-авторитативен, благонаклонет-авторитативен, консултативен и партиципативен стил. По спроведеното емпириско истражување на примерок од 50 вработени, утврдено е дека организациската култура во ова претпријатие е доста статична, а што се однесува до стилот на лидерство, утврдено е дека доминантен стил е благонаклонет-авторитативен. Следствено, заклучено е дека на човечкиот фактор се обрнува многу малку внимание, што е карактеристика на споменатиот стил на лидерство. Значи, општиот заклучок е дека постои релација меѓу овие три варијабли, односно типот на организациската култура кореспондира со стилот на лидерство, што всушност се рефлектира врз однесувањето на вработените.

Вредно за компарација е истражувањето на Даниела Грифит-Краненбур спроведено во Република Суринам (Јужна Америка) во 2013 година, кое се однесува на ефектите од организациската култура и стилот на лидерство врз организациската посветеност, како и задоволството од работа како медијатор. Истражувањето било спроведено во осум мали и средни претпријатија при што

учествувале вкупно 190 испитаници. Врз основа на добиените резултати се дошло до заклучок дека: трансформацискиот стил на лидерство има директен ефект врз организациската посветеност; бирократската организациска култура има позитивни ефекти на задоволството од работа и на организациската посветеност; одредени карактеристики на организациската култура како корпоративни верувања и вредности влијаат на организациската посветеност; организациската култура која дава поддршка на секој вработен има директно влијание на организациската посветеност и задоволството од работа, односно вработените кои имаат поддршка во она што го работат се способни да работат во тим, секогаш се подготвени да дадат помош и пријателски се настроени; современите форми на лидерство имаат директен ефект врз задоволството од работата (го намалуваат стресот и го зголемуваат моралот на вработените); должината на работниот стаж во ова истражување покажува негативен директен ефект на посветеноста, додека висината на приходите има позитивен ефект врз организациската посветеност (доколку вработените се платени согласно со нивните вештини, трудот што го вложуваат и искуството, тие се посветени на организацијата и целосно се идентификуваат со неа).

Во едно емпириско истражување за односот на трансформацискиот стил на водство, иновативната атмосфера и иновацијата во организациите на електронската трговија (е-трговија) спроведено во Тајван, Кина во 2014 година, Миан Лин (Mian Lin, 2014) доаѓа до заклучок дека трансформацискиот стил на лидерство и иновативната атмосфера имаат високо ниво на позитивна корелација со иновацијата на организацијата (сосема разбирливо кога станува збор за е-трговија). Притоа укажувањата се однесуваат на тоа дека трансформациските лидери треба мудро да ја користат моќта и другите ситуациони фактори за да ги мотивираат вработените, да покажат подготвеност и способност за иновативни промени и да им дадат овластувања на подредените со што ќе им помогнат да го развијат својот потенцијал во насока на постигнувањето на организациските цели. Понатаму, смета дека лидерите со примена на емоционалната интелигенција во процесот на раководењето, истото ќе го направат попривлекно. Кога се подобрува

ефикасноста на раководството, се создаваат и високи перформанси на претпријатието и поттикнување на иновативноста кај вработените. Лидерите треба да се грижат за потребите на вработените, навремено да комуницираат со нив, да ги охрабрат во своите инспирации, да ги поттикнуваат вработените да размислуваат независно, да ги користат новите методи во извршувањето на задачите и да ги почитуваат чувствата на вработените во остварувањето на целите. Исто така, смета дека преку инспиративна мотивација ефикасно може да се пренесе визијата на организацијата до вработените, така што тие со нетрпение ќе го очекуваат идниот развој во оптимизам и надеж, а на тој начин произведуваат силна мотивација и позитивна атмосфера. Крајниот заклучок е дека иновативната атмосфера во организациите се развива пропорционално со степенот на трансформацискиот стил на раководење.

За испитување на релацијата меѓу трансформацискиот стил на водство и организациската посветеност направено е истражување кај вработените во банките во Карс, Турција, во 2016 година (Çağlar, Kaygin, Bakadur Kafadar, Atay, 2016) од страна на неколку автори од различни универзитети.

Резултатите укажуваат на висока перцепција во однос на трансформациските лидерски ставови и однесување; притоа највисок просек, меѓу другите димензии на трансформациското лидерство, е индикаторот „има големи очекувања во постигнувањето на успех“; понатаму, можно е да се потврди дека вработените ги прифаќаат целите на нивната институција и доброволно се жртвуваат со тоа што работат понапорно за да ги достигнат овие цели. Студијата наоѓа позитивна умерена врска меѓу трансформациското раководство и скалата на организациска посветеност и оттаму можно да се потврди дека лидерите ја зголемуваат организациската посветеност со нивните трансформациски лидерски ставови и однесување. Не се забележани значајни разлики во наодите на тестовите помеѓу два пола односно не постои разлика помеѓу половите во смисла на организациска посветеност. Според резултатите исто така не е пронајдена разлика помеѓу различни возрасни групи и различниот степен на образование во однос на организациската посветеност и нејзините поткомпоненти. Во студијата се укажува

на тоа дека менаџерите имаат важна одговорност за зголемување на организациската посветеност на вработените. Дали институциите можат да работат извонредно и да станат моќни, зависи од нејзините раководители со лидерски својства. Затоа менаџерите треба да ја зголемат организациската посветеност на вработените преку примена на трансформациски лидерски ставови и однесувања. Вработените со висока организациска посветеност секогаш ќе работат повеќе од очекуваното и секогаш ќе настојуваат да ги достигнат целите на институцијата. Препорака е лидери да влијаат на вработените со оваа свест. Исто така, треба да ги одредат причините за намалување на нивото на организациската посветеност и во вистинско време да преземат соодветни мерки.

Во 2017 година, Никола Луковиќ во својот магистерски труд го истражува влијанието на лидерството на резултатите во современото работење. Резултатите од емирското истражување спроведено во компанијата „PVM ДОО Краљево“ ја докажуваат главната хипотеза во неговиот труд, а тоа е дека лидерот значително влијае на резултатите во работењето. Заклучува дека добриот лидер ја поттикнува ефикасноста во работењето така што создава позитивна работна атмосфера, гради доверлив однос со своите следбеници и ја поттикнува комуникацијата меѓу вработените. Понатаму, утврдува дека не постои идеален или пак универзален мотиватор, туку останува на лидерот да препознае што ги мотивира неговите следбеници. Лидерот треба да има слух за потребите на своите вработени и да најде начин соодветно да ги мотивира. Во овој труд, преку примерот на компанијата „Форд“ се покажува како трансформациските деловни промени се одвиваат во праксата, и на тој начин ја потврдува посебната хипотеза која постулира дека лидерот е креатор на промените во организацијата, како и тоа дека лидерот единствено преку своето дејствување ги спрведува промените до крај.

Важно е да се напомене дека во насока на подобрување на организациската посветеност и ефикасност, многу важен предуслов е примената на мерења на мотивацијата и задоволството на вработените бидејќи мерењето на овие конструкти може да придонесе кон постигнување на зацртаните цели и успехот на организацијата.

*Поврзаност на организациската посветеност со организациската култура и стилот на лидерство кај
вработени во државни институции*

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

6. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со постојаните промени во работната средина и наметнатите процеси на реформи и адаптација на кои се изложени компаниите и институциите, како резултат на зголемената несигурност, сè повеќе се обрнува внимание на човечкиот фактор како извор на конкурентна предност. Следствено, уште поважна станува улогата на менаџментот на човечки ресурси, чија крајна цел е изградба на силно портфолио на квалификуван работнички кадар кој ќе има важен придонес кон идните достигнувања на организацијата. Сепак, за да се постигне тоа, експертите тврдат дека треба да се развие внатрешна организациска култура со сопствени вредности и верувања.

Дека постои позитивна поврзаност меѓу посветеноста на вработените и поволната организациска култура е веќе познато во соодветната литература, како и во многубројните истражувања и студии. Се претпоставува дека луѓето сакаат да работат во организации чии вработени имаат лични вредности и ставови слични на нивните, бидејќи така полесно ги остваруваат заедничките цели. Важноста на ова делумно лежи во потребата на вработените да се чувствуваат прифатено од страна на средината и да знаат дека нивниот труд е вреднуван и ценет. Тука игра улога и потребата за припадност и чувството да се биде дел од нешто поголемо односно да се има придонес во неговиот развој и успеси.

Организациите исто така постепено ја разбираат потребата од инкорпорирање современи стилови на лидерство и адаптирање на нивните мотивациски програми кон различни работници. Ова дополнително придонесува вработените да се чувствуваат како дел од едно големо семејство, а со тоа се поставуваат основите за изградба на организациска лојалност и посветеност.

Кога станува збор за државните институции, континуирана оценка за нив е дека се „пренатрупани а неефикасни“. Една менаџерска дефиниција за државната администрација гласи „Симбол на бирократизмот, прекумерен формализам и фетишизирање на воспоставениот ред“ (Димитровски, Кекеновски 2007).

Оттука произлегува и предметот на ова истражување - улогата и важноста на организациската култура и стилот на лидерство за развивањето на посветеноста на вработените кои се суштински дел од секоја организација. Бидејќи трендот „да се работи во државна институција“ сè уште е во нагорна линија, акцентот на ова истражување е ставен на ефектите од организациската култура и од стилот на лидерство врз посветеноста на вработените во државните институции.

Основната идеја е дека креирањето и обезбедувањето на позитивна организациска култура во организациите, како и примената на современите стилови на лидерство, ја стимулираат организациската посветеност, која претставува еден од најзначајните феномени од кој зависат ефикасноста и перформансите на организацијата.

Во проучувањето на предметот на истражувањето е применето емпириско истражување од кое се добија резултати за перцепцијата на вработените на организациската култура и на различните стилови на водство и за тоа како тие влијаат на развивањето на нивната посветеност.

7. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Општата цел на ова истражување е стекнување на определено научно сознание за предметот на истражување, но и апликативност на тоа истражување за истото да добие општествена оправданост.

Главната цел на ова истражување е да ги проучи организациската култура, стилите на лидерство и посветеноста на вработените во државните институции, да утврди каков однос постои меѓу нив и каква е улогата на организациската култура како и стилот на лидерство за посветеноста на вработените во државните институции.

Според наведените релевантни истражувања и поставената цел, ова истражување се обидува да одговори на прашањето: *дали постои поврзаност меѓу организациската култура, стилот на лидерство и организациската посветеност на вработените?*

Истовремено, ќе се добијат податоци и за следните аспекти:

- кој тип организациска култура и стил на водство доминираат во државните институции;
- дали со промовирање/поттикнување поддржувачка и иновативна организациска култура се задржуваат вработените посветени на работата во организациските единици на државните институции;
- дали трансформацискиот стил на водство има позитивен ефект врз степенот на организациската посветеност на вработените.

Теоретски цели:

Овој труд ја потенцира улогата и важноста на организациската култура и стилите на водство врз организациската посветеност и согласно со тоа опфаќа теоретско проучување на горенаведените поими и ја утврдува нивната меѓусебна поврзаност.

Ако вработените се задоволни и посветени се подобрува продуктивноста на трудот. Организациската посветеност резултира со стабилна работна сила (Mohanty, 2012) и задржување на ценетите вештини во рамките на организацијата бидејќи на тој начин може да се формира конзистентна група од вработени кои подолго време работат заедно и ги познаваат меѓусебните способности и слабости. Ова резултира со подобра комуникација меѓу вработените и здружување на заедничките сили за поддршка на организацијата. Кога вработените се посветени, тие се инволвирани и имаат активен однос кон организацијата. Тие исто така се подготвени да се откажат од „нешто свое“ за општата благосостојба на организацијата (Porter, 1979). Значи организациската посветеност е многу важна за опстанокот на организацијата.

Впрочем целта на ова истражување е да се поттикнат повеќе размислувања и идеи за важноста на процесите внатре во организациите и за нивното меѓусебно влијание. Меѓудругото, ова истражување треба да им даде увид на државните институции за ефектите од организациската култура и стилот на лидерство со цел да ја поттикнат и да ја одржат посветеноста на работна сила. Истражувањето може да помогне и во јакнење на свеста за нивната важност.

8. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Главна хипотеза

Организациската посветеност на вработените во државниот сектор е поврзана со стилот на лидерство и со организациската култура.

Х1. Организациската посветеност се зголемува при поддржувачка и иновативна организациска култура, а се намалува при бирократската организациска култура.

Х2. Трансформацискиот стил на лидерство ја поттикнува организациската посветеност на вработените во државната служба.

Х3. Вработените од женски пол, помладите, со повисоко ниво на образование и со пократок работен стаж ја перцепираат организациската култура поповолно во споредба со вработените од машки пол, повозрасните, со пониско образование и со подолг работен стаж.

9. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

*Истражувачки варијабли*¹ кои се вклучени во истражувањето се следните: организациска култура, стил на водство, организациска посветеност, бирократска организациска култура, поддржувачка организациска култура, иновативна организациска култура, трансакциски и трансформациски стил на лидерство.

Истражувачки варијабли од интерес за истражувањето се:

- Пол
- работна позиција (административен работник, оперативен работник, претпоставен, менаџер)
- возраст – се однесува на возрасната група на која припаѓаат вработените лица (16-24; 25-34; 35-44; 45-54; 55-64; > 65)
- степен на образование (средно, високо, магистер, доктор на науки)
- висина на месечна плата (до 15.000 денари; од 15.000 до 25.000 ден. и над 25.000 денари)
- работно искуство (<1 година; 1-5 г.; 6-10 г.; 11-15 г.; >15 години)

¹ Истражувачките варијабли подробно се разработени во теоретскиот пристап кон проблемот на истражување

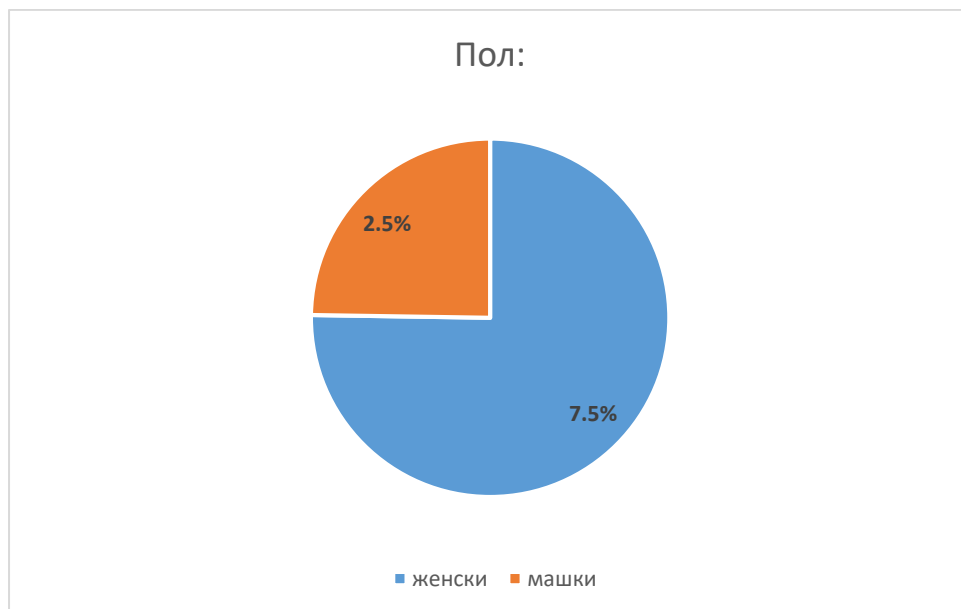
10. МЕТОД

10.1. Испитаници

Со интенција да се докажат целите на овој магистерски труд и да се изврши тестирање на поставените истражувачки хипотези, спроведено е емпириско истражување во повеќе државни институции во Република Македонија. Притоа беа опфатени 101 испитаник. Изборот на примерок, односно испитаници, беше направен по случаен избор, но беа земени предвид фактори во согласност со релевантните варијабли: пол, возраст, степен на образование и работното искуство. На испитаниците им беше гарантирана потполна анонимност.

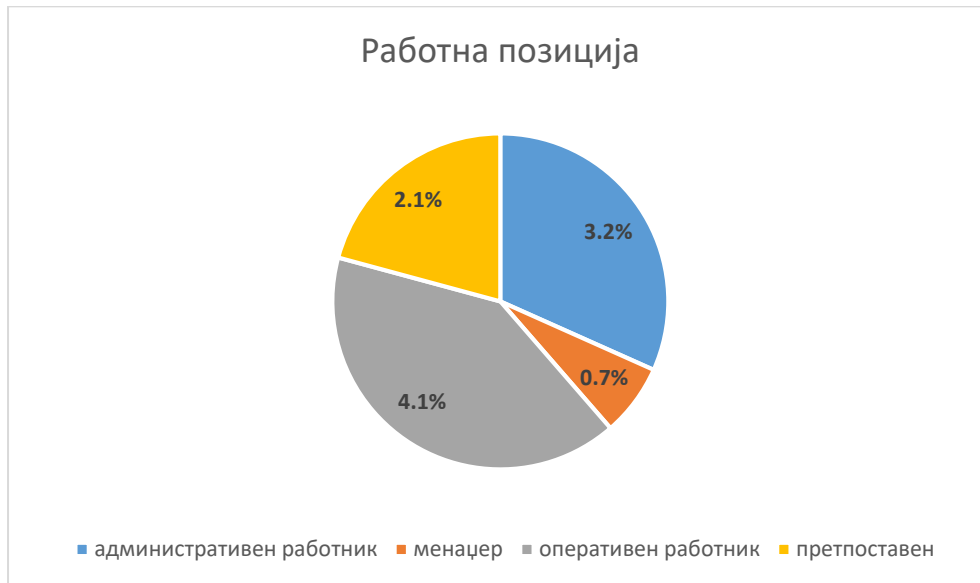
Социодемографски податоци за испитаниците

Во продолжение се претставени социодемографските карактеристики на лицата кои учествуваа во истражувачкиот примерок.



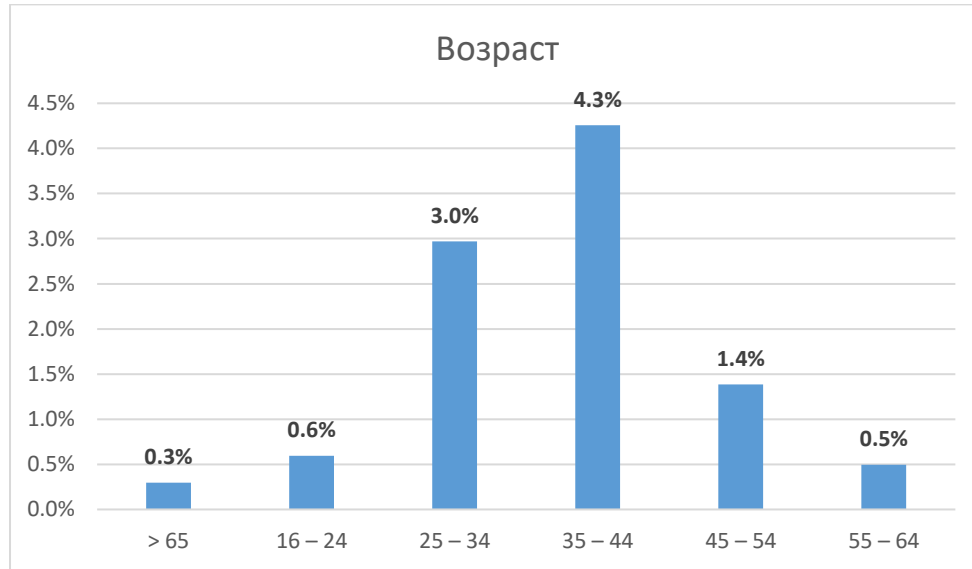
Графикон 1. Структура на примерокот според полот на вработените

Од вкупниот број на испитаници (101) можеме да истакнеме дека согласно претставените податоци на табелата, 24,8% (25) се мажи, додека 75,2% (76) се жени.



Графикон 2. Структура на примерокот според работната позиција

Во однос на дистрибуцијата на примерокот според работната позиција, може да се увиди дека поголемиот дел од примерокот го претставуваат оперативни работници (40,6%), нешто помалку од испитаниците (31,7%) се административни работници, 20,8% се претпоставени (раководители), а најмал процент од примерокот (6,9%), отпаѓа на менаџери (повисокото ниво на раководство според хиерархија).



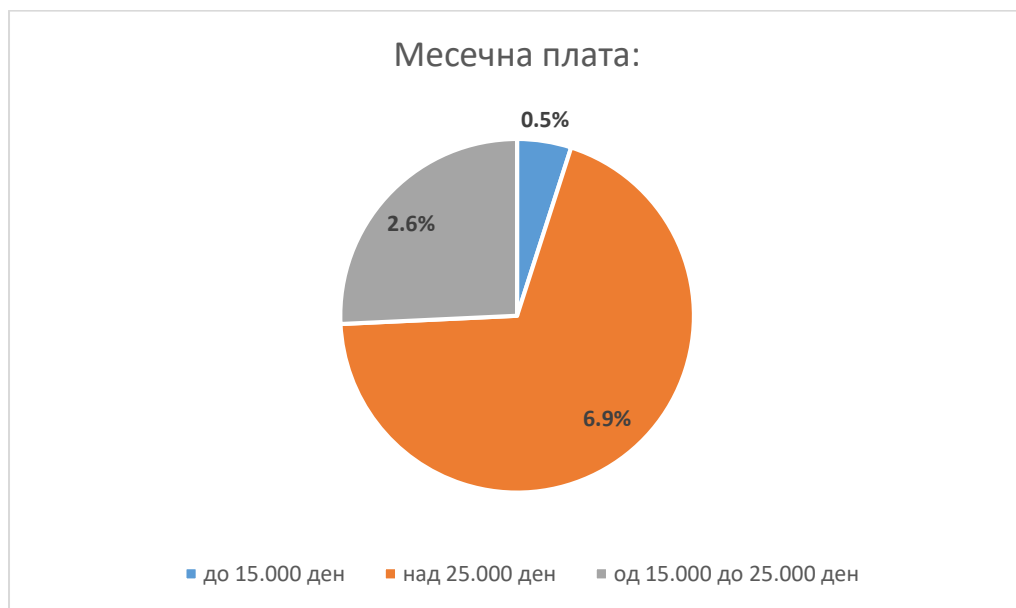
Графикон 3. Дистрибуција на примерокот според возраст

Согласно изнесените податоци во графиконот можеме да констатираме дека најголем процент од примерокот (42,6%) се вработени на возраст од 35 до 44 години, додека во најмал процент од (3,0%) се вработени над 65 години. Исто така, поголем дел од примерокот го сочинуваат вработени кои имаат над 35 години (64,4%).



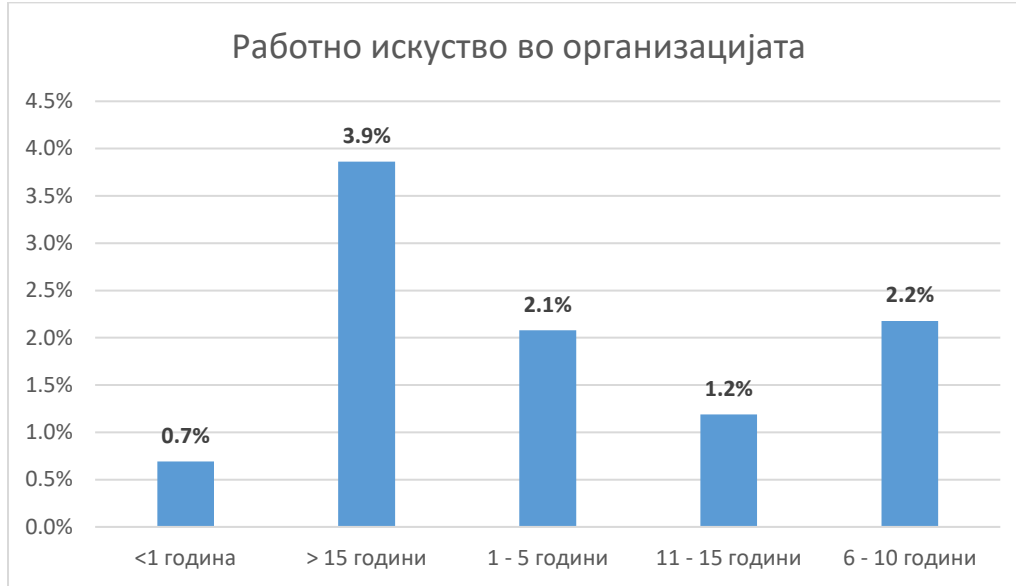
Графикон 4. Дистрибуција на примерокот според степенот на образование

Образовната структура на испитаниците е поделена во четири категории, односно 19,8% имаат средно образование, најголем процент од испитаниците (62,4%) се со високо образование, 14,9% се магистри додека само 3,0% од испитаниците се доктори на науки.



Графикон 5. Дистрибуција на примерокот според висината на месечната плата

Од графиконот се увидува дека поголемиот дел од испитаниците (69,3%) имаат месечни плата над 25.000 денари, една четвртина од анкетираниите или 25,7% примаат плата од 15.000 до 25.000 денари, а само 5,0% имаат плата до 15.000 денари.



Графикон 6. Дистрибуција на примерокот според работно искуство во организацијата

Од графиконот 6 се заклучува дека во примерокот преовладуваат вработени (38,6%) кои имаат над 15 години работно искуство во организацијата, потоа 21,6% од испитаниците имаат работно искуство од 6 до 10 години, 20,8% се со работно искуство од 1-5 години, 11,9% имаат работно искуство од 11 до 15 години, и најмал дел од примерокот односно 6,9% е со работно искуство помало од 1 година. Примерокот во поголем процент и тоа 50,5% е со работно искуство во организацијата повеќе од 10 години.

10.2. Мерни инструменти

За потребите на истражувањето беа применети следните прашалници:

1. Стил на лидерство (Multifactor Leadership Questionnaire Bass and Avolio, 2000);
2. Организациска култура (Organizational Culture Index , Wallach, 1983);
3. Организациска посветеност (Organizational Commitment Questionnaire, original: Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974 and revised Mowday, Steers & Porter, 1979);

4. Прашалник за демографски податоци на вработените (пол, возраст, степен на образование, работен стаж, работно место).

Секој прашалник содржи одреден број искази, а на десната страна од табела има скала од 1 до 5. Анкетируваниот, откако ќе ги прочита исказите, заокружува еден број на скалата (од 1 до 5) во зависност од степенот на неговото согласување или несогласување со дадениот исказ.

Прашалник за стил на лидерство

Бидејќи лидерството е важен фактор кој влијае на работната средина, процесите и на резултатите во организацијата, критичко е сфаќањето за начинот кој вработените го доживуваат феноменот лидерство. Досегашната литература претставила повеќе начини за истражување на динамиката на водството, а мултифакторскиот прашалник применет во ова истражување е еден од нив.

Овој прашалник го развиле Бас и Аволио (Multifactor Leadership Questionnaire, Bass and Avolio, 2000) и често се користи во студии за утврдување на стилот на лидерство застапен во организациите. Испитаниците беа замолени да го опишат стилот на раководење на својот непосредно претпоставен раководител/менаџер, онака како што тие го доживуваат. Во комбинираниот инструмент се искористени 28 искази преку кои испитаниците проценуваат во колкав степен истите одговараат на личноста која ја проценуваат. Мултифакторскиот прашалник (MLQ) има скала од еден до пет на која 1 значи дека испитаникот „воопшто“ не се согласува со исказот, а другиот крај на скалата – 5, укажува дека „скоро секогаш“ се согласува со исказот.

Од вкупниот број искази (28), 15 се однесуваат на трансформациско, а 13 на трансакциско лидерство. Стилите на водство се разработени во теоретскиот дел за лидерство. Повисокиот резултат постигнат на прашалникот укажува на доминантен стил на лидерство.

Прашалник за организациска култура

За да се одреди културниот профил на организацијата, беше применет Индексот на организациска култура според Валах (Organizational Culture Index, Wallach, 1983). Овој инструмент (OCI) разликува три типа организациска култура и тоа: бирократска, иновативна и поддржувачка. Прашалникот содржи 18 искази или определби (по шест за секој тип култура), а испитаниците беа замолени да го заокружат бројот што најблиску ја опишува нивната перцепција на целата организација во која што работат.

Во своето истражување Даниела Грифит-Краненбург (Griffith-Kranenburg, 2013) потенцира дека оригиналниот прашалник има Ликертова скала од четири степени, кои на некој начин го принудуваат испитаникот да направи избор. Но форматот со пет степени, применет и во ова истражување, им остава простор да одговорат и испитаниците кои не можат да се одлучат. Повисокиот резултат постигнат на прашалникот укажува на доминантна организациска култура.

Прашалник за организациска посветеност

Организациската посветеност беше измерена со помош на прашалникот OCQ (Organizational Commitment Questionnaire, original: Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974 and revised Mowday, Steers & Porter, 1979), досега користен за широк спектар на работни места. Прашалникот содржи 15 изјави кои ги изразуваат чувствата што поединците може да ги имаат за организацијата за која работат. На Ликертова скала од 1 до 5 се идентификува организациската посветеност со испитување на три поврзани фактори:

- 1) цврста верба во организацијата и прифаќање на нејзините цели и вредности;
- 2) подготвеност да се вложи значаен напор во име на организацијата и
- 3) силна желба за членство во организацијата.

Повисокиот резултат постигнат на прашалникот укажува на поголема организациска посветеност.

10.3. Статистичка обработка на податоците

Главната хипотеза и нејзините потхипотези се тестирани преку утврдување корелација меѓу варијаблите со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација на целиот примерок. Со помош на оваа корелација се утврди дали организациската култура и стилот на лидерство се поврзани со развивањето на организациската посветеност, кој стил на лидерство има позитивен ефект врз организациската посветеност, и која организациска култура има позитивен ефект врз организациската посветеност.

Со помош на дескриптивната статистика (M и SD) се добиени податоци за перцепцијата на организациската култура од страна на вработените во државните институции, кои се разликуваат во поглед на календарската возраст, работниот стаж, образованието и полот. Помошните хипотези се тестирана со помош на t-тест за утврдување на значајност на разлики. Квантитативните податоци се обработени со помош на статистичката програма SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

10.4. Постапка – истражувачка стратегија

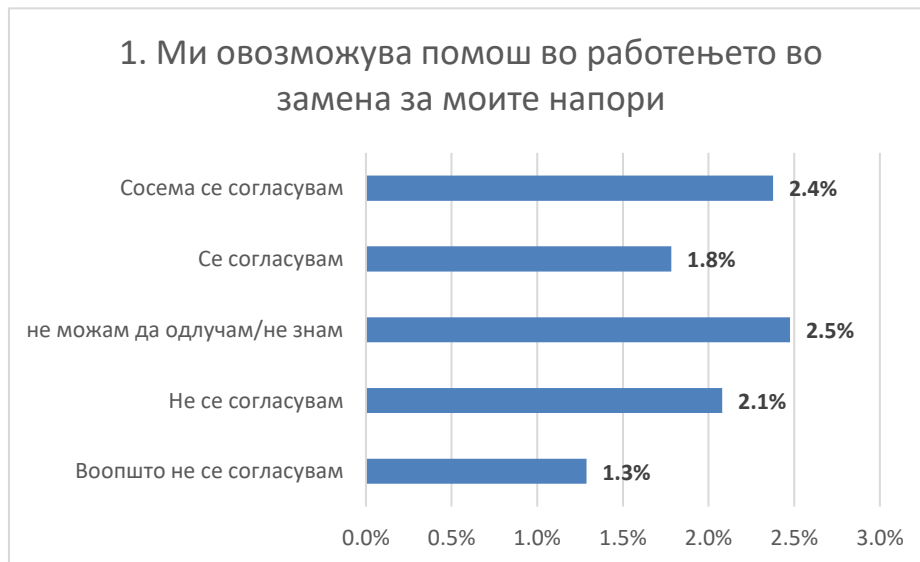
Изработката на овој труд се темели на резултатите добиени од применетите прашалници на вработени во различни државни институции во Македонија. Истражувањето беше реализирано во текот на ноември и декември 2018 година. Прашалниците, за чие пополнување се потребни триесетина минути, беа дистрибуирани во печатена форма и на овој начин одговорија 70 испитаници. Педесетина примероци беа испратени по електронска пошта, а од нив беа вратени 31 прашалник пополнети во електронска форма. Исто така беше нагласено дека прашалникот е доброволен и анонимен и дека податоците ќе бидат користени за изработка на магистерски труд. Инструкции за самото пополнување на прашалниците беа дадени во рамките на истиот документ (Прилог – мерни инструменти).

11. РЕЗУЛТАТИ

Наоди од дескриптивната статистика

Резултати кои се однесуваат на стиловите на водство

Во овој дел од трудот се анализираат одговорите на прашањата од прашалникот кои се однесуваат на стилот на лидерство. Од вкупниот број прашања (28), 15 се индикатори на трансформацискиот стил на лидерство, додека останатите 13 прашања се однесуваат на трансакциското лидерство. Иако во графичките прикази одговорите на вработените се прикажани процентуално за секој од 5-те понудени степени, коментарите се однесуваат на три категории: **1.** одговори со кои се изразува согласност со тврдењето (*сосема се согласувам* и *се согласувам*), **2.** одговори со кои не се изразува согласност со тврдењето (*не се согласувам* и *воопшто не се согласувам*) и **3.** одговори кои покажуваат отсуство на став во однос на наведеното тврдење (*не можам да одлучам/ не знам*).



Графикон 7. Став на вработените кон индикатор 1 на трансакциско лидерство

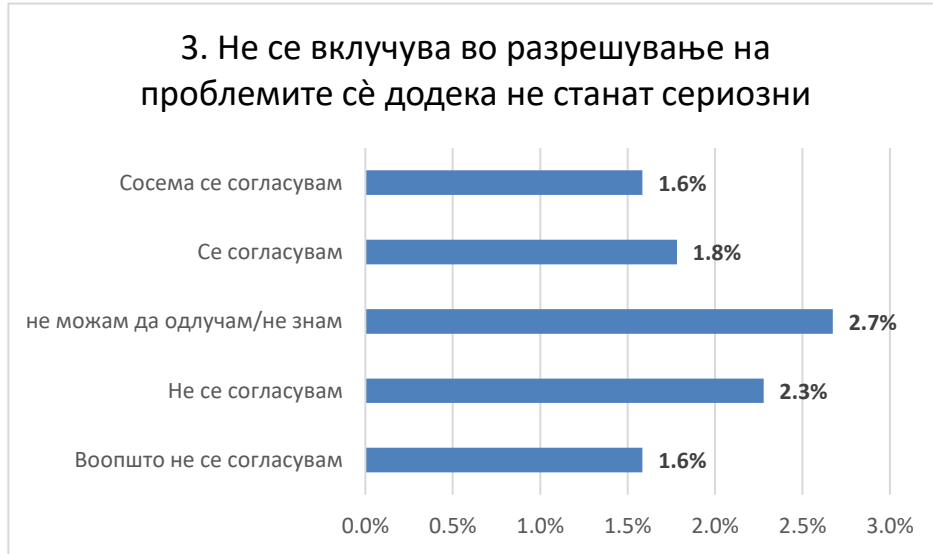
Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 7) голем дел од испитаници 41,6% се изјаснуваат дека се согласуваат со исказот дека нивниот лидер им овозможува помош во работењето во замена за

нивните напори, 24,6% од испитаниците се неутрални во однос на овој став, додека 33,7% потврдуваат дека нивниот лидер ретко им овозможува помош во работењето во замена за нивните напори.



Графикон 8. Став на вработените кон индикатор 2 на трансформациско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 8) голем дел испитаници (47,5%) се изјаснуваат дека нивниот лидер често ги преиспитува клучните претпоставки, 32,7% од испитаниците се неутрални во однос на овој став, додека само 19,8% од нив потврдуваат дека нивниот лидер не ги преиспитува клучните претпоставки, дали се соодветни или не. Сепек голем дел од испитаниците имаат позитивен став спрема индикатор овој на трансформациско лидерство.



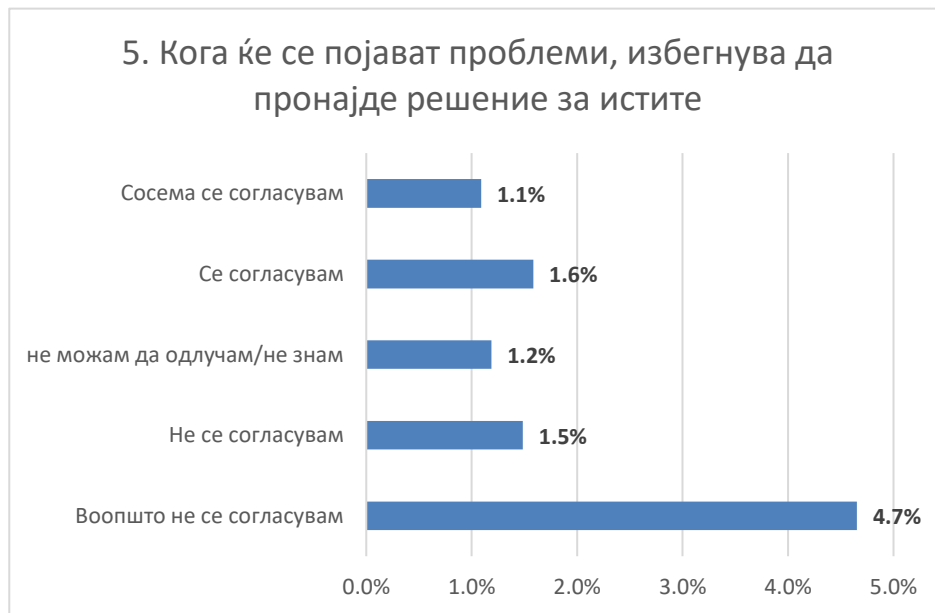
Графикон 9. Став на вработените кон индикатор 3 на трансакциско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 9) 34,6% од испитаниците се изјаснуваат дека нивниот лидер не се вклучува во разрешување на проблемите сè додека не станат сериозни, 26,7% од испитаниците се неутрални во однос на овој став, а релативно поголем дел (38,6%) од нив сметаат дека нивниот лидер се вклучува во разрешување на проблемите навремено.



Графикон 10. Став на вработените кон индикатор 4 на трансакциско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 10) поголемиот дел од испитаниците 48,0% сметаат дека нивниот лидер го фокусира вниманието на нерегуларности, грешки и отстапувања од стандардите, 27,0% од испитаниците се неутрални во однос на овој став, додека 25,0% од нив потврдуваат дека нивниот лидер многу ретко го фокусира вниманието на нерегуларности, грешки и отстапувања од стандардите.



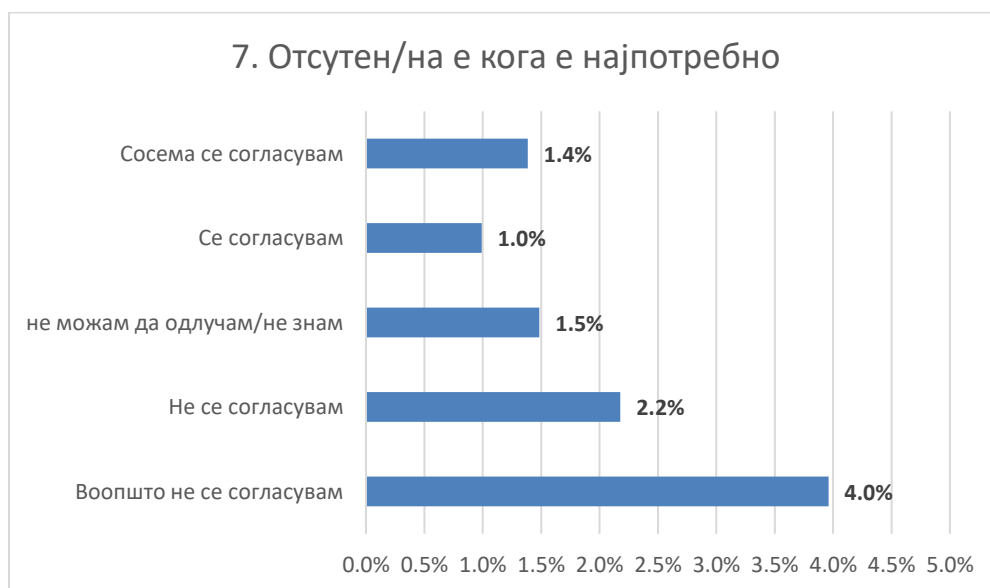
Графикон 11. Став на вработените кон индикатор 5 на трансакциско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 11) поголемиот дел од испитаниците 60,6 % сметаат дека нивниот лидер веднаш бара решение на проблемите само што ќе се појават, 11,9% од испитаниците се неутрални по однос на овој став, а 26,6% сметаат дека нивниот лидер избегнува да најде решение за проблемите кога ќе се појават.



Графикон 12. Став на вработените кон индикатор 6 на трансформациско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 12) 35% од испитаниците сметаат дека нивниот лидер често разговара за неговите/нејзините најважни вредности и верувања, додека 28,0% од испитаниците се неутрални по однос на овој став, а скоро идентичен процент со процентот на позитивен став, т.е. 37,0% од нив потврдуваат дека нивниот лидер не ги споделува со нив своите вредности и верувања.



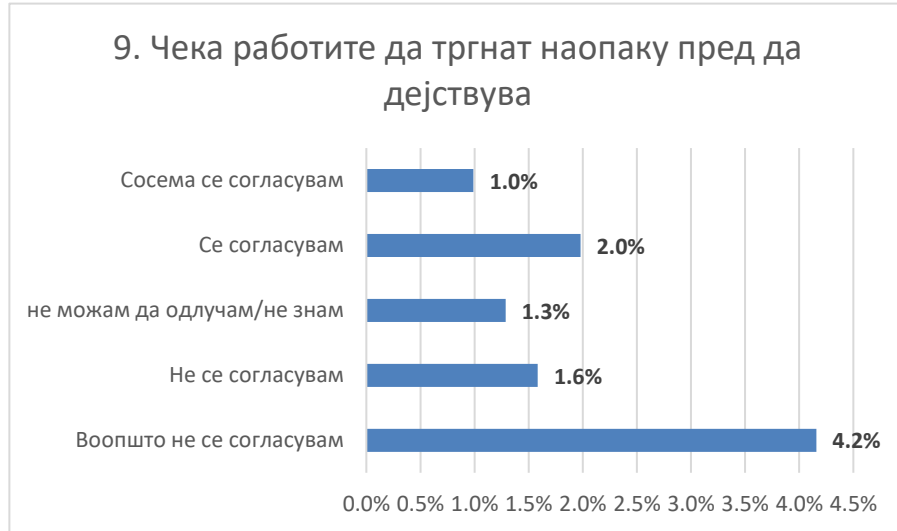
Графикон 13. Став на вработените кон индикатор 7 на трансакциско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 13) поголемиот дел од испитаниците 61,4% сметаат дека нивниот лидер е секогаш присутен кога е најпотребно, само 14,9% од испитаниците се неутрални по однос на овој став, додека 23,7% од нив сметаат дека нивниот лидер не е присутен кога е најпотребно.



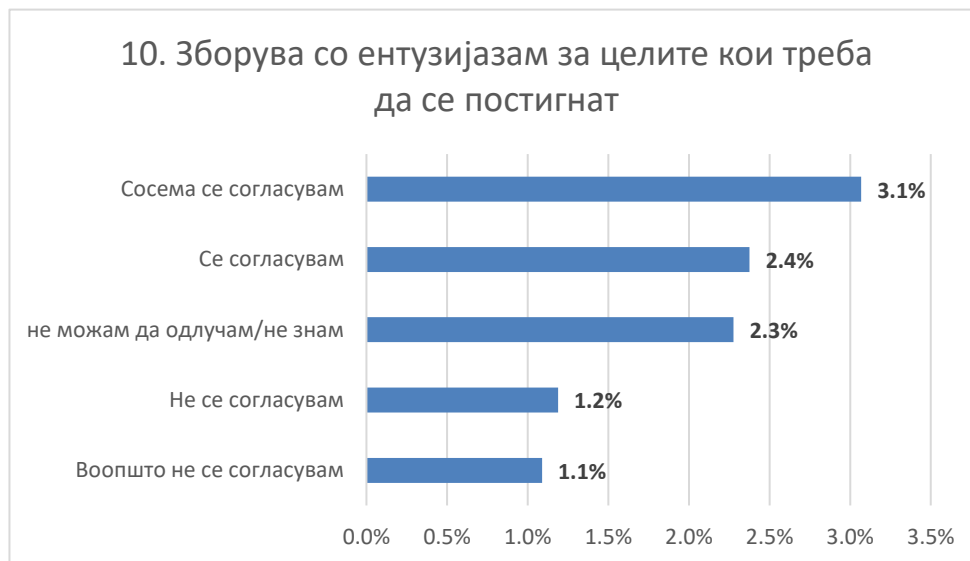
Графикон 14. Став на вработените кон индикатор 8 на трансакциско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 14) поголемиот дел од испитаниците 66,3% сметаат дека нивниот лидер секогаш јасно нагласува кој е одговорен за извршување на задачите, само 8,9% од испитаниците се неутрални по однос на овој став, додека 23,8% од нив сметаат дека нивниот лидер многу ретко нагласува кој е одговорен за извршување на задачите.



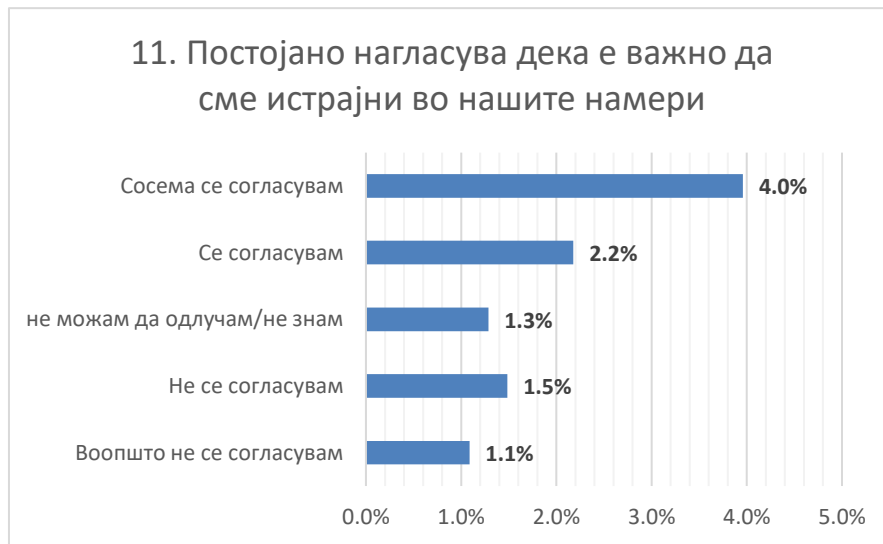
Графикон 15. Став на вработените кон индикатор 9 на трансакциско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 15) поголемиот дел од испитаниците 57,4% сметаат дека нивниот лидер дејствува навремено и не дозволува работите да тргнат наопаку, 12,9% од испитаниците се неутрални по однос на овој став, а 29,7% од нив сметаат дека тој често чека работите да тргнат наопаку пред да дејствува.



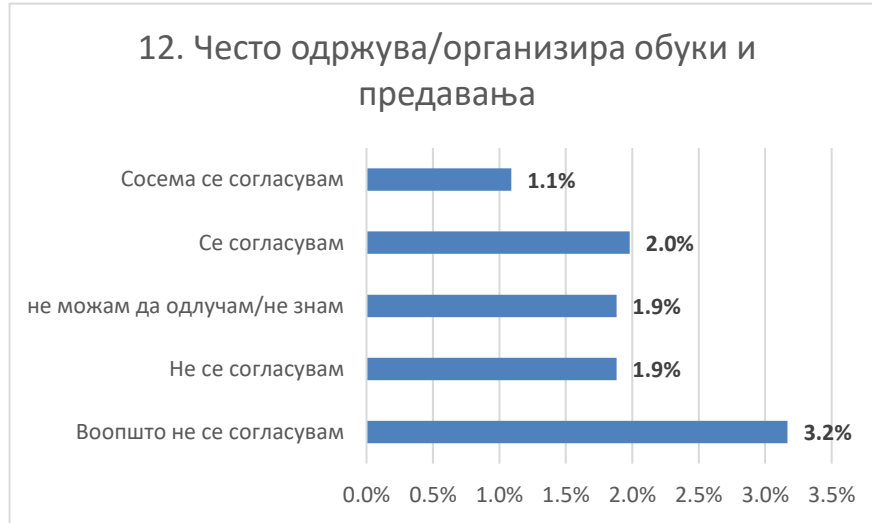
Графикон 16. Став на вработените кон индикатор 10 на трансформациско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 16) поголемиот дел од испитаниците 54,5% се изјаснуваат дека нивниот лидер зборува со ентузијазам за целите кои треба да се постигнат, 22,8% од испитаниците се неутрални по однос на овој став, а само 22,8% од нив сметаат дека тој воопшто не зборува за целите кои треба да се постигнат ентузијастички.



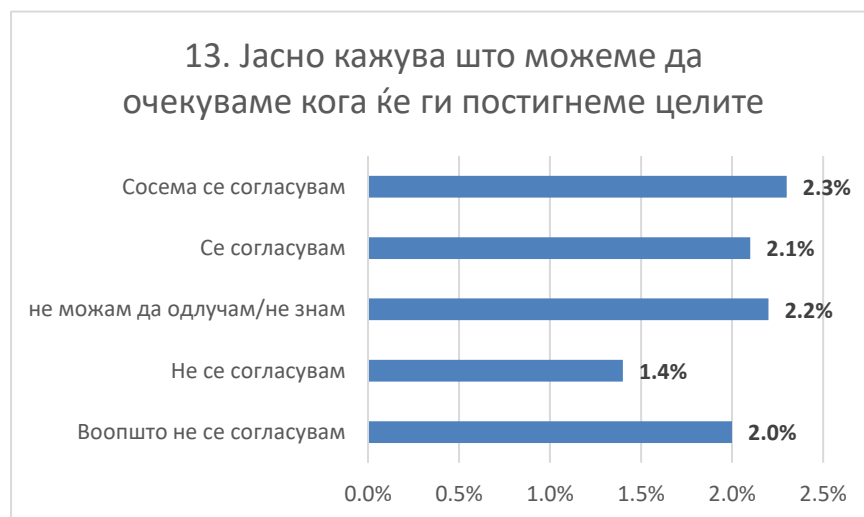
Графикон 17. Став на вработените кон индикатор 11 на трансформациско лидерство

Најголем дел од испитаниците, 61,4% сметаат нивниот лидер секогаш нагласува дека е важно да се истрае во намерите, 12,9% од нив се неутрални по однос на овој исказ, а 25,8% се сметаат дека нивниот лидер многу ретко ја нагласува потребата да се истрае во намерите.



Графикон 18. Став на вработените кон индикатор 12 на трансформациско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот, најголем дел од испитаниците 50,5% одговориле дека во нивната организација многу ретко се организирани обуки и предавања, 18,8% од нив се неутрални по однос на овој исказ, а 30,7% сметаат во нивната организација често се одржуваат обуки и предавања.



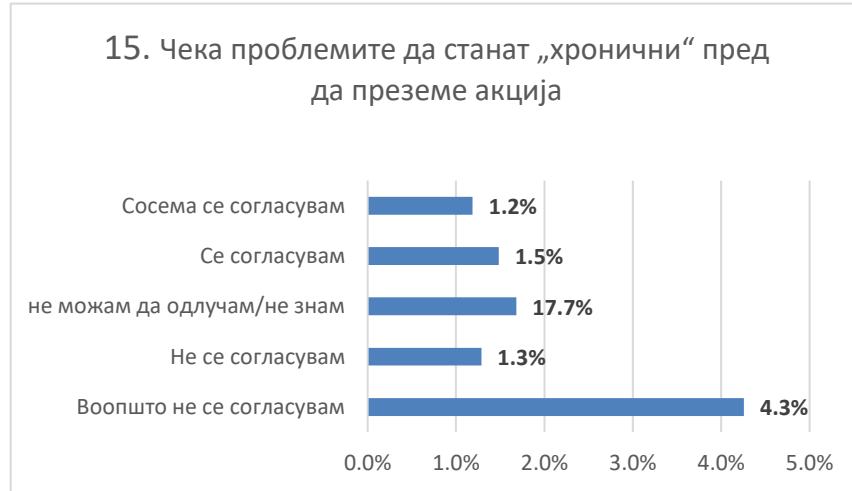
Графикон 19. Став на вработените кон индикатор 13 на трансакциско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот 44,0% од испитаниците сметаат нивниот лидер секогаш јасно кажува што да очекуваат вработените кога ќе се постигнат целите, 22,0% од нив се неутрални по однос на овој исказ, додека 34,0% сметаат дека нивниот лидер многу ретко јасно кажува што да очекуваат вработените кога ќе се постигнат целите.



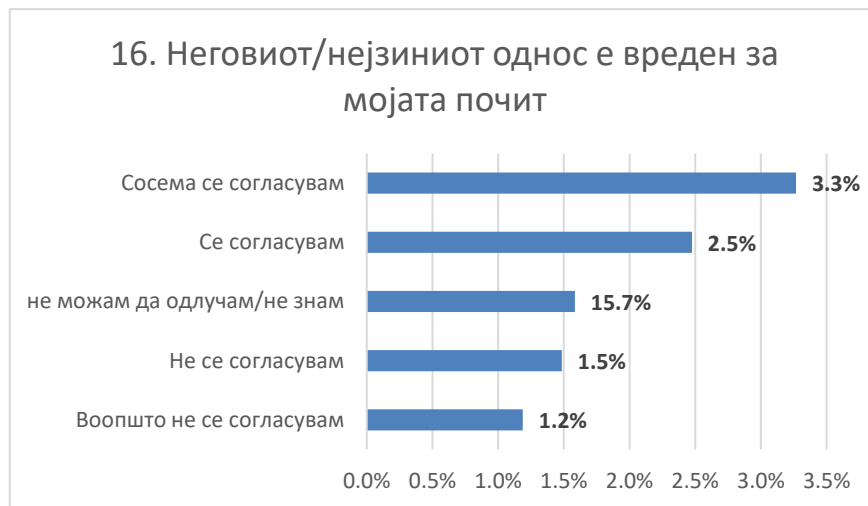
Графикон 20. Став на вработените кон индикатор 14 на трансформациско лидерство

Од графикон 20 може да се увиди дека позитивниот, негативниот и неутралниот став во однос на овој исказ имаат скоро рамномерна распределба, т.е. 37% од испитаниците сметаат дека нивниот лидер доброто на групата/тимот не го смета поважно од личниот интерес, 28,0% од нив се неутрални по однос на овој исказ, додека 35,0% сметаат дека нивниот лидер доброто на тимот го става пред неговиот личен интерес.



Графикон 21. Став на вработените кон индикатор 15 на трансакциско лидерство

Најголем дел од испитаниците 55,5% одговориле дека во нивната организација нивниот лидер презема навремена акција и не чека проблемите да станат хронични, 17,7% од нив се неутрални во однос на овој исказ, додека 23,2% сметаат дека нивниот лидер чека проблемите да станат хронични пред да преземе акција.



Графикон 22. Став на вработените кон индикатор 16 на трансформациско лидерство

Од графиконот погоре (Графикон 22) може да се увиди дека поголемиот дел од испитаниците, т.е.57,5% од нив сметаат дека односот на нивниот лидер е вреден

за нивната почит, 15,7% од нив се неутрални во однос на овој исказ, додека 26,8% сметаат дека односот на нивниот лидер не е вреден за нивната почит.



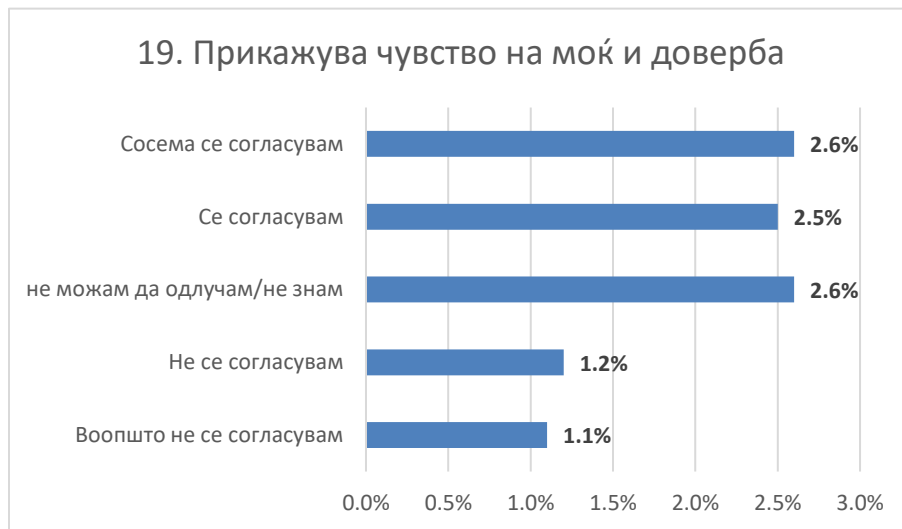
Графикон 23. Став на вработените кон индикатор 17 на трансформациско лидерство

Од графиконот бр.23 може да се увиди дека поголемиот дел од испитаниците 47,5% сметаат дека нивниот лидер ги разгледува моралните и етичките последици од одлуките, 24,8% од нив се неутрални по однос на овој исказ, додека 27,7% се согласуваат дека нивниот лидер ретко ги разгледува моралните и етичките последици од одлуките.



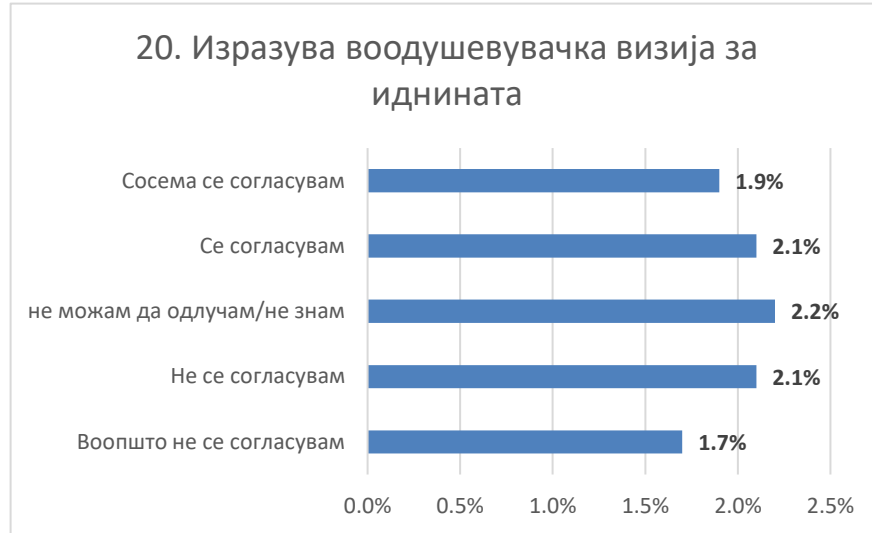
Графикон 24. Став на вработените кон индикатор 18 на трансакциско лидерство

Од графиконот бр.24 може да се увиди дека поголемиот дел од испитаниците 53,5% сметаат дека нивниот лидер ги следи сите грешки, 23,8% од нив се неутрални по однос на овој исказ, додека 22,8% сметаат дека нивниот лидер не ги следи сите грешки.



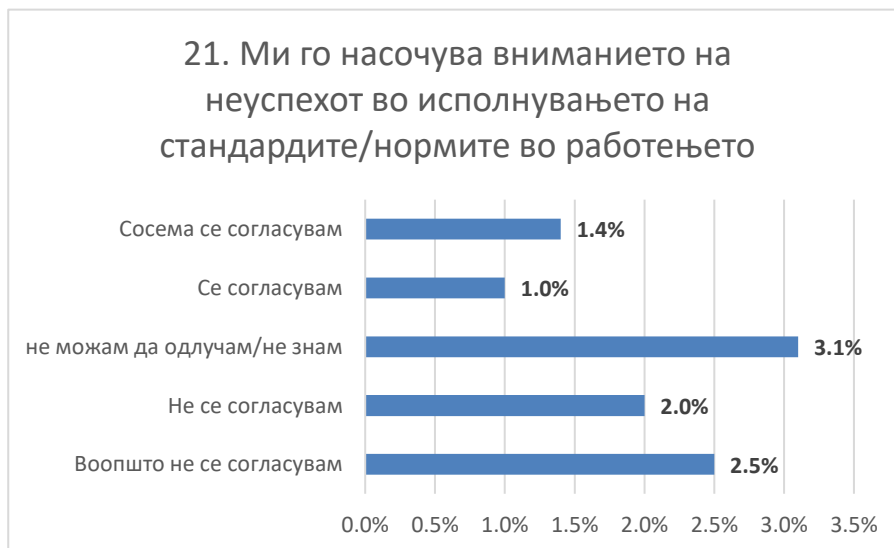
Графикон 25. Став на вработените кон индикатор 19 на трансформациско лидерство

Од графиконот бр.25 може да се увиди дека поголемиот дел од испитаниците 51,0% сметаат дека нивниот лидер прикажува чувство на моќ и доверба, 26,0% од нив се неутрални по однос на овој исказ, додека 23,0% не се согласуваат дека нивниот лидер прикажува чувство на моќ и доверба.



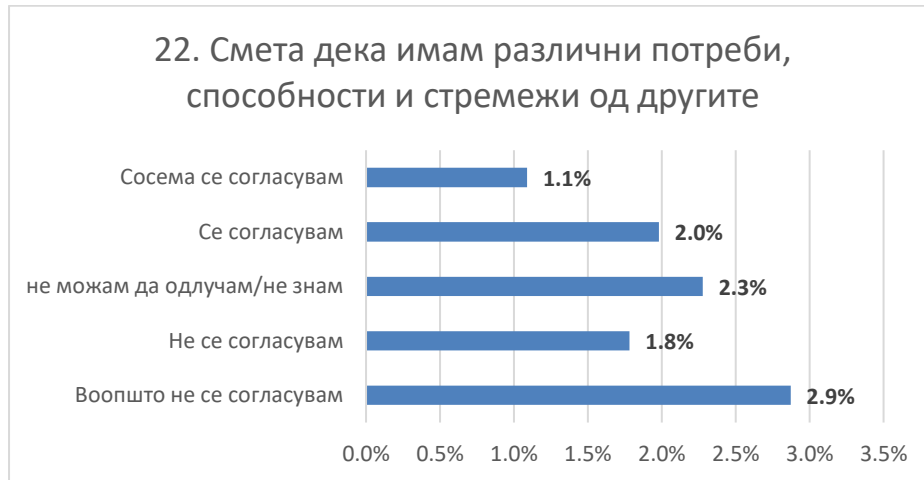
Графикон 26. Став на вработените кон индикатор 20 на трансформациско лидерство

Од графиконот погоре (Графикон 26) може да се увиди дека позитивниот и негативниот став во однос на овој исказ имаат скоро еднаков процент, т.е 40% од испитаниците сметаат дека нивниот лидер често изразува воодушевувачка визија за иднината, додека 38,0% сметаат дека нивниот лидер не изразува воодушевувачка визија за иднината, а 22,0% од нив се неутрални по однос на овој исказ.



Графикон 27. Став на вработените кон индикатор 21 на трансакциско лидерство

Од графикон бр.27 може да се увиди дека 45% од испитаниците сметаат дека нивниот лидер не им го насочува нивното внимание кон неисполнување на стандардите во работењето, додека 24,0% сметаат дека нивниот лидер постојано им го насочува нивното внимание кон неисполнување на стандардите во работењето, а 31,0% од нив се неутрални по однос на овој исказ.



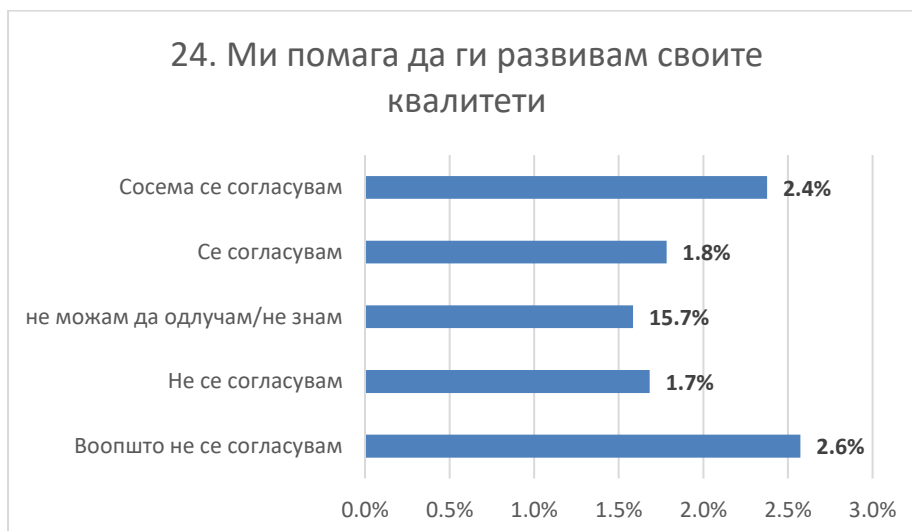
Графикон 28. Став на вработените кон индикатор 22 на трансформациско лидерство

Од графиконот бр.28 може да се увиди дека 46,5% од испитаниците сметаат дека нивниот лидер воопшто не смета дека вработените имаат различни потреби, способности и стремежи од другите, додека 30,7% се позитивни во однос на овој исказ, а 22,8% од нив не можат да одлучат дали нивниот лидер гледа на нив како на личности со различни потреби, способности и стремежи.



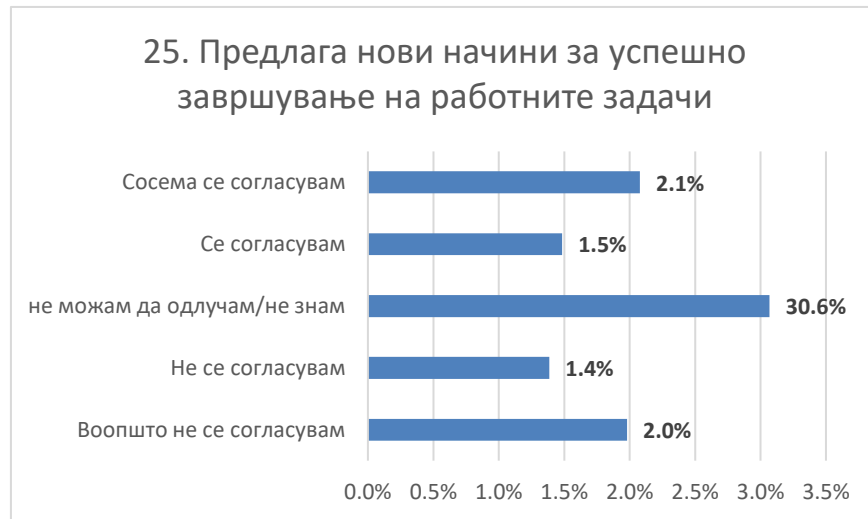
Графикон 29. Став на вработените кон индикатор 23 на трансформациско лидерство

Од графикон бр.29 може да се увиди дека 37,7% од испитаниците сметаат дека нивниот лидер ги поттикнува да ги согледаат проблемите од различни агли, додека скоро идентичен процент и тоа 36,7% сметаат дека нивниот лидер не ги поттикнува да ги согледуваат проблемите од различни агли, а 26,6% од нив се неутрални во однос на овој исказ.



Графикон 30. Став на вработените кон индикатор 24 на трансформациско лидерство

Од графиконот погоре може да се увиди дека процентот на позитивен и негативен одговор на овој исказ е речиси идентичен и тоа 41,6% од испитаниците се согласуваат дека нивниот лидер им помага да ги развиваат нивните квалитети, 42,5% сметаат дека нивниот лидер не им помага да ги развиваат своите квалитети, а 15,7% од нив се неутрални во однос на овој исказ.



Графикон 31. Став на вработените кон индикатор 25 на трансформациско лидерство

Од графиконот погоре може да се увиди дека 35,7% од испитаниците сметаат дека нивниот лидер предлага нови начини за успешно завршување на работните задачи, додека приближно ист процент 33,7% сметаат дека нивниот лидер не предлага нови начини за успешно завршување на работните задачи, а малку помал процент од 30,6% се неутрални во однос на овој исказ.



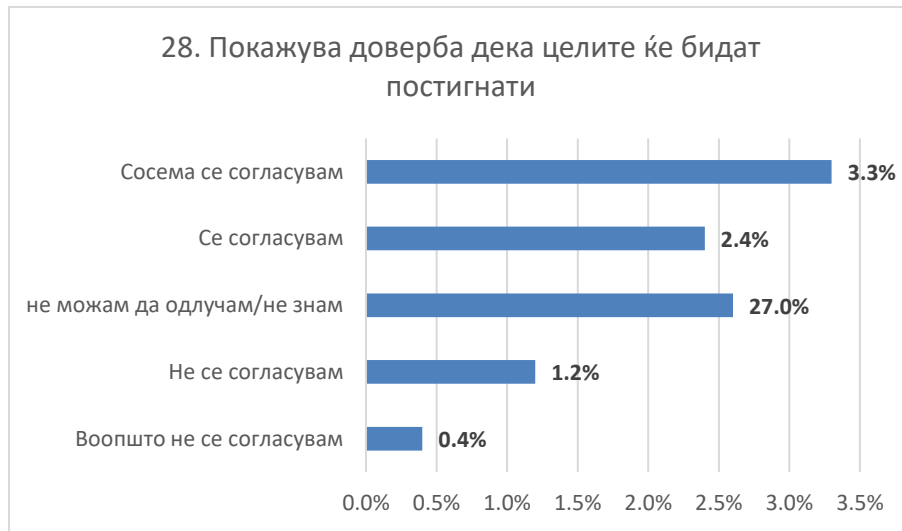
Графикон 32. Став на вработените кон индикатор 26 на трансакциско лидерство

Од графиконот погоре очигледно е дека 44,5% од испитаниците сметаат дека нивниот лидер ретко ги одложува одговорите на итните прашања, 29,3% од нив се неутрални во однос на овој исказ, а 26,2% од испитаниците сметаат дека нивниот лидер често ги одложува одговорите на итните прашања.



Графикон 33. Став на вработените кон индикатор 27 на трансакциско лидерство

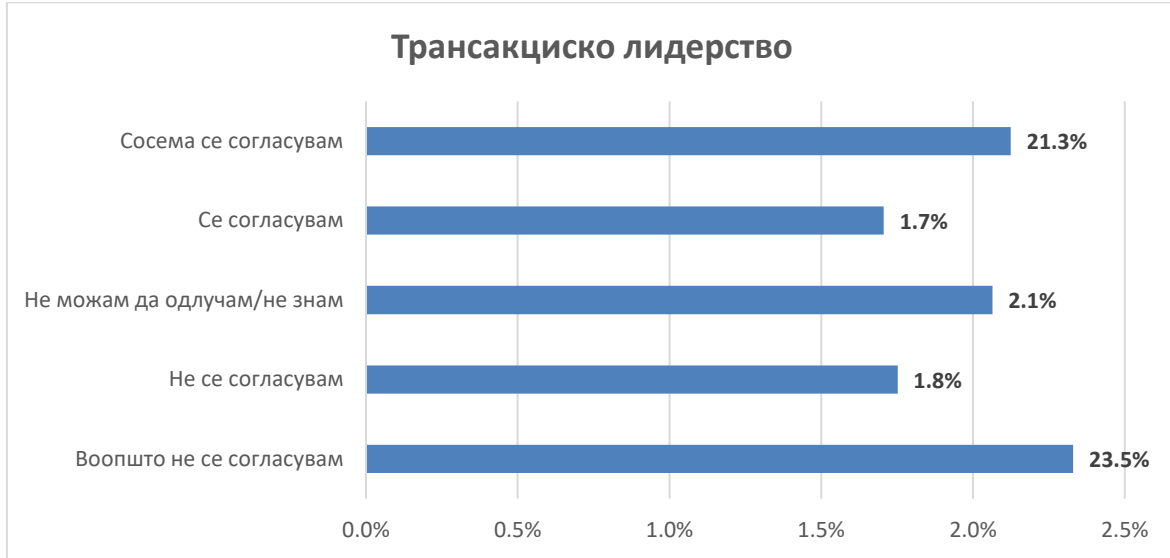
Од графиконот бр.33 може да се увиди дека поголемиот дел од испитаниците (51,5%) сметаат дека нивниот лидер изразува задоволство кога ќе ги исполнат очекувањата, 18,8% од нив се неутрални по однос на овој исказ, а 29,7% од испитаниците сметаат дека нивниот лидер често ги одложува одговорите на итните прашања.



Графикон 34. Став на вработените кон индикатор 28 на трансформациско лидерство

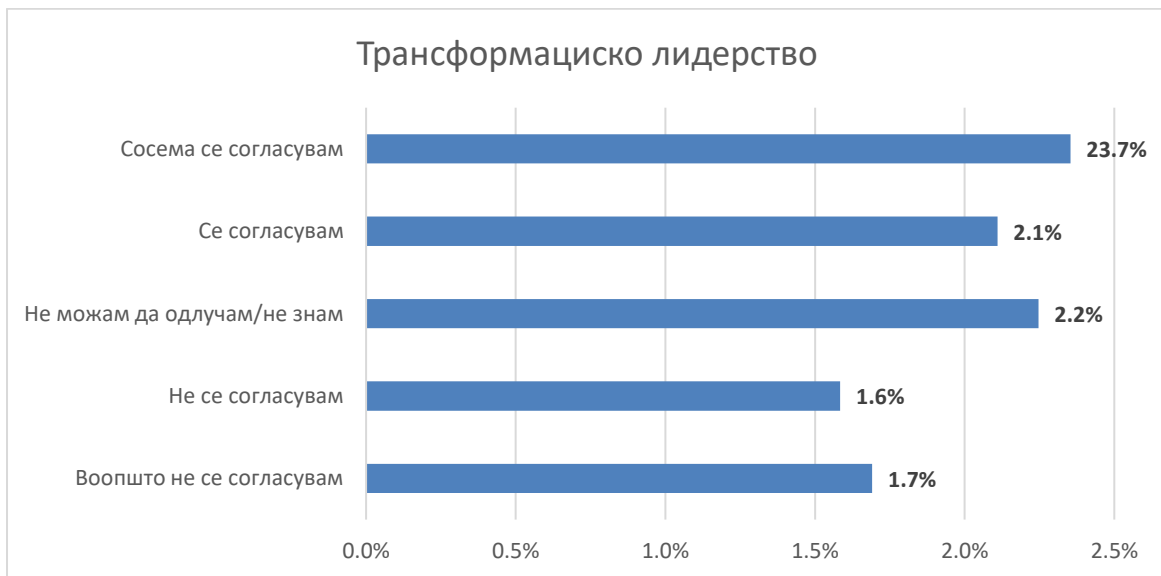
Од графиконот бр.34 може да се увиди дека поголемиот дел од испитаниците (57,0%) сметаат дека нивниот лидер покажува доверба дека целите ќе бидат постигнати, 27,0% од нив се неутрални во однос на овој исказ, а 16,0% од испитаниците сметаат дека нивниот лидер не покажува доверба дека целите ќе бидат постигнати.

Во продолжение, на два одделни графикони претставени се процентуално одговорите на сите тврдења кои се однесуваат на трансакцискиот стил (Графикон 35), како и одговорите кои се однесуваат на сите тврдења заедно кои се однесуваат на трансформацискиот стил на лидерство (Графикон 36).



Графикон 35. Став на вработените кон трансакциско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 35) поголемиот дел од испитаниците, 41,0% во просек, се изјаснуваат дека се согласуваат со исказот дека нивниот лидер практикува трансакциско лидерство, 17,5% од испитаниците се неутрални во однос на овој став, додека 38,4% од испитаниците просечно не се согласуваат дека нивниот лидер практикува трансакциско лидерство.



Графикон 36. Став на вработените кон трансформациско лидерство

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 36) поголемиот дел од испитаниците, 44,8% во просек, се изјаснуваат дека се согласуваат со исказот дека нивниот лидер практикува трансформациско лидерство, 22,5% од испитаниците се неутрални во однос на овој став, додека 32,7% од испитаниците просечно не се согласуваат дека нивниот лидер практикува трансформациско лидерство.

Во делот што следува е прикажана дескриптивната статистика за одделните индикатори на двата стила на лидерство: трансакциско лидерство и трансформациско лидерство.

Табела 1. Дескриптивна статистика (M, SD) за индикаторите на трансакциско лидерство

ИНДИКАТОРИ	N	M	SD
Ми овозможува помош во работењето во замена за моите напори	101	3.19	1.35
Не се вклучува во разрешување на проблемите сè додека не станат сериозни	101	2.92	1.33
Го фокусира вниманието на нерегуларности, грешки и отстапувања од стандардите	101	3.45	1.37
Кога ќе се појават проблеми, избегнува да пронајде решение за истите	101	2.30	1.46
Отсутен/на е кога е најпотребно	101	2.37	1.44
Јасно нагласува кој е одговорен за извршување на задачите	101	3.79	1.40
Чека работите да тргнат наопаку пред да дејствува	101	2.41	1.44
Јасно кажува што можеме да очекуваме кога ќе ги постигнеме целите	101	3.13	1.44
Чека проблемите да станат „хронични“ пред да преземе акција	101	2.38	1.48
Ги следи сите грешки	101	3.60	1.24
Ми го насочува вниманието на неуспехот во исполнувањето на стандардите/нормите во работењето	101	2.68	1.33
Често ги одложува одговорите на итни прашања	101	2.66	1.35
Изразува задоволство кога ќе ги исполнам очекувањата	101	3.41	1.35
ТРАНСАКЦИСКО ЛИДЕРСТВО	101	2.95	0.46

Од табелата 1 може да се увиди дека највисока вредност има димензијата која укажува на тоа дека лидерот јасно нагласува кој е одговорен за извршувањето на задачите ($M=3,79$, $SD=1,40$), потоа дека нивниот лидер постојано ги следи сите грешки ($M=3,60$, $SD=1,24$), како и дека го фокусира вниманието на нерегуларности, грешки и отстапувања од стандардите ($M=3,45$, $SD=1,37$). Она што е позитивно, е дека најниско се вреднувани индикаторите на трансакциското лидерство и тоа чекањето проблемите да станат хронични пред да се преземе акција ($M=2,38$, $SD=1,48$), како и чекањето работите да тргнат наопаку пред да се преземе акција ($M=2,41$, $SD=1,44$). Просечниот испитаник смета дека многу ретко нивниот лидер го насочува вниманието кон неисполнување на стандардите во работењето ($M=2,68$, $SD=1,33$). Од средната вредност ($M=2,37$, $SD=1,44$) на димензијата „Отсутен/на е кога е најпотребно“ која е ниска, може да се заклучи дека просечниот испитаник смета дека неговиот лидер е присутен кога е потребен.

Од Табела 2 може да се увиди дека просечниот испитаник високо го вреднува и перцепира односот на неговиот лидерот кој е вреден за неговата почит ($M=3,51$, $SD=1,33$), уште повеќе што неговиот лидер покажува доверба дека целите ќе бидат постигнати ($M=3,67$, $SD=1,22$) односно дека е важно да се истрае во намерите ($M=3,64$, $SD=1,41$). Просечниот испитаник перцепира дека неговиот лидер често зборува со ентузијазам за целите кои треба да се постигнат ($M=3,51$, $SD=1,33$), како и дека постојано ги преиспитува клучните претпоставки, дали се соодветни или не. Димензијата од трансформациското лидерство која е најниско оценета од испитаниците, е онаа дека нивниот лидер често одржува обуки/предавања ($M=2,59$, $SD=1,39$), потоа дека тој/таа ги препознава индивидуалните потреби, стремежи и способности ($M=2,66$, $SD=1,37$), како и дека им помага да ги развијат своите квалитети ($M=2,97$, $SD=1,53$).

Табела 2. Дескриптивна статистика (M, SD) за индикаторите на трансформациско лидерство

ИНДИКАТОРИ	N	M	SD
Постојано ги преиспитува клучните претпоставки, дали се соодветни или не	101	3.48	1.19
Разговара за неговите/нејзините најважни вредности и верувања	101	3.00	1.33
Зборува со ентузијазам за целите кои треба да се постигнат	101	3.51	1.33
Постојано нагласува дека е важно да сме истрајни во нашите намери	101	3.64	1.41
Често одржува/организира обуки и предавања	101	2.59	1.39
Доброто на групата/тимот го смета за поважно од личниот интерес	101	2.90	1.43
Неговиот/нејзиниот однос е вреден за мојата почит	101	3.51	1.39
Ги разгледува моралните и етичките последици од одлуките	101	3.35	1.34
Прикажува чувство на моќ и доверба	101	3.43	1.30
Изразува воодушевувачка визија за иднината	101	3.04	1.37
Смета дека имам различни потреби, способности и стремежи од другите	101	2.66	1.37
Ме поттикнува да ги согледам проблемите од различни агли	101	3.03	1.27
Ми помага да ги развивам своите квалитети	101	2.97	1.53
Предлага нови начини за успешно завршување на работните задачи	101	3.03	1.39
Покажува доверба дека целите ќе бидат постигнати	101	3.67	1.22
ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО	101	3.19	0.92

Општите варијабли трансакциско лидерство и трансформациско лидерство се добиени како средни вредности од димензиите кои ги мерат истите и тоа похомогеното трансакциско лидерство со аритметичка средина $M=2,95$ и стандардна девијација $SD=0,46$ и подоминантното трансформациско лидерство со аритметичка средина од $M=3,19$ и стандардна девијација $SD=0,92$.

Резултати кои се однесуваат на организациската култура

Во следната анализа ќе се дискутираат добиените резултати од прашалникот кои се однесуваат на организациската култура и перцепцијата на истата од страна на испитаниците. Индикатори (димензии) кои укажуваат на бирократска организациска култура се исказите од прашањата под реден број 3, 4, 9, 15, 16 и 18 од вториот дел од прашалникот.

Табела 3. Дистрибуција на одговорите на вработените за перцепцијата на бирократска организациска култура

Бирократска организациска култура		Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	не можам да одлучам/не знам	Се согласувам	Сосема се согласувам
Хиерархиска	f	4	3	15	23	56
	%	4	3	14.9	22.8	55.4
Процедурална	f	2	5	20	31	43
	%	2	5	19.8	30.7	42.6
Структурална	f	4	9	32	30	26
	%	4	8.9	31.7	29.7	25.7
Докажана и лојална	f	3	18	26	20	34
	%	3	17.8	25.7	19.8	33.7
Претпазлива	f	6	9	16	35	35
	%	5.9	8.9	15.8	34.7	34.7
Ориентирана кон моќ	f	7	8	23	25	38
	%	6.9	7.9	22.8	24.8	37.6

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Табела 3), највисок процент од 78,2% сметаат дека нивната организација е хиерархиска, 55,4% од испитаниците ја перцепираат како структурална, потоа 69,4% од нив сметаат дека е претпазлива, а 62,4% од испитаниците за својата организација велат дека е ориентирана кон моќ.

Табела 4. Дескриптивна статистика (M, SD) за индикаторите на бирократската организациска култура

ИНДИКАТОРИ	N	M	SD
Хиерархиска	101	4.23	1.07
Процедурална	101	4.07	1.00
Структурална	101	3.64	1.09
Докажана и лојална	101	3.63	1.21
Претпазлива	101	3.83	1.18
Ориентирана кон моќ	101	3.78	1.23
БИРОКРАТСКА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА	101	3.87	0.70

Од Табелата 4 за дескриптивна статистика на индикаторите на бирократска работна култура може да се заклучи дека просечниот испитаник ја перцепира работната организација како хиерархиска (M=4,23, SD=1,07), па процедурална (M=4,07, SD=1,00), потоа претпазлива (M=3,83, SD=1,18), а најмалку како докажана и лојална, иако и тоа е висока оценка за оваа димензија (M=3,63, SD=1,21). Општата варијабла бирократска организациска култура е пресметана како средна вредност од сите индикатори кои ја мерат истата (M=3,87, SD=0,70).

Индикаторите (индивидуалните димензии) кои се однесуваат на иновативна организациска култура се прашањата под реден број 1, 6, 7, 8, 13, 14 од вториот дел од прашалникот за организациска култура.

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Табела 5), висок процент од испитаниците 64,4% ја перцепираат организацијата како смела, 66,4% пак, ориентирана кон резултатите. Организацијата каде што работат 35,7% од испитаниците ретко ја доживуваат како претприемчива, додека 39,6% ја перцепираат како недоволно мотивирачка.

Табела 5. Дистрибуција на одговорите на вработените за перцепцијата на иновативна организациска култура

Иновативна органizaциска култура		Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Не можам да одлучам/ не знам	Се согласувам	Сосема се согласувам
Смела	f	3	10	23	33	32
	%	3	9.9	22.8	32.7	31.7
Ориентирана кон резултати	f	2	8	24	22	45
	%	2	7.9	23.8	21.8	44.6
Креативна	f	13	25	24	26	13
	%	12.9	24.8	23.8	25.7	12.9
Мотивирачка	f	17	23	26	20	15
	%	16.8	22.8	25.7	19.8	14.9
Предизвикувачка	f	7	13	34	28	19
	%	6.9	12.9	33.7	27.7	18.8
Претприемчива	f	11	25	35	19	11
	%	10.9	24.8	34.7	18.8	10.9

Табела 6. Дескриптивна статистика (M, SD) за индикаторите на иновативна организациска култура

ИНДИКАТОРИ	N	M	SD
Смела	101	3.80	1.09
Ориентирана кон резултати	101	3.99	1.09
Креативна	101	3.01	1.24
Мотивирачка	101	2.94	1.31
Предизвикувачка	101	3.39	1.14
Претприемчива	101	2.94	1.15
ИНОВАТИВНА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА	101	3.35	0.86

Од Табелата 6 за дескриптивна статистика на индикаторите на иновативна работна култура може да се заклучи дека просечниот испитаник ја перцепира својата работна организација како ориентирана кон резултати (M=3,99 SD=1,09), смела (M=3,64, SD=1,09), димензијата предизвикувачка исто така е високо оценета од испитаниците (M=3,39, SD=1,14) додека поретко работната култура се доживува како мотивирачка (M=2,94, SD=1,31) и претприемчива (M=2,94, SD=1,15). Општата варијабла иновативна организациска култура е пресметана како средна вредност од сите индикатори кои ја мерат истата (M=3,35, SD=0,86).

Индикаторите (индивидуалните димензии) кои се однесуваат на поддржувачка организациска култура се прашањата под реден број 2, 5, 10, 11, 12, 17 од вториот дел од прашалникот.

Табела 7. Дистрибуција на одговорите на вработените за перцепцијата на поддржувачка
организациска култура

Поддржувачка организациска култура		Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	не можам да одлучам/не знам	Се согласувам	Сосема се согласувам
Кооперативна (соработлива)	f	4	13	15	32	37
	%	4	12.9	14.9	31.7	36.6
Ориентирана кон односите на луѓето во неа	f	12	18	35	19	15
	%	11.9	17.8	34.7	18.8	14.9
Инспиративна	f	15	22	36	16	11
	%	14.9	21.8	35.6	15.8	10.9
Овозможува лична слобода	f	16	21	29	20	14
	%	15.8	20.8	28.7	19.8	13.9
Безбедна	f	10	13	25	26	27
	%	9.9	12.9	24.8	25.7	26.7
Доверлива	f	10	9	23	16	42
	%	9.9	8.9	22.8	15.8	41.6

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Табела 7) во однос на индикаторите кои се однесуваат на поддржувачка организациска култура, најголем процент од испитаниците ја проценуваат организацијата како кооперативна (68,3%); потоа 52,4% од испитаниците ја доживуваат организацијата како безбедна, а поголемиот дел од нив (57,4%) ја перцепираат како доверлива. Културата во организацијата каде што работат 36,6% од испитаниците сметаат дека не им дозволува доволно лична слобода, додека 36,7% од нив ја доживуваат како недоволно инспиративна.

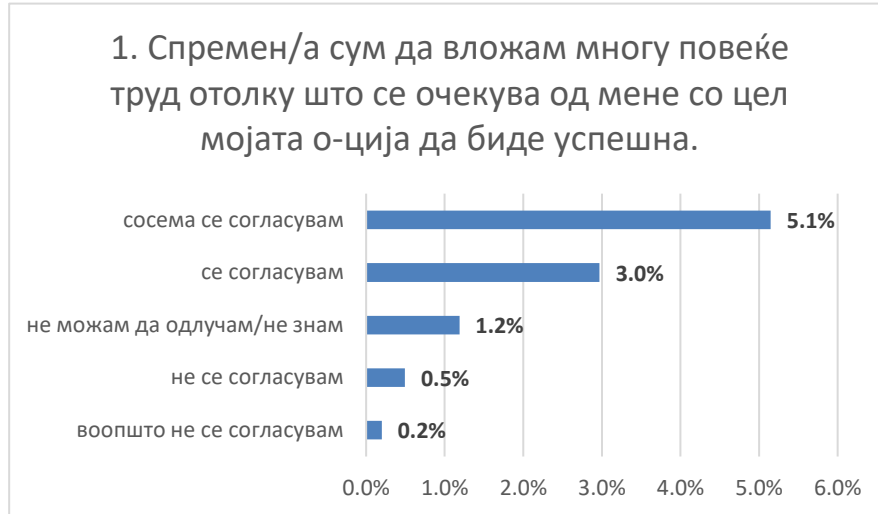
Табела 8. Дескриптивна статистика (M, SD) за индикаторите на поддржувачка организациска култура

ИНДИКАТОРИ	N	M	SD
Кооперативна (соработлива)	101	3.84	1.17
Ориентирана кон односите на луѓето во неа	101	3.09	1.22
Инспиративна	101	2.86	1.18
Овозможува лична слобода	101	2.95	1.27
Безбедна	101	3.47	1.29
Доверлива	101	3.71	1.36
ПОДДРЖУВАЧКА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА	101	3.32	0.94

Од Табелата 8 за дескриптивна статистика на индивидуалните димензии на варијаблата поддржувачка организациска култура може да се заклучи дека просечниот испитаник ја перцепира својата организација како доверлива (M=3,71, SD=1,36), кооперативна/соработлива (M=3,84, SD=1,17), безбедна (M=3,47, SD=1,29), помалку инспиративна (M=2,86, SD=1,18), потоа дека не овозможува доволно лична слобода (M=2,95, SD=1,27), и дека е просечно ориентирана кон односите на луѓето во неа (M=3,09, SD=1,22). Општата варијабла поддржувачка организациска култура е пресметана како средна вредност од сите индикатори кои ја мерат истата (M=3,32, SD=0,94).

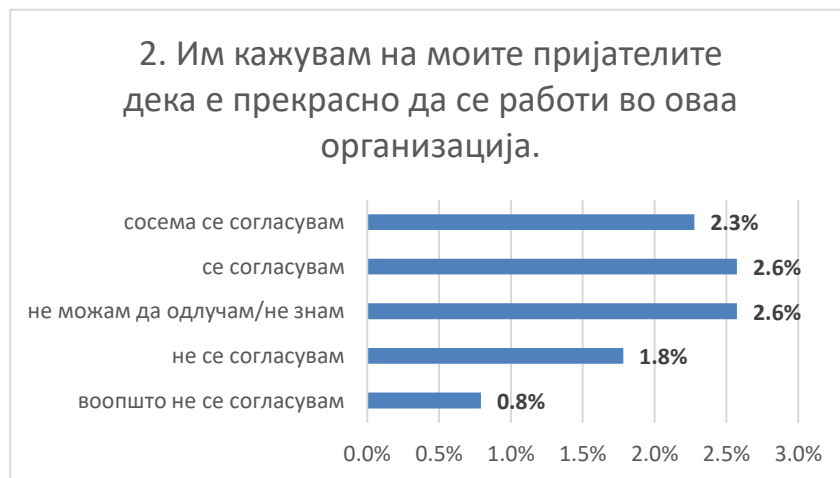
Резултати кои се однесуваат на организациската посветеност

Во овој дел од трудот ќе бидат прикажани одговорите на вработените од примерокот кои се однесуваат на 15-те тврдења за организациската посветеност.



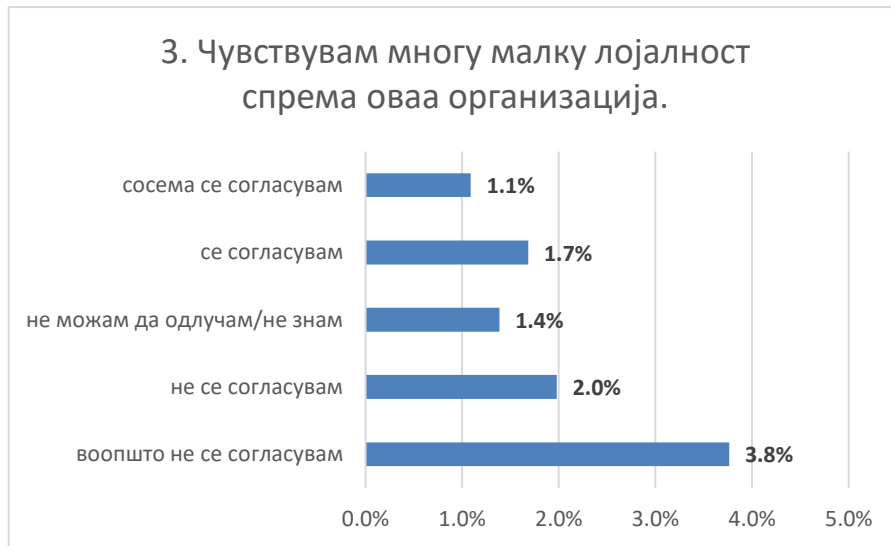
Графикон 37. Став на вработените кон индикатор 1 на организациска посветеност

Според добиените резултати од графикон 37 поголемиот дел од испитаниците (81,2%) се изјаснуваат дека се спремни да вложат многу повеќе труд отколку што се очекува од нив со цел нивната организација да биде успешна, 11,9% од испитаниците се неутрални во однос на овој исказ, додека 7% од нив не се спремни да вложат многу повеќе труд отколку што се очекува од нив со цел нивната организација да биде успешна.



Графикон 38. Став на вработените кон индикатор 2 на организациска посветеност

Според добиените резултати, од графикон 38 поголемиот дел од испитаниците (48,5%) задоволството што работат во организацијата го споделуваат со своите пријатели, 25,7% од испитаниците се неутрални во однос на овој исказ и исто толкав процент (25,7%) не се согласуваат со овој исказ.



Графикон 39. Став на вработените кон индикатор 3 на организациска посветеност

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 39) поголемиот дел од испитаници 57,4% се изјаснуваат дека не се согласуваат со исказот дека чувствуваат мала лојалност кон нивната работна организација, додека 27,7% од испитаниците не чувствуваат лојалност кон нивната работна организација. Од нив 13,9% не можат да одлучат во врска со овој исказ.



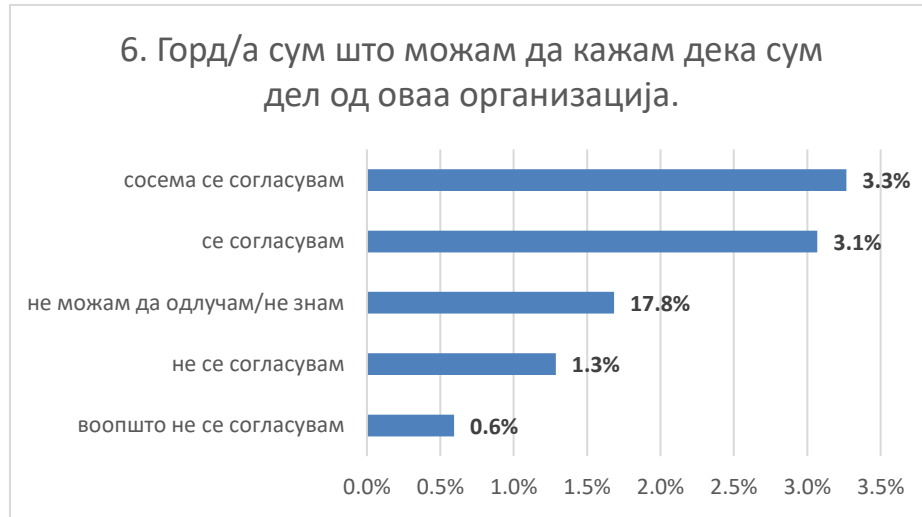
Графикон 40. Став на вработените кон индикатор 4 на организациска посветеност

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 40) висок процент од испитаниците (дури 80,2%) се изјаснуваат дека би прифатиле речиси секаков вид работни задачи само за да ја задржат работата во нивната организација, 11,8% се неутрални за овој исказ, додека само 8% од испитаниците не би прифатиле секаков вид работни задачи за да ја задржат работата.



Графикон 41. Став на вработените кон индикатор 5 на организациска посветеност

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 41) 40,6% од испитаниците се изјаснуваат дека нивните лични вредности и оние на организацијатата каде што работат се слични, 30,7% од нив се неутрални за овој исказ, додека само 28,7% од испитаниците имаат различни лични вредност од оние на нивната организација.



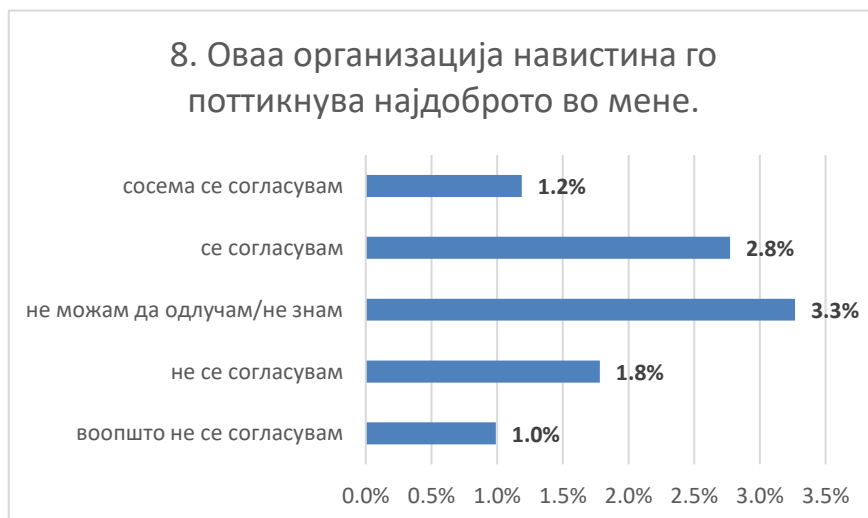
Графикон 42. Став на вработените кон индикатор 6 на организациска посветеност

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 42) 63,4% од испитаниците се изјаснуваат дека се горди што се дел од нивната работна организација, 17,8% од нив се неутрални по овој исказ, додека само 18,8% од испитаниците не се горди што се дел од нивната работна организација.



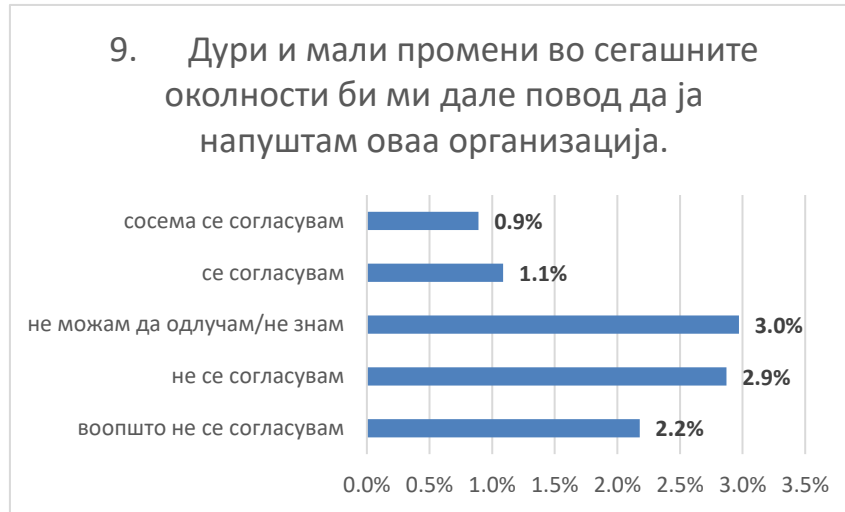
Графикон 43. Став на вработените кон индикатор 7 на организациска посветеност

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 43) 57,4% од испитаниците се изјаснуваат дека би работеле и за друга организација доколку типот на работа е сличен, 24,8% од нив се неутрални во однос на овој исказ, додека само 17,8% од испитаниците имаат негативен став кон овој исказ.



Графикон 44. Став на вработените кон индикатор 8 на организациска посветеност

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 44) 39,6% од испитаниците се изјаснуваат дека нивната организација навистина го поттикнува најдоброто од нив, скоро еднаков процент 32,7% од нив се неутрални за овој исказ, додека само 27,7% од испитаниците имаат негативен став кон овој исказ.



Графикон 45. Став на вработените кон индикатор 9 на организациска посветеност

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 45) 50,5% од испитаниците се изјаснуваат дека мали промени во сегашните околности не би им дале повод да ја напуштат организацијата, 29,7% од нив се неодлучни, додека само 19,8% од испитаниците се согласуваат со овој исказ, т.е. мали промени во сегашните услови би им дале повод да ја напуштат организацијата.



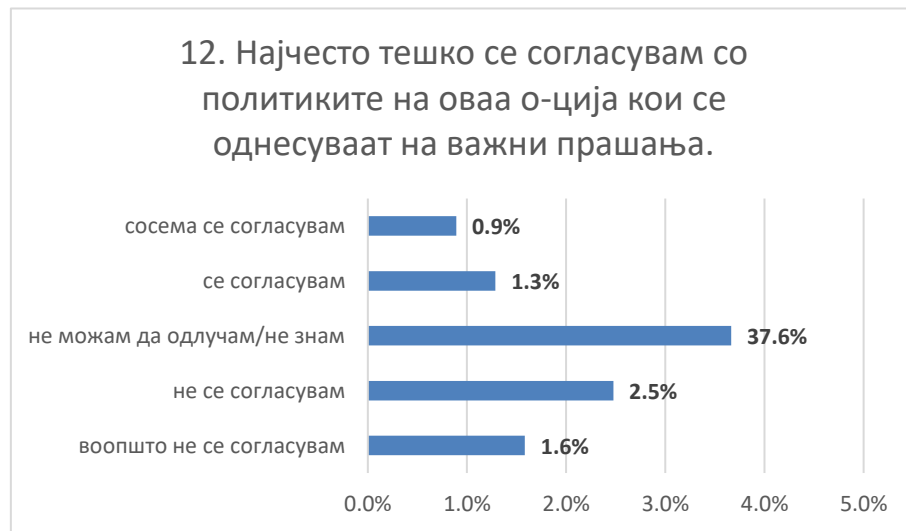
Графикон 46. Став на вработените кон индикатор 10 на организациска посветеност

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 46) 58,4% од испитаниците се изјаснуваат дека им е драго што ја одбрале моменталната работна организација кога одлучувале каде да се вработат, 20,8% од нив се неутрални за овој исказ, додека само 20,8% од испитаниците не се согласуваат со овој исказ.



Графикон 47. Став на вработените кон индикатор 11 на организациска посветеност

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 47) 15,9% се изјаснуваат дека нема многу придобивки кои би ги мотивирале да останат во организацијата на неопределено време, 33,6% од нив се неутрални по овој исказ, додека поголем дел од испитаниците 50,5% не се согласуваат со овој исказ, т.е. голем број од испитаниците гледаат многу придобивки кои ги мотивираат да останат во организацијата.



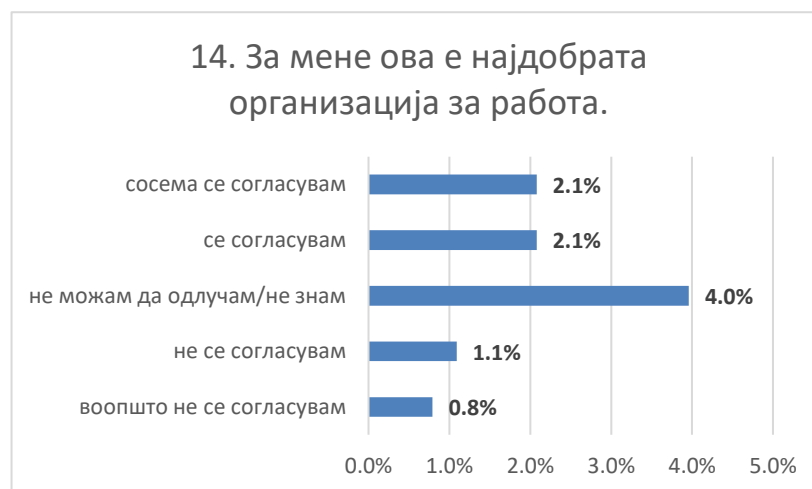
Графикон 48. Став на вработените кон индикатор 12 на организациска посветеност

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 48) 40,6% од испитаниците се изјаснуваат дека најчесто се согласуваат со политиките на нивната организација, скоро еднаков дел (37,6%) од нив се неутрални по овој исказ, додека 21,8% од испитаниците сметаат дека најчесто тешко се согласуваат со политиките на нивната организација кои се однесуваат на важни прашања.



Графикон 49. Став на вработените кон индикатор 13 на организациска посветеност

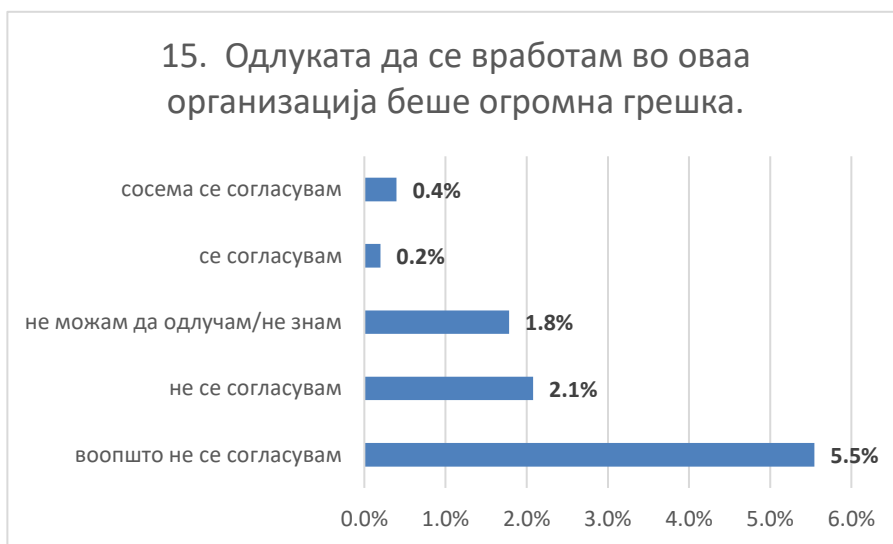
Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 49) голем дел од испитаниците (дури 80,0%) се изјаснуваат дека навистина се грижат за иднината на нивната организација, 11,8% од нив се неутрални по овој исказ, додека само мал дел 8% од испитаниците имаат негативен став во однос на овој исказ.



Графикон 50. Став на вработените кон индикатор 14 на организациска посветеност

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 50) 41,6% од испитаниците се изјаснуваат дека нивната организација е

најдоброто место за работа, скоро еднаков процент 39,6% од нив се неутрални за овој исказ, додека 18,8% од испитаниците имаат негативен став во однос на овој исказ, т.е. сметаат дека нивната работна организација не е најдобрата организација за работа.



Графикон 51. Став на вработените кон индикатор 15 на организациска посветеност

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Графикон 51) значително голем дел од испитаниците (76,2%) се изјаснуваат дека не згрешиле што се вработиле во нивната организација, 17,8% од нив се неутрални за овој исказ, додека многу мал дел од нив 6% се согласуваат со овој исказ.

Табела 9. Дескриптивна статистика (M, SD) за индикаторите на организациската посветеност

ИНДИКАТОРИ	N	M	SD
Спремен/а сум да вложам многу повеќе труд отколку што се очекува од мене со цел мојата о-ција да биде успешна.	101	4.24	0.98
Им кажувам на моите пријателите дека е прекрасно да се работи во оваа организација.	101	3.38	1.24
Чувствувам многу малку лојалност спрема оваа организација.	101	2.43	1.42
Би прифатил/а речиси секаков вид работни задачи само да ја задржам работата во оваа о-ција.	101	2.60	1.38
Моите лични вредности и вредностите на организацијата се многу слични.	101	3.19	1.19
Горд/а сум што можам да кажам дека сум дел од оваа организација.	101	3.72	1.22
Би работел/а и за друга организација доколку типот на работа е сличен.	101	3.49	1.21
Оваа организација навистина го поттикнува најдоброто во мене.	101	3.14	1.15
Дури и мали промени во сегашните околности би ми дале повод да ја напуштам оваа организација.	101	2.56	1.20
Драго ми е што ја одбрав оваа о-ција од повеќето кога одлучував каде да се вработам.	101	3.56	1.19
Нема многу придобивки кои би ме мотивирале да останам во оваа о-ција на неопределено време.	101	2.45	1.13
Најчесто тешко се согласувам со политиките на оваа о-ција кои се однесуваат на важни прашања.	101	2.74	1.15
Навистина се грижам за иднината на оваа организација.	101	4.10	1.02
Одлуката да се вработам во оваа организација беше огромна грешка.	101	1.78	1.06
ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСВЕТЕНОСТ	101	3.45	0.73

Погоре се прикажани наодите за индивидуалните димензии на организациската посветеност (Табела 9). Може да се заклучи дека просечниот испитаник е спремен да вложи многу повеќе отколку што се очекува од него со цел организацијата каде што работи стане поуспешна (M=4,24, SD=0,98), навистина се грижи за иднината на организацијата каде што работи (M=4,10, SD=1,02), се гордее што е дел од таа организација (M=3,72, SD=1,22), како и дека му е драго

што ја одбрал таа организација од повеќето кога одлучувал каде да се вработи ($M=3,56$, $SD=1,19$). Она што е позитивно е дека најниска средна вредност може да се забележи за исказот „одлуката да се вработам во оваа организација е огромна грешка“ ($M=1,78$, $SD=1,06$), потоа димензијата за чувството на ниска лојалност спрема организацијата ($M=2,43$, $SD=1,42$), како и димензијата „Нема многу придобивки кои би ме мотивирале да останам во оваа о-ција на неопределено време“ со средна вредност ($M=2,45$, $SD=1,13$). Ова значи дека, просечниот испитаник е задоволен што е вработен во неговата организација, чувствува лојалност кон неа, но и дека има придобивки од тоа што работи во таа работна организација.

Општата варијабла организациска посветеност ($M=3,45$, $SD=0,73$) е пресметана како средна вредност од сите индикатори кои ја мерат истата, при што е земена предвид реверзибилноста на исказите под реден број 3, 7, 9, 11, 12 и 15 во однос на Ликертовата скала, каде што на едниот крај е вредноста 1 = „Сосема се согласувам“, а на другиот крај е вредноста 5 = „Воопшто не се согласувам“, додека за останатите искази важи 1 = „Воопшто не се согласувам“, на другиот крај е вредноста 5 = „Сосема се согласувам“.

Наоди од тестирањето на истражувачките хипотези

Поставените хипотези се тестирани со корелација, при што е пресметан Пирсоновиот коефициент на корелација, како и со t-тест за значајност на разлики.

За тестирање на потхипотезите (X_1 и X_2) се пресметани Пирсоновите коефициенти на корелација кои се прикажани во Табела 10.

Табела 10. Заемна поврзаност на организациската посветеност (6), организациската култура (3, 4, 5) и стилите на лидерство (1, 2)

	1	2	3	4	5	6
Трансакциско лидерство (1)	1					
Трансформациско лидерство (2)	0.070	1				
Бирократска организациска култура (3)	0.109	0.303**	1			
Иновативна организациска култура (4)	0.127	0.568**	0.581**	1		
Поддржувачка организациска култура (5)	0.049	0.554**	0.566**	0.866**	1	
Организациска посветеност (6)	-0.087	0.588**	0.279**	0.648**	0.592**	1

** Корелацијата е статистички значајна на ниво $p=0,01$

Врз основа на прикажаните резултати се забележува дека организациската посветеност значајно е поврзана со сите типови на организациска култура. Поврзаноста на организациската посветеност е најголема и статистички значајна на ниво 0.01 со иновативната организациска култура ($r=0.648$; $p<0.01$) и со поддржувачката организациска култура ($r=0.592$; $p<0.01$). Оваа поврзаност е помала со бирократската организациска култура, но и таа е статистички значајна на ниво 0.01 ($r=0.279$; $p<0.01$). Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека потхипотезата која постулираше дека: *Организациската посветеност се зголемува при поддржувачка и иновативна организациска култура, а се намалува при бирократската организациска култура, е делумно потврдена.*

Врз основа на прикажаните резултати се забележува дека организациската посветеност на вработените е поврзана и со стилот на лидерство. Наодите покажуваат дека оваа поврзаност со трансформациското лидерство е статистички значајна на ниво 0.01 ($r=0.588$, $p<0.01$), додека меѓу организациската посветеност на вработените и трансакцискиот стил на лидерство не постои поврзаност ($r= -0.087$; $p>0.05$). Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека потхипотезата која постулираше дека: *Трансформацискиот стил на лидерство ја поттикнува организациската посветеност на вработените во државната служба, се прифаќа.*

За тестирање на претпоставените разлики во последната потхипотеза (X3) се примени t-тест.

Од добиените резултати (Табела 11) може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика ($t(99)=-0,376$, $p>0,05$) во однос на перцепцијата на бирократската организациска култура кај вработените од различен пол (вработените од машки пол $M=3,82$, $SD = 0,69$ и вработените од женски пол $M=3,88$, $SD=0,71$). Исто така, не постои статистички значајна разлика ($t(99)=-0,199$, $p>0,05$) по однос на перцепцијата на бирократската организациска култура кај вработените од различна возраст (вработени до 35 години $M=3,85$, $SD=0,72$ и вработените над 35 години $M=3,88$, $SD=0,70$). Статистички значајна разлика ($t(99)=1,803$, $p>0,05$) не постои меѓу вработените по однос на образованието и тоа вработени со средно образование ($M=4,12$, $SD=0,69$) и вработени со високо образование, постдипломски студии и докторски студии ($M=3,80$, $SD=0,70$). Не постои статистички значајна разлика ($t(99)=-0,320$, $p>0,05$) ниту меѓу вработените во однос на работниот стаж и тоа вработени со работен стаж до 10 години ($M=3,84$, $SD=0,64$) и вработени со работен стаж над 10 години ($M=3,89$, $SD=0,77$).

Табела 11. Значајност на разлики во перцепцијата на бирократската организациската култура кај вработени со различен пол, возраст, образование и работно искуство

Бирократска организациска култура							
Споредувани групи		N	M	SD	df	t	Ниво на значајност P
Пол	Машки	25	3.82	0.69	99	-0.376	0.708
	Женски	76	3.88	0.71			
Возраст	До 35 години	36	3.85	0.72	99	-0.199	0.843
	Над 35 години	65	3.88	0.70			
Образование	Средно	20	4.12	0.69	99	1.803	0.074
	Високо	81	3.80	0.70			
	Магистерски Докторат						
Работен стаж	До 10 години	50	3.84	0.64	99	-0.320	0.750
	Над 10 години	51	3.89	0.77			

Табела 12. Значајност на разлики во перцепцијата на иновативната организациската култура кај вработени со различен пол, возраст, образование и работно искуство

Иновативна организациска култура							
Споредувани групи		N	M	SD	df	t	Ниво на значајност P
Пол	Машки	25	3.23	0.80	99	-0.749	0.456
	Женски	76	3.38	0.88			
Возраст	До 35 години	36	3.38	0.80	99	0.298	0.766
	Над 35 години	65	3.33	0.90			
Образование	Средно	20	3.73	0.85	99	2.251	0.027
	Високо	81	3.25	0.84			
	Магистерски Докторат						
Работен стаж	До 10 години	50	3.18	0.83	99	-1.931	0.056
	Над 10 години	51	3.51	0.87			

Од добиените резултати (Табела 12) може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика ($t(99)=-0,749, p>0,05$) по однос на перцепцијата на иновативната организациска култура кај вработените од различен пол

(вработените од машки пол $M=3,23$, $SD=0,80$ и вработените од женски пол $M=3,38$, $SD=0,88$). Исто така, не постои статистички значајна разлика ($t(99)=0,298$, $p>0,05$) по однос на перцепцијата на иновативната организациска култура кај вработените од различна возраст (вработени до 35 години $M=3,38$, $SD=0,80$ и вработените над 35 години $M=3,33$, $SD=0,90$). **Статистички значајна разлика ($t(99)=2,251$, $p<0,05$) во однос на перцепцијата на иновативната организациска култура постои меѓу вработените во однос на образованието и тоа вработени со средно образование ($M=3,73$, $SD=0,85$) во споредба со вработени со високо образование, постдипломски студии и докторски студии ($M=3,25$, $SD=0,84$).** Не постои статистички значајна разлика ($t(99)=-1,931$, $p>0,05$) меѓу вработените во однос на работниот стаж и тоа вработени со работен стаж до 10 години ($M=3,18$, $SD=0,83$) и вработени со работен стаж над 10 години ($M=3,51$, $SD=0,87$).

Табела 13. Значајност на разлики во перцепцијата на поддржувачка организациската култура кај вработени со различен пол, возраст, образование и работно искуство

Поддржувачка организациска култура							
Споредувани групи		N	M	SD	df	t	Ниво на значајност P
Пол	Машки	25	3.22	0.79	99	-0.596	0.553
	Женски	76	3.35	0.99			
Возраст	До 35 години	36	3.19	0.89	99	-1.015	0.313
	Над 35 години	65	3.39	0.97			
Образование	Средно	20	3.67	1.07	99	1.866	0.065
	Високо	81	3.23	0.90			
	Магистерски Докторат						
Работен стаж	До 10 години	50	3.05	0.91	99	-2.872	0.005
	Над 10 години	51	3.58	0.92			

Од добиените резултати (Табела 13) може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика ($t(99)=-0,596$, $p>0,05$) во однос на перцепцијата на поддржувачката организациска култура кај вработените од различен пол

(вработените од машки пол $M=3,22$, $SD = 0,79$ и вработените од женски пол $M=3,35$, $SD=0,99$). Исто така, не постои статистички значајна разлика ($t(99)=-1,015$, $p>0,05$) во однос на перцепцијата на поддржувачката организациска култура кај вработените од различна возраст (вработени до 35 години $M=3,19$, $SD=0,89$ и вработените над 35 години $M=3,39$, $SD=0,97$). Статистички значајна разлика ($t(99)=1,866$, $p>0,05$) во однос на перцепцијата на поддржувачка организациска култура не постои меѓу вработените по однос на образованието и тоа вработени со средно образование ($M=3,67$, $SD=1,07$) и вработени со високо образование, постдипломски студии и докторски студии ($M=3,23$, $SD=0,90$). **Постои статистички значајна разлика ($t(99)=-2,872$, $p<0,01$) меѓу вработените во однос на работниот стаж и тоа вработени со работен стаж до 10 години ($M=3,05$, $SD=0,91$) и вработени со работен стаж над 10 години ($M=3,58$, $SD=0,92$).** Од сите споредувани групи на вработени (според полот, возраста, образованието и стажот), вработените со средно образование перцепираат најголемо присуство на поддржувачка организациска култура ($M=3,67$, $SD=1,07$). Но, оваа група покажува и најголема хетерогеност во поглед на нивниот став ($SD=1,07$).

Значи, статистички значајна разлика е утврдена во однос на образованието кај варијаблата перцепција на иновативната организациска култура, но според средните вредности на варијаблата кај двете групи може да се заклучи дека вработените што имаат пониско образование поповолно ја перцепираат иновативната организациската култура, во однос на вработените со повисоко образование - што е спротивно од поставената хипотеза. Статистички значајна разлика е утврдена во однос на работниот стаж кај варијаблата поддржувачка организациска култура; од средните вредности кај двете групи, се заклучува дека вработените со работен стаж над 10 години поповолно ја перцепираат поддржувачката работна култура во однос на оние со помал работен стаж, што е спротивно на поставената хипотеза.

Врз основа на овие наоди, може да се заклучи дека помошната хипотеза која претпоставуваше дека: *Вработените од женски пол, помладите, со повисоко ниво на образование и со пократок работен стаж ја перцепираат организациската култура поповолно во споредба со вработените од машки пол, повозрасните, со пониско образование и со подолг работен стаж, делумно се прифаќа.*

12. ДИСКУСИЈА

Целта на ова истражување беше да се утврди дали постои поврзаност на организациската посветеност со организациската култура (бирократска, иновативна и поддржувачка) и со стиловите на лидерство (трансакциско и трансформациско) кај вработените во државните институции.

Врз основа на добиените резултати (Табела 10) се забележува дека организациската посветеност значајно е поврзана со сите типови на организациска култура. Поврзаноста на организациската посветеност е најголема со иновативната организациска култура ($r=0.648$; $p<0.01$) и со поддржувачката организациска култура ($r=0.592$; $p<0.01$). Оваа поврзаност е помала со бирократската организациска култура, но и таа е статистички значајна на ниво 0.01 ($r=0.279$; $p<0.01$). Врз основа на овие наоди можеме да се заклучи дека потхипотезата која постулираше дека *органizaциската посветеност се зголемува при поддржувачка и иновативна организациска култура, а се намалува при бирократската организациска култура*, е делумно потврдена.

Ваквите резултати до определен степен се очекувани бидејќи постои позитивна врска помеѓу иновативната и поддржувачката култура и задоволството од работата, односно организациската посветеност е директно поврзана со иновативната и поддржувачката организациска култура (Gilbert, 1991). Организациската посветеност може да се третира како одредено проширување на задоволството од работата, па дури и може да се каже дека концептот на посветеност укажува на значително повисокиот степен на зајакнување на вработените за организацијата отколку кога станува збор за задоволство од работата (Grinberg, Baron, 1998).

Од друга страна, иновативниот тип организациска култура е креативна, ориентирана кон резултати и динамична работна средина, која одговара на вработени кои се претприемчиви, амбициозни, мотивирани и спремни за преземање ризик (Wallach, 1983), додека бирократијата се базира на

професионална деформација која означува практичност. Бирократијата предлага одвојување на работникот од интелектуалецот (Димитровски, Кеменовски 2007), а сепак бирократската организациска култура е статистички значајна во ова истражување.

Во истражувањето на Ружа Брчиќ на тема „Организациската култура во функција на ефикасноста во работењето во административните организации“ (Brgić, 2002) квалитативниот и квантитативниот приказ на организациската култура аналитички прикажува проактивна ориентација на подредените службеници спрема основните вредности кои се во функција на поголема ефикасност во организацијата. Но, кога станува збор за надредените службеници, резултатите покажуваат реактивна ориентација и висок степен на хиерархија во која, всушност е „заглавена“ проактивната ориентација на подредените. Врз основа на целокупните резултати од ова истражување, Брчиќ заклучува дека иако квантитативната оценка за организациската култура е релативно висока, за да биде во функција на ефикасноста на таа организација, потребно е стручно да ги оспособи надредените службеници, да создаде од нив вистински лидери, визионери спремни за промени и за тимска работа.

Од истата табела се заклучува дека организациската посветеност на вработените е поврзана и со стилот на лидерство. Наодите покажуваат дека оваа поврзаност со трансформациското лидерство е статистички значајна на ниво 0,01 ($r=0.588$, $p<0.01$), додека меѓу организациската посветеност на вработените и трансакцискиот стил на лидерство не постои поврзаност ($r= -0.087$; $p>0.05$). Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека потхипотезата која постулираше дека *трансформацискиот стил на лидерство ја поттикнува организациската посветеност на вработените во државната служба*, се прифаќа.

Позитивна врска меѓу трансформациското раководство и скалата на организациска посветеност потврдува дека лидерите ја зголемуваат организациската посветеност со своите трансформациски лидерски ставови и однесување. Дали институциите можат да работат извонредно и да бидат

ефикасни, зависи од нивните раководители со лидерски својства (Çağlar, Kaygin, Bakadur Kafadar, Atay, 2016).

Фокусот на лидерот со трансформациски стил е на тоа да биде проактивен, да ги контролира работите преземајќи иницијатива без да очекува нешто за возврат; ги инспирира и мотивира своите следбеници да работат на остварување цели кои ги надминуваат нивните лични интереси (Бас, 1990). Притоа се создаваат услови и можности за учење и се поттикнуваат вработените на решавање на проблемите. Лидерите, пак, развиваат силни емоционални врски со своите следбеници и поседуваат добри визионерски и менаџерски вештини. Ваквиот пристап во водството има директен ефект врз организациската посветеност.

Добиените резултати во однос на овие хипотези кореспондираат и со истражувањето на Даниела Грифит-Краненбург (Griffith-Kranenburg, 2013), кое се однесува на ефектите од организациската култура и стилот на лидерство врз организациската посветеност, како и задоволството од работа како медијатор. Врз основа на добиените резултати се заклучува дека: трансформацискиот стил на лидерство има директен ефект врз организациската посветеност; бирократската организациската култура има директен ефект на организациската посветеност; одредени карактеристики на организациската култура како корпоративни верувања и вредности влијаат на организациската посветеност; организациската култура која дава поддршка на секој вработен има директно влијание на организациската посветеност и задоволството од работа, односно вработените кои имаат поддршка во она што го работат се способни да работат во тим, секогаш се подготвени да дадат помош и пријателски се настроени; современите форми на лидерство имаат директен ефект врз задоволството од работата (го намалуваат стресот и го зголемуваат моралот на вработените).

Во однос на последната хипотезата која претпоставуваше дека *вработените од женски пол, помладите, со повисоко ниво на образование и со пократок работен стаж ја перцепираат организациската култура поповолно*

во споредба со вработените од машки пол, повозрасните, со пониско образование и со подолг работен стаж, статистички значајна разлика е утврдена во однос на образованието кај варијаблата перцепција на иновативната организациска култура, но според средните вредности на варијаблата перцепција на иновативната организациската култура кај двете групи може да се заклучи дека вработените кои имаат пониско образование поповолно ја перцепираат иновативната организациската култура, во однос на оние со повисоко образование - што е спротивно од поставената хипотеза. Статистички значајна разлика е утврдена во однос на работниот стаж кај варијаблата поддржувачка организациска култура; од средните вредности кај двете групи, се заклучува дека припадниците на групата вработени кои имаат работен стаж над 10 години поповолно ја перцепираат поддржувачката работна култура во однос на оние со помал работен стаж, што е спротивно на поставената хипотеза. И врз основа на овие наоди, може да се заклучи дека оваа помошна хипотеза делумно се прифаќа.

Кога станува збор за должината на работниот стаж, во истражувањето на Грифин-Краненбур должината на стажот покажува негативен директен ефект на посветеноста, (но висината на приходите има позитивен ефект врз организациската посветеност - доколку вработените се платени согласно со нивните вештини, трудот што го вложуваат и искуството, тие се посветени на организацијата и целосно се идентификуваат со неа), што не е случај со вработените во државните институции во нашето истражување.

Добиените резултати во однос на емпириското истражување во овој труд делумно или целосно кореспондираат и со резултатите добиени од другите истражувања разработени во делот на релевантни истражувања (види 5. Релевантни истражувања).

13. РЕЗИМЕ И ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Ова истражување дава одговор на одредени прашања кои се однесуваат на развивањето на организациската посветеност преку развојот на организациската култура и примената на современите стилови на водство.

Оттука главна цел на ова истражување беше да се стекне увид во овие појави и процеси. Резултатите беа добиени со употреба на интегриран прашалник, комбинација од инструменти за различни варијабли и демографски прашања. Прашалникот се состои од четири дела:

1. Стил на лидерство (Multifactor Leadership Questionnaire Bass and Avolio, 2000);
2. Организациска култура (Organizational Culture Index , Wallach, 1983);
3. Организациска посветеност (Organizational Commitment Questionnaire, original: Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974 and revised Mowday, Steers & Porter, 1979);
4. Прашалник за демографски податоци на вработените (пол, возраст, степен на образование, работен стаж, работно место).

Истражувањето беше спроведено во различни државни институции во Македонија, во текот на ноември и декември 2018 година.

Преку статистичка обработка се дојде до следниве резултати:

- Постои поврзаност на организациската посветеност со сите видови организациска култура, но значителна линеарна врска има со иновативниот тип на култура;
- Трансформацискиот стил на лидерство има позитивен ефект врз развивањето на организациската посветеност;
- Од сите споредувани групи на вработени (според полот, возраста, образованието и стажот), вработените со средно образование перцепираат најголемо присуство на иновативна организациска култура. Вработените со

средно образование поповолно ја перципираат организациската култура во однос на вработените со високо образование.

- Од сите споредувани групи вработени (според полот, возраста, образованието и стажот), од средните вредности се заклучува дека групата вработени кои имаат работен стаж над 10 години поповолно ја перцепираат поддржувачката работна култура во однос на оние со помал работен стаж, што е спротивно на поставената хипотеза.
- Според пресметаните средни вредности на индикаторите кои ги мерат различните варијабли, односно димензии на организациска култура, во државните институции доминантна организациска култура е бирократската ($M=3,87$), во споредба со иновативната ($M=3,35$) и поддржувачката организациска култура ($M=3,32$);
- Според пресметаните средни вредности на индикаторите кои ги мерат различните варијабли, односно стилови на водство, похомогено е трансакциското лидерство со аритметичка средина $M=2,95$, а малку подоминантно е трансформациското лидерство со аритметичка средина од $M=3,19$.

Резултатите ги потврдија претпоставките дека двете главни варијабли, организациската посветеност и стилот на лидерство се поврзани со посветеноста на вработените во организациите.

Најпосле, целта на ова истражување е да се поттикнат повеќе размислувања и идеи за важноста на процесите внатре во организациите и за нивното меѓусебно влијание. Меѓудругото, ова истражување треба да им даде увид на државните институции за ефектите од организациската култура и стилот на лидерство со цел да ја поттикнат и да ја одржат посветеноста на работна сила. Истражувањето може да помогне и во јакнење на свеста за нивната важност.

Со оглед на тоа што истражувањето опфати теориско, но и емпириско истражување, сознанијата од елаборираниот концепт може да помогнат при откривањето на причините и факторите кои водат кон евентуално ниско ниво на

мотивираност и посветеност на вработените, согласно со тоа намалена ефективност и слаба приврзаност кон организацијата. Резултатите од ова истражување може да бидат солидна основа за понатамошни усовршувања и унапредувања на научните знаења од оваа област како и за понатамошни истражувања и анализи.

Важно е дека резултатите од ова истражување донекаде ја отсликуваат реалноста во истражуваниите организации и посочуваат во која насока треба да се движат промените во државните институции (во организациската култура, како и во начинот на управувањето или водењето на човечките ресурси), а тие промени да бидат во функција на делотворноста на нивните организации. Имено, димензијата од трансформациското лидерство која е најниско оценета од испитаниците, е онаа дека нивниот лидер често одржува обуки/предавања ($M=2,59$, $SD=1,39$), потоа дека тој/таа ги препознава индивидуалните потреби, стремежи и способности ($M=2,66$, $SD=1,37$), како и дека им помага да ги развијат своите квалитети ($M=2,97$, $SD=1,53$). Кога една организација многу вложува во вработените и им помага да си го најдат своето место, тогаш поединците се спремни да и ја возвратат на организацијата вложената енергија со тоа што ќе ја истакнат својата посветеност, а сето тоа пак, може да има важни ефекти на функционирањето на организацијата.

Препораките на кои укажуваат и авторите на досегашните релевантни истражувања се дека трансформациските лидери треба мудро да ја користат моќта и другите ситуациони фактори за да ги мотивираат вработените, да покажат подготвеност и способност за иновативни промени и да им дадат овластувања на подредените со што ќе им помогнат да го развијат својот потенцијал во насока на постигнувањето на организациските цели (Mian Lin, 2014). Лидерите со примена на емоционалната интелегенција во процесот на раководењето, истото ќе го направат попривлечно, а преку инспиративна мотивација ефикасно можат да ја пренесат визијата на организацијата до вработените, така што тие со нетрпение ќе го очекуваат идниот развој во оптимизам и надеж, што резултира со силна

мотивација и позитивна атмосфера. Крајниот заклучок на горенаведениот автор е дека иновативната атмосфера во организациите се развива пропорционално со степенот на трансформациониот стил на раководење.

Добриот лидер има карактеристики на трансформациони водач. Тој ја поттикнува ефикасноста во работењето така што создава позитивна работна атмосфера, гради доверлив однос со своите следбеници и ја поттикнува комуникацијата меѓу вработените (Luković, 2017). Бидејќи не постои идеален или пак универзален мотиватор, останува на лидерот да препознае што ги мотивира неговите следбеници; тој треба да има слух за потребите на своите вработени и да најде начин соодветно да ги мотивира. Лидерот е креатор на промените во организацијата и единствено преку своето дејствување ги спроведува промените до крај.

Филозофијата на „слични“ чувари на партиската идеологија и послушност, не само што ја попречува и ја обезвреднува работата на стотици способни во државната администрација, туку згора на тоа непотребно вработува нов персонал како илузија на „растечката“ потреба од нови работни места (Brcic, 2002). Оваа авторка заклучува дека иако квантитативната оценка за организациската култура е релативно висока, за да биде во функција на ефикасноста на таа организација, потребно е стручно да ги оспособи надредените службеници, да создаде од нив вистински лидери, визионери спремни за промени и за тимска работа.

Менаџерите треба да ја зголемат организациската посветеност на вработените преку примена на трансформациони лидерски ставови и однесувања бидејќи вработените со висока организациска посветеност секогаш ќе работат повеќе од очекуваното и секогаш ќе настојуваат да ги достигнат целите на институцијата. Препорака е лидерите да влијаат на вработените со оваа свест. Исто така, треба да ги одредат причините за намалување на нивото на организациската посветеност и во вистинско време да преземат соодветни мерки (Brcic, 2002).

Некои автори истакнуваат (Сарџоска, 2009) дека менаџментот првенствено треба да води сметка за тоа дали културата е поволна или неповолна за организацијата, бидејќи слаба, но иновативна култура е подобра отколку силна култура, но која е ориентирана против промени во организацијата. Согласно со наведеното, спроведеното истражување може да им биде од корист на раководителите во државните институции за да сфатат колку силната иновативна организациска култура и трансформацискиот стил на водство се моќно оружје во поттикнувањето на организациската посветеност, постигнувањето добри резултати и во развојот на секоја организација.

14. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Ангеловска–Галевска, Н. (2011), *Планирање на научно истражување (материјал за интерна употреба)*, Скопје
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, research and managerial applications*. New York: the Free Press
- Bass, B. M. (1996), *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Inst for the Behavioral and Social Sciences
- Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет
- Bogićević, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet
- Boljanović, J. (2018). *Menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P., (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks centre*. Center for Leadership Studies, University of Exeter UK
- Bruning, N. & Snyder R. (1983). Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 3, 485-491
- Brčić, R. (2002): Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. *Ekonomski pregled*, 53 (11-12) 1048-1069, достапно на <https://hrcak.srce.hr/28535>
- Casengerg, K. (1998) Potrebne osobine za liderstvo, www.eriksson.hr

- Deal&Kennedy, (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books
- Denison, D., (2009). *Culture Getting Started Guide*. Denison Consulting
- Димитровски, Р., Кекеновски, Ј. (2007), *Јавна администрација*, Скопје: Графос
- Duđak, LJ. (2010). *Razvoj korporativne i lične odgovornosti u industrijskim sistemima*. Doktorski rad. Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu
- Džamić V. (2016), *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*. Univerzitet Singidunum
- Фалмер, Р. (1994). *Новиот менаџмент*. Скопје: Скај Агенција
- Гибсон, Р., Скарзински, П. (2009). *Иновација до корен*, Скопје: Паблишер ДОО
- Gilbert M. Nancy, (1991). *Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover, Absenteeism, and Productivity in Hospital Foodservice*. A Thesis Presented for the Master of Science Degree The University of Tennessee, Knoxville, достапно на https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=5415&context=utk_gradthes
- Glendon, A.I., Stanton, N.A. (2000) *Perspectives on safety culture*. Safety Science 34, 193-214
- Griffith-Kranenburg, D., (2013). *The effect of organizational culture and leadership style on organizational commitment within SMES in Suriname, with job satisfaction as a mediator*, достапно на <https://www.scribd.com/archive/plans?doc=224004670>
- Grinberg, Dž., Baron, A. R. (1998). *Ponašanje ljudi u organizacijama*. Beograd: Želnid

- Gonzalez, R. (1987). *Corporate culture modification: a guide for menagers*. National Book Inc, Manila, 1987
- Handy, C.B. (1985). *Understanding Organizations*. 3rd End, Harmondsworth, Penguin Books
- Handoko, Y., Setiawan, M., Surachman, Djumahir (2009). *Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance*. Doctoral Program of Management Science, Business and Economics Faculty of Brawijaya University, Malang, East Java, Indonesia, достапно на: <https://pdfs.semanticscholar.org/193f/56d464862e075a487f2b99c8e1bcd6c0244a.pdf>
- Ivanović, B., Arsenović B. (2014). Organizaciona socijalizacija kao integrativni faktor organizacione culture. *Sinteza*, doi: 10.15308/SInteZa-2014-148-152
- Kotter, J. P. (1999), *John Kotter on What leaders really do*, Boston: Harvard Business School Press
- Kotter, J. (2001). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 79 (11), 85-96
- Kovačević, K. (2017). *Menadžment ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih u javnom sector*, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Kulic Ž., Vasić M. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. Zavod distroficara, Banja Luka
- Lin M. (2014). An Exploration on the Relationship of Transformational leadership, Innovation Atmosphere and E-Commerce Organization Innovation. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 48-53, достапно на <https://www.scirp.org/journal/PaperInforCitation.aspx?PaperID=49099>
- Luković, N. (2017). *Uticaj liderstva na rezultate modernog poslovanja*, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Loncarević, R. (2007). *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum

- Матис, Р., Џексон, Ц. (2010) *Управување со човечки ресурси - XII издание*, Магор Д.О.О
- Миленкова, С. (2014), *Улогата на организациската култура врз мотивацијата на вработените од граѓанскиот сектор*, магистерски труд одбранет на Филозофски факултет, Скопје
- Mohanty, J. & Rath, B. P. (2012). Influence of Organizational Culture on Organization Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Research*, Vol. 6, No. 1, 65-76, достапно на <file:///F:/%23%2006.03.2019/GJBR-V6N1-2012-8.pdf>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measure of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-7
- Mohammad, J., Habib, F. & Alias, M. (2011). Job satisfaction and organizational citizenship behavior: an empirical study at highre learning institutes. *Asian Academy of Management Journal*, 16 (2), 149-165, достапно на http://eprints.usm.my/36568/1/AAMJ_16.2.7.pdf
- Northouse, P. (2001). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. London: Sage Publications
- Nystrom, P. (1993). Organizational cultures, strategies and commitment in health care organizations. *Helath care Management Review*, 18, 43-49.
- O Reilly, C. (1989), Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Menagement Review*, 31, 9-25
- Peters, Thomas, J., Waterman, Robert H. (2008): *U potrazi za izvrsnošću: lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike*. Zagreb: Profil International

- Porter, L., Smith, F. (1970). *The etiology of organizational commitment*. Irvine: University of California.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-9.
- Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137-145
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Сарџоска, Е. (2009). *Психологија на организациите*, Скопје: Филозофски факултет
- Сарџоска, Е., Арнаудова В.(2015). Организациска култура и мотивација за работа во граѓанскиот сектор на вработени со раководна и со нераководна позиција, *Психологија: наука и практика, Vol I* (1), 47-65
- Sashkin M., (1984) *Participative management is an etical imperative, organizational dynamics*, Spring
- Sikavica, P. (1999) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
- Симиќ, Ж. (2015). *Влијание на организациската култура врз однесувањето на вработените*, магистерски труд одбранет на Економски факултет, Штип
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119
- Schein, H. E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

- Schneider, B. (Ed.) (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schneider, B., & Smith, D. B. (2004). *Personality and organization*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Shultz, R. (2000). Organizational commitment. *Psychological review*. 25-70
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad: Data status.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, England: Prentice Hall
- Трајковски, Д.; Димитријоска, С. *Менаџирање на човекови ресурси во јавна администрација (материјал за интерна употреба)*, Скопје
- Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: The culture match. *Training and development journal*, 12, 28-36
- Waldman, D., Ramirez, G., House, R., & Puranam, P. (2001). Does Leadership matter? CEO leadership and profitability under conditions of perceived environmental uncertain. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143
- Warr, P. (2002). *Psychology at work*. Penguin books
- Zennouche, M., Zhang J. (2014). Evolution of Leadership and Organizational Culture Research on Innovation Field: 12 Years of Analysis. *Open Journal of Social Sciences* 2, 388-392, достапно на <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2014.24044>
- Zivanović, N., Zivanović, V. (2010), *Trening I edukacija za stvaranje organizacijske klime pogodne za poslovne rezultate*, Krusevac
- Žugaj, M., Cingula, M. (1992). *Temelji organizacije*. FOING, Varaždin

- Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspjehnosti poslovanja organizacije. *Ekonomski vjesnik br. 1 i 2* (17): 17-30
- Çağlar, G. A., Kaygin, E., Bakadur Kafadar S., Atay M. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*, 9, 263-275, достапно на https://file.scirp.org/pdf/JSSM_2016062415335093.pdf
- www.proaktiva.rs
- www.bas.edu.mk/zbornik
- www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html
- www.scribd.com
- www.infostud.com
- http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture
- <https://www.scirp.org/book/Index.aspx>
- <http://www.tompeters.com/>
- <https://www.sciencedirect.com/browse/journals-and-books>
- <https://www.scribd.com/document/60016761/Organizaciona-posvecenost>
- <https://www.american.edu/library/>
- <https://www.businessballs.com/leadership-styles/transformational-and-transactional-leadership/>
- <https://www.businessballs.com/organisational-culture/>
- <http://www.sciepub.com/portal/books>

15. ПРИЛОГ – мерни инструменти

Почитуван/а,

Пред Вас се наоѓаат три прашалници кои се однесуваат на вашата работа и на организацијата во која што работите. Ве молам пополнети ги, согласно со упатствата дадени пред секој прашалник. При тоа имајте предвид дека не станува збор за точни и неточни одговори и дека не треба да бидете „експерт“ за пополнување на прашалниците. Само треба да бидете искрени и да го забележите оној одговор што најдобро кореспондира со степенот на вашето согласување или несогласување со дадениот исказ. Сумарните резултати од ова истражување ќе се искористат за изработка на магистерски труд при што вашиот личен идентитет нема да биде откриен. Податоците од овој тест ќе бидат искористени само за ова истражување. Времето потребно за пополнување на прашалниците е 30 минути. Ви благодарам однапред што учествувате во ова истражување и што го пополнивте прашалникот.

Дадени се неколку прашања од кои се добива целокупна слика за испитаникот. **Ве молам имајте предвид дека сите податоци ќе останат анонимни.**

1. Пол:

машки

женски

2. Работна позиција

оперативен работник

претпоставен

административен работник

менаџер

3. Возраст

18 – 24

45 – 54

25 – 34

55 – 64

35 – 44

> 65

4. Степен на образование:

средно

високо

магистер

доктор на науки

5. Месечна плата:

до 15.000

од 15.000 до 25.000

над 25.000

6. Работно искуство во организацијата:

<1 година

1 - 5 години

6 - 10 години

11 - 15 години

> 15 години

Прв дел - ЛИДЕРСТВО

Овој дел од анкетниот лист е наменет да го опише стилот на лидерство на Вашиот претпоставен онака како што Вие го доживувате. Ве молиме одговорете ги сите прашања. Проценете во колкав степен секој од ставовите дадени во прашањата одговараат на личноста која ја проценувате. За таа цел употребете ја следната скала:

1 = воопшто

2 = ретко

3 = понекогаш

4 = не толку често

5 = скоро секогаш

Мојот раководител/лидер		
1	Ми овозможува помош во работењето во замена за моите напори	1 2 3 4 5
2	Постојано ги преиспитува клучните претпоставки, дали се соодветни или не	1 2 3 4 5
3	Не се вклучува во разрешување на проблемите сè додека не станат сериозни	1 2 3 4 5
4	Го фокусира вниманието на нерегуларности, грешки и отстапувања од стандардите	1 2 3 4 5
5	Кога ќе се појават проблеми, избегнува да пронајде решение за истите	1 2 3 4 5
6	Разговара за неговите/нејзините најважни вредности и верувања	1 2 3 4 5
7	Отсутен/на е кога е најпотребно	1 2 3 4 5
8	Јасно нагласува кој е одговорен за извршување на задачите	1 2 3 4 5
9	Чека работите да тргнат наопаку пред да дејствува	1 2 3 4 5

10	Зборува со ентузијазам за целите кои треба да се постигнат	1 2 3 4 5
11	Постојано нагласува дека е важно да сме истрајни во нашите намери	1 2 3 4 5
12	Често одржува/организира обуки и предавања	1 2 3 4 5
13	Јасно кажува што можеме да очекуваме кога ќе ги постигнеме целите	1 2 3 4 5
14	Доброто на групата/тимот го смета за поважно од личниот интерес	1 2 3 4 5
15	Чека проблемите да станат „хронични“ пред да преземе акција	1 2 3 4 5
16	Неговиот/нејзиниот однос е вреден за мојата почит	1 2 3 4 5
17	Ги разгледува моралните и етичките последици од одлуките	1 2 3 4 5
18	Ги следи сите грешки	1 2 3 4 5
19	Прикажува чувство на моќ и ми влева доверба	1 2 3 4 5
20	Изразува воодушевувачка визија за иднината	1 2 3 4 5
21	Ми го насочува вниманието на неуспехот во исполнувањето на стандардите/нормите во работењето	1 2 3 4 5
22	Смета дека имам различни потреби, способности и стремежи од другите	1 2 3 4 5
23	Ме поттикнува да ги согледам проблемите од различни агли	1 2 3 4 5
24	Ми помага да ги развивам своите квалитети	1 2 3 4 5
25	Предлага нови начини за успешно завршување на работните задачи	1 2 3 4 5
26	Често ги одложува одговорите на итни прашања	1 2 3 4 5
27	Изразува задоволство кога ќе ги исполнам очекувањата	1 2 3 4 5
28	Покажува доверба дека целите ќе бидат постигнати	1 2 3 4 5

Втор дел – ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

За секоја точка дадена подолу, заокружете го бројот што најблиску ја опишува вашата перцепција на целата организација.

Користете ја следнава скала:

1 = воопшто

2 = ретко

3 = понекогаш

4 = често

5 = многу често, скоро секогаш

Мојата организација е:	с к а л а				
1. Смела	1	2	3	4	5
2. Кооперативна (соработлива)	1	2	3	4	5
3. Хиерархиска	1	2	3	4	5
4. Процедурална	1	2	3	4	5
5. Ориентирана кон односите на луѓето во неа	1	2	3	4	5
6. Ориентирана кон резултати	1	2	3	4	5
7. Креативна	1	2	3	4	5
8. Мотивирачка	1	2	3	4	5
9. Структурална	1	2	3	4	5
10. Инспиративна	1	2	3	4	5
11. Овозможува лична слобода	1	2	3	4	5
12. Безбедна	1	2	3	4	5
13. Предизвикувачка	1	2	3	4	5
14. Претприемчива	1	2	3	4	5
15. Докажана и лојална	1	2	3	4	5
16. Претпазлива	1	2	3	4	5
17. Доверлива	1	2	3	4	5
18. Ориентирана кон моќ	1	2	3	4	5

Трет дел – ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСВЕТЕНОСТ

Прашалникот содржи 15 изјави кои ги изразуваат чувствата што поединците може да ги имаат за организацијата за која што работат. Внимателно прочитајте го исказот и до секој исказ, на десната страна од табелата, во зависност од тоа кој одговор најдобро кореспондира со степенот на вашето согласување или несогласување, внесете го Вашиот одговор во соодветното квадратче (1, 2, 3, 4, 5).

1 = воопшто не се согласувам

2 = не се согласувам

3 = не можам да одлучам/не знам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

Искажете ги Вашите чувства за организацијата во која што работите	с к а л а				
1. Спремен/а сум да вложам многу повеќе труд отколку што се очекува од мене со цел мојата о-ција да биде успешна.	1	2	3	4	5
2. Им кажувам на моите пријатели дека е прекрасно да се работи во оваа организација.	1	2	3	4	5
3. Чувствувам многу малку лојалност спрема оваа организација.	1	2	3	4	5
4. Би прифатил/а речиси секаков вид работни задачи само да ја задржам работата во оваа о-ција.	1	2	3	4	5
5. Моите лични вредности и вредностите на организацијата се многу слични.	1	2	3	4	5

6. Горд/а сум што можам да кажам дека сум дел од оваа организација.	1	2	3	4	5
7. Би работел/а и за друга организација доколку типот на работа е сличен.	1	2	3	4	5
8. Оваа организација навистина го поттикнува најдоброто во мене.	1	2	3	4	5
9. Дури и мали промени во сегашните околности би ми дале повод да ја напуштам оваа организација.	1	2	3	4	5
10. Драго ми е што ја одбрав оваа о-ција од повеќето кога одлучував каде да се вработам.	1	2	3	4	5
11. Нема многу придобивки кои би ме мотивирале да останам во оваа о-ција на неопределено време.	1	2	3	4	5
12. Најчесто тешко се согласувам со политиките на оваа о-ција кои се однесуваат на важни прашања.	1	2	3	4	5
13. Навистина се грижам за иднината на оваа организација.	1	2	3	4	5
14. За мене ова е најдобрата организација за работа.	1	2	3	4	5
15. Одлуката да се вработам во оваа организација беше огромна грешка.	1	2	3	4	5