



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје  
Филозофски факултет – Скопје  
Студиска програма: Психологија

## МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**Можност за предвидување на психолошката благосостојба врз основа на  
преференциите на трансакциски наспроти трансформациски стил на раководење,  
полот и етничката припадност на вработени лица**

**Ментор:**

проф. д-р Елисавета Сарџоска

**Кандидат:**

Калтрина Скикули Дука

Скопје, 2019



University "Ss . Cyril and Methodius " - Skopje  
The Faculty of Philosophy - Skopje  
Institute of Psychology

## **MASTER THESIS**

**Predicting the psychological wellbeing of employees based on the preference of  
transactional against transformational leadershipstyle ,  
gender and ethnicity**

Mentor:

Prof. dr.Elisaveta Sardjoska

Candidate:

Kaltrina Skikuli Duka

Skopje, 2019

## **Благодарност**

Голема благодарност за мојата менторка, Проф.др Елисавета Сарџовска за нејзината посветеност, помош и поддршка при обработка на овој труд, благодарност и на другите членови на комисијата Проф.др Билјана Блажевска-Стоилковска и Проф.др. Виолета Арнаудова за нивната посветеност и помош. Ми беше чест да работам со ценети професорки како вас.

Благодарност за мојот сопруг, за неговата поддршка, љубов и трпение.

На крај голема благодарност и до моето семејство за нивната поддршка, љубов и охрабрување не само при подготвување на оваа теза туку целиот мој живот.

Овој успех им го посветувам на моите родители.

\* \* \*

## **Faleminderime**

Si e para e faleminderoj Zotin për suksesin e arritur.

Faleminderoj mentoren e temës që më ndihmoi dhe përkrahu gjatë këtij hulumtimi, Prof.dr Elisaveta Sardjovska dhe anëtarët e komisionit Prof.dr Biljana Blazevska-Stoilkovska dhe Prof.dr Violeta Arnaudova për ndihmën dhe udhëzimet e tyre .

Faleminderoj burrin për përkrahjen, dashurinë dhe durimin.

Faleminderoj familjen time për përkushtimin, dashurinë dhe ndihmën jo vetëm gjatë këtij hulumtimi, por gjate gjithë jetes, pa ju, unë nuk do ta arrija këte sukses.

Këte sukses ia dedikoj prindërve të mi që u jam faleminderuse për cdo gjë në jetë.

\* \* \*

## **Acknowledgments**

I would like to express my deepest gratitude to the chair of my master thesis committee, Prof.dr Elisaveta Sarxhoska, for her invaluable guidance and support. And also I want to thank my other committee members prof.dr Biljana Blazevska-Stoilkovska and prof.dr Violeta Arnaudova for their help and guidance. It was an honor to work with this distinguished professors. Finally, I am thankful to my husband, for his support, love and patience.

Finally, when reflecting on the process of this thesis, I would like to thank my family for their support and encouragement not only while conducting this thesis but all of my life .

So this success i dedicate to my parents .

\* \* \*

## *Резиме*

Целта на овој труд е да се испитат разликите во поглед на перцепциите на трансакциски и трансформациски стил на раководење и димензиите на психолошката благосостојба како што се ангажираност, позитивни емоции, смисла на живот, постигнување, позитивни социјални врски кај вработените од различен пол и различна етничка припадност, како и да се провери дали перцепциите на трансформациски и трансакциски стил на раководење подобро ја предвидуваат психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) од полот и етничката припадност.

Вкупно се опфатени 120 испитаници вработени во образование и администрација, во град Скопје и Дебар, од кои беа 60 жени и 60 мажи, од кои по 30 жени и 30 мажи од албанска етничка припадност и по 30 жени и 30 мажи од македонска етничка припадност.

Беа зададени инструменти за субјективна/психолошка благосостојба PERMA профил (PERMA Profiler, Butler & Kern, 2015)—што ја дефинираат седум резултати добиени на седумте супскали со вкупно 23 искази како и Мултифакторскиот прашалник (MLQ , Multifactor Leadership Questionnaire, Bass and Avolio, 2000), за утврдување на стилот на лидерство застапен во организациите со 28 искази преку кои испитаниците проценуваат во колкав степен истите одговараат на личноста која ја проценуваат.

Податоците се обработени со Пирсонов коефициент на корелација и линеарна регресивна анализа.

Врз основа на резултатите може да се заклучи дека првата хипотеза -Перцепциите на трансакциски стил на раководење и психолошката благосостојба (ангажираност и постигнување) се поизразени кај мажите и Македонците отколку кај жените и Албанците вработени лица; перцепциите на трансформациски стил на раководење и психолошката благосостојба (позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) се поизразени кај жените и Албанците отколку кај мажите и Македонците вработени лица не е потврдена, и втората хипотеза - Перцепциите на трансформациски и трансакциски стил на раководење се подобри предиктори на психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) од полот и етничката припадност кај вработените лица е делумно потврдена.

Врз основа на добиените резултати може да се заклучи дека перцепциите на трансформацискиот стил на раководење се поврзани со сите димензии на психолошката благосостојба кај вработените, трансакцискиот стил на раководење е поврзан со една димензија на благосостојбата, но не постојат разлики меѓу етничката припадност и половите разлики како ги перцепираат овие стилови и како тоа се рефлектира на нивната благосостојба.

**Клучни зборови:** трансформациски стил на раководење, трансакциски стил на раководење, психолошка благосостојба, пол, етникум.

## СОДРЖИНА

<b>ВОВЕД</b> .....	<b>1</b>
Проблем на истражувањето.....	3
Образложение за научната и стручната оправданост на темата.....	4
<b>ТЕОРЕТСКА ПОЗАДИНА</b> .....	<b>5</b>
Поим за психолошка благосостојба.....	7
Психолошка благосостојба на вработените.....	12
Раководење.....	10
Поим за раководење.....	10
Раководење и култура.....	12
Стилови на раководење.....	13
Трансакциски и трансформациски стил на раководење.....	17
Концепти за преференции и перцепции.....	24
Релевантни истражувања.....	26
Истражувачки хипотези.....	31
Варијабли на истражувањето.....	32
<b>МЕТОД</b> .....	<b>37</b>
Популација и примерок.....	37
Мерни инструменти.....	38
Постапка.....	40
Статистичка обработка на податоците.....	40
<b>РЕЗУЛТАТИ</b> .....	<b>41</b>
<b>ДИСКУСИЈА</b> .....	<b>66</b>
<b>ЗАКЛУЧОК</b> .....	<b>69</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	<b>73</b>
<b>ПРИЛОЗИ</b> .....	<b>77</b>

## ***ВОВЕД***

Психолошката благосостојба има големо значење во животот на индивидуата. Во работна средина каде што вработените се прифатени, сакани, почитувани, тоа им дава чувство на безбедност и среќа.

Средина со благосостојба на вработените е пријателска средина што има големо значење за продуктивноста на вработениот.

Има многу истражувања за тоа како влијае благосостојбата на вработените на работното место, што покажуваат дека луѓето што чувствуваат благосостојба на работа се посреќни, положални, чувствуваат сатисфакција од работата, си ја сакаат работата, покреативни се за разлика од тие што се чувствуваат стресно на работното место.

Овие и се некои од причините зошто оваа тема е толку актуелна последниве децении. Благосостојбата на личноста игра голема улога и на работните места. Самите раководители настојуваат да создадат услови што им овозможуваат на индивидуите да се чувствуваат пријатно и прифатено на работното место, а за возврат нивните вработени се покреативни и попродуктивни во својата работа. Оттука истражувањата ги вклучуваат стилите на раководење, што е многу популарна тема последниве години.

Како раководењето влијае и дали може да креира услови на благосостојба на работа?

И за оваа тема има многу истражувања за тоа дека раководењето е значаен фактор за благосостојбата на индивидуата и нејзиното чувство на работното место. Повеќето раководители се запознаени со оваа проблематика и успеваат да ги креираат сите услови за вработените да се чувствуваат среќно и прифатено на работа. Иако има такви што не се фокусираат многу на благосостојбата на вработените. Зависно од перспективата на индивидуата, постојат некои различни одговори на прашањето – Кој ја сноси одговорноста за благосостојбата на вработените на работното место? Формалните организациски раководители имаат моќ да влијаат на животот на индивидуата и на работното место.

Раководителите на организациите се тие што се способни да формираат и да влијаат на организациската култура, која ги вклучува работните норми и вредности (Bass & Avolio, 1993; Jaskyte, 2004) работната клима и работното место. Лидерите се тие кои имаат

моќ да ги сменат условите и да им креираат на вработените услови во кои тие може да се развиваат во различни сфери.

Во ова истражување имаме можност да истражуваме и да објасниме дали начинот на раководење прави разлики во благосостојбата на индивидуата, и да предвидуваме дали постои таква разлика од самите факти дека има и авторитативни и демократски стилови на раководење што креираат различни услови на работа.

Нашиот фокус на интересирање се посовремените стилови на раководење како што се трансакциски и трансформациски стил, кои исто така покажуваат разлики во раководењето, но во помала мера од авторитативен и демократски стил.

Во ова истражување исто така се фокусираме и на половите и етничките разлики во перцепциите на стиловите на раководење и како тие се одразуваат на субјективната благосостојба.

Врз основа на истражувањето спроведено од Спаркс ,Фарагер и Купер (2001), стилот на раководење е многу значаен психосоцијален фактор што има големо значење на работните места во 21 век и е поврзан со позитивен и негативен фидбек од вработените. Постои истражување од Гилбет и Бенсон(2004) што покажува дека најсилниот предиктор на благосостојбата на вработените е однесувањето на раководителот.



## ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Проблемот на ова истражување е претставен со две прашања:

*1. Дали постојат разлики во поглед на перцепциите на трансформациски и трансакциски стил на раководење и психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) кај вработени лица со различен пол и со различна етничка припадност?*

*2. Дали перцепциите на трансформациски и трансакциски стил на раководење подобро ја предвидуваат психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) од полот и етничката припадност?*

## ОБРАЗЛОЖЕНИЕ ЗА НАУЧНАТА И СТРУЧНАТА ОПРАВДАНОСТ НА ТЕМАТА

Благосостојбата на вработените е важна тема за истражување и за вработените и за работодавачите, не само поради продуктивноста (Wright & Staw, 1999), туку и поради тоа што стресот на работното место има негативни последици за вработените, како што се фрустрација, депресија, анксиозност и многу физички проблеми, вклучувајќи и кардиоваскуларни болести и висок крвен притисок (Siu, Lu, & Spector, 2007).

Некои работодавачи во западните општества имаат зголемен интерес за подобрување и одржување на благосостојбата на вработените (Warr, 1999). Примарна задача на ова истражување е да илустрира како стилот на раководење креира услови на благосостојбата кај вработените и како тоа може да се рефлектира на животот на индивидуата.

Неколку студии откриле дека однесувањето на раководството влијае на благосостојбата на вработените (според Kauppalä et al., 2008; Skakon, et al., 2010). Еден од најпознатите добро документирани раководни стилови е трансформациско раководење. Трансформациското раководење е поврзано со различни позитивни организациски резултати, вклучувајќи ја и благосостојбата на вработените, а некои истражувачи предлагаат дека оваа асоцијација може да биде индиректна (Ниберг, Бернин, Теорел, 2005). Апликативната цел на ова истражување е насочена кон користење на добиените податоци во креирање подобри работни услови.

## Теоретска позадина

### *Поим за психолошка благосостојба*

Често поимите за благосостојба и здравје се употребуваат како синоними, но во последниве децении премногу истражувања се фокусираат на тоа дека има разлика меѓу овие два поима. Како на пример, Хубер и сор. (2011) предложија нова дефиниција за здравјето како „способност да се прилагодува и да се самоуправува“, која ја вклучува способноста на луѓето да се прилагодат на нивната ситуација како клучна за здравјето. Исто така, го признаваат субјективниот елемент на здравјето; што значи здравјето и благосостојбата се разликуваат едно од друго, во зависност од контекстот и потребите. Проширувањето на дефинициите за здравје придонесе за подобрување на разбирањето на менталната димензија на здравјето и благосостојбата и, зголемување на препознавањето на јавното ментално здравје.

Општо прифатено е дека субјективната благосостојба варира во голема мера меѓу поединците, како што варираат и факторите кои придонесуваат за тоа. Ова не значи дека истата сепак не може да се дефинира или да се мери.

Дефиницијата за ментална благосостојба е синоним за целосната и позитивна дефиниција за здравјето, како и за позитивниот психолошки пристап за кој се залага Селигман (2000). Позитивната психологија го одразува основниот јавен здравствен принцип за заштита и за подобрување на здравјето, фокусирајќи се на одржување на луѓето. Неодамна, Селигман (2011) го вовеле моделот на ПЕРМА, кој има пет основни елементи на психолошката благосостојба: позитивни емоции, ангажираност, смисла на животот, позитивни социјални врски и постигнување. Во согласност со овие дефиниции, пристапот е направен од страна на Институтот Велбиинг (Wellbeing) на Универзитетот во Кембриџ, кој ја дефинира благосостојбата како „позитивни и одржливи карактеристики кои им овозможуваат на поединците и организациите да напредуваат и да процветаат“. Други, сепак, тврдат дека благосостојбата е социјален и културен конструкт, испитувајќи ја вредноста на пристапите кои се обидуваат да ги квантифицираат и категоризираат. На гореспоменатиот модел се базира инструментот што е употребен во ова истражување. Сепак, заедничка теза која произлегла од различните дефиниции на благосостојбата е „добро чувство и добро

функционирање“. Оваа широка дефиниција опфаќа лично искуство на сопствениот живот и споредба на своите животни околности со општествените норми и вредности. Затоа благосостојбата може да се смета дека има две димензии: објективна и субјективна благосостојба. Објективната благосостојба е повеќе мерка за замена базирана на претпоставки за основните човекови потреби и права, вклучувајќи аспекти како што се соодветна храна, физичко здравје, образование и безбедност. Субјективната благосостојба (или лична благосостојба) се мери така што луѓето директно се прашуваат што мислат и чувствуваат за сопствената благосостојба и тоа ги опфаќа аспектите како што се задоволството од животот (евалуација), позитивните емоции (хедонистички) и дали нивниот живот е значаен (еудемонски) (Tennant et al., 2007).

Субјективната благосостојба (SWB–Subjective Well-Being) се однесува на тоа како луѓето ги искусуваат и ги оценуваат нивните животи и специфични домени и, активности во нивниот живот. Во текот на изминатата деценија, интересот за информации за субјективна благосостојба (SWB–Subjective Well-Being) значително се зголеми кај истражувачите, политичарите, националните статистички служби, медиумите и јавноста (Krueger et al., 2009; Layard, 2006).

Психолозите и социолозите пронајдоа голем број различни компоненти на субјективната благосостојба, но кои не се целосно независни - тие се преклопуваат. Овие мерни конструкции може да се сметаат во смисла на континуум, со суштинските процени во реално време од искуство, емоционална состојба или сензации на едниот крај и целокупната проценка на задоволството, целта или страдањето во животот на другиот крај.

Термините кои се користат за опишување на субјективната благосостојба честопати се применети двосмислено, што предизвикува заматување на дискусијата и евентуално забавување на напредокот во оваа област. На пример, терминот „среќа“ се користи за да се однесува на моменталните процени на афектот, како и на целокупната проценка на животот.

## Психолошка благосостојба на вработените

Од златната ера на грчката филозофија, западните филозофи го изучуваа значењето на поимот „среќа - благосостојба“.

Аристотел е еден од филозофите кој ја дефинира среќата како „*summum bonum*“ - супериорна добрина. Тој тврдеше дека среќата е единствената вредност која е конечна и доволна, конечна во тоа што сè друго е само средство за да се достигне таа цел и доволна во тоа што кога еднаш среќата е постигната, ништо друго не се посакува (Diener, E. (1998): *Assessing subjective well-being*. (стр.8)).

Винховен (1984) ја дефинира субјективната благосостојба како степен на кој поединецот го суди целокупниот квалитет на својот живот во целина на поволен начин. Со други зборови, субјективната благосостојба е колку му се допаѓа животот кој тој или таа го води (Винховен (стр. 22)). Ендрјус и Витеј (1976) ја дефинираат субјективната благосостојба како „когнитивна евалуација и одреден степен на позитивни или негативни чувства“ (стр. 18). Винховен (1984) го следи нивното водство во тврдењето дека поединците користат две компоненти во вреднување на нивниот живот: нивните афекти и нивните мисли (Винховен, (стр.25)). Според некои истражувања, постои поврзаност меѓу субјективната благосостојба и работата, но и приходите. Иако општо земено се мисли и се верува дека тие што имаат повисоки приходи се и посреќни, новите студии покажуваат дека поголема е веројатноста среќните луѓе да заработуваат повеќе и да имаат повисоки приходи без оглед на нивната професија. Истражувања направени во повеќе држави низ светот покажуваат дека среќата предизвикува економски успех и успех во кариера (Graham & Pettinato, 2002; Marks & Fleming, 1999 според Diener & Ryan, 2011).

Кемпбел, Конверс и Роџерс (1976) ги дефинираат задоволството и благосостојбата, како когнитивната компонента, „перципирана дискрепанција помеѓу аспирацијата и постигнувањето, рангирајќи од перцепцијата на исполнување до таа на лишување“.

„Сатисфакцијата подразбира вреднување или когнитивно искуство, додека среќата сугерира искуство од чувство или влијание“ (Diener, E. (1998): *Assessing subjective well-being*. (стр.8)). Организациите и менаџерите честопати мислат само за еден елемент на благосостојбата на вработените, имено задоволство од работата (Grant, Christianson & Price, 2007). Сепак, благосостојбата на вработените е многу поширок концепт.

Светската здравствена организација ја дефинира благосостојбата како „состојба на целосна физичка, ментална и социјална благосостојба, а не само отсуство на болест или немоќ“ (1998). Оваа дефиниција се користи во литературата на здравството, филозофијата, психологијата и социологијата. Овие различни дисциплини користат и различни димензии за да ја опишат благосостојбата на вработените, но во целост постојат три основни елементи кои ја опишуваат благосостојбата на вработените, а тоа се: психолошката благосостојба, физичката благосостојба и социјалната благосостојба (Grant et al., 2007).

Првиот елемент е психолошката благосостојба, којашто се фокусира на субјективното искуство на луѓето што ќе се објаснува во понатамошниот текст. Постојат две главни компоненти на психолошката благосостојба; хедонистичката и евдемонистичката (Rajan and Deci, 2001). Хедонистичката компонента се фокусира на искуствата на задоволство, таа вниманието го насочува во изнаоѓање рамнотежа меѓу позитивните и негативните чувства во животот по процена на поединецот. Таа се заснова на поимот што го зголемува задоволството и доведува до чувство на среќа.

Евдемонистичката компонента се фокусира на реализацијата и исполнувањето на човековиот потенцијал. Таа се базира на премисата што луѓето ја чувствуваат за среќата и животната цел (Grant et al., 2007).

И двете овие компоненти заедно ја формираат психолошката благосостојба на вработените. Во оваа студија ќе се мери субјективната психолошка благосостојба.

Се мисли дека дефиницијата за благосостојба варира во зависност од специфичниот домен на истражувачите. Сепак, во голема мера е прифатено дека благосостојбата може да се концептира на два начина. Прво, благосостојбата може да се дефинира и мери во однос на актуелната симптоматологија, при што дефиницијата ги опфаќа и психолошкото и физиолошкото присуство на болест (Danna & Griffin, 1999).

Второ, благосостојбата може да се дефинира во однос на менталните, психолошките или емоционалните состојби на вработените (Danna & Griffin, 1999).

Во доменот на психологијата, постојат три карактеристични дефиниции за благосостојбата; како прво, благосостојбата е феноменолошко искуство, така што луѓето го оценуваат нивното ниво на среќа врз основа на нивното субјективно верување за тоа колку се среќни (Wright & Cropanzano, 2000). Второ, исто така, благосостојбата содржи емоционален аспект, при што личноста која се чувствува психички задоволена има

тенденција да доживее повеќе позитивни емоции отколку негативни (Wright & Storzano, 2000).

Трето, благосостојбата често се смета дека ја опфаќа целосно личноста (Danna & Griffin, 1999).

Неколку студии откриле дека однесувањето на раководството влијае на благосостојбата на вработените (според Kauppalä et al., 2008; Skakon, et al., 2010). Еден од најпознатите добро документирани раководни стилови е трансформациско раководење. Трансформациското раководење е поврзано со неколку различни позитивни организациски резултати, вклучувајќи ја и благосостојбата на вработените, некои истражувачи предлагаат дека оваа асоцијација може да биде индиректна (Ниберг, Бернин, Теорел, 2005).

## Раководење

### Поим за раководење

Раководење е да се работи со луѓе за да прават нови работи во светот кои сè повеќе се сложени и брзо се менуваат. Нам ни требаат организации кои се флексибилни и одржливи, а организациите се составени од поединци. Раководењето не е нужно поврзано со авторитетот. Но, станува збор за мобилизирање на луѓето да се справат со најтешките проблеми и да работат најдобро што можат. Раководењето е вградено во секој од нас, но клучот е да ја отклучиме личната страст што ќе ни даде храброст да ги правиме работите што ни изгледаат тешки, неизвесни или дури непопуларни (William. J. Slim).

Раководењето е најкомплексна и една од најважните функции на раководството, чија цел е да се влијае врз луѓето за да придонесат кон заедничката цел. Раководењето е уметност за влијание врз луѓето, така што тие се подготвени да постигнат цели на организацијата (Сикавица, според Бахтијаревиќ-Шибер, 2004). Бидејќи во последниве неколку децении имаше драматична промена на пазарот на трудот, има потреба да се истражуваат нови пристапи за раководење на работните места. Глобализацијата и промените ставаат акцент на постојаниот развој на работната сила. Со цел поединецот да се посвети на остварување на целите на неговата компанија, компанијата треба да се грижи за поединецот, да го признае и почитува неговото достоинство, да му обезбеди сигурност, личен раст и професионален развој.

Општо земено, најуспешните раководители најчесто ќе користат трансформациски стил на раководење, нешто помалку трансакциски стил и барем малку ќе користат стил на управување *laissez-faire*-стихиски стил, стил на потполна слобода (Bass, 1998). Истражувањето на Бас (1985, според Бурк и Купер, 2006) во врска со разликите во стилови на раководење, доведе до промена во сфаќањето на раководењето. Созијата за раководењето упатуваат на сосема различна насока.

Дотогаш истражувачите се концентрираа на индивидуалниот придонес на трансформациското раководење, што доведе до занемарување на позитивниот ефект на управувањето со трансакциите. Нивото на промена во денешното раководење бара трансформациски, но и трансакциски пристап кон раководењето. Општо земено, теоријата на целиот спектар на раководство не се однесува исклучиво на специфичен стил на



раководење, туку на степенот докој се присутни различни стилови на раководење, поточно трансформациски, трансакциски и laissez-faire стил на раководење. Ова истражување се фокусира на трансакциски и трансформациски стил на раководење.

Раководењето има две имплицитни значења. Може да се дефинира во смисла на позиција, како што е лидерската позиција, но поделотворен начин на размислување за водството се однесува на дистинкцијата помеѓу заземањето водечка позиција и делотворноста на таа позиција. Раководењето 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.

Покажано е дека квалитетот на односот помеѓу раководителите и вработените има големо влијание врз задоволството од работата (De Cremer, 2003). Според Хофмајер (1997; Valgobind, 2002), раководителите играат клучна улога во задоволството и благосостојбата на нивните подредени. Добриот однос помеѓу раководителот и вработениот може да ги намали другите фрустрации поврзани со работата, и целокупното задоволство често се поврзува со односот помеѓу раководителот и вработениот. Голем број истражувања покажуваат дека трансформациските раководители имаат повеќе задоволни вработени за разлика од раководителите кои покажуваат однесување кое не е трансформациско.

## ***Раководење и култура***

Последниве години, се зголемува интересот за влијанието на националната култура врз стилите на раководење и менаџирање. Голем број научници докажаа како културните вредности и традиции можат да влијаат на ставовите и однесувањата на раководителите (Hofstede, 1998; Den Hartog et al., 1999).

Хофстеде (1998, 1980) идентификувал пет димензии на културата и ги демонстрирал нивните ефекти врз практиката и перцепциите на менаџментот и раководењето во различни земји. Димензиите на националната култура кои имаат големо влијание врз раководењето според Хофстеде се:

*Дистанца на моќта* – оваа димензија претставува степен до кој општеството го прифаќа фактот дека власта во институции и организации е нееднакво дистрибуирана.

*Избегнување на несигурноста* – оваа димензија го одразува степенот до кој членовите на едно општество изразуваат напори да се справат со вознемиреност.

*Родовни вредности (машки и женски)* – подразбира дистрибуција на емоционални улоги меѓу половите. Вредностите на машки култури се конкуренција, упорност, материјализам, амбиција, моќ, додека вредностите на женските култури ги нагласуваат односите и виталните квалитети, како што се меѓучовечки односи, квалитет на животот, рамнотежа, хармонија. Во машките култури разликите помеѓу родовите улоги се повеќе драматични отколку во женските култури, каде што е нагласена еднаквоста помеѓу истите.

*Временска перспектива (долгорочна и краткорочна)* – општествата со долгорочна перспектива и придаваат поголемо значење на иднината, промовираат прагматични вредности кои се ориентирани кон напредување, вклучувајќи заштеда на време и капацитет за прилагодување.

*Индивидуализам/колективизам* – индивидуализам подразбира општество со слаба општествена рамка во која поединецот се грижи само за себе и за членовите на потесното семејство. Колективизмот подразбира интеграција на поединците во кохезивни групи и нивната посветеност спрема членовите на групата.

## **Стилови на раководење**

Дефиниции за раководењето постојат толку колку што има луѓе кои се обиделе да го дефинираат раководењето (Bass, 1990; според Wu, 2006).

„Раководењето е процес на влијание врз индивидуалните и групните активности за постигнување на одредена цел“ Според Mosley, Pietri i Megginson (1996; Ellis & Dick, 2000).

„Раководењето е креирање на визија за посакуваната идна состојба која ги вклучува сите членови на организацијата во нејзината мрежа“ (Bryman, 1996; според Ellis & Dick, 2000).

„Раководењето е процес во кој поединецот влијае на останатите членови на групата, за остварување на целите на групата или организацијата“ (Shackleton, 1995, p.2) (Torington.D , Hall. L ,Taylor.S , p.334).

Според Нортхоус (Northhouse 1997), раководењето се карактеризира од четири компоненти и тие се: - раководењето е процес, - во раководењето се врши влијание, - раководењето се јавува во групен контекст и - во раководењето се воспоставува одредена цел (Torington p.334).

„Раководењето е влијателен процес кој им овозможува на менаџерите да ги мотивираат подредените што мора да се направи, да го направат добро тоа што треба да се направи (Cribbin, J.J. *Leadership: strategies for organizational effectiveness* ).

„Раководењето е уметност да се влијае врз другите за да се постигнат максимални перформанси и да се оствари каква било задача, цел или проект (Cohen, W.A. *The Art of a Leader*’ Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall (1990, p. 9).

„Раководењето е капацитет за преведување на визијата во реалност“ (Warren G. Bennis).

„Раководењето е врската помеѓу оние кои се стремат да предводат и оние што ќе изберат да следат“ (Kouzes & Posner, 2002).

„Раководењето е капацитет во човечката заедница да ја обликува својата иднина“ (Peter Senge).

„Раководењето е однесувањето на една индивидуа што ги насочува активностите на групата кон една заедничка цел“ (Hemphill & Coons).

Постојат неколку познати модели на раководење, а според Hersey & Blanchard, постојат четири стилови на раководењето:

- директивен стил,
- стил на обука,
- стил на партиципација и
- делегациски стил.

<p>Меѓучовечките односи се на високо ниво. Ниско ниво на однос спрема задачата. Вработените поседуваат способности, но не покажуваат заинтересираност или се несигурни.</p> <p><i>Стил на партиципација</i></p>	<p>Меѓучовечките односи се на високо ниво. Високо ниво на однос спрема задачата. Вработените не поседуваат способности, но покажуваат заинтересираност или се сигурни во себе.</p> <p><i>Стил на обука</i></p>
<p>Меѓучовечките односи се на ниско ниво. Ниско ниво на однос спрема задачата. Вработените поседуваат способности, заинтересираност и сигурност.</p> <p><i>Делегациски стил</i></p>	<p>Меѓучовечките односи се на ниско ниво. Високо ниво на однос спрема задачата. Вработените не поседуваат способности, немаат заинтересираност или се несигурни во себе.</p> <p><i>Директивен стил</i></p>

Слика 1. Стили на раководење(адаптирано според Hersey и Blanchard,1986 во Torington., Hall и Taylor, 2000).

Моделот на раководење според Фидлер се базира врз три ситуациони фактори, и тоа спрема: природата на односот меѓу раководителот и вработените, степенот на структурираност на задачата и моќта на раководителот (Fidler , 1997),(Torington.D, Hall. L,Taylor.S (p.339)).

И според Goleman (2000) постојат шест стилови на раководење:

- *принудувачки стил на раководење*- лидерот бара послушност од вработените;
- *авторитативен стил на раководење*- лидерот ги мобилизира вработените со визија;
- *стил на припадност*- лидерот креира емоционални врски и хармонија во организацијата;
- *демократски стил на раководење*- лидерот употребува учество на вработените и остварува консензус;
- *пионерски стил на раководење*- лидерот од вработените очекува максимум и самостојност;
- *стил на водич*- лидерот се залага за развој на вработените и за иднината (Torington, Hall ,Taylor, 2000 (p.339)).

Според истражувањата спроведени на државниот универзитет во Ајова, постојат три основни стилови на раководењето:

- *Автократски стил на раководење* - што се карактеризира со отсуство на какво било учество на подредените во процесот на донесување одлуки. Раководителот ги донесува своите одлуки, преземајќи одговорност за последиците.
- *Демократски стил на раководење*- подразбира дека раководителот иницира соработка и дискусија со подредените и им овозможува слободно да го изразат своето мислење и став. Одлуката е донесена со одлучувачки збор на раководителот.

- *Либералниот стил* на раководење- подразбира повлекување на раководителот од процес на донесување одлуки, оставајќи ги следбениците сами да одлучуваат.

Последниве години авторитативниот стил на раководење веќе не се употребува, само во некои ситуации кога се чувствува дека е потребна неговата употреба. Популарно кажано, раководителот треба да има начини на однесување различни во различни ситуации, па затоа во раководителот треба да постои ситуационен лидер што секогаш се снаоѓа во секакви ситуации.

Постојат неколку стилови на раководење според тоа како раководителите се снаоѓаат во различни ситуации:

Раководител што насочува- овој стил на раководење е практичен кога има нови вработени и не се запознаени со работата, со условите на работа или пак имаат недостиг на самодоверба, тогаш лидерот им помага и ги насочува во работата.

Раководител што поттикнува- овој стил на раководење е кога раководителот ги поттикнува своите вработени да работат и да веруваат дека може да ги достигнат поставените цели, и кога вработените немаат самодоверба.

Делегативен стил на раководство - раководителот верува во групата дека може сама да ги постигне поставените цели поради тоа вработените се чувствуваат одговорни за нивната работа.

Ефективните раководители имаат многу заеднички квалитети. Добрите раководители се обидуваат да учат и да ги практикуваат вештините за да можат да ги слушаат другите, да прифаќаат и нудат различни сугестии, да даваат јасни инструкции, да постават и да ги почитуваат крајните рокови, да им помогнат на вработените да ги решаваат проблемите, да претставуваат пример со нивното однесување, да може да се справат со проблеми, да ги мотивираат вработените, да креираат пријатна солидна атмосфера на работа.

Трансформациското раководење е фокусиран на улогата на раководителот на стратегиско ниво. Литературата за трансформациско раководење има подолга хронологија, но сè уште ова раководење не го променило својот имиџ.

## ***Трансформациски и трансакциски стил на раководење***

Трансформациското раководење е една од најпроучувани форми на раководење во последните неколку години. Раководителите со трансформациски стил на раководење ги мотивираат нивните вработени да направат повеќе отколку што планираат и честопати повеќе отколку што мислат дека е можно. Тие даваат предизвикувачки очекувања и обично водат кон подобри перформанси. Исто така, најчесто добиваат посветени и задоволни вработени. Тие ги поттикнуваат нивните вработени и им обрнуваат внимание на нивните индивидуални потреби и нивниот личен развој, помагајќи им на нивните вработени да го развиваат начинот на раководење.

Трансформациското раководење е на некој начин продолжување на трансакциското раководење. А од друга страна трансакциското раководење става акцент на размената што се случува помеѓу раководителите, колегите и вработените. Оваа размена се заснова на согласност на раководителите и другите за она што е потребно да се направи во работата и специфицирање на условите и наградите што тие ќе ги добијат ако ги исполнат целите.

Трансформациското раководење го подигнува раководењето на едно повисоко ниво. Тоа вклучува инспиративни вработени и тие да бидат посветени кон една заедничка визија и цел на организацијата, предизвикувајќи ги иновативно да ги решаваат проблемите како и развивање на нивниот капацитет за да бидат раководители, преку обука, менторирање и обезбедување предизвици и поддршка.

Трансформацискиот стил на раководство ги вклучува следниве фактори според (Аволио и Бас, 2008):

- **Инспиративна мотивација.** Тоа се однесува на способноста на раководителите да ги мотивираат и да ги инспирираат вработените. Раководителите го поттикнуваат тимскиот дух, ентузијазмот и оптимизмот кај вработените. Тие ги охрабруваат вработените да замислат атрактивна идеја со јасно дефинирање на визијата и целите на организацијата. Тие го нагласуваат значењето и поттикнуваат позитивни очекувања за тоа што да прават вработените.
- **Интелектуална стимулација.** Овој аспект се однесува на интелектуалната стимулација на идеите и вредностите на вработените.

Трансформациските раководители ги охрабруваат вработените да бидат иновативни и креативни со испитување на претпоставките, поставувајќи проблеми и наоѓање на решенија.

- **Индивидуална грижа.** Индивидуалната грижа е способноста на раководителот да обрне внимание на потребите за постигнување и развој на секој вработен. Раководителот ги прифаќа индивидуалните разлики во потребите и желбите. Раководителот се обидува да ги идентификува и да ги задоволи непосредните грижи на неговите вработени.

За разлика од трансформацискиот стил на раководење, трансакцискиот стил на раководење главно се заснова на размена. Раководителите им ги објаснуваат на нивните вработени потребите за да се добие награда или да се избегне казна. Трансакциските раководители го препознаваат она што им треба на нивните вработени и им објаснуваат како ќе се исполнат овие потреби и желби ако инвестираат во напори за кои се потребни работни задачи. Трансакциските раководители се повеќе фокусирани на специфичните цели, работните вештини и знаењата потребни за извршување на работните задачи. Овој стил на раководење може да биде поуспешен во организациите кои имаат постигнато одреден степен на напредок и сакаат да останат во таа фаза. Трансакциското раководење се состои од следните фактори:

- **Условна награда** -Овој фактор се однесува на размена на награди меѓу раководителите и вработените на начин на кој се наградени добрите перформанси, а лошите резултати се казнети (Јукл, 2008).Овој стил на раководење значи воведување на јасен систем на награди. На вработените треба да им биде јасно дека однесувањето и перформансите се наградени и казнети.
- **Раководење со исклучоци** -*Активно* раководење со исклучоци се однесува на пребарувањето на грешки и спроведувањето на правилата за избегнување грешки од страна на раководителот (Yukl, 2008). *Пасивно* раководење со исклучоци се однесува на употребата на условни казни и други корективни мерки кои се применуваат како одговор на отстапување од прифатените работни стандарди.Раководителот интервенира исклучиво ако овие стандарди не се исполнети.



Трансформациското раководење користи индивидуализирано размислување, кое се карактеризира со слушање, грижа и покажување емпатија кон своите вработени и на тој начин веројатно е дека вработените се чувствуваат посреќни, балансирани и посигурни.

Со други зборови, трансформациското раководење е позитивно поврзано со психолошката благосостојба. Понатаму трансформациските раководители ја користат интелектуалната стимулација, која има за цел да ги зголеми довербата и самоефикасноста на вработените, (Kelloway et al., 2012) и затоа може да доведе до повисока психолошка благосостојба бидејќи им дава позитивна слика за себе и со тоа ја зголемува нивната среќа.

Трансформациското раководење, исто така, се обидува да ги инспирира своите вработени. Според Чи, Чунг и Цаи (2011), вработените се чувствуваат подобро расположени и инспирирани со таков стил на раководење бидејќи тоа ги прави да се чувствуваат благодарни и ја зголемува нивната психолошка благосостојба.

Накратко, ние го дефинираме трансформациското раководење како „однесувања кои сакаат да развијат, споделат и одржат визија со цел да ги поттикнат вработените да го надминат сопствениот личен интерес и да ги постигнат целите на организацијата“.

Додека трансформациското раководење има за цел менување на вработените, трансакциското раководење е фокусирано кон насочување на вработените. Така, трансакциското раководење се состои од употреба на контингентни награди (и санкции) со цел да ги натера вработените да го следат сопствениот личен интерес на начин кој го зголемува достигнувањето на организациската цел.

Кога наградите (и санкциите) се зависни од резултатите на вработените, се очекува личниот интерес на вработените за добивање награди или избегнување на санкциите да ги направи повеќе фокусирани на ваквите напори или резултати.

Ова е, се разбира, под претпоставка дека ги вреднуваат наградите и сакаат да избегнат санкции.

Како што истакнува Хаус (1998), трансакцијата може да се состои од размена на парични награди (на пример, бонуси), нематеријални награди на пример, пофалби или санкции за одреден напор.

Првично, трансформациските и трансакциските стратегии за раководење биле поставени како конфликтни (Burns 1978), но ова не значи дека е точно (Bass 1990; Waldman et al., 1990, Rainey 2009).

Постојат неколку разлики во овие стилови и тие се:

<b>ТРАНСАКЦИСКО РАКОВОДЕЊЕ</b>	<b>ТРАНСФОРМАЦИСКО РАКОВОДЕЊЕ</b>
Во трансакциското раководство се нагласува односот на лидерот со вработените.	Во трансформациското раководство се истакнуваат вредностите, верувањата и потребите на неговите вработени.
Трансакциското раководство е реактивно.	Трансформациското раководство е проактивно.
Трансакциското раководство работи за подобрување на сегашните услови на организацијата.	Трансформациското раководство работи за промена на сегашните услови на организацијата.
Трансакциското раководство е бирократско.	Трансформациското раководство е харизматично.
Во трансакциското раководство има само еден лидер во групата.	Во трансформациското раководство може да има повеќе од еден лидер во групата.

Трансакциското раководство е насочено кон планирање и извршување на задачите.	Трансформациското раководство ја промовира иновацијата и новите идеи на вработените.
Трансакциското раководство е ориентирано е кон краткорочни и тешкиподатоци.	Трансформациското раководство е ориентирано кон долгорочни цели без да се загрозат човечките вредности и принципи.
Трансакциски раководител е преокупиран со моќ, позиција, политика и дополнителен приход.	Трансформациски раководител е преокупиран со цели и вредности, морал и етика.
Трансакциското раководство се потпира на човечките односи за да ги отстрани несогласувањата при интеракцијата со луѓето.	Трансформациското раководство го ослободува човечкиот потенцијал - идентификува и развива новиталенти.

Слика 2. Разлики меѓу трансакциско и трансформациско раководење

Врз основа на претходните истражувања, трансформациското раководење се покажало дека вклучува четири меѓусебе поврзани компоненти: харизматичен лидер, инспиративен лидер, интелектуално стимулативен лидер и поединечно внимателен лидер (Bass, 1985, Avolio и Bass, 1990; Howell & Avolio, 1993).

*Харизматичните лидери* се многу ценети. Харизматичните лидери се пример за следбениците и следбениците се стремат да ги имитираат своите раководители да ги усогласуваат визијата заедничката цел и мисијата.

*Инспиративни лидери* им даваат значење и оптимизам на целите, сепак, вработените не мора да бидат обврзани да ги имитираат овие лидери, што резултира со клучна разлика од харизматичните лидери.

*Интелектуално стимулативните лидери* ги поттикнуваат следбениците да се сомневаат во основни претпоставки и да ги разгледуваат проблемите од нови и различни перспективи.

*Поединечно внимателните лидери* работат со нивните вработени, ги следат нивните потреби.

Трансформациското раководење влијае врз вработените, со што ги мотивира да ги надминат своите интереси за доброто на групата, организацијата или општеството, а истовремено ги подобрува очекувањата на вработените, нивните способностите и нивната подготвеност да преземат ризици (Bass & Avolio, 1993; Burns, 1978).

Бас и Аволио (1993) го претставуваат трансформациското раководење поинакво од трансакциско раководење што вклучува два фактора, а тие се: менаџмент по исклучок и контингентна награда.

Менаџмент по исклучок е кога лидерот се организира да ги следи и да ги поправи перформансите на вработените, односно само кога нешто не е во ред, лидерот интервенира да преземе корективна акција.

Лидерот се концентрира на идентификување и корекција на грешки и преземање дисциплински мерки.

Контингентната награда е поконструктивна, позитивна трансакција која вклучува консултативни или преговарачки договори меѓу лидерите и следбениците за целите и задачите.

Лидерот ветува или обезбедува соодветни награди и признаниа ако следбениците ги постигнуваат целите или ги извршуваат задачите како што треба (Bass, 1985).

Третиот аспект на раководење е *laissez-faire* што претставува избегнување на раководење односно тоа е стихиски стил, стил на потполна слобода (Bass & Avolio, 1990; 1993). Раководителите/лидерите кои го практикуваат овој лидерски стил одложуваат, одбиваат да донесуваат одлуки, избегнуваат конфликти и не се вклучуваат во развојот на своите вработени.

Аволио и Бас (Avolio and Bass, 2004) тврдат дека трансформациски стил на раководење претставува способност на раководителот да влијае врз подредените за тие да постигнат високи резултати, преку менување на нивните вредности и верувања. Раководителите кои го манифестираат овој стил се харизматични личности, кои ги мотивираат подредените преку оптимистичко гледање на иднината, остварување позитивни меѓучовечки односи со нив, нивно советување и поддржување. Ова однесување предизвикува задоволство кај подредените, бидејќи тие чувствуваат дека раководителот обрнува внимание на нивните индивидуални потреби, овозможувајќи им понатамошен професионален и личен развој. (Gholamzadeh, 2012; Avolio & Bass, 2004; Antonakis et al., 2003).

Трансакцискиот стил на раководење подразбира стил кој се заснова врз исполнување на договорените работни обврски, преку поставување јасни цели, менторирање и контролирање, како на изведбата така и на резултатите (Avolio & Bass, 2004).

Наведените карактеристики на трансформацискиот стил на раководењето се совпаѓаат со карактеристиките на демократскиот стил, стилот на социјална поддршка и на позитивен фидбек. Спротивно, карактеристиките на трансакцискиот стил се совпаѓаат со карактеристиките на автократскиот и инструктивниот стил на раководење.

## **Концепти за преференции и перцепции**

Истражувањата покажуваат дека благосостојбата на вработените може да се предвидува врз основа на перцепции и на преференции (очекувања) за нивната работна средина (Hoiberg & Berry, 1978). Перцепциите и преференциите се гледишта, концепции, процени, вредносни ориентации и претставуваат база на која се формираат ставовите.

Концептот за преференции Во психологијата, преференциите покажуваат на однесувањето на индивидуата кон група на објекти што рефлектира на донесување одлуки (Lichtenstein & Slovic, 2006). Терминот исто така се користи за да се означи проценка во смисла на допаѓање или недопаѓање на некој објект. (на пример, Шерир, 2005), што е најтипична дефиниција применета во психологијата. Поимот преференција има централна улога во многу дисциплини. Преференциите и нивните логички својства, исто така имаат централна улога во теоријата за рационален избор, субјект кој ги опфаќа општествени науки и модерната економија.

Сепак, тоа не значи дека преференциите не се менуваат со текот на времето, значи тие не се постојани, може да се сменат. Преференциите се одлуки на нашите допаѓања.

На промените на преференциите влијаат различни фактори како околината, верувањата, образованието, религијата, културата, воспитувањето (Zajonc, Robert B.; Markus, Hazel).

### **Концептот за перцепции**

Перцепцијата може да се дефинира како „процес на толкување на сегашниот стимул врз основа на минатото искуство“.

Перцепцијата не е толку едноставна. Тоа е интегриран пристап. Тоа е синтетички процес во кој се вклучени различни физиолошки и психолошки процеси.

Перцепцијата може да се дефинира како нашето препознавање и толкување на сензорни информации. Перцепцијата исто така вклучува и како да одговориме на информациите. Можеме да размислиме за перцепцијата како процес во кој земаме сензорни информации од нашата средина и ги користиме тие информации со цел да комуницираме со нашата околина.

Разликите помеѓу овие два концепти се состојат во тоа што преференциите се нешто што ние преферираме и ни се допаѓа. На пример во случај со стиловите на раководство, кога мериме преференции, тоа покажува каков стил на раководство ние преферираме да постои

на нашето работно место за разлика од тоа кога мериме перцепции, перцепциите покажуваат стилови на раководство што ние ги перципираме, ги гледаме и чувствуваме во работното место.

Концептите за преференции и перцепции се наведени со цел да се објаснат сличности и разлики помеѓу овие два концепта, бидејќи во ова истражување е мерена варијаблата-перцепции на трансакциски и трансформациски стил на раководење откако мерењето на преференциите се покажа како нерелијабилно со инструментот (Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2009) што беше планиран и адаптиран за испитување на преференциите. Конкретно, во истражувањето дополнително го употребивме инструментот (Bass and Avolio, 2000) за испитување на перцепциите на стиловите на раководење и тоа на нова мостра испитаници, врз основа на така добиените податоци беше направена статистичката анализа.

## РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Има некои истражувања ( Cherniss, 1995; Van Dierendonck et al., 2004) кои покажуваат дека перцепциите на вработените за нивната работна средина се поврзани со однесувањето на раководителите (Nielsen et al., 2008). Според Спаркс, Фарагер и Купер (Sparks, Faragher и Cooper (2001)), стилот на раководење е еден од главните психосоцијални фактори за работа и е истражуван многу последниве години. Имено, истражувањето спроведено од Гилбрат и Бенсон (2004) покажува дека однесувањето на супервизорот е најсилниот индикатор за благосостојбата на вработените во споредба со другите фактори на работното место. Интересирањето за разбирање на влијанието на раководителите врз благосостојбата на вработените се зголеми во текот на изминативе три децении (Tafvelin, Armelius, Westerberg, 2011).

Неколку студии покажуваат дека постои врска меѓу лидерските стилови и благосостојбата на вработените (Offermann & Hellmann, 1996; Sosik & Godshalk, 2000; Dierendonck, Haynes, Borril, & Stride, 2004). Според Бенсон (2004), постои позитивна врска помеѓу однесувањето на раководителите, како што се признание и охрабрување на вработените за нивната работа од една страна и психолошката благосостојба на вработените од друга страна. Исто така истражување од Ван Дирендон и сор. (2004) го опиша тренерското однесување како охрабрување и почитување на вработените и како лидерско однесување коешто влијае на психолошката и физичката благосостојба на вработените. Овие презентирани студии не се посебно фокусирани на трансформациско раководство, но овие однесувања покажуваат и се преклопуваат со аспектите на трансформациско лидерство и затоа, врз основа на овие претходни студии, веројатно е дека трансформациското раководство е позитивно поврзано со благосостојбата на вработените. Затоа ова истражување проучува два стила на раководење и тоа трансформациски и трансакциски стил.

И други студии открија дека однесувањето на раководителот влијае врз благосостојбата на вработените (Kauppala et al., 2008; Skakon, et al., 2010).

Еден од најпознатите добро документирани стилови на раководење е трансформациското раководење. Трансформациското раководење е поврзано со неколку различни позитивни организациски резултати, вклучувајќи ја благосостојбата на



вработените. Елементите за трансформациско раководење, како што е автономијата на вработените и предизвикувачката работа, се исклучително важни за задоволството на вработените (Berson и Avolio, 2004; според Riaz и Хајдер, 2010). Раководителите доброволно им помагаат на вработените да се спречи појавата на проблеми со кои во крајна линија го зголемуваат нивното задоволство од работа (Scandura и Вилијамс, 2004 година; Nemanich и Келер, 2007; според Riaz и Хајдер, 2010). Две мета-анализи (Dumdum, Lou и Avolio, 2002. Lou et al, 1996; според Bass и Riggio, 2006) покажаа многу висок просек на корелација помеѓу компонентите на трансформациско лидерство и задоволство од работата на вработените. Покрај тоа, истражувањето на Ајман, Корабик и Морис (2009) понуди уникатна перспектива за тоа како влијаат половите разлики на раководителите и подредените и трансформацискиот стил на раководење врз ефективноста на работа.

Односот помеѓу трансформацискиот стил на раководење и процената на подредените за ефективноста на работата на нивните раководители беше значителна повисок кај жени раководители и конкретно, за жени раководители со жени подредени, отколку за жени раководители со машки подредени (Auman et al., 2009).

Додека мажите сè уште доминираат на раководни позиции (Pratto и Espinoza, 2001, Norris and Inglehart, 2004), постојат истражувања кои сугерираат дека кога жените заземаат раководни позиции, тие применуваат различни раководни стилови во споредба со мажите (Butterfield and Grinnell, 1999). Во преглед на постоечката литература за женското раководење, Ејгли и Карли (2003) заклучија дека меѓу менаџерите -жените имаат тенденција да бидат подемократски во стилот на лидерство во споредба со мажите. Тие, исто така, објавија метаанализи на 45 студии, кои ги испитуваат разликите меѓу половите во однесувањето на трансформациските раководители и во споредба со машките раководители, женските раководители користеле повеќе трансформациски стил. Ова се смета дека укажува на тенденцијата на жените да покажат попосакуван стил на раководење (Romie F. Littrell Stella M. Nkomo (2005)). Истражувањата, исто така, сугерираат дека жените во Јужна Африка се соочуваат со бариери за нивниот напредок и за мобилноста, како и нивните женски колеги во остатокот од светот (Erwee, 1994; Еразмус, 1998; Mathur-Helm, 2002). На пример, студијата на Еразмус (1998) за жените во Јужна Африка покажа дека и покрај тоа што се талентирани, образовани и посветени на нивните кариери, заблуди и стереотипи ја попречувале мобилноста на жените. Жените се сметаа

дека немаат лидерски потенцијал и дека однесувањето на жените-лидери се разликува од традиционалните машки лидери. Родовите разлики се влошуваат со расата. Црните и обоените жени се соочуваат со стереотипи вкоренети во нивната историска работа како слугинки во домовите на бели работодавци.

Во едно од ретките истражувања од ваква природа, Vooyesen (1999a, 2001) ги разгледала разликите и сличностите на супкултурата помеѓу мажите-менаџери и жените-менаџери во Јужна Африка во банкарството. Vooyesen (2001) утврдила дека мажите-менаџери во Јужна Африка се фокусираат на: перформанси, конкуренција и победа, доминација, контрола и раковоство на директиви. Мажите-менаџери го практикуваат раководењето како голем број социјални трансакции. Од друга страна, таа откри дека јужноафриканските жени раководители ги нагласија соработката, учеството, интуицијата, зајакнувањето и емпатијата. Таа го карактеризираше стилот на жените во нејзиниот примерок од 216 менаџери како трансформациски и интеракциски.

Vooyesen (2001), исто така, ги испитувала расните разлики во однесувањето на раководителите во нејзиниот примерок.

Таа открила дека културата на бели менаџери е конгруентна со западните култури или со евроцентричното управување, додека културата на црните менаџери во голема мера се разликувала. Во Обединетите Арапски Емирати, спроведена е вкрстена пресек студија меѓу 108 испитаници (од кои 40% биле жени) користејќи го мултифакторскиот Прашалник за раковоство (MLQ) во кој се бара подредените да го оценуваат стилот на раководење. Истражувањето било поставено за жени раководители. Наведени се резултати дека жените-подредени се наклонети кон трансформациски стил на раководење за разлика од мажите-подредени (Yaseen, 2010).

Има едно истражување што ја идентификува асоцијацијата помеѓу компонентите на трансакциско и на трансформациско раководење и полот (Eagly & Johnson, 1990; Rosener, 1990). Според истражувањето, поради нивната стереотипна наклонетост, мажите имаат тенденција да одговорат на структурата на задачата и да се идентификуваат повеќе со трансакциските компоненти на лидерската ситуација (Davidson & Ferrario, 1992). Трансакцискиот лидерски стил се базира на рационален модел кој е компатибилен со теоријата на очекување која е во основата на традиционалното размислување (Comer et al., 1995). Од друга страна кај жените има помала веројатност да се идентификуваат со

трансакциски стил на раководење и може да имаат помала веројатност да ги оценуваат раководителите на трансакциски лидерски однесувања.

Истражувањето покажува докази кои во голема мера ја поддржуваат оваа хипотеза во согласност со претходните студии (Bass, 1998; Druscat, 1994; Eagly & Johnson, 1990; Rosener, 1990), кои ја поддржуваат идејата дека жените најверојатно се идентификуваат со атрибути кои се во согласност со трансформациското раководење, за разлика од мажите што се идентификуваат со трансакциско раководење. (Eagly & Johnson, 1990; Rosener, 1990).

Но, постојните студии (Egger-Peitler et al., 2007; Gabris and Ihrke 2000; Rowold 2011; Hargis et al., 2011; O'Shea et al., 2009; Bass et al., 2003) всушност сугерираат дека комбинираното трансакциско и трансформациско раководење води до подобри перформанси и до психолошка благосостојба.

Колективистичките култури се фокусирани кон добри меѓучовечки односи и колективни цели. Во овие култури раководителот има голема одговорност за одржување на благосостојбата на вработените, вклучувајќи ги и нив во процесот на одлучување (Hofstede, 2001, pp. 235-240). Во однос на димензијата индивидуализам-колективизам, констатирана е мала разлика помеѓу етничките Албанци и етничките Македонци, при што етничките Македонци имаат поиндивидуална култура (Кениг, Н(2006)).

Од страна на тимот на граѓанското здружение Заеднички вредности, во 2006-2007 година, извршено е истражување за да се утврди првичната слика за меѓуетничкиот соживот во мултиетничките средини во РМ. (Кениг, 2007). Во истражувањето биле вклучени етнички Македонци, Албанци и Роми од пет општини – Чаир, Бутел, Струга, Куманово и Шуто Оризари.

Добиените резултати укажуваат дека интеракцијата помеѓу луѓето со различна етничка припадност е формална и ограничена, исто така испитаниците укажуваат дека по конфликтот во 2001 година заемните контакти се редуцирани, но зголемена е тензијата помеѓу различните етникуми.

Бурни негативни реакции се јавуваат за мешаните бракови, особено брак помеѓу етнички Македонци и Албанци.

Дистанцираноста помеѓу етничките групи е поради разликите во јазикот, културата, економската состојба и менталитетот на другиот. Од истото истражување, утврдено е дека најмала етничка дистанца се забележува во деловната соработка.

Етничката припадност не е одредена како препрека во развојот на деловните договори, сепак повеќето сметаат дека подобро се соработува ако деловниот партнер е од исто етничко потекло. Врз основа на овие истражувања што укажуваат на разлики во културата помеѓу албанската етничка припадност и македонската етничка припадност, поставивме и проблемот на ова истражување во врска со двата стила на раководење (трансформациски и трансакциски) и димензиите на психолошката благосостојба.

## ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ

Хипотези на истражувањето

Хипотеза 1: Перцепциите на *трансакциски стил на раководење* и *психолошката благосостојба (ангажираност и постигнување)* се поизразени кај *мажите и Македонците* отколку кај *жените и Албанците* вработени лица; перцепциите на *трансформациски стил на раководење* и *психолошката благосостојба (позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот)* се поизразени кај *жените и Албанците* отколку кај *мажите и Македонците* вработени лица.

Хипотеза 2: Перцепциите на *трансформациски и трансакциски стил на раководење* се подобри предиктори на *психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот)* од *полот и етничката припадност* кај *вработените лица*.

## ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во истражувањето *предикторски варијабли* се: перцепциите на трансформациски и на трансакциски стил на раководење, полот и етничката припадност

*Критериумски варијабли* се: психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот).

### *Перцепциите на трансформациски и на трансакциски стил на раководење*

#### *Концептуална дефиниција*

Раководењето е популарна тема многу години, посебно трансформациското раководење привлекува големо внимание (Barling, Christie, & Hopton, 2011). **Првиот автор што го вовел поимот за трансформациско раководење во неговата книга Раководење/Лидерство (1978) е Џејмс Мекгрегор Барнс.**

На почетокот поимот за трансформациското раководење главно се користи во контекст на политичкото раководење додека денес се користи и во организациската психолошка литература. Барнс (1978) го опиша трансформациското раководење не како збир од специфични однесувања, туку како континуиран процес со кој „лидерите и следбениците се подигаат еден на друг на повисоки нивоа на морал и мотивација“ (стр.20) (Kelloway, Turner, Barling & Loughlin, 2012). Трансформациското раководење е дефинирано од Northouse (2006) како процес кој ги менува и трансформира поединците преку вредности, етика, стандарди и долгорочни цели. Исто така, тоа подразбира испитување на мотивите на вработените, задоволувањето на нивните потребите и нивното грижење. Трансформациското раководење повлекува исклучителен вид на влијание и ги охрабрува следбениците да го надминат подобро она што се очекува од нив.

За разлика од трансформациското раководење, трансакциското раководење главно се базира на размена меѓу раководителот (работодавачот) и вработениот.

Раководителите им објаснуваат на вработените што е потребно за да добијат награда или да избегнат казна. Трансакциските раководители го препознаваат она што вработените го сакаат и им треба, и објаснуваат како ќе се исполнат овие потреби и желби ако се ангажираат во активност која бара работење.

Трансакциското раководење повеќе се базира на барање специфични цели, работни вештини за вршење работни задачи. Овој стил на управување може да биде поуспешен во организациите коишто имаат постигнато одреден степен на напредок и сакаат да останат на тоа ниво (Yukl, 2008).

### ***Перцепциите на трансформациски и на трансакциски стил на раководење***

#### ***Операционална дефиниција***

Перцепциите на трансформациски и на трансакциски стил на раководење се *квантитативни, предикторски варијаблии се мерат* со прашалник од Бас и Аволио (Multifactor Leadership Questionnaire, Bass and Avolio, 2000), којшто често се користи во студии за утврдување на стилот на лидерство застапен во организациите. Овие два стила на раководење прелиминарно беа проценети со инструмент (Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2009) адаптиран за испитување на преференциите на мостра од 120 респонденти, но, со оглед на покажаната нерелијабилност на инструментот, беше неопходно истражувањето да се реализира со инструментот (Bass and Avolio, 2000) за испитување на перцепциите на нова мостра испитаници.

Во инструментот се искористени 28 искази преку кои испитаниците проценуваат во колкав степен истите одговараат на личноста која ја проценуваат. Од вкупниот број искази (28), 15 се однесуваат на трансформациско раководење, а 13 на трансакциско раководење. Повисокиот резултат постигнат на прашалникот укажува на доминантен стил на раководство.

### ***Психолошка благосостојба***

#### ***Концептуална дефиниција***

Психолошката благосостојба може да се дефинира на различни начини. Според една дефиниција, психолошка благосостојбата значи безбедна, здрава, продуктивна работа извршена од квалификувани работници и работни заедници во добро управувана организација. Исто така значи дека вработените и работните заедници сметаат дека нивната работа е значајна и наградувана и, чувствуваат дека работата што ја работат ја поддржува нивната контрола над животот (Anttonen and Räsänen 2009.).

Субјективната/психолошката благосостојба се однесува на разновидни процени-позитивни и негативни кои луѓето ги прават во врска со своите животи. Овие процени вклучуваат задоволство од животот, интерес и ангажираност, афективни реакции кон животните настани како што се радост и тага, задоволство од работата, врски со другите луѓе, здравје, смисла и цел, и други значајни домени (Diener & Kelly, 2011). Психолошката благосостојба подразбира психичка состојба на оптимално функционирање на индивидуата, кое е во насока на реализирање на своите потенцијали и лично унапредување (Спасовски, 2012). Според Мартин Селигман, личниот развој и унапредувањето на личните потенцијали е можно само со подобрување и унапредување на сите елементи на добросостојбата: позитивни емоции, ангажираност, позитивни социјални врски, смисла на животот и постигнување (Спасовски, 2012).

### ***Психолошка благосостојба***

#### *Операционална дефиниција*

Психолошката благосостојба е *критериумска квантитативна варијабла* и ќе се мери со PERMA Profiler (Butler & Kern, 2015) што се состои од 7 супскали и вкупно 23 искази.

Инструментот ги мери петте димензии на теоријата на Селигман за психолошката благосостојбата од кои секоја претставува посебна квантитативна варијабла и дава резултати за: *позитивни емоции* на супскалата позитивни емоции (*Positive Emotions*), *ангажираност* на супскалата ангажираност (*Engagement*), *позитивни социјални врски* на супскалата социјални врски (*Positive Social Relations*), *смисла на животот* на супскалата смисла на животот (*Meaning*), *постигнување* на супскалата постигнување (*Accomplishment*).

Исто така, се добива и еден резултат за севкупната субјективна/психолошка благосостојба од 16 искази.



## ***Етничка припадност***

### *Концептуална дефиниција*

Етничката припадност или етнос се дефинира како лица кои имаат заедничко потекло, заедничко културолошко наследство и се одредени од другите да бидат од исто или слично групирање (Smith, 1986, et al. Kenny, 2006). Врската помеѓу културата и етничката припадност е испреплетена, и се јавува концептуална конфузија.

Најдобро е да се направи јасна разлика помеѓу двата термина. Ваквата ситуација доаѓа од таму што со припаѓањето на одредена етничка група се наметнува културата, но и одредена културна позадина може да биде детерминанта на етничкиот идентитет. Кениг(2006) истакнува дека тоа што членовите на една етничка група имаат слична или иста култура треба да се гледа повеќе како последица отколку како причина за етничка идентификација. Етничката култура може да се опише со истите термини како и националната култура (Hofstede, 1997). Во Република С. Македонија постојат повеќе групи со свои норми, јазик, религија и сопствен стил на живеење.

Најголем дел од населението се Македонци, потоа Албанци, Турци, Роми, Срби и други националности. Тие групи се одредуваат како етнички групи или етникум. При дефиниција на терминот етничка припадност се јавуваат голем број дилеми и не постои сè уште една прифатена дефиниција. Антропологот (Barth, 1969) го користи терминот етничка припадност за да разликува популација која подолго време е биолошки непрекината, припадниците делат фундаментални културни карактеристики, имаат свое поле на комуникација и интеракција, се идентификуваат себе си и се идентификуваат со другите.

Етничка припадност всушност се користи за разликување популации кои имаат заедничко потекло, заедничко културно наследство и се одредени од другите да бидат од исто или слично групирање (Smith, 1986; според Kenny, 2006).

### ***Етничка припадност***

#### *Операционална дефиниција*

Етничката припадност-албанска и македонска припадност е *квалитативна варијабла*. Во ова истражување етничката припадност се открива преку одговорите на испитаниците на анкетен прашалник за лични податоци.

### **Пол**

*Полот е квалитативна организмена варијабла*. Полот како биолошка карактеристика, која има две категории: машки и женски пол, се дознава преку одговор на испитаниците на анкетен прашалник за лични податоци.

### **Релевантни варијабли**

Во ова истражување има три релевантни варијабли кои се соодветно контролирани.

### **Работна позиција**

Контролата на оваа варијабла се обезбедува со избор на примерок на испитаници, во кој се опфатени вработени само во администрација и образование.

### **Степен на образование**

Контролата на оваа варијабла се врши преку одговор на испитаниците на анкетен прашалник за лични податоци.

### **Место на живеење**

Контролата на оваа варијабла се обезбедува со избор на примерок на испитаници во кој се опфатени вработени само во Скопје и Дебар .

## Метод

### ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

*Предметна популација* за истражувањето се мажи и жени наставници од основно образование и административни службеници од албанска и македонска етничка припадност во Скопје и Дебар.

*Достапна популација* се оние кои во периодот на спроведување на истражувањето работат во основни училишта и во администрација во Скопје и Дебар, кои најпрво дадоа согласност за спроведување на истражувањето кај нив. Примерокот е намерен, а големината на примерокот е 120 испитаници од кои има жени и мажи, наставници и администрација од албанска и македонска етничка припадност.

Резултатите од ваков примерок, без случаен избор, не можат да се генерализираат, бидејќи ваквиот примерок може да не содржи некои карактеристики типични за целата популација.

Пол	Жени		Мажи	
	Наставници	Администрација	Наставници	Администрација
Албанци	15	15	15	15
Македонци	15	15	15	15

**Табела 1.** Структура на испитаниците според работна позиција, пол и етничка припадност.

## МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ

За целта на ова истражување се користат два инструменти.

1. Психолошката благосостојба се базира на квантитативниот метод, односно прибирањето на податоците се одвиваше преку примена на соодветен прашалник-**PERMA Profiler** (Butler & Kern, 2015) кој се состои од 7 супскали и вкупно 23 искази. Инструментот ги мери петте димензии на теоријата на Селигман за благосостојбата. На примерокот во ова истражување е добиен Cronbach  $\alpha$  коефициент ( $\alpha = 0.857$ ) и дава резултати одделно за: позитивни емоции, ангажираност, позитивни социјални односи, смисла на животот, постигнување, како и за негативни емоции и здравје. Исто така, се добива и еден резултат за севкупната психолошката благосостојба.

Задача на испитаникот е да го утврди степенот на својата согласност на скала од 0 до 10 каде што 0, во зависност од формулацијата на исказот и доменот на кој се однесува истиот, значи никогаш/ужасно/воопшто, додека 10 значи секогаш/одлично/целосно. **Психолошката благосостојба** – ја дефинираат седум резултати добиени на седум супскали на PERMA Профил (PERMA Profiler, Butler & Kern, 2015) и тоа:

**Позитивни емоции** – (*Positive Emotions*) со Cronbach  $\alpha$  коефициент- ( $\alpha = 0.68$ ).

**Ангажираност** – (*Engagement*) со Cronbach  $\alpha$  коефициент- ( $\alpha = 0.33$ )

**Позитивни социјални врски** – (*Positive Social Relations*) со Cronbach  $\alpha$  коефициент- ( $\alpha = 0.59$ ).

**Смисла на животот** – (*Meaning*) со Cronbach  $\alpha$  коефициент - ( $\alpha = 0.71$ ).

**Постигнување** – (*Accomplishment*) со Cronbach  $\alpha$  коефициент- ( $\alpha = 0.40$ ).

**Негативни емоции** – (*Negative Emotions*).

**Здравје** – (*Health*).

**Осаменост** – (*Loneliness*).

Вкупниот резултат за **психолошката благосостојба** со Cronbach  $\alpha$  коефициент за вака проценета психолошка благосостојба е 0.857.

\*Димензиите негативни емоции, здравје и осаменост кои ги содржи инструментот PERMA Profiler, не влегуваат во резултатот за севкупната психолошка благосостојба, и со оглед на тоа истите нема да се земат за обработка.

2. За процена на перцепциите на трансакциски и трансформациски стил на раководење беше применет мултифакторскиот прашалник за лидерство (**MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire, Bass and Avolio, 2000**). Бидејќи лидерството е важен фактор кој влијае на работната средина, на процесите и на резултатите во организацијата, клучно е сфаќањето за начинот на 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 и често се користи во студии за утврдување на стилот на лидерство застапен во организациите. Овој инструмент содржи 28 искази преку кои испитаниците проценуваат во колкав степен истите одговараат на личноста која ја проценуваат. Мултифакторскиот прашалник (**MLQ**) има скала на одговори 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 потскалата за трансформациско раководство со Cronbach  $\alpha$  коефициент- ( $\alpha = 0.82$ ), а 13 се однесуваат на потскалата за трансакциско раководство со Cronbach  $\alpha$  коефициент- ( $\alpha = 0.54$ ). Повисокиот резултат постигнат на прашалникот укажува на доминантен стил на лидерство.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Илвана, Е-М (Магистерски труд. Филозофски Факултет . Скопје)

## **ПОСТАПКА**

Делот на истражувањето на терен е спроведено во период од март до мај 2019 година. Истражувањето започна така што на испитаниците им беше објаснета темата и целта на истражувањето, а тие доброволно прифаќаа или одбиваа да одговорат на прашалниците. Имаше и онлајн прашалници што беа зададени преку апликација. Од анкетниот прашалник за лични податоци се добија податоци за полот, етничката припадност и професијата.

Постапката на задавање на инструментите се одвиваше во согласност со пропишаните правила и утврдените стандарди: согласност за учество во истражувањето, право на анонимност, задолжително читање на упатството пред задавање на инструментот.

## **СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ**

Податоците што се добиени се обработени со соодветни статистички постапки.

За да се тестира првата хипотеза се користеше t-test и за втората хипотеза, т.е. за да се испита односот помеѓу четирите предикторски варијабли во истражувањето (трансакциски стил, трансформациски стил на раководење, етничка припадност, пол) и критериумските варијабли (психолошка благосостојба-ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот), и за да се утврди колку секоја од предикторските варијабли е успешен предиктор на критериумските варијабли се користеше линеарна регресивна анализа (Николоски, 2001).

При обработка на податоците се користеше компјутерската програма за статистичка обработка SPSS 16.

## РЕЗУЛТАТИ

Резултатите кои се добиени од обработката на податоците, а во насока на тестирање на поставените хипотези се прикажани во делот што следува.

### *Дескриптивни мерки за испитуваните варијабли*

Во Табела 2 се претставени дескриптивните мерки за варијаблите: Позитивни емоции, постигнување, смисла на живот, позитивни социјални врски, ангажираност, психолошка благосостојба, перцепции на трансформациски и трансакциски стил на раководење.

**Табела 2. Дескриптивни резултати за испитуваните варијабли**

	<i>N</i>	<i>Минимален скор</i>	<i>Максимален скор</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Опсег на скорови на мерниот инструмент</i>
<i>Позитивни емоции</i>	120	15	30	24,04	3,86	0-30
<i>Постигнување</i>	120	14	28	22,78	3,52	0-30
<i>Смисла на живот</i>	120	8	30	23,35	3,97	0-30
<i>Позитивни социјални врски</i>	120	12	28	22,85	3,77	0-30
<i>Ангажираност</i>	120	10	30	21,95	4,18	0-30
<i>Субјективна Благосостојба</i>	120	78	141	114,97	14,80	0-160
<i>Перцепција на трансакциски стил</i>	120	25	58	42,32	5,51	13-65
<i>Перцепција на трансформациски стил</i>	120	27	71	54,59	7,88	15-75

На супскалата за *Позитивни емоции* добиена е аритметичка средина  $M=24.04$ . Имајќи го предвид опсегот на скорови на тестот од 0 до 30, опсегот на постигнати скорови од 15 до 30 како и теоретската аритметичка средина што ја овозможува потскалата  $M_t=15$ , може да се изведе заклучок дека мерената варијабла е натпросечно изразена кај оваа група на испитаници. Стандардното отстапување е  $SD=3.86$ .

На супскалата за *Постигнување* добиена е аритметичка средина од  $M= 22.78$ . Имајќи предвид дека опсегот на скорови на тестот се движи од 0 до 30 опсегот на постигнати скорови на испитаниците се движи од 14 до 28 како и теоретската аритметичка средина на тестот  $M_t=15$  може да се изведе заклучок дека мерената варијабла кај оваа група е натпросечно изразена. Стандардното отстапување е  $SD=3.52$ .

На супскалата за *Смисла на живот* добиена е аритметичка средина од  $M=23.35$ . Имајќи предвид дека опсегот на скорови на тестот 0 до 30 и опсегот на постигнати скорови се движи од 8 до 30 како и теоретската аритметичка средина на тестот  $M_t=15$ , може да се изведе заклучок дека испитуваната варијабла е натпросечно изразена. Стандардното отстапување е  $SD=3.97$ .

На супскалата за *Позитивни социјални врски* добиена е аритметичка средина од  $M=22.85$  Имајќи во предвид дека опсегот на скорови на тестот 0 до 30 и опсегот на постигнати скорови се движи од 12 до 28 како и теоретската аритметичка средина на тестот  $M_t=15$ , може да се изведе заклучок дека испитуваната варијабла е натпросечно изразена. Стандардното отстапување е  $SD=3.77$ .

На супскалата за *Ангажираност* добиена е аритметичка средина од  $M=21.95$  Имајќи ги во предвид опсегот на скорови на тестот кој се движи од 0 до 30, опсегот на постигнати скорови од 10 до 30 како и теоретската аритметичка средина на тестот  $M_t=15$ , може да се изведе заклучок дека испитуваната варијабла е натпросечно изразена кај оваа група на испитаници. Стандардното отстапување е  $SD=4.18$ .

На прашалникот за психолошка благосостојба добиена е аритметичка средина од  $M=114.80$ . Имајќи ги предвид опсегот на скорови на тестот кој се движи од 0 до 160, опсегот на постигнати скорови од 78 до 141, како и теоретската аритметичка средина на тестот  $M_t=80$ , може да се изведе заклучок дека испитуваната варијабла е високо – натпросечно изразена кај оваа група на испитаници. Стандардното отстапување е  $SD=14.80$ .



На прашалникот за Перцепција на трансакциски стил добиена е аритметичка средина од  $M=42.32$ . Имајќи го предвид опсегот на скорови на тестот кој се движи од 13 до 65, опсегот на постигнати скорови од 25 до 58, како и теоретската аритметичка средина на тестот  $M_t=39$ , може да се изведе заклучок дека испитуваната варијабла е натпросечно изразена кај оваа група на испитаници. Стандардното отстапување е  $SD=5.51$ .

На прашалникот за Перцепција на трансформациски стил добиена е аритметичка средина од  $M=54.59$ . Имајќи го предвид опсегот на скорови на тестот кој се движи од 15 до 75, опсегот на постигнати скорови од 27 до 71, како и теоретската аритметичка средина на тестот  $M_t=45$ , може да се изведе заклучок дека испитуваната варијабла е високо-натпросечно изразена кај оваа група на испитаници. Стандардното отстапување е  $SD=7.88$ .

Разлики меѓу мажите и жените во поглед на варијаблите перцепции на трансформациски и трансакциски стил на раководење и психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот).

**Табела 3. Резултати од тестирањето на разликите меѓу мажите и жените во однос на варијаблите психолошка благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот), перцепции на трансформациски и трансакциски стил на раководење**

Варијабла	Пол	N	M	SD	t	df
<i>Субјективна благосостојба</i>	Жени	60	114,93	14,25	-0.03	118
	Мажи	60	115,02	15,44		
<i>Позитивни емоции</i>	Жени	60	24,07	3,86	0.07	118
	Мажи	60	24,02	3,89		
<i>Постигнување</i>	Жени	60	22,67	3,49	-0.36	118
	Мажи	60	22,90	3,57		
<i>Смисла на живот</i>	Жени	60	23,22	4,04	-0.37	118
	Мажи	60	23,48	3,92		
<i>Позитивни социјални врски</i>	Жени	60	22,87	3,86	0.05	118
	Мажи	60	22,83	3,71		
<i>Ангажираност</i>	Жени	60	22,12	4,13	0.44	118
	Мажи	60	21,78	4,26		
<i>Перцепции на трансакциски стил</i>	Жени	60	41,83	5,26	-0.96	118
	Мажи	60	42,80	5,75		
<i>Перцепции на трансформациски стил</i>	Жени	60	54,42	7,36	-0.24	118
	Мажи	60	54,77	8,44		

\*статистички значаен резултат на ниво 0.05

\*\* статистички значаен резултат на ниво 0.01

Резултатите од табела 3 укажуваат дека не постои значајна разлика меѓу испитаниците од машки и женски пол во однос на психолошката благосостојба ( $t(118) = -0.03, p > 0.05$ ), позитивни емоции ( $t(118) = -0.07, p > 0.05$ ), постигнување ( $t(118) = -0.36, p > 0.05$ ), смисла на животот ( $t(118) = -0.37$ ), позитивни социјални врски ( $t(118) = 0.05, p > 0.05$ ), ангажираност ( $t(118) = 0.44, p > 0.05$ ), перцепции на трансакциски ( $t(118) = -0.96, p > 0.05$ ) и на трансформациски стил на раководење ( $t(118) = -0.24, p > 0.05$ ).

*Разлики меѓу Македонци и Албанци во поглед на варијаблите перцепција на трансформациски и на трансакциски стил на раководење и психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот).*

**Табела 4. Резултати од тестирањето на разликите меѓу Македонците и Албанците во однос на варијаблите психолошка благосостојба(ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот), перцепции на трансформациски и на трансакциски стил на раководење**

	<i>Етничка припадност</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>df</i>
<i>Субјективна Благосостојба</i>	Албанци	60	115,13	14,70	0.12	118
	Македонци	60	114,82	15,01		
<i>Позитивни емоции</i>	Албанци	60	24,13	3,74	0.26	118
	Македонци	60	23,95	4,01		
<i>Постигнување</i>	Албанци	60	22,67	3,71	-0.36	118
	Македонци	60	22,90	3,34		
<i>Смисла на живот</i>	Албанци	60	23,27	4,26	-0.23	118
	Македонци	60	23,43	3,69		
<i>Позитивни социјални врски</i>	Албанци	60	22,95	3,69	0.29	118
	Македонци	60	22,75	3,87		
<i>Ангажираност</i>	Албанци	60	22,12	3,91	0.44	118
	Македонци	60	21,78	4,47		
<i>Перцепции на трансакциски стил</i>	Албанци	60	42,37	5,92	0.10	118
	Македонци	60	42,27	5,12		
<i>Перцепции на трансформациски стил</i>	Албанци	60	54,77	8,30	0.24	118
	Македонци	60	54,42	7,51		

\*статистички значаен резултат на ниво 0.05

\*\* статистички значаен резултат на ниво 0.01

Резултатите од табела 4 укажуваат дека не постои значајна разлика меѓу испитаниците од македонска и албанска етничка припадност во однос на психолошката благосостојба (( $t(118)=0.12$ ,  $p>0.05$ ), позитивни емоции( $t(118)= 0.26$ ,  $p>0.05$ ), постигнување( $t(118)= -0.36$ ,  $p>0.05$ ), смисла на животот( $t(118)= -0.23$ ,  $p>0.05$ ), позитивни социјални врски( $t(118)= 0.29$ ,  $p>0.05$ ), ангажираност( $t(118)= 0.44$ ,  $p>0.05$ ), и перцепции на трансакциски ( $t(118)= 0.10$ ,  $p>0.05$ ) и на трансформациски стил на раководење ( $t(118)= 0.24$ ,  $p>0.05$ ).

Врз основа на резултатите од табела 3 и 4, може да се заклучи дека Хипотеза 1 којашто гласи: Перцепцијата на *трансакциски стил на раководење и психолошката благосостојба (ангажираност и постигнување)* се поизразени кај мажите и Македонците отколку кај жените и Албанците вработени лица; перцепцијата на *трансформациски стил на раководење и психолошката благосостојба (позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот)* се поизразени кај жените и Албанците отколку кај мажите и Македонците вработени лица **не е потврдена.**

Дополнителни анализи (табели 5 и 6) се однесуваат на тестирање на разликите на аритметичките средини меѓу Македонци од женски и машки пол во однос на варијаблите перцепции на трансакциски и на трансформациски стил на раководење и психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на живот) и резултати од тестирањето на разликите на аритметичките средини меѓу Албанци од машки и женски пол во однос на варијаблите психолошка благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот), перцепции на трансформациски и на трансакциски стил на раководење.

**Табела 5. Резултати од тестирањето на разликите меѓу Македонци од машки и женски пол во однос на варијаблите психолошка благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот), перцепции на трансформациски и на трансакциски стил на раководење**

	<i>Пол</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>df</i>
<i>Позитивни емоции</i>	<i>Жени</i>	30	23,93	4,135	-0.03	58
	<i>Мажји</i>	30	23,97	3,943		
<i>Постигнување</i>	<i>Жени</i>	30	22,67	3,487	-0.54	58
	<i>Мажји</i>	30	23,13	3,224		
<i>Смисла на живот</i>	<i>Жени</i>	30	23,73	3,331	0.63	58
	<i>Мажји</i>	30	23,13	4,049		
<i>Позитивни социјални врски</i>	<i>Жени</i>	30	22,77	3,848	0.03	58
	<i>Мажји</i>	30	22,73	3,965		
<i>Ангажираност</i>	<i>Жени</i>	30	22,07	4,051	0.49	58
	<i>Мажји</i>	30	21,50	4,904		
<i>Субјективна благосостојба</i>	<i>Жени</i>	30	115,17	14,662	0.18	58
	<i>Мажји</i>	30	114,47	15,591		
<i>Перцепција на трансакциски стил</i>	<i>Жени</i>	30	41,10	4,700	-1.78	58
	<i>Мажји</i>	30	43,43	5,335		
<i>Перцепција на трансформациски стил</i>	<i>Жени</i>	30	54,20	7,774	-0.22	58
	<i>Мажји</i>	30	54,63	7,355		

\*статистички значаен резултат на ниво 0.05

\*\* статистички значаен резултат на ниво 0.01

Резултатите од табела 5 укажуваат дека не постои значајна разлика меѓу Македонците од машки и женски пол во однос на психолошката благосостојба (( $t(58)=0.18$ ,  $p>0.05$ ), позитивни емоции( $t(58)=-0.03$ ,  $p>0.05$ ), постигнување( $t(58)=-0.54$ ,  $p>0.05$ ), смисла на животот( $t(58)=0.63$ ,  $p>0.05$ ), позитивни социјални врски( $t(58)=0.03$ ,  $p>0.05$ ), ангажираност( $t(58)=0.49$ ,  $p>0.05$ )) и перцепции на трансакциски стил ( $t(58)=-1.78$ ,  $p>0.05$ ) и на трансформационски стил на раководење ( $t(58)=-0.22$ ,  $p>0.05$ ).

**Табела 6. Резултати од тестирањето на разликите меѓу Албанци од машки и женски пол во однос на варијаблите психолошка благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот), перцепции на трансформационски и на трансакциски стил на раководење**

	<i>Пол</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>df</i>
<i>Позитивни емоции</i>	<i>Жени</i>	30	24,20	3.63	0.14	58
	<i>Маж</i>	30	24,07	3.90		
<i>Постигнување</i>	<i>Жени</i>	30	22,67	3.56	0.00	58
	<i>Маж</i>	30	22,67	3.92		
<i>Смисла на живот</i>	<i>Жени</i>	30	22,70	4.65	-1.03	58
	<i>Маж</i>	30	23,83	3.82		
<i>Позитивни социјални врски</i>	<i>Жени</i>	30	22,97	3.94	0.04	58
	<i>Маж</i>	30	22,93	3.50		
<i>Ангажираност</i>	<i>Жени</i>	30	22,17	4.28	0.10	58
	<i>Маж</i>	30	22,07	3.56		
<i>Субјективна благосостојба</i>	<i>Жени</i>	30	114,70	14.08	-0.23	58
	<i>Маж</i>	30	115,57	15.53		
<i>Перцепција на трансакциски стил</i>	<i>Жени</i>	30	42,57	5.75	0.26	58
	<i>Маж</i>	30	42,17	6.17		
<i>Перцепција на трансформационски стил</i>	<i>Жени</i>	30	54,63	7.04	-0.12	58
	<i>Маж</i>	30	54,90	9.52		

\*статистички значаен резултат на ниво 0.05

\*\* статистички значаен резултат на ниво 0.01

Резултатите од табела 6 укажуваат дека не постои значајна разлика меѓу Албанците од машки и женски пол во однос на психолошката благосостојба ( $t(58) = -0,23$ ,  $p > 0.05$ ), позитивни емоции ( $t(58) = 0.14$ ,  $p > 0.05$ ), постигнување ( $t(58) = 0.00$ ,  $p > 0.05$ ), ангажираност ( $t(58) = 0.10$ ,  $p > 0.05$ ) и перцепции на трансакциски ( $t(58) = 0.26$ ,  $p > 0.05$ ) и на трансформациски стил на раководење ( $t(58) = 0.12$ ,  $p > 0.05$ ).

Предикција на психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) врз основа на перцепциите на трансформациски и на трансакциски стил на раководење, полот и етничката припадност табела 7 во прилог.

Врз основа на резултатите прикажани во табела 7 во прилог може да се заклучи дека перцепцијата на трансформацискиот стил на раководење е статистички значајно и позитивно поврзана со: психолошката благосостојба ( $r(118) = 0.24$ ,  $p < 0.01$ ), ангажираноста ( $r(118) = 0.20$ ,  $p < 0.05$ ), смислата на животот ( $r(118) = 0.19$ ,  $p < 0.05$ ) и позитивните емоции ( $r(118) = 0.21$ ,  $p < 0.05$ ), додека перцепцијата на трансакцискиот стил на раководење е статистички значајно и позитивно поврзана единствено со позитивните емоции ( $r(118) = 0.20$ ,  $p < 0.05$ ).

За полот и етничката припадност не се добиени статистички значајни коефициенти на корелација со психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот).

Меѓу предикторските варијабли перцепцијата на трансформацискиот стил и перцепцијата на трансакцискиот стил на раководење е добиена позитивна и статистички значајна поврзаност ( $r(118) = 0.38$ ,  $p < 0.01$ ). Од оваа табела се гледа дека меѓу критериумските варијабли е добиена позитивна и статистички значајна поврзаност како што е меѓу позитивни емоции и постигнување ( $r(118) = 0.54$ ,  $p < 0.01$ ), позитивни емоции и смисла на животот ( $r(118) = 0.58$ ,  $p < 0.01$ ), позитивни емоции и позитивни социјални врски ( $r(118) = 0.51$ ,  $p < 0.01$ ), позитивни емоции и ангажираност ( $r(118) = 0.30$ ,  $p < 0.01$ ), позитивни емоции и психолошка благосостојба ( $r(118) = 0.76$ ,  $p < 0.01$ ), постигнување и смисла на животот ( $r(118) = 0.54$ ,  $p < 0.01$ ), постигнување и позитивни социјални врски ( $r(118) = 0.35$ ,  $p < 0.01$ ), постигнување и ангажираност ( $r(118) = 0.36$ ,  $p < 0.01$ ), постигнување и психолошката благосостојба ( $r(118) = 0.72$ ,  $p < 0.01$ ), смисла на животот и позитивни социјални врски ( $r(118) = 0.68$ ,  $p < 0.01$ ), смисла на животот и ангажираност ( $r(118) = 0.46$ ,  $p < 0.01$ ), смисла на



животот и психолошка благосостојба ( $r(118)= 0.85, p<0.01$ ), позитивни социјални врски и ангажираност ( $r(118)=0.53, p<0.01$ ), позитивни социјални врски и психолошка благосостојба ( $r(118)=0.80, p<0.01$ ), ангажираност и психолошка благосостојба ( $r(118)=0.71, p<0.01$ ).

Дополнителна табела за предикција на *психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) полот и етничката припадност кога трансформациски и трансакциски стил се рекодирани бинарно.*

Во Табела 8 се претставени Пирсоновите коефициенти на корелација меѓу варијаблите психолошка благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) од една страна и полот, етничката припадност и перцепциите на трансформациски и на трансакциски стил на раководење, каде што трансформациски и трансакциски стил се рекодирани бинарно, од друга страна. Перцепциите за трансформациски и трансакциски стил се рекодирани бинарно врз основа на медијаната за да се поедноставуваат резултатите , ТА(25-42=0 , 43-58=1) ТФ(27-54=0 , 55-71=1)

**Табела 8.** Пирсонови коефициенти на корелација меѓу варијаблите на истражувањето кога трансформациски и трансакциски стил на раководење и се рекодирани бинарно (N=120)

	Пол	Етникум	Позитивни емоции	Постигнување	Смисла на живот	Позитивни социјални врски	Ангажираност	Субјектвна благосостојба	Перцепции на ТА стил	Перцепции на ТФ стил
<i>Пол</i>	1	.000	-.007	.033	.034	-.004	-.040	.003	.137	.050
<i>Етникум</i>		1	-.024	.033	.021	-.027	-.040	-.011	-.069	.050
<i>Позитивни емоции</i>			1	.541**	.579**	.507**	.297**	.758**	.189*	.315**
<i>Постигнување</i>				1	.545**	.347**	.359**	.715**	.132	.204*
<i>Смисла на живот</i>					1	.681**	.463**	.853**	-.018	.263**
<i>Позитивни социјални врски</i>						1	.530**	.802**	-.042	.261**
<i>Ангажираност</i>							1	.705**	-.015	.224*
<i>Субјективна благосостојба</i>								1	.055	.331**
<i>Перцепции на Трансакциски стил</i>									1	.250**
<i>Перцепции на Трансформациски стил</i>										1

\*\*статистички значаен резултат на ниво 0,01

\*статистички значаен резултат на ниво 0,05

Врз основа на резултатите во табела 8 кога трансформациски и трансакциски стил на раководење се рекодирани бинарно, може да се заклучи дека перцепциите на трансформацискиот стил на раководење се значајно и позитивно поврзани со сите димензии на психолошката благосостојба: позитивни емоции ( $r(118)=0.315$ ,  $p<0.01$ ), постигнување( $r(118)=0.204$ ,  $p<0.05$ ), смисла на животот ( $r(118)=0.263$ ,  $p<0.01$ ), позитивни социјални врски( $r(118)=0.261$ ,  $p<0.01$ ), ангажираност ( $r(118)=0.224$ ,  $p<0.05$ ) како и со психолошката благосостојба ( $r(118)=0.331$ ,  $p<0.01$ ). Повторно (како во табела 7), перцепциите на трансакциски стил се значајно и позитивно поврзани само со позитивните емоции што овде изнесува( $r(118) = 0.189$ ,  $p<0.05$ ). Исто така, се реплицира значајна и позитивна поврзаност меѓу двата стила на раководење (како во табела 7) што овде изнесува ( $r(118) = 0.250$ ,  $p<0.01$ ).

Во продолжение следат резултатите од мултиплата регресивна анализа.

Регресивната анализа се базира на табела 8. Имено, предикцијата на психолошката благосостојба со петте димензии(ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) е направена врз основа на перцепциите на трансформацискиот и трансакцискиот стил на раководење, пол и етничка припадност (табели 9-20).

**Табела 9.** Резултати од применетата мултипла линеарна регресивна анализа за критериумската субјективна благосостојба

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> <i>adjusted</i>	Стандардна грешка на проценка
Предиктори				
<b>Перцепции на трансформациски и трансакциски стил на раководење, пол и етничка припадност</b>	<b>.336<sup>a</sup></b>	<b>.113</b>	<b>.082</b>	<b>14.174</b>

Од табела 9 може да се види дека коефициентот на мултипла корелација изнесува  $R=0.33$  и ја објаснува линеарната поврзаност на критериумската варијабла субјективна благосостојба со предикторите: перцепции на ТА и ТФ стил на раководење, пол и етничка припадност.

Коефициентот на мултипла детерминација изнесува  $R^2=0,11$  што значи дека процентот на варијанса на критериумската варијабла (субјективна благосостојба) објаснета од предикторските варијабли (перцепции на ТА и ТФ стил на раководење, пол и етничка припадност) е 11%.

**Табела 10.** Резултати за придонесот на предикторските варијабли: Перцепциите на трансакциски и трансформациски стил на раководење, пол и етничка припадност во предвидувањето на субјективната благосостојба

Model	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>SD</i>	<i>B</i>		
(Constant)	110.710	2.696		41.068	p<0,01
Перцепции на трансакциски стил на раководење	-1.548	2.720	-.053	-.569	p>0,05
Перцепции на трансформациски стил на раководење	10.223	2.689	.347	3.802	p<0,01
Пол	.852	2.637	.029	.323	p>0,05
Етничка припадност	-.828	2.591	-.028	-.319	p>0,05

Врз основа на стандардизираните регресивни коефициенти (Табела 10 ) може да се воочи дека статистички значаен придонес во предвидувањето на критериумската варијабла (субјективна благосостојба) има предикторската варијабла: перцепции на ТФ стил на раководење ( $\beta=0,347, p<0.01$ ), додека : перцепции на ТА стил на раководење ( $\beta=0.-053, p>0.05$ ), пол ( $\beta=0,029, p>0.05$ ), и етничка припадност ( $\beta=-0,028, p>0.05$ ) не се статистички значајни.

**Табела 11.** Резултати од применетата мултипла линеарна регресивна анализа за критериумската варијабла позитивни емоции

Предиктори	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> <i>adjusted</i>	Стандардна грешка на проценка
Перцепции на трансформациски и трансакциски стил на раководење, пол и етничка припадност	.337 <sup>a</sup>	.113	.083	3.697

Од табела 11 може да се види дека коефициентот на мултипла корелација изнесува  $R=0.337$  и ја објаснува линеарната поврзаност на критериумската варијабла позитивни емоции со предикторите: перцепции на ТА и ТФ стил на раководење, пол и етничка припадност.

Коефициентот на мултипла детерминација изнесува  $R^2=0,11$  што значи дека процентот на варијанса на критериумската варијабла (позитивни емоции) објаснета од предикторските варијабли (перцепции на ТА и ТФ стил на раководење, пол и етничка припадност) е 11%.

**Табела 12.** Резултати за придонесот на предикторските варијабли: Перцепциите на трансакциски и трансформациски стил на раководење , пол и етничка припадност во предвидувањето на критериумската варијабла позитивни емоции

	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>SD</i>	<i>B</i>		
(Constant)	22.695	.703		32.277	p<0,01
Перцепции на трансакциски стил на раководење	.915	.709	.119	1.290	p>0,05
Перцепции на трансформациски стил на раководење	2.200	.701	.286	3.137	p<0,05
Пол	-.093	.688	-.012	-.135	p>0,05
Етничка припадност	-.293	.676	-.038	-.434	p>0,05

Врз основа на стандардизираните регресивни коефициенти (Табела 12 ) може да се воочи дека статистички значаен придонес во предвидувањето на критериумската варијабла (позитивни емоции) има предикторската варијабла: перцепции на ТФ стил на раководење( $\beta=0.286, p<0.05$ ), додека : перцепциите за ТА стил на раководење ( $\beta=0.119, p>0.05$ ), пол ( $\beta=-0.012, p>0.05$ ), етничка припадност ( $\beta=-0.38, p>0.05$ ) не се статистички значајни

**Табела 13.** Резултати од применетата мултипла линеарна регресивна анализа за критериумската варијабла постигнување

Предиктори	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> <i>adjusted</i>	Стандардна грешка на проценка
Перцепции на трансформациски и трансакциски стил на раководење, пол и етничка припадност	.212 <sup>a</sup>	.045	.012	3.497

Од табела 13 може да се види дека коефициентот на мултипла корелација изнесува  $R=0.212$  и ја објаснува линеарната поврзаност на критериумската варијабла постигнување со предикторите: перцепции на ТА и ТФ стил на раководење, пол и етничка припадност. Коефициентот на мултипла детерминација изнесува  $R^2=0,045$  што значи дека процентот на варијанса на критериумската варијабла (постигнување) објаснета од предикторските варијабли (перцепции на ТА и ТФ стил на раководење, пол и етничка припадност) е 4,5%.



**Табела 14.** Резултати за придонесот на предикторските варијабли: Перцепциите на трансакциски и трансформациски стил на раководење , пол и етничка припадност во предвидувањето на критериумската варијабла постигнување

Model	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>SD</i>	<i>B</i>		
(Constant)	21.774	.665		32.739	p<0,01
Перцепции на трансакциски стил на раководење	.248	.671	.035	.369	p>0,05
Перцепции на трансформациски стил на раководење	1.369	.663	.195	2.064	p<0,05
Пол	.261	.650	.037	.401	p>0,05
Етничка припадност	.165	.639	.024	.258	p>0,05

Врз основа на стандардизираните регресивни коефициенти (Табела 14 ) може да се воочи дека статистички значаен придонес во предвидувањето на критериумската варијабла (постигнување) има предикторската варијабла перцепции на ТФ стил на раководење ( $\beta=0,195, p>0.05$ ), додека : перцепции на ТА стил на раководење( $\beta=0.035, p>0.05$ ) , пол ( $\beta=-0.037, p>0.05$ ) и етничка припадност ( $\beta=-0,024, p>0.05$ ) не се статистички значајни.

**Табела 15.** Резултати од применетата мултипла линеарна регресивна анализа за критериумската варијабла смисла за живот

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> <i>adjusted</i>	Стандардна грешка на проценка
Предиктори				
Перцепции на трансформациски и трансакциски стил на раководење, пол и етничка припадност	.304 <sup>a</sup>	.092	.061	3.845

Од табела 15 може да се види дека коефициентот на мултипла корелација изнесува  $R=0.304$  и ја објаснува линеарната поврзаност на критериумската варијабла смисла за живот со предикторите: перцепции на ТА и ТФ стил на раководење, пол и етничка припадност.

Коефициентот на мултипла детерминација изнесува  $R^2=0,092$  што значи дека процентот на варијанса на критериумската варијабла (смисла за живот) објаснета од предикторските варијабли (перцепции на ТА и ТФ стил на раководење, пол и етничка припадност) е 9,2%.

**Табела 16.** Резултати за придонесот на предикторските варијабли: Перцепциите на трансакциски и трансформациски стил на раководење , пол и етничка припадност во предвидувањето на критериумската варијабла смисла за живот

Model	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>SD</i>	$\beta$		
(Constant)	22.450	.731		30.696	p<0,01
Перцепции на трансакциски стил на раководење	-1.199	.738	-.152	-1.625	p>0,05
Перцепции на трансформациски стил на раководење	2.406	.730	.304	3.298	p<0,01
Пол	.587	.715	.074	.820	p>0,05
Етничка припадност	.046	.703	.006	.066	p>0,05

Врз основа на стандардизираните регресивни коефициенти (Табела 16 ) може да се воочи дека статистички значаен придонес во предвидувањето на критериумската варијабла (смисла за живот) има предикторската варијабла перцепции на ТФ стил на раководење(  $\beta=0.304, p<0.05$ ) додека перцепциите на ТА стил на раководење ( $\beta=-0,152, p>0.05$ ), пол ( $\beta=-0.074, p>0.05$ ), етничка припадност ( $\beta=-0,006, p>0.05$ ) не се статистички значајни

**Табела 17.** Резултати од применетата мултипла линеарна регресивна анализа за критериумската варијабла позитивни социјални врски

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> <i>adjusted</i>	Стандардна грешка на проценка
Предиктори				
Перцепции на трансформациски и трансакциски стил на раководење, пол и етничка припадност	.275 <sup>a</sup>	.076	.043	3.687

Од табела 17 може да се види дека коефициентот на мултипла корелација изнесува  $R=0.275$  и ја објаснува линеарната поврзаност на критериумската варијабла позитивни социјални врски со предикторите: перцепции на ТА и ТФ стил на раководење, пол и етничка припадност.

Коефициентот на мултипла детерминација изнесува  $R^2=0,076$  што значи дека процентот на варијанса на критериумската варијабла (позитивни социјални врски) објаснета од предикторските варијабли (перцепции на ТА и ТФ стил на раководење, пол и етничка припадност) е 7,6%.

**Табела 18.** Резултати за придонесот на предикторските варијабли: Перцепциите на трансакциски и трансформациски стил на раководење , пол и етничка припадност во предвидувањето на критериумската варијабла позитивни социјални врски

Model	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>SD</i>	$\beta$		
(Constant)	22.165	.701		31.607	p<0,01
Перцепции на трансакциски стил на раководење	-.596	.708	-.079	-.842	p>0,05
Перцепции на трансформациски стил на раководење	2.135	.700	.284	3.052	p<0,05
Пол	.173	.686	.023	.252	p>0,05
Етничка припадност	-.307	.674	-.041	-.455	p>0,05

Врз основа на стандардизираниите регресивни коефициенти (Табела 18 ) може да се воочи дека статистички значаен придонес во предвидувањето на критериумската варијабла (позитивни социјални врски) има само предикторската варијабла перцепции на ТФ стил на раководење ( $\beta=0.289, p<0.05$ ) додека перцепции на ТА стил на раководење ( $\beta=-0,079, p>0.05$ ), пол ( $\beta=0.023, p>0.05$ ), етничка припадност ( $\beta=-0,041, p>0.05$ ) не се статистички значајни.

**Табела 19.** Резултати од применетата мултипла линеарна регресивна анализа за критериумската варијабла ангажираност

Предиктори	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> <i>adjusted</i>	Стандардна грешка на проценка
Перцепции на трансформациски и трансакциски стил на раководење, пол и етничка припадност	.254 <sup>a</sup>	.065	.032	4.115

Од табела 19 може да се види дека коефициентот на мултипла корелација изнесува  $R=0.254$  и ја објаснува линеарната поврзаност на критериумската варијабла ангажираност со предикторите: перцепции на ТА и ТФ стил на раководење, пол и етничка припадност.

Коефициентот на мултипла детерминација изнесува  $R^2=0,065$  што значи дека процентот на варијанса на критериумската варијабла (ангажираност) објаснета од предикторските варијабли (перцепции на ТА и ТФ стил на раководење, пол и етничка припадност) е 6,5%.

**Табела 20.** Резултати за придонесот на предикторските варијабли: Перцепциите на трансакциски и трансформациски стил на раководење, пол и етничка припадност во предвидувањето на критериумската варијабла ангажираност

	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизиран и коефициенти	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>SD</i>	$\beta$		
(Constant)	21.626	.783		27.631	$p < 0,01$
Перцепции на трансакциски стил на раководење	-.916	.790	-.110	-1.160	$p > 0,05$
Перцепции на трансформациски стил на раководење	2.113	.781	.254	2.706	$p < 0,05$
Пол	-.075	.766	-.009	-.098	$p > 0,05$
Етничка припадност	-.439	.752	-.053	-.583	$p > 0,05$

Врз основа на стандардизираните регресивни коефициенти (Табела 20) може да се воочи дека статистички значаен придонес во предвидувањето на критериумската варијабла (ангажираност) има само предикторската варијабла перцепции на ТФ стил на раководење ( $\beta=0.254, p < 0.05$ ) додека перцепции на ТА стил на раководење ( $\beta=-0,110, p > 0.05$ ), пол ( $\beta=0.009, p > 0.05$ ) и етничка припадност ( $\beta=-0,053, p > 0.05$ ) не се статистички значајни

Врз основа на добиените резултати од регресивната анализа може да се заклучи дека хипотеза 2 што гласи: Перцепциите на трансформациски и на трансакциски стил на раководење се подобри предиктори на психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) од полот и етничката припадност кај вработените лица е делумно потврдена. Наодите покажуваат дека перцепциите на трансформациски стил на раководење се предиктори на психолошката благосостојбата и сите нејзини димензии, додека перцепциите на трансакциски стил полот и етничката припадност не се покажаа како предиктори на благосостојбата и на нејзините димензии.

## ДИСКУСИЈА

Проблемот на ова истражување беше да се утврди дали постојат разлики во поглед на перцепциите на трансформациски и трансакциски стил на раководење и психолошката благосостојба со своите пет димензии како ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот, кај вработени лица со различен пол и со различна етничка припадност и дали перцепциите на трансформациски и трансакциски стил на раководење подобро ја предвидуваат психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) од полот и етничката припадност?

**Првата хипотеза:** *Перцепциите на трансакциски стил на раководење и психолошката благосостојба (ангажираност и постигнување) се поизразени кај мажите и Македонците отколку кај жените и Албанците вработени лица; перцепциите на трансформациски стил на раководење и психолошката благосостојба (позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) се поизразени кај жените и Албанците отколку кај мажите и Македонците вработени лица* не е потврдена.

Врз основа на резултатите во табела 3 и табела 4, нема значајна разлика меѓу мажите и жените ниту меѓу Македонци и Албанци во поглед на перцепциите на стиловите на раководење, психолошката благосостојба и димензиите на психолошката благосостојба.

Постојат истражувања што ја идентификуваат асоцијацијата помеѓу компонентите на трансакциско и трансформациско раководење со полот (Eagly & Johnson, 1990; Rosener, 1990). Според овие истражувања, поради нивната стереотипна наклонетост, мажите имаат тенденција да одговорат на структурата на задачата и да се идентификуваат повеќе со трансакциските компоненти на лидерската ситуација (Davidson & Ferrario, 1992). Трансакцискиот лидерски стил се базира на рационален модел кој е компатибилен со теоријата на очекување која е во основата на традиционалното размислување (Comer et al., 1995). Од друга страна, кај жените има помала веројатност да се идентификуваат со трансакциски стил на раководење и може да имаат помала веројатност да ги оценуваат раководителите на трансакциски лидерски однесувања.



Истражувањето на (Davidson & Ferrario, 1992) покажува согласност со претходните студии (Bass, 1998; Druscat, 1994; Eagly & Johnson, 1990; Rosener, 1990), кои ја поддржуваат идејата дека жените најверојатно се идентификуваат со атрибути кои се во согласност со трансформациското раководство, за разлика од мажите што се идентификуваат со трансакциско раководство (Eagly & Johnson, 1990; Rosener, 1990), но, постојните студии (Egger-Peitler et al., 2007; Gabris and Ihrke 2000; Rowold 2011; Hargis et al., 2011; O'Shea et al., 2009; Bass et al., 2003) всушност сугерираат дека комбинираното трансакциско и трансформациско раководење води до подобри перформанси и психолошка благосостојба. Во нашето истражување не се покажа разлика во полот ниту во етникумот како ги перцепираат стилите на раководство.

**Втората хипотеза:** *Перцепциите на трансформациски и на трансакциски стил на раководење се подобри предиктори на психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) од полот и етничката припадност кај вработените лица е делумно потврдена.*

Врз основа на табелите ( 9 – 20 ) на линеарна регресивна анализа се покажува дека перцепциите на трансформациски стил на раководење се предиктори на психолошката благосостојбата и сите нејзини димензии (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот), додека перцепциите на трансакциски стил на раководење според табела 8 , на Пирсонов коефициент на корелација се покажа предиктор единствено на позитивните емоции, додека полот и етничката припадност не се покажаа како предиктори на благосостојбата и на нејзините димензии .

Ваквите резултати се очекувани со оглед на фактот што трансформациски стил на раководење е покреативно раководење, ориентирано кон резултати и динамична работна средина, која одговара на вработени кои се амбициозни, мотивирани, а тоа е поткрепено од различни слични истражувања. Трансформациското раководење е поврзано со неколку различни позитивни организациски резултати, вклучувајќи ја благосостојбата на вработените. Елементите за трансформациско раководење, како што се автономијата на раководството и вработените и предизвикувачката работа, се исклучително важни за задоволството на вработените (Berson; Avolio, 2004; според Riaz; Hajder, 2010). Тие раководителите доброволно им помагаат на вработените да се спречи појавата на проблеми со кои во крајна линија го зголемуваат задоволството на работа

(Scandura;Williams, 2004; Nemanich; Keler 2007; според Riaz; Hajder, 2010). Две мета-анализи (Dumdum, Lou и Avolio, 2002. Lou et al, 1996; според Bass и Riggio, 2006) покажаа многу висок просек на корелација помеѓу компонентите на трансформациско лидерство и задоволство од работата на вработените.

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

Истражувањето спроведено од Гилбрат и Бенсон (2004) покажува дека однесувањето на супервизорот е најсилниот индикатор за благосостојбата на вработените во споредба со другите фактори на работното место.

Ова истражување може да помогне во креирањето подобри услови на работното место како прво да се избере соодветна политика за вработување. На пример, раководството треба да ги разгледа перформансите на сите вработени и да се обиде да креира подобри начини за наградување и за мотивирање на вработените. Така вработените може да помогнат да се одржи и да се зголеми организациска конкурентност. Како второ, треба да постои правилно креирање и администрирање на програмите за развој на менаџментот. На пример, раководството треба да креира обуки со содржина базирана на најновите сознанија, релевантни вештини и добри морални вредности сето тоа со цел да се зголеми ефикасноста на обуката. Раководителите треба да најдат обучувачи кои можат да користат различни техники на учење за да им помогнат на вработените да го пренесат она што го учат на работното место. Како трето, треба да се промовира партиципативна одлука. Раководството треба да користи стилови на учество на вработените, при што треба да ги слушаат сите интелегентни и практични предлози од искусните вработени пред да донесат конечна одлука. Оваа практика може да помогне да се креираат соодветни спецификации за работа и да го подобри процесот на извршување на работата. Ако овие предлози се

разгледуваат, ова може да го подобри квалитетот на врската помеѓу раководителите и вработените, со цел да се постигне организациска стратегија и да се постигнат целите.

### **ЗАКЛУЧОК**

Врз основа на поставените хипотези и поставените истражувачки проблеми *Дали постојат разлики во поглед на перцепциите на трансформациски и трансакциски стил на раководење и психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) кај вработени лица со различен пол и со различна етничка припадност? И Дали перцепциите на трансформациски и трансакциски стил на раководење подобро ја предвидуваат психолошката благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот) од полот и етничката припадност?*, можеме да повториме дека првата хипотеза *не е* потврдена и не е добиена значајна разлика во поглед на перцепциите на трансакциски и на трансформациски стил на раководење и во психолошката благосостојбата кај вработените лица- мажи и жени, Македонци и Албанци. Ова следи оттаму што иако станува збор за различни етникуми, тие имаат слична култура и слични перцепции и преференции затоа какви конкретни стилови на раководење имаат, но и за тоа какви стилови на раководење е би сакале да имаат на работното место.

Иако постојат различни истражувања во врска со тоа како полот влијае на перцепциите на стилови на раководење, за примерокот во ова истражување не беше добиено дека мажите преферираат различен стил на раководење од жените. Во денешно време има многу малку работни места каде што постојат полови разлики.

Истражувањето на Ајман, Корабик и Морис (2009) понуди уникатна перспектива за тоа како влијаат половите разлики на раководителите и подредените во врска со влијанието помеѓу трансформациски стил на раководење и ефикасноста на работа.

Односот помеѓу трансформацискиот стил на раководење и процената на подредените за ефикасноста на работата на нивните раководители беше значително повисок со жени раководители и конкретно, за жени раководители со жени подредени, отколку за жени раководители со машки подредени (Auman et al., 2009).

Додека мажите сè уште доминираат на раководни позиции (Pratto; Espinoza, 2001, Norris and Inglehart, 2004), постојат истражувања кои сугерираат дека кога жените заземаат раководни позиции, тие прикажуваат различни раководни стилови во споредба со мажите (Butterfield and Grinnell, 1999). Во преглед на постоечката литература за женското раководење, Ејгли и Карли (2003) заклучија дека меѓу менаџерите жените имаат тенденција да бидат подемократски во стилот на лидерство во споредба со мажите.

Според наодите за втората хипотеза, можеме да заклучиме дека перцепциите на трансформациски стил на раководење, се најдобри предикторина психолошката благосостојба и подобри предиктори на истата од трансакцискиот стил на раководење, додека полот и етничката припадност не се покажаа како значајни предиктори на психолошката благосостојба. Со трансформацискиот стил на раководење, вработените имаат добри односи со раководителот, добри работни услови и пријатна работна атмосфера, и се чувствуваат сигурни и покреативни.

Раководителите играат клучна улога во задоволството и благосостојбата на нивните подредени според различни наоди. Но, и ова истражување може да биде продолжување на овие наоди. Добриот однос помеѓу раководителот и вработениот може да ги намали другите фрустрации поврзани со работата, и целокупното задоволство често се поврзува со односот помеѓу раководителот и вработениот. Голем број истражувања покажуваат дека трансформациските раководители имаат повеќе задоволни вработени за разлика од раководителите кои покажуваат однесување кое не е трансформациско.

Неколку студии откриле дека однесувањето на раководството влијае на благосостојбата на вработените (според, Kauppalal et al., 2008; Skakon, et al., 2010).

Резултатите од ова истражување прават неколку важни теоретски и практични придонеси. Прво, тие ги реплицираат и ги прошируваат наодите кои покажуваат позитивни резултати за односот помеѓу трансформациското лидерство и психолошката благосостојба на вработените (Бас & Ригџо, 2006). Второ, ова истражување може да покаже како таквите ефекти се појавуваат, посебно како овие различни видови на лидерското однесување имаат влијание врз благосостојбата на вработените.

### *Ограничувања на истражувањето*

Првото ограничување произлегува од самиот тип на истражувањето. Бидејќи тоа е неекспериментално, не може да се зборува за причинско-последични односи меѓу варијаблите.

Второто ограничување произлегува од начинот на формирање на примерокот. Примерокот во ова истражување е пригоден, но не е доволен за да ги докаже разликите меѓу полот и етникумот во однос на перцепциите на стилови на раководство, субјективната благосостојба и нејзините димензии. Во иднина, би можело да се земе предвид истражување што вклучува перцепции на трансакциски и на трансформациски стил на раководење, но и проценување на конкретен стил на раководење од страна на раководителите во општо или раководителите - жени и мажи за да се види разлика во раководењето кај мажите раководители и жените раководители.

Теоријата и емпиријата се мошне сиромашни во поглед на информации за половите и етничките разликите помеѓу Македонци и Албанци – мажи и жени, како што е и литературата во однос на тоа како вработените ги перципираат стиловите на раководење на своите раководители и како тоа се одразува на нивната психолошка благосостојба.

### *Практична примена*

Целта на ова истражување е да се поттикнат повеќе размислувања и идеи за важноста на однесувањето на раководството во организациите и за позитивната поврзаност на истото со психолошката благосостојбата. Конкретно, ова истражување треба да им даде увид на државните и приватните институции за ефектите на стиловите на раководење и нивното влијание на благосостојбата на вработените со цел да ја поттикнат и да ја одржат посветеноста на вработените. Истражувањето може да помогне и во зајакнување на свеста на раководителите за важноста на нивното однесување во работната средина. Според ова истражување може да се заклучи дека постои позитивен ефект на перцепциите на соодветен стил на раководство врз психолошката благосостојба на вработените.

Исто така, резултатите од ова истражување посочуваат во која насока треба да се движат промените во државните и приватните институции - да се креираат подобри услови на

работното место, односот на раководителот да е попријателски. Тоа докажува дека треба да се советуваат и да се обучуваат раководителите во различни институции со различни обуки за да ја ценат индивидуата или вработените како и за начинот на кој се однесуваат со вработените бидејќи, ако вработените се чувствуваат добро на своето работно место, ќе има позитивен фидбек во работата и за вработените и за раководителите. Спроведеното истражување може да им биде од корист на раководителите во државните и приватните институции за да разберат колку стиловите на раководење, конкретно-трансформацискиот и трансакцискиот стил на раководство, се моќно оружје во поттикнувањето на организациската посветеност, благосостојбата на вработените, постигнување добри резултати и развој на вработените и на организациите.

Практична примена на наодите од истражувањето може да биде нивно користење во менаџментот на човечки ресурси во сите институции, секаде каде што работи индивидуата.

## ЛИТЕРАТУРА

- Antonakis, J. (2012). *Transformational and charismatic leadership*. In D. Day & J. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Antonakis, J. (2012), *The nature of leadership* (pp. 256-288). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Berpard M. Bass and Bruce J. Avolio. (1999). *Leadership*. Binghamton University, New York, USA: *The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women*. An international review.
- Leanne Atwater. (2001). *The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women* Arizona State University West, USA. An international review.
- Cooper, C. L. & Robertson, I.T. (2004). *International Review of Industrial and Organizational Psychology Vol. 19*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). *Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance*. *The Leadership Quarterly*, 23(3).443-455.
- Campbell, A. (1981). *The Sense of Well-Being in America*. McGraw Hill, New York.
- Campbell, A, P. E. Converse, and W. L. Rodgers (1976). *The Quality of American Life*. Russell Sage Foundation, New York.
- Diener, E. (1993). *Assessing subjective well-being: Progress and opportunities*, CA: Sage Foundation, New York
- E. Kevin Kelloway, Nick Turner, Julian Barling & Catherine Loughlin (2012). *Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership*, *Work & Stress*, 26:1, 39-55.

- Jones, H. M.(1953). *The Pursuit of Happiness* (Harvard University Press, Cambridge, MA).
- Judge, T.( 1990). Job Satisfaction As a Reflection of Disposition: *Investigating the Relationship and Its Effects on Employee Adaptive Behaviors* (Doctoral dissertation, University of Illinois).
- Hofstede, G. & Hofstede, J. G., (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill
- Hoiberg, A.& Berry, N.(1978).Expectations and perceptions of Navy Life.*Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 130-145.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). *The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency*. Journal of Applied Psychology, 88(2), 246-255.
- Кениг, Н. (2006). *Хофстедовиот модел на димезии на културата; можности за мерење во групен и индивидуален контекст*. Докторска дисертација ;Универзитет “Св. Кирил и Методиј” Филозофски факултет, Скопје.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000).Ten years of leadership quarterly: contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4) 459-514.
- Liu, Y.,Jing, Y. and Gao, M. (2015).*Transformational Leadership: From the Perspective of Neurological Leadership*. Open Journal of Leadership, 4, 143-152.
- Morrill, Richard L.(2000).*Strategic leadership : integrating strategy and leadership in colleges and universities*. (Doctoral dissertation, University of Illinois).
- Мифтари, З. (2018). *Перцепции на стилови на раководењето и ориентации кон димензии на националната и на организациската култура кај просветните работници етнички албанци*. Елаборат за докторски труд, Универзитет “Св. Кирил и Методиј” Филозофски факултет, Скопје.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. London: Sage Publications Inc.
- Northouse, P.G (2001). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Петроска-Бешка, В (2009). *Подготовка за истражување во психологијата*. Скопје: Универзитет “Св. Кирил и Методиј” Филозофски факултет.



- Price, T. (2005). *Understanding Ethical Failures in Leadership*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Robert B. Denhardt, Janet V. Denhardt, Maria P. Aristigueta 3<sup>rd</sup> edition, (2013). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations (pp.203-204)*. Sage Publications
- Romie F. Littrell Stella M. Nkomo, (2005), "Gender and race differences in leader behaviour preferences in South Africa", *Women in Management Review*, Vol. 20 pp. 562 – 580. [doi.org/10.1108/09649420510635204](https://doi.org/10.1108/09649420510635204)
- Сардоска, Е. (2009). Психологија на организацијата: Скопје. Универзитет “Св. Кирил и Методи и Методиј” Филозофски факултет.
- Spector, P.E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, INC.
- Social Indicators Research (1994). Kluwer Academic Publishers. Netherlands 31: 103—157.
- Сотироска, К. (2011). *Перцепции на квалитет на односот лидер – следбеник и лични стилови на следење кај вработени лица*. Докторска Дисертација. Универзитет “Св. Кирил и Методи и Методиј” Филозофски Факултет, Скопје.
- Torrington, D., Hall, L, Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad.
- Torrington, D, Hall, L, Taylor, S. (2004) *Human Recourse Management 6<sup>th</sup> edition*. p.290-350. Pearson Education.
- Triandis, H. C. (1999). Cross-cultural psychology. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 127-143.
- Tyler, T. R. (2005). Process-Based Leadership: How Do Leaders Lead? In *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*, ed. D. M. Messick and R. M. Kramer, 163–189. Mahwah, NJ: Erlbaum. University of Connecticut.
- Tatariewicz, W. (1976). *Analysis of happiness*. The Hague, Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Joshi, M. *Human Recourse Management :1<sup>st</sup> edition* .превземено на интернет стр. [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com) на 10.02.2018
- Yukl, Gary A). *Leadership in organizations* . — 8th edition. . ISBN 978-0-13-277186-3
- Спасовски, О. (2012). *Позитивна психологија*. Скопје: Универзитет “Св. Кирил и Методи и Методиј”, Филозофски Факултет.

- Николоски, Т. (2005). *Психологија на трудот*. Скопје: Универзитет Св. Кирил и Методиј, Филозофски Факултет.
- Николоски, Т. (2001). *Статистика во психологијата*. Скопје: Универзитет Св. Кирил и Методиј, Филозофски Факултет.
- Zajonc, Robert B.; Markus, Hazel(1982). "Affective and Cognitive Factors in Preferences". *Journal of Consumer Research*. **9** (2):123–131
- 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

*Прилог бр. 1*

Во Табела 7 се претставени Пирсоновите коефициенти на корелација меѓу варијаблите психолошка благосостојба (ангажираност, постигнување, позитивни емоции, позитивни социјални врски и смисла на животот), перцепциите на трансформациски и на трансакциски стил на раководење, полот и етничката припадност.

Табела 7. Пирсонови коефициенти на корелација меѓу варијаблите на истражувањето (N=120).

	Пол	Етникум	Позитивни емоции	Постигнување	Смисла на животот	Позитивни социјални врски	Ангажираност	Психолошка благосостојба	Перцепција на ТА стил	Перцепција на ТФ стил
<i>Пол</i>	1	0.00	0.01	0.03	0.03	0.00	-0.04	0.00	0.09	0.02
<i>Етникум</i>		1	0.02	0.03	0.02	-0.03	-0.04	-0.01	-0.01	-0.02
<i>Позитивни емоции</i>			1	0.54**	0.58**	0.51**	0.30**	0.76**	0.20*	0.21*
<i>Постигнување</i>				1	0.54**	0.35**	0.36**	0.72**	0.11	0.16
<i>Смисла на живот</i>					1	0.68**	0.46**	0.85**	-0.07	0.19*
<i>Позитивни социјални врски</i>						1	0.53**	0.80**	-0.10	0.17
<i>Ангажираност</i>							1	0.71**	-0.07	0.20*
<i>Психолошка благосостојба</i>								1	0.04	0.24**
<i>Перцепција на ТА стил</i>									1	0.38**
<i>Перцепција на ТФ стил</i>										1

\*статистички значаен резултат на ниво 0.05

\*\* статистички значаен резултат на ниво 0.01

## **Прилог бр.2**

Лични податоци (за статистички цели )

### **1.Пол (Заокружете)**

-Машки

-Женски

### **2.Образование**

-Високо образование

-Средно образование

### **3.Националност (Заокружете)**

-Албанец-ка

-Македонец-ка

**4.Занимање:** \_\_\_\_\_

### Прилог бр.3

#### Раководство

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

## Прилог бр. 4

### *Благосостојба*

Ве молиме внимателно прочитајте го секое од следниве прашања, и потоа на скала од 0 до 10 одберете одговор за којашто чувствувате дека најдобро ве опишува.

1. Колкав дел од времето се чувствувате дека напредувате кон достигнување на вашите цели?

---

никогаш											секогаш
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

---

2. Колку често станувате потполно задлабочени во тоа што го правите (работите)?

---

никогаш											секогаш
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

---

3. Општо земено, колку често се чувствувате весели (радосни)?

---

никогаш											секогаш
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

---

4. Општо земено, колку често се чувствувате анксиозни (вознемирени)?

---

никогаш											секогаш
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

---

5. Колку често ги достигнувате важните цели кои сте ги одредиле за себе?

---

никогаш											секогаш
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

---

6. Општо земено, што би рекле, какво е вашето здравје?

---

ужасно											одлично
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

---

7. Општо земено, во која мера сметате дека водите живот кој е целисходен и ви има смисла?

---

воопшто					целосно					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

8. Во која мера добивате помош и поддршка од другите кога ви треба?

---

воопшто					целосно					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

9. Општо земено, во која мера чувствувате дека тоа што го правите во вашиот живот е вредно и полезно (корисно)?

---

воопшто не					целосно					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

10. Општо земено, во која мера се чувствувате возбудени и заинтересирани за нештата?

---

воопшто не					целосно					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

11. Колку осамено се чувствувате во вашиот секојдневен живот?

---

воопшто не					целосно					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

12. Колку сте задоволни од вашето моментално физичко здравје?

---

воопшто не					целосно					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---



13. Општо земено, колку често се чувствувате налутено?

---

никогаш										секогаш
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

14. Колку често сте способни да се справите со вашите одговорности?

---

никогаш										секогаш
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

15. Општо земено, колку често се чувствувате тажно?

---

никогаш										секогаш
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

16. Колку често го губите осетот за време, кога правите нешто во коешто уживате?

---

никогаш										секогаш
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

17. Во споредба со другите лица од иста возраст и пол, какво е вашето здравје?

---

ужасно										одлично
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

18. Во која мера се чувствувате сакано?

---

воопшто не										целосно
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

19. Во која мера чувствувате дека имате осет за правецот во вашиот живот?

---

воопшто не										целосно
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

20. Колку сте задоволни со вашите лични односи со другите луѓе?

---

воопшто не										целосно
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

21. Општо земено, во која мера се чувствувате задоволни (исполнети)?

---

воопшто не										целосно
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

22. Земајќи ги сите нешта предвид, колку среќни би рекле дека сте?

---

воопшто не										целосно
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---