



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA U
NOVOM SADU



Valentin Konja

Uticaj komunikacije lidera i saradnika na organizacionu posvećenost zaposlenih

DOKTORSKA DISERTACIJA

Novi Sad, 2014



UNIVERZITET U NOVOM SADU • FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA
21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj, RBR :	
Identifikacioni broj, IBR :	
Tip dokumentacije, TD :	Monografska publikacija
Tip zapisa, TZ :	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada, VR :	Doktorska disertacija
Autor, AU :	Valentin Konja
Mentor, MN :	Prof. dr Leposava Grubić-Nešić
Naslov rada, NR :	Uticao komunikacije lidera i saradnika na organizacionu posvećenost zaposlenih
Jezik publikacije, JP :	Srpski / latinica
Jezik izvoda, JL :	Srpski / Engleski
Zemlja publikovanja, ZP :	Srbija
Uže geografsko područje, UGP :	Vojvodina
Godina, GO :	2013
Izdavač, IZ :	Autorski reprint
Mesto i adresa, MA :	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Fizički opis rada, FO : <small>(poglavlja/strana/ citata/tabela/slika/grafika/priloga)</small>	10/190/70/64/19/17/1
Naučna oblast, NO :	Industrijsko inženjerstvo / Inženjerski menadžment
Naučna disciplina, ND :	Inženjerski menadžment / Organizaciono ponašanje - liderstvo
Predmetna odrednica/Ključne reči, PO :	Liderstvo, komunikacija lidera i saradnika, organizaciona posvećenost, organizaciono ponašanje, ovlašćivanje
UDK	
Čuva se, ČU :	Biblioteci Fakulteta Tehničkih Nauka u Novom Sadu
Važna napomena, VN :	

Izvod, **IZ:**

Fenomen liderstva je star koliko i sama civilizacija, a posebno mesto u istraživanjima širom sveta ima unazad sto godina, čemu u prilog ide činjenica da postoji skoro toliko definicija liderstva koliko i osoba koje su pokušale da ga definišu.

Srbija, kao zemlja u tranziciji, odnosno u razvoju, se trenutno nalazi pred izazovima transformacije zastarelih oblika stilova upravljanja u organizacijama u savremene oblike liderstva. Većina organizacija u Srbiji je već implementirala određene elemente liderstva u svoje procese. Međutim, retke su organizacije koje su u potpunosti implementirale koncept savremenog liderstva u svoje poslovanje.

Predmet istraživanja disertacije je ispitivanje i pružanje kvalitetnih podataka o jednom malom deliću izuzetno širokog fenomena liderstva i njegovom uticaju na organizacionu posvećenost zaposlenih, jednu od osnovnih promenljivih uspešnog funkcionisanju savremenih organizacija. Oblasti liderstva koje su istraživane u okviru ove disertacije jesu razmena između lidera i saradnika (LMX) i psihološko ovlašćivanje zaposlenih.

Komunikacija između lidera i saradnika, ovlašćivanje i organizaciona posvećenost zaposlenih su varijable koje se u razvijenim zemljama intenzivno istražuju i unapređuju na osnovu rezultata istraživanja. Mnoga istraživanja su pružila dokaze da je komunikacija između lidera i saradnika povezana sa posvećenošću, međutim ni jedno od ovih istraživanja nije pružilo podatke o dubljoj prirodi i karakteristikama ove povezanosti. Čak ni u razvijenim zemljama nije bilo dovoljno istraživanja za potpuno potkrepljenje osnovne tvrdnje o povezanosti u različitim radnim okruženjima.

Cilj disertacije je da na međunarodnom nivou pruži značajan doprinos boljem razumevanju međusobnog uticaja komunikacije između lidera i saradnika, ovlašćivanja i organizacione posvećenosti zaposlenih u okruženjima u tranziciji, i razvoju teorije i prakse ovih varijabli u okvirima organizacionog ponašanja. Sekundarni cilj istraživanja je poređenje javnih, proizvodnih i uslužnih organizacija u Srbiji i određivanje očekivanih razlika između njih vezanih za komunikaciju, ovlašćivanje i posvećenost i pružanje kvalitetnih podataka osobama koje se bave ili će se baviti liderstvom u datim organizacijama za poboljšanje organizacionih performansi.

Istraživanjem su dobijeni kvalitetni podaci o komunikaciji između lidera i saradnika, ovlašćivanju i organizacionoj posvećenosti zaposlenih, njihovom međusobnom uticaju i relacijama, kao i o kritičnim grupama zaposlenih koje zahtevaju preduzimanje hitnih mera za poboljšanje u Srpskim organizacijama. Primena ovih podataka u akademskim i poslovnim okruženjima može pružiti značajan doprinos u modernizaciju teorije i prakse liderstva u Srbiji.

Glavno pitanje na koje ova disertacija pruža odgovor je: "Da li komunikacija između lidera i saradnika ima uticaj na organizacionu posvećenost zaposlenih u organizacijama u Srbiji i kakvu ulogu ovlašćenost zaposlenih ima u interakciji između komunikacije lidera i saradnika i posvećenosti?"

Odgovor na prethodno pitanje je jasan i nedvosmislen: "Komunikacija između lidera i saradnika ima značajan uticaj na organizacionu posvećenost zaposlenih u organizacijama u Srbiji, dok ovlašćenost zaposlenih ima ulogu medijatora u interakciji između komunikacije lidera i saradnika i posvećenosti". Ovlašćenost zaposlenih ima i značajne direktne veze kako sa komunikacijom između lidera i saradnika i organizacionom posvećenošću, ali je njena uloga kao medijatora još značajnija.

Datum prihvatanja teme, **DP:**

29.11.2012.

Datum odbrane, **DO:**

Članovi komisije, **KO:**

Predsednik: Prof. dr Ilija Čosić, redovni profesor

Član: Prof. dr Dobrovoje Mihailović, redovni profesor

Član: Prof. dr Milica Andevski, redovni profesor

Član: Doc. dr Danijela Lalić, docent

Član, mentor: Prof. dr Leposava Grubić-Nešić, vanredni profesor

Potpis mentora



UNIVERSITY OF NOVI SAD • FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES
21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6

KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, ANO :	
Identification number, INO :	
Document type, DT :	Monographic publication
Type of record, TR :	Textual printed material
Contents code, CC :	Ph.D. Thesis
Author, AU :	Valentin Konja
Mentor, MN :	Prof. Leposava Grubic-Nesic, Ph.D.
Title, TI :	The influence of leader-member communication on employee organizational commitment
Language of text, LT :	Serbian
Language of abstract, LA :	Serbian / English
Country of publication, CP :	Serbia
Locality of publication, LP :	Vojvodina
Publication year, PY :	2013
Publisher, PB :	Author's reprint
Publication place, PP :	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovica 6
Physical description, PD : <small>(chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)</small>	10/190/70/64/19/17/1
Scientific field, SF :	Industrial engineering / Engineering management
Scientific discipline, SD :	Engineering management / Organizational behavior - leadership
Subject/Key words, S/KW :	Leadership, leader-member communication, organizational commitment, empowerment, organizational behavior
UC	
Holding data, HD :	Library of the Faculty of Technical Sciences
Note, N :	

Abstract, **AB:**

The phenomenon of leadership is as old as the civilization itself and it has its important place in research worldwide in the last hundred years, which is supported by the fact that there are almost as many definitions of leadership, as there are persons who tried to define it.

Serbia, as a country in transition, i.e. in development, is currently facing with the challenges of transformation of outdated forms of management styles in organizations into modern forms of leadership. Most organizations in Serbia already implemented certain elements of leadership in their processes. However, organizations that have implemented entirely the concept of modern leadership into their business are rare.

The research subject of this thesis is investigation and providing quality data on one small part of the extremely broad phenomenon of leadership and its influence on the organizational commitment of employees, which is one of the basic variables of successful functioning of modern organizations. The areas of leadership that had been researched within this thesis are the leader-member exchange (LMX) and psychological empowerment of employees.

Leader-member communication, empowerment and organizational commitment of employees are variables that are intensively researched and developed based on the research results in developed countries. Many researches have provided evidence that leader-member communication is linked with commitment. However, neither one of these researches had not provided data on the deeper nature and characteristics of this linkage. Further, there had not been sufficient research even in developed countries to completely corroborate the basic claim of the existence of the linkages in different working environments.

The aim of the thesis is to provide significant contribution at the international level to better understanding of the mutual influence of leader-member communication, empowerment and organizational commitment of employees in transitional environments, and to the development of the theory and practice of these variables within the framework of organizational behavior. The secondary aim of the research is comparing public, manufacturing and service organizations in Serbia, determining the expected differences between them regarding communication, empowerment and commitment, and providing quality data to persons who are practicing or will practice leadership in the given organizations so that they could improve organizational performance.

The research resulted with quality data on leader-member communication, empowerment and organizational commitment of employees, their mutual influence and relations, and also on critical groups of employees that require undertaking urgent improvement measures in Serbian organizations. The application of this data in academic and business environments can provide significant contribution to the modernization of leadership theory and practice in Serbia.

The main question to which this thesis gives an answer is: "Whether leader-member communication has influence on the organizational commitment of employees in Serbian organizations and what is the role of empowerment in the interaction between leader-member communication and commitment?"

The answer to the previous question is clear and unambiguous: "Leader-member communication has significant influence on organizational commitment of employees in Serbian organizations, while empowerment of employees has mediating role in the interaction between leader-member communication and commitment. Empowerment of employees has also significant direct linkage with leader-member communication and also organizational commitment, but its role as a mediator is more important.

Accepted by the Scientific Board on, **ASB:**

November 11th 2012.

Defended on, **DE:**

Defended Board, **DB:**

President:

Prof. Ilija Cosic, Ph.D., full-time professor

Member:

Prof. Dobrivoje Mihailovic, Ph.D., full-time professor

Member:

Prof. Milica Andevski, Ph.D., full-time professor

Member:

Ass. prof. Danijela Lalic, Ph.D., assistant professor

Member, Mentor:

Prof. Lepasava Grubic-Nesic, Ph.D., associate prof.

Mentor's sign



FAKULTET | TEHNIČKIH | NAUKA
Department za Industrijsko inženjerstvo i menadžment
Industrijsko inženjerstvo / Inženjerski menadžment
Doktorske akademske studije

DOKTORSKA DISERTACIJA

***”Uticaj komunikacije lidera i saradnika na
organizacionu posvećenost zaposlenih”***

Mentor:
Prof. dr Leposava Grubić-Nešić

Kandidat:
Valentin Konja, M.Sc.

Novi Sad, 2014.

Sadržaj

Lista tabela.....	6
Lista ilustracija	9
UVODNA I TEORIJSKA RAZMATRANJA	11
1. Uvodna razmatranja	11
Organizaciono ponašanje	14
2. Liderstvo.....	17
Liderstvo u timu	23
3. Teorijski pristupi liderstvu.....	26
Transformaciono, harizmatičko i transakciono liderstvo	26
Transformaciono liderstvo.....	26
Harizmatičko liderstvo.....	28
Transakciono liderstvo	30
Situacione, odnosno kontingentne teorije liderstva	33
Teorija situacionog liderstva.....	33
Put-cilj teorija liderstva	36
Teorija kontingentnog liderstva	39
Novi nekonvencionalni (kvalitativni) načini pristupanja liderstvu	42
Socijalni konstrukcionizam i liderstvo kao ko-konstruisan fenomen kreiranja smisla.....	42
Diskurzivno liderstvo	43
TEORIJSKA PODLOGA ISTRAŽIVANJA.....	46
4. Teorija razmene između lidera i saradnika – LMX (Leader-member exchange theory)	46
Pojava i razvoj LMX teorije i istraživanja.....	47
Unutrašnje i spoljašnje grupe.....	49
Životni ciklus kreiranja liderstva (life-cycle of leadership making)	50
Faze izgradnje odnosa i uloga	53
Preduslovi, ishodi i moderatori LMX-a	55
Teorija deljenog mrežnog liderstva.....	58
5. Ovlašćivanje u liderstvu	59
Socio-strukturalni prilaz ovlašćivanju (social-structural empowerment)	62

Psihološki prilaz ovlašćivanju – psihološka ovlašćenost (psychological empowerment)	63
Timsko ovlašćivanje	72
6. Organizaciona posvećenost (Organizational Commitment).....	74
Trokomponentni model organizacione posvećenosti.....	75
Racionalna i emotivna posvećenost	77
Uticaji koji deluju na organizacionu posvećenost (preduslovi)	78
Ishodi organizacione posvećenosti.....	81
ISTRAŽIVANJE	83
7. Metodologija istraživanja.....	83
Predmet, problem i potreba za istraživanjem	83
 Teorija i istraživanje liderstva u Srbiji	84
Istraživačko pitanje i hipoteze	87
Procedura prikupljanja podataka i uzorak	88
Način obrade podataka.....	89
Priprema podataka za obradu.....	90
 Neadekvatno popunjeni upitnici.....	90
 Ekstremne vrednosti i autlejeri	91
Instrumenti i njihove psihometrijske karakteristike	92
 Kvalitet razmene između lidera i saradnika	92
 Psihološka ovlašćenost	94
 Organizaciona posvećenost	97
 Pregled promenljivih	101
 Osnovne psihometrijske karakteristike svih korišćenih instrumenata	102
Opis uzorka.....	104
8. Rezultati istraživanja	111
 Deskriptivni pokazatelji za skorove	111
 Razmena između lidera i saradnika (LMX).....	112
 Ovlašćenost.....	114
 Organizaciona posvećenost	116
Povezanosti između promenljivih (korelacije)	120
 Povezanost između nivoa razmene zaposlenih sa liderima i organizacione posvećenosti	120

Povezanost između nivoa razmene zaposlenih sa liderima i ovlašćenosti	120
Povezanost između ovlašćenosti i organizacione posvećenosti	121
Ovlašćenost kao medijacijska promenljiva	123
Poređenje skorova za proizvodne, uslužne i javne uslužne organizacije	125
Nivo razmene između lidera i saradnika (LMX)	125
Ovlašćenost.....	126
Organizaciona posvećenost	128
Uticao opšte demografskih karakteristika zaposlenih, karakteristika posla i karakteristika organizacija na nivo razmene (LMX), ovlašćenosti i posvećenosti	131
Razlike u polovima	131
Povezanost sa starošću, stručnom spremom, godinama rada u trenutnoj organizaciji i ukupnim radnim stažem	131
Razlike u odnosu na tip vlasništva u organizacijama	133
Razlike u odnosu na poziciju u organizaciji	134
Razlike u odnosu na vrstu posla.....	134
9. Diskusija rezultata istraživanja	143
Povezanost liderstva i organizacione posvećenosti zaposlenih.....	145
Povezanost razmene između lidera i saradnika i organizacione posvećenosti zaposlenih	145
Povezanost ovlašćenosti i organizacione posvećenosti zaposlenih	147
Uloga ovlašćenosti u odnosu između razmene lidera i saradnika i organizacione posvećenosti.....	151
Posvećenost zaposlenih svojim organizacijama	153
Ovlašćenost zaposlenih u organizacijama.....	154
Uticao opšte demografskih karakteristika zaposlenih na nivo njihove razmene (LMX-a), ovlašćenosti i posvećenosti	155
Uticao karakteristika posla na nivo razmene, ovlašćenosti i posvećenosti zaposlenih	158
Uticao karakteristika organizacija na nivo razmene, ovlašćenosti i posvećenosti zaposlenih	160
Razlike u nivou razmene, posvećenosti i ovlašćenosti zaposlenih u proizvodnim, uslužnim i javnim-uslužnim organizacijama.....	160

Razlike u nivou razmene, posvećenosti i ovlašćenosti zaposlenih u odnosu na tip vlasništva u organizacijama.....	161
ZAKLJUČAK	162
10. Zaključna razmatranja, implikacije rada i preporuke za buduća istraživanja	162
Implikacije disertacije	165
Preporuke za buduća istraživanja	169
Reference	171
Prilog: upitnici (instrumenti) korišćeni u istraživanju	189

Lista tabela

Tabela 1 Razvoj liderstva u dvadesetom veku u kratkim crtama zasnovan na pregledu Noel-a i Dotlich-a (2008)	18
Tabela 2 Tri domena u pristupu liderstvu (preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Graen & Uhl-Bien, 1995)	21
Tabela 3 Pregled procesa liderstva koji utiču na procese tima – model liderstva u timu (zasnovano na modelima: Zaccaro et al., 2001)	25
Tabela 4 Karakteristike transformacionih lidera (liderstva) i pripadajuća (odgovarajuća) ponašanja lidera (izvori: Bass, 1990, 1999; Bass & Avolio, 1995; Gumusluoglu & Ilsev, 2009)	27
Tabela 5 Ponašanja harizmatškog liderstva (lidera) i efekti koje proizvode (source: Shamir et al., 1993)	29
Tabela 6 Karakteristike transakcionih lidera i odgovarajuća ponašanja lidera (izvori: Bass, 1985; Bass, 1990)	31
Tabela 7 Situacione preporuke liderstva – četiri stila liderstva po SLT teoriji (izvori: Kenneth H. Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi, 1990; Goodson et al., 1989; Vecchio et al., 2006)	35
Tabela 8 Četiri varijante liderskog ponašanja prema put-cilj teoriji (izvori: House, 1996; House & Mitchell, 1974)	38
Tabela 9 Situaciona efektivnost motivacione orijentacije lidera	41
Tabela 10 Pregled razvojnih faza LMX teorije (zasnovano na Graen & Uhl-Bien, 1995)	48
Tabela 11 Faze izgradnje partnerstava u životnom ciklusu liderstva (preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Graen & Uhl-Bien, 1995)	51
Tabela 12 Preduslovi i ishodi LMX-a (izvori: e.g., Graen & Uhl-Bien, 1995; Henderson et al., 2009; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993; Maslyn & Uhl-Bien, 2001; G. A. Yukl, 2010)	56
Tabela 13 Izmenjene i dopunjene faze u procesu ovlašćivanja po Conger i Kanungo (1988)	60
Tabela 14 Preduslovi psihološkog ovlašćivanja (izvori: Koberg et al., 1999; Kraimer et al., 1999; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer, 2008)	64
Tabela 15 Ishodi psihološke ovlašćenosti (izvori: Kanter, 1983a, 1983b; Keller & Dansereau, 1995; Kraimer et al., 1999; Spreitzer, 1997; Spreitzer, 2008)	66
Tabela 16 Preduslovi, posledice i uticaji afektivne, kontinualne i normativne posvećenosti (izvori: Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002)	76
Tabela 17 Indikator identičnih obrazaca odgovora	90
Tabela 18 Krostabulacija Uzorak * Uključeni/Isključeni ispitanici	90
Tabela 19 Obuhvat varijanse za LMX-7	93
Tabela 20 Komponentaska matrica za upitnik LMX-7	93
Tabela 21 Obuhvat varijanse za upitnik ovlašćenosti	94
Tabela 22 Komponentaska matrica za jednodimenzionalnu varijantu upitnika ovlašćenost	95
Tabela 23 Matrica sklopa za četvorodimenzionalnu varijantu upitnika ovlašćenosti	96
Tabela 24 Strukturna matrica za četvorodimenzionalnu varijantu upitnika ovlašćenosti	97
Tabela 25 Obuhvat varijanse 15 stavki upitnika OCQ	98
Tabela 26 Komponentaska matrica za jednodimenzionalnu varijantu upitnika OCQ	98
Tabela 27 Obuhvat varijanse poboljšanog upitnika OCQ sa 14 stavki	100
Tabela 28 Matrica sklopa za dvodimenzionalnu varijantu upitnika OCQ	100
Tabela 29 Strukturna matrica za dvodimenzionalnu varijantu upitnika OCQ	101
Tabela 30 Osnovne psihometrijske karakteristike korišćenih instrumenata	102

Tabela 31 Frekvencije ispitanika u odnosu na pol, stručnu spremu, rukovodeću poziciju i vrstu posla koju obavljaju	105
Tabela 32 Deskriptivni pokazatelji za godine starosti, ukupnu dužinu radnog staža i godine rada u trenutnoj organizaciji (numeričke varijable)	106
Tabela 33 Deskriptivni pokazatelji po kategorijama za godine starosti, ukupnu dužinu radnog staža i godine rada u trenutnoj organizaciji	107
Tabela 34 Tip vlasništva u organizacijama	108
Tabela 35 Tip organizacija u odnosu na pretežnu delatnost	108
Tabela 36 Frekvencija ispitanika po organizacijama.....	109
Tabela 37 Deskriptivni pokazatelji za skorove	111
Tabela 38 Distribucija odgovora ispitanika po stavkama za upitnik LMX-7.....	112
Tabela 39 Deskriptivni pokazatelji za skorove za LMX	113
Tabela 40 Distribucija odgovora ispitanika po stavkama za upitnik ovlašćenost.....	114
Tabela 41 Deskriptivni pokazatelji za skorove za ovlašćenost	116
Tabela 42 Distribucija odgovora ispitanika po stavkama za upitnik OCQ	116
Tabela 43 Deskriptivni pokazatelji za skorove za organizacionu posvećenost	118
Tabela 44 Korelacija između LMX-a i organizacione posvećenosti.....	120
Tabela 45 Povezanost između LMX-a i ovlašćenosti određena Spearmanovim koeficijentom korelacije	121
Tabela 46 Povezanost između ovlašćenosti i organizacione posvećenosti određena Spearmanovim koeficijentom korelacije.....	122
Tabela 47 Pokazatelji značajnosti regresionih modela	123
Tabela 48 Regresioni koeficijenti sa nivoom značajnosti	124
Tabela 49 Rezultati jednosmerne analize varijanse /ANOVA za grupe formirane na osnovu tipa organizacije u oceni nivoa LMX-a	125
Tabela 50 Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD) za LMX	125
Tabela 51 Rezultati jednosmerne analize varijanse /ANOVA za grupe formirane na osnovu tipa organizacije u oceni varijabli ovlašćenosti	126
Tabela 52 Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD) za self-determinaciju.....	127
Tabela 53 Rezultati jednosmerne analize varijanse /ANOVA za grupe formirane na osnovu tipa organizacije u oceni varijabli organizacione posvećenosti	128
Tabela 54 Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD) za posvećenost vrednostima organizacije	128
Tabela 55 Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD) za posvećenost za ostanak u organizaciji	129
Tabela 56 Rezultati t testa za razlike među polovima	131
Tabela 57 Povezanost skorova na značajnim varijablama i personalnim karakteristikama utvrđena Spearmanovom rang korelacijom	132
Tabela 58 Rezultati t testa za razlike prema tipu vlasništva u organizaciji u kojima su ispitanici zaposleni	133
Tabela 59 Rezultati t testa za razlike prema poziciji zaposlenih u organizaciji	134
Tabela 60 Rezultati neparametrijskog Kruskal Wallisov testa za razlike u skorovima u odnosu na vrstu posla	135
Tabela 61 Pregled uticaja opšte demografskih karakteristika.....	157
Tabela 62 Pregled najbolje i najgore rangiranih vrsta poslova	159

Tabela 63 Pregled glavnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa (izvor: Mathis & Jackson, 2010)

..... **168**

Lista ilustracija

Ilustracija 1 Model oblasti izučavanja organizacionog ponašanja	15
Ilustracija 2 Domeni liderstva (preuzeto i prevedeno uz dozvolu izdavača iz: Graen & Uhl-Bien, 1995)	20
Ilustracija 3 Proces liderstva po kontingentnoj (LPC) teoriji liderstva	40
Ilustracija 4 Dominantna uloga odnosa u LMX teoriji	46
Ilustracija 5 Prvobitna, nepotpuno razvijena parcijalna mreža psihološkog ovlašćivanja (preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Spreitzer, 1995)	67
Ilustracija 6 Parcijalna mreža psihološkog ovlašćivanja (preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Kraimer et al., 1999)	68
Ilustracija 7 Potpun model (mreža) psihološkog ovlašćivanja	69
Ilustracija 8 Proširena nomološka mreža opšteg psihološkog ovlašćivanja (preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Christens, 2012)	71
Ilustracija 9 Poboljšana verzija Kirkman-ovog i Rosen-ovog (1997) modela timskog ovlašćivanja	73
Ilustracija 10 Preduslovi i ishodi tri tipa posvećenosti (trokomponenti model posvećenosti; preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Meyer et al., 2002)	77
Ilustracija 11 Model investicija procesa posvećenosti (preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Rusbult et al., 1998)	80
Ilustracija 12 Recipročni odnos posvećenosti između organizacije i pojedinaca u njoj (Winter & Schmuttermaier, 2002)	81
Ilustracija 13 SCREE grafikon za LMX-7	93
Ilustracija 14 SCREE grafikon za upitnik ovlašćenosti	95
Ilustracija 15 SCREE grafikon za poboljšani upitnik OCQ	99
Ilustracija 16 Histogram sa prikazom distribucije skorova za LMX	113
Ilustracija 17 Kombinovani grafikon sa histogramima za prikaz distribucija varijabli ovlašćenosti i skater dijagramima za prikaz korelacija među njima	115
Ilustracija 18 Kombinovani grafikon sa histogramima za prikaz distribucija varijabli organizacione posvećenosti i skater dijagramima za prikaz korelacija među njima	119
Ilustracija 19 Medijacija	123
Ilustracija 20 Prosečne vrednosti LMX skora za zaposlene u različitim tipovima organizacija ..	126
Ilustracija 21 Prosečne vrednosti skora za self-determinaciju za zaposlene u različitim tipovima organizacija	127
Ilustracija 22 Prosečne vrednosti skora za posvećenost vrednostima organizacije za zaposlene u različitim tipovima organizacija	129
Ilustracija 23 Prosečne vrednosti skora za posvećenost za ostanak u organizaciji za zaposlene u različitim tipovima organizacija	130
Ilustracija 24 Linijski dijagram za prosek LMX-a u odnosu na vrstu posla	136
Ilustracija 25 Linijski dijagram za prosek vrednosti posla u odnosu na vrstu posla	137
Ilustracija 26 Linijski dijagram za prosek self-determinacije u odnosu na vrstu posla	138
Ilustracija 27 Linijski dijagram za prosek uticajnosti u odnosu na vrstu posla	139
Ilustracija 28 Linijski dijagram za prosek ovlašćenosti u odnosu na vrstu posla	140
Ilustracija 29 Linijski dijagram za prosek posvećenosti vrednostima organizacije u odnosu na vrstu posla	141

Ilustracija 30 Linijski dijagram za prosek posvećenosti za ostanak u organizaciji u odnosu na vrstu posla	142
Ilustracija 31 Model uticaja LMX-a na organizacionu posvećenost	147
Ilustracija 32 Uticaj ovlašćenosti u celini na komponente organizacione posvećenosti	149
Ilustracija 33 Uticaj komponenti ovlašćenosti na komponente organizacione posvećenosti	149
Ilustracija 34 Ovlašćenost kao medijacijska varijabla	152
Ilustracija 35 Model povezanosti komunikacije lidera i saradnika, ovlašćenosti i organizacione posvećenosti	163
Ilustracija 36 Model povezanosti komunikacije lidera i saradnika, ovlašćenosti i organizacione posvećenosti - detaljno	164

UVODNA I TEORIJSKA RAZMATRANJA

1. Uvodna razmatranja

Fenomen liderstva je star koliko i sama civilizacija, a posebno mesto u istraživanjima širom sveta ima unazad sto godina, čemu u prilog ide činjenica da postoji skoro toliko definicija liderstva koliko i osoba koje su pokušale da ga definišu. Liderstvo nije lako definisati, jer nije moguće praviti recepte za specifično ponašanje pojedinaca.

Dvadeseti vek je označen evolucionarnim i revolucionarnim promenama, koje su zauvek promenile način delovanja i funkcionisanja organizacija, ljudi i celokupnog društva. Ove promene, koje su se pretežno dešavale polovinom dvadesetog veka su vezane za tehnologiju i globalizaciju, kao i za proizvodne i prodajne mogućnosti i one su stvorile društvene, organizacijske i ekonomske preduslove¹, ali i zahteve za nove oblike stilova upravljanja. Tu se pojavljuje liderstvo i njen ogroman značaj u kontekstu organizacionih promena. Međutim, liderstvo u organizacijama se ne sme posmatrati kao jedan od drugačijih stilova upravljanja, već isključivo kao drugačiji pristup funkcionisanju organizacija, čija svrha jeste pokretanje evolucionarnih promena u organizaciji, sa krajnjim ciljevima poboljšanja performansi organizacije, razvoja organizacije i stvaranja nove vrednosti. Osnova novog stila upravljanja je u aktivnom odnosu prema stvarnosti i zasnovanosti rada na (Grubić-Nešić, 2008, p. 10):

- dinamičnom i stalnom učenju;
- širini informacija;
- orijentaciji prema korisniku;
- usmerenošću na razvoj informacija;
- usmerenošću na timski rad i saradnju;
- usmerenošću na traganje za odgovorima kako nešto rešiti;
- decentralizovanom donošenju odluka i ovlašćivanju svih;
- centralizovanoj podeli i širenju znanja;
- povećanju intelektualnog kapitala;
- uvećanju profesionalizma; i
- neograničenom pristupu eksplicitnim i tacitnim znanjima organizacije.

¹ Društveni, organizacijski i ekonomski preduslovi stvaranja novog stila upravljanja ogledaju se u (Grubić-Nešić, 2008, p. 11): promena u organizacionoj strukturi i kulturi koje su se nametnule kao imperativ savremenog poslovanja; promena u potrebama zaposlenih; i promena u zahtevima koje pred organizacije postavlja tržište.

Srbija, kao zemlja u tranziciji, odnosno u razvoju, se trenutno nalazi pred izazovima transformacije zastarelih oblika stilova upravljanja u organizacijama u savremene oblike liderstva. Većina organizacija u Srbiji je već implementirala određene elemente liderstva u svoje procese. Međutim, retke su organizacije koje su u potpunosti implementirale koncept savremenog liderstva u svoje poslovanje. Zato je jako važno da se i nauka u Srbiji bavi liderstvom, kako se ova transformacija ne bi prepustila delovanju slučajnih, stihijskih uticaja.

Predmet istraživanja disertacije je ispitivanje i pružanje kvalitetnih podataka o jednom malom deliću izuzetno širokog fenomena liderstva i njegovom uticaju na organizacionu posvećenost zaposlenih, jednu od osnovnih promenljivih uspešnog funkcionisanju savremenih organizacija. Oblasti liderstva koje su istraživane u okviru ove disertacije jesu razmena između lidera i saradnika (LMX) i psihološko ovlašćivanje zaposlenih.

Osnovna premisa, odnosno polazna tačka disertacije je važnost optimalnog liderstva i posvećenosti zaposlenih za ostvarivanje ciljeva i uspeha i obezbeđivanje trajanja organizacija.

Glavno pitanje na koje ova disertacija mora da pruži odgovor je: "Da li komunikacija između lidera i saradnika ima uticaj na organizacionu posvećenost zaposlenih u organizacijama u Srbiji i kakvu ulogu ovlašćenost zaposlenih ima u interakciji između komunikacije lidera i saradnika i posvećenosti?"

Cilj disertacije je da na međunarodnom nivou pruži značajan doprinos boljem razumevanju međusobnog uticaja komunikacije između lidera i saradnika, ovlašćivanja i organizacione posvećenosti zaposlenih u okruženjima u tranziciji, i razvoju same teorije i prakse ovih varijabli u okvirima organizacionog ponašanja. Sekundarni cilj istraživanja je poređenje javnih, proizvodnih i uslužnih organizacija u Srbiji i određivanje očekivanih razlika između njih vezanih za komunikaciju, ovlašćivanje i posvećenost i pružanje kvalitetnih podataka osobama koje se bave ili će se baviti liderstvom u datim organizacijama za poboljšanje organizacionih performansi.

Za razliku od razvijenih zemalja, u kojima je vršen značajan broj istraživanja liderstva i posvećenosti zaposlenih, u Srbiji su istraživanja iz datih oblasti jako retka. Akademsko angažovanje iz datih oblasti je takođe veoma retko. Posledica nedostatka adekvatnih istraživanja je da se u Srbiji ne poznaju uopšte ili u dovoljnoj meri osnovne karakteristike ne samo liderstva i posvećenosti u organizacijama, već i većine drugih varijabli vezanih za liderstvo i organizaciono ponašanje zaposlenih.

Značajan problem je što se ne poznaju uticajne varijable i njihove karakteristike, kao ni efekti koje određene kategorije organizacionog ponašanja proizvode.

Karakteristike ljudi, kultura, vrednosti, poslovno i radno okruženje se razlikuju manje ili više od države do države. Različiti ekonomski i kulturološki uslovi mogu otkriti različite činjenice o prirodi bitnih organizacionih varijabli, te je neodgovorno u potpunosti se držati rezultata iz razvijenih zemalja i na njima bazirati akademski i primenjeni razvoj teorije u Srbiji i drugim zemljama u razvoju u kojima nedostaju istraživanja.

Komunikacija između lidera i saradnika, ovlašćivanje i organizaciona posvećenost zaposlenih su varijable koje se u razvijenim zemljama intenzivno istražuju i unapređuju na osnovu rezultata istraživanja. Mnoga istraživanja su pružila dokaze da je komunikacija između lidera i saradnika povezana sa posvećenošću (e.g., Gerstner & Day, 1997; Joo, 2010; Kang, Stewart, & Kim, 2011; Lee, 2005; Yousaf, Sanders, Torka, & Ardts, 2011), međutim ni jedno od ovih istraživanja nije pružilo podatke o dubljoj prirodi i karakteristikama ove povezanosti. Čak ni u razvijenim zemljama nije bilo dovoljno istraživanja za potpuno potkrepljenje osnovne tvrdnje o povezanosti u različitim radnim okruženjima.

U Srbiji nisu vršena istraživanja čak ni o međusobnom uticaju dve osnovne promenljive predloženog istraživanja, komunikacije između lidera i saradnika i organizacione posvećenosti. Istraživanje koje je sprovedeno u sklopu ove disertacije je u skladu sa ranijim predlozima autora koji su se bavili sličnom tematikom (e.g., Kang et al., 2011; Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012) o potrebi vršenja istraživanja ovakvog tipa u nezapadnim radnim sredinama.

Ova disertacija pruža mogućnost za postavljanje osnova za razvoj liderstva, ovlašćivanja i posvećenosti zaposlenih razumevanjem njihove međusobne interakcije, ali i za podsticanje razvoja raznih drugih organizacionih promenljivih u domaćim radnim okruženjima. Takođe, rezultati omogućuju i akademsko razumevanje datih problema i razvoj literature pomenutih varijabli u nezapadnim okruženjima. Rezultati pružaju doprinos i razvoju međunarodne (globalne) teorije i literature pomenutih promenljivih u različitim kulturološkim i radnim okruženjima.

Istraživanjem su dobijeni kvalitetni podaci o komunikaciji između lidera i saradnika, ovlašćivanju i organizacionoj posvećenosti zaposlenih, njihovom međusobnom uticaju i relacijama, kao i o kritičnim grupama zaposlenih koje zahtevaju preduzimanje hitnih mera za poboljšanje u Srpskim organizacijama. Primena ovih podataka u akademskim i poslovnim okruženjima može pružiti značajan doprinos u modernizaciju teorije i prakse liderstva u Srbiji.

Organizaciono ponašanje

Organizaciono ponašanje (organizational behavior – OB) kao akademska disciplina izučava individualno i grupno ponašanje ljudi u organizacionim uslovima, odnosno organizacionom (radnom) okruženju. Organizaciono ponašanje izučava faktore koji utiču na način kako pojedinci i grupe deluju, misle, osećaju i reaguju na posao i organizacije. Delujući unutar okvira organizacionog ponašanja, naučnici pokušavaju da shvate i razumeju individualno i grupno ponašanje zaposlenih, međuljudske procese i organizacionu dinamiku. George i Jones (2012) smatraju da organizaciono ponašanje nije nauka koja se bavi samo izučavanjem ponašanja ljudi u organizacijama, već i izučavanjem ponašanja samih organizacija. Prema tome organizaciono ponašanje izučava i faktore koji utiču na način kako organizacije reaguju na njihovo okruženje.

Organizaciono ponašanje je relativno nova društvena nauka. U pitanju je primenjena bihejvioralna nauka koja se pojavila na osnovama pet drugih društvenih nauka: psihologije kao osnovne nauke u pozadini organizacionog ponašanja, (psihološke) socijalne psihologije, sociologije, antropologije (sociokulturalne) i političkih nauka (Johns & Saks, 2005). Psihologija izučava um, svest i ponašanje ljudi i uključuje sve oblasti (aspekte) ljudskog iskustva. Krajnji cilj psihologije je razumevanje ponašanja (A. P. Association, 2012). Psihološka socijalna psihologija izučava način na koji stvarno, zamišljeno (imaginarno) i podrazumevano prisustvo drugih utiču na misli, osećanja i ponašanja ljudi (društveni uticaj; društvena percepcija; društvena interakcija; Allport, 1985), odnosno kako pojedinci reaguju na društveni podsticaj (stimulaciju). Psihološku socijalnu psihologiju² ne treba mešati sa sociološkom socijalnom psihologijom³, koja izučava socioekonomski status, društvene uloge i kulturološke norme ljudi. Sociologija je nauka o društvu, odnosno izučavanje društvenih aktivnosti ljudi (Ashley & Orenstein, 2005). Antropologija se uopšteno bavi izučavanjem ljudi i čovečanstva. Sociokulturalna antropologija izučava društvene obrasce i prakse u različitim kulturama i fokusirana je na način kako ljudi žive u konkretnim mestima i na način na koji se organizuju, vladaju, upravljaju i kreiraju smisao (A. A. Association, 2012)****. Oblasti političkih nauka koje su igrale ulogu u izgradnji i razvoju organizacionog ponašanja su izučavanje moći, njene raspodele i prenosa; konflikti; i unutarorganizaciona politika.

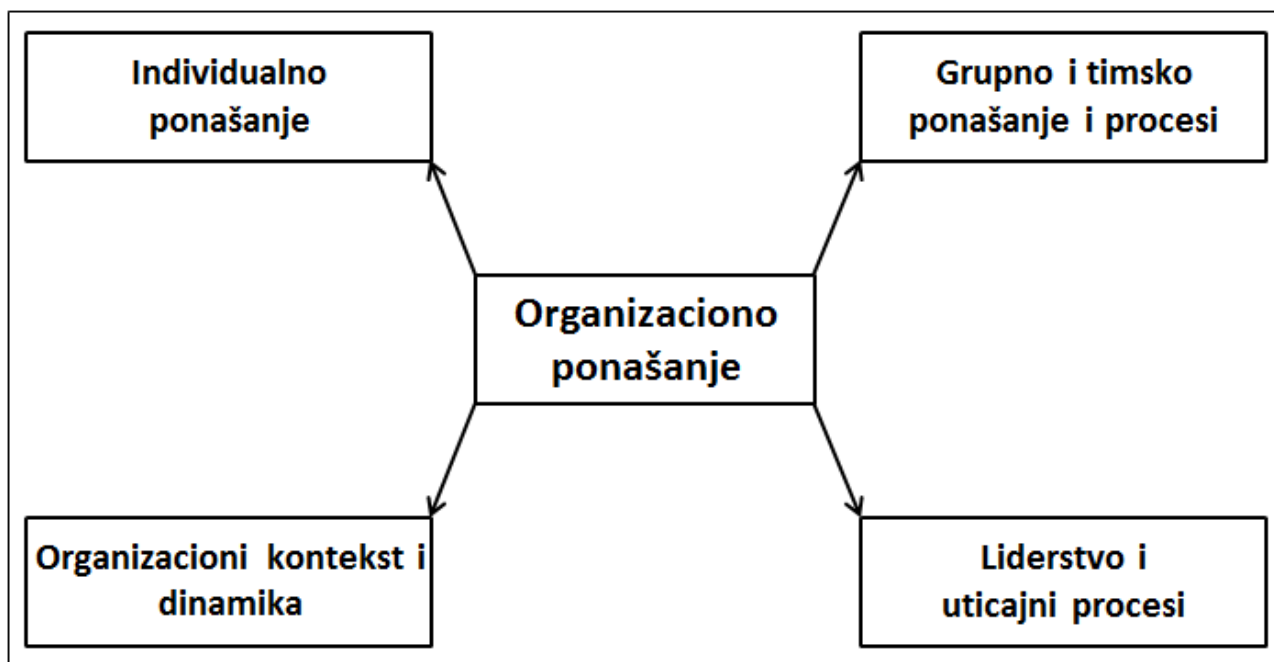
Najznačajnije problem koji leži u jezgru izučavanja organizacionog ponašanja je činjenica da ne postoje dva pojedinca koji se ponašaju potpuno identično, ni u

² Socijalna psihologija iz psihološkog ugla, odnosno psihološki pristup socijalnoj psihologiji, odnosno psihološki aspekt socijalne psihologije

³ Socijalna psihologija iz sociološkog ugla, odnosno sociološki pristup socijalnoj psihologiji, odnosno sociološki aspekt socijalne psihologije

organizacijama, ni van organizacija u njihovom privatnom životu. Priroda ljudi im dopušta da budu tako različiti. Dakle, teško osnovno pitanje je kako će određeni pojedinac delovati ili reagovati u određenim situacijama. S obzirom da grupe i timove čine pojedinci koji su svi u određenoj meri različiti, pitanje na koje je još teže dati odgovor je kako će određena grupa ili tim delovati ili reagovati u određenim situacijama. Kada naučnici, menadžeri, lideri, psiholozi, itd. pokušavaju da odgovore kako će određena grupa delovati, oni moraju izučiti i poznavati ponašanja svakog pojedinca u grupi i interakcije između njihovih ponašanja, i to im znatno otežava da daju odgovor na pitanje.

Konstrukcija organizacionog ponašanja ima četiri glavna područja izučavanja i interesovanja, odnosno područja aktivnosti: (1) individualno ponašanje i procesi; (2) grupno i timsko ponašanje, procesi i dinamika; (3) liderstvo, uticajni procesi, moć i politika; i (4) organizacioni kontekst i dinamika, koja su radi lakše preglednosti prikazana na ilustraciji 1. Međutim, organizaciono ponašanje se izučava na tri nivoa analize, na individualnom, grupnom i organizacionom nivou, dok liderstvo i uticajni procesi deluju među i između subjekata (aktera) ovih nivoa. Prema Kondalkar (2007), delokrug organizacionog ponašanja uključuje: uticaj ličnosti na performanse; motivaciju zaposlenih; liderstvo; kreiranje efektivnih timova i grupa; izučavanje različitih organizacionih struktura; individualno ponašanje, stavove i učenje; percepciju; konstruisanje i razvoj efektivnih organizacija; dizajn posla; uticaj kulture na organizaciono ponašanje; upravljanje promenama; upravljanje konfliktima i stresom; organizacioni razvoj; organizacionu kulturu; transakcione analize; grupno ponašanje, moć i politiku; i izučavanje emocija između ostalog.



Ilustracija 1 Model oblasti izučavanja organizacionog ponašanja

Opšti cilj organizacionog ponašanja, odnosno izučavanja organizacionog ponašanja je poboljšanje performansi, efektivnosti i efikasnosti ljudi u organizacijama i na kraju poboljšanje performansi celih organizacija (takođe pogledati Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010). Međutim, organizacije ne treba posmatrati samo kao performansne i proizvodne sisteme. One su takođe i društveni (socijalni) sistemi. Prema tome, organizaciono ponašanje ističe i društvene aspekte organizacija i društvene razloge pridruživanja pojedinaca organizacijama, a to su potreba pojedinaca da pripadaju grupama i da dele svoje napore sa drugima (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002).

2. Liderstvo

Liderstvo je veoma poznata promenljiva u svim aspektima ljudskog života koji intrigira istraživače širom sveta unazad skoro sto godina i njegov razvoj kao organizacione varijable je prošao kroz nekoliko faza u dvadesetom veku (pogledati Noel & Dotlich, 2008), koji će biti prikazani u kratkim crtama u tabeli 1. Grubić-Nešić (2008) smatra da je fenomen liderstva star kao i sama civilizacija. Danas se mogu izdvojiti nekoliko različitih glavnih tipova liderstva, na primer organizaciono liderstvo, političko liderstvo, timsko liderstvo, vojno liderstvo, sportsko liderstvo, itd. Prema Yukl (2010), liderstvo je definisano na mnogo različitih načina u prošlosti, u skladu sa preferencijama autora i perspektivama iz kojih posmatraju liderstvo. Kako je Northouse (2012) primetio, značenje reči liderstvo može biti različito za različite ljude. I Yukl i Northouse su u svojim razmatranjima pošli od Stogdill-ovog (1974, pp. 7, 259) zapažanja da "postoji skoro toliko definicija liderstva koliko i osoba koje su pokušale da definišu koncept liderstva". Grubić-Nešić (2008) dalje diskutuje da nije lako definisati liderstvo, jer nije moguće praviti recepte za specifično ponašanje pojedinaca. Dakle, bilo bi apsurdno ovde razmatrati sve definicije liderstva koje postoje.

Northouse (2012) je izdvojio četiri najčešće osobine koje karakterišu skoro sve definicije liderstva. Prema njemu, liderstvo se može posmatrati kao proces; liderstvo je alat za ostvarivanje uticaja; koji se pojavljuje u kontekstu grupe; i liderstvo pretpostavlja ostvarivanje ciljeva. Uopšteno, liderstvo se može definisati kao "proces uticanja na druge da razumeju i slože sa time šta treba uraditi i kako to treba uraditi, i proces omogućavanja i olakšavanja individualnih i kolektivnih napora da se postignu zajednički ciljevi" (Schermerhorn et al., 2010, p. 306). Prema House i njegovim saradnicima (House et al., 1999, p. 184), liderstvo je "sposobnost pojedinca da utiče, motiviše i omogući drugima da doprinesu efektivnosti i uspehu organizacije čiji su članovi". Drath i Palus (1994) su definisali liderstvo kao proces kreiranja smisla za zajedničke aktivnosti ljudi da bi ih oni razumeli i bili posvećeni izvršenju tih aktivnosti. Slično, Jacobs i Jaques (1990, p. 281) posmatraju liderstvo kao "proces davanja svrhe (smislenog pravca, cilja) kolektivnom naporu, i izazivanje angažovanja voljnog napora za ostvarivanje date svrhe i cilja". Značajan broj autora vide liderstvo kao proces kreiranja i vođenja promena. Na primer, za Schein (1992, p. 2), liderstvo je "sposobnost da se iskorači izvan kulture" u cilju "pokretanja evolucionarnih procesa promena koji su prilagodljiviji". Najvažnije aktivnosti liderstva jesu kreiranje, pokretanje i vođenje evolucionarnih procesa promena, a najvažnije karakteristike lidera kreativnost, inovativnost i pozitivan odnos prema promenama.

Tabela 1 Razvoj liderstva u dvadesetom veku u kratkim crtama zasnovan na pregledu Noel-a i Dotlich-a (2008)

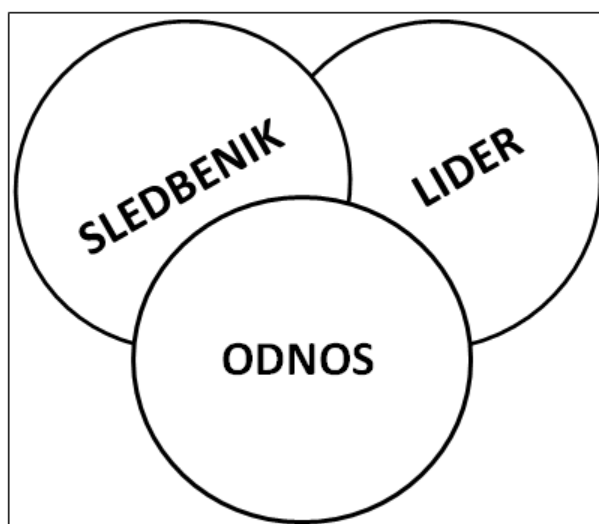
Faza u razvoju liderstva	Karakteristike faze
<p><i>Faza 1 – Jednoobraznost (uniformnost) i struktura</i></p>	<p>Karakterisan jednoobraznošću i strukturom, odvila se posle drugog svetskog rata, pretežno u Sjedinjenim Američkim Državama. Glavni akteri razvoja liderstva u ovoj fazi su bile velike monopolističke organizacije koje su poslovale na globalnom tržištu koje su tražile od univerziteta i poslovnih škola razvoj lidera iz akademske i obrazovne perspektive. Primenjena (strukovna) perspektiva, znanje i veštine lidera su nedostajale u ovoj fazi. Naučnici su u ovoj fazi definisali funkcionalno liderstvo i opšti menadžment kao zbir funkcija. Ova faza je bila fokusirana isključivo na tvrdim veštinama poslovanja, kao što su finansije i strategije i rezultirala je razvojem MBA (magistar poslovne administracije) programa za rukovodioce pripremajući ih za opšte menadžerske pozicije.</p>
<p><i>Faza 2 – Tvrde i meke veštine</i></p>	<p>Fokus ove faze su bili pojedinci u poređenju sa organizacijama (u odnosu na organizacije), zajedno sa fenomenom motivacije i ključnim pitanjima koje su sa njim došle, koje su u značajnoj meri intrigirali akademske istraživače. Umesto čistog tvrdog pristupa, istraživači su počeli da koriste meke pristupe u kombinaciji sa tvrdim pristupima. Organizacije koje su podsticale efektivno liderstvo su kreirale prve korporativne univerzitete i modele, programe i obuke za razvoj liderstva u ovoj fazi. Ova faza je trajala do 1970-ih i rezultirala je saznanjima o stvarnom razvoju menadžera i zahtevima za ostvarivanje njihovih performansi, zajedno sa saznanjima o motivatorima i pokretačima ljudskog ponašanja. Dobro poznate teorije iz ove faze su situaciona teorija liderstva, i Teorija X i Teorija Y menadžeri. X menadžeri su menadžeri fokusirani na zadatke, procese i ishode, dok su Y menadžeri fokusirani na ljude, timove i odnose (veze, relacije).</p>
<p><i>Faza 3 – Intenzivan razvoj liderstva</i></p>	<p>Odvila se između 1970-te i 1990-te i bila je karakterisana pojavom novih pravaca i načina razvoja liderstva inspirisanih konceptima kao što su menadžment pokretan konsenzusom, šest sigma (Six Sigma), unakrsno-funkcionalna integracija, krugovi kvaliteta, LEAN proizvodnja, Just-in-time (JIT, tačno na vreme) i drugi koncepti. Polje interesovanja u ovoj fazi je bila interakcija između organizacione kulture i liderstva i kultura je priznata po prvi put</p>

	<p>kao sila koja može da utiče na liderstvo, ne samo suprotno. Ključni koncepti liderstva iz ove faze su herojsko liderstvo, transformacioni agenti promene, vizionarski lideri i liderstvo, i korišćenje medija u svrhu promovisanja lidera i u druge svrhe liderstva. Neki termini koji i dalje imaju uticaj u liderstvu, kao što su ovlašćivanje zaposlenih, planiranje karijere, 360 stepeni povratna informacija (360-degree feedback), akcijsko učenje, umrežavanje, ... su bili prvi put spominjani i razmatrani u ovoj fazi.</p>
<p><i>Faza 4 – Nova era liderstva današnjice</i></p>	<p>Ova faza, koja i sad traje, se karakteriše ekstremno brzim promenama u poslovanju. Fokus razvoja liderstva je izgradnja (stvaranje) posvećenih, veoma sposobnih lidera koji mogu da naprave ozbiljne promene, s obzirom da je liderstvo potpuno priznato kao varijabla koja određuje da li će neka kompanija da pobeđuje ili gubi. Razvoj liderstva se smatra kritičnim za uspeh organizacije. Danas je snažno liderstvo okrenuto ka privlačenju, razvoju i zadržavanju talenata.</p> <p>Razvoj liderstva se danas suočava sa ozbiljnim problemom, a to je da postoji ozbiljan jaz između teorije i prakse, odnosno pravog poslovnog sveta. Značajan broj nove literature je dostupno i profesionalci koji se bave razvojem liderstva i lidera se previše oslanjaju na sopstveno teoretsko znanje i iskustvo. Međutim, ono što nedostaje ovim profesionalcima je pravi osećaj poslovanja koji ih sprečava da budu u stanju da u potpunosti implementiraju i iskoriste mogućnosti liderstva u stvaranju jakih lidera.</p>

Činjenica je da nije samo broj različitih definicija liderstva izuzetno velik, već postoji i skoro isto toliko pristupa, odnosno teorija liderstva. Prema Ladkin (2010), teorije situacionog liderstva, osobinske liderske teorije, odnosno teorije liderstva fokusirane na osobine, teorije transformacionog liderstva, teorije harizmatškog liderstva, teorije distribuiranog liderstva, teorije službeničkog liderstva, teorije saradničkog (kolaborativnog) liderstva, teorije deljenog liderstva, i teorije autentičnog liderstva su samo neke od teorija liderstva koje postoje među naučnicima i praktičarima liderstva. Ova lista se može proširiti sa teorijama relacionog liderstva (e.g., Graen & Uhl-Bien, 1991, 1995; Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien, 2006), teorijama socijalno konstrukcionističkog liderstva (e.g., Carroll & Levy, 2010; Fairhurst, 2007, 2009; Fairhurst & Grant, 2010; Grint & Jackson, 2010; Hall, 2011; Tourish, 2008; Tourish & Barge, 2010), teorijama ovlašćujućeg liderstva (e.g., Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011;

G. Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, & Jiing-Lih, 2011; Raub & Robert, 2010; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006; Vecchio, Justin, & Pearce, 2010; Xue, Bradley, & Liang, 2011; Zhang & Bartol, 2010) i brojnim drugim značajnim, najviše prisutnim i zastupljenim teorijskim pristupima liderstva današnjice koje su u brzom razvoju i dobijaju sve više značaja.

Ovi pristupi ili teorije liderstva bi trebalo da pruže odgovore na dva osnovna pitanja (problema) liderstva: "zašto neki članovi neke organizacije postaju lideri, dok drugi ne postaju? i zašto su neki lideri više uspešni ili efektivni od drugih lidera?" (pogledati George & Jones, 2011, p. 338). George i Jones (2011) smatraju da pružiti odgovor na ova osnovna pitanja liderstva nije lako upravo zbog mnogo različitih pristupa liderstvu. Graen i Uhl-Bien (1995, p. 220) dalje razmatraju da "uprkos mnogim godinama istraživanja liderstva i hiljadama studija, i dalje nemamo jasno razumevanje o tome šta je liderstvo i kako se može postići i ostvariti. Konkretno, čini se da postoji mnogo teorija koje se bave različitim aspektima liderstva, ali postoji malo kohezije među teorijama koja bi nam pomogla u razumevanju kako se one sve povezane zajedno". Prema njima, veliki deo problema je da su pojave novih teorija liderstva doprinele otežanom svrstavanju u jednu od tradicionalnih kategorija, kao što su bihevioralni, osobinski ili situacioni pristupi. Nove teorije često idu izvan polja pokrivenosti, odnosno domena ovih opštih kategorija, čije su perspektive i fokus uglavnom na lideru. Kao rešenje ovog problema, Graen i Uhl-Bien (1995) su pružili jednostavnu nomenklaturu (taksonomiju) za kategorisanje pristupa liderstvu kao sistem klasifikacije koji obuhvata tri oblasti liderstva: lidera, sledbenika i odnos između njih (ilustracija 2).



Ilustracija 2 Domeni liderstva (preuzeto i prevedeno uz dozvolu izdavača iz: Graen & Uhl-Bien, 1995)

Na ovaj način istraživači liderstva mogu lako i jednostavno da kategorišu teorije liderstva na osnovu zasnovanosti na jednoj od ovih domena ili kombinaciji

ovih domena. U tabeli 2 su sumirane karakteristike pristupa liderstvu fokusiranih na jednu od tri oblasti liderstva.

Tabela 2 Tri domena u pristupu liderstvu (preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Graen & Uhl-Bien, 1995)

Domen liderstva	<i>Pristup fokusiran na lidera</i>	<i>Pristup fokusiran na odnose</i>	<i>Pristup fokusiran na sledbenike</i>
<i>Šta je liderstvo?</i>	Odgovarajuće ponašanje osobe u ulozi lidera.	Poverenje, poštovanje i uzajamne obligacije koje generišu uticaj između strana.	Sposobnost i motivacija da se upravlja sopstvenim performansama
<i>Ponašanja koja konstituišu (čine) liderstvo</i>	Uspostavljanje i komunikacija vizije, inspirisanje, ulivanje ponosa.	Izgradnja snažnih odnosa sa sledbenicima, uzajamno učenje, prilagođavanje i sporazum.	Ovlašćivanje, podučavanje, omogućavanje i olakšavanje, odustajanje od kontrole.
<i>Prednosti</i>	Lider kao tačka ujedinjenja za organizaciju; zajedničko razumevanje misije i vrednosti; iniciranje velikih promena.	Prilagođava različite potrebe podređenih; može da izazove superioran rad kod različitih tipova ljudi.	Izvlači maksimum iz mogućnosti i sposobnosti sledbenika; oslobađa lidere za druge obaveze i odgovornosti.
<i>Nedostaci</i>	Visoka zavisnost od lidera; nastaju problemi ako lider promeni ili sprovodi neodgovarajuću viziju.	Oduzima puno vremena; oslanja se na dugotrajne odnose između određenih lidera i članova.	Visoka zavisnost od inicijative i sposobnosti sledbenika.
<i>Najbolje primeniti u situacijama:</i>	Fundamentalne promene; harizmatični lider na snazi; ograničena raznolikost među sledbenicima.	Timski rad u kontinualnim poboljšanjima; značajna raznolikost i stabilnost među sledbenicima; izgradnja mreža.	Veoma sposobni sledbenici posvećeni zadatku
<i>Najefektivnije je u:</i>	Strukturirani zadaci; snažna moć liderske pozicije; prihvaćenost lidera od strane članova	Situacija u korist lidera između dva ekstrema	Nestruktuirani zadaci; slaba moć pozicije; neprihvaćenost lidera od strane članova

Liderstvo se uopšteno može podeliti u dva oblika pojavljivanja u organizacijama: formalno liderstvo i neformalno liderstvo. Formalno liderstvo je rezervisano za zvanično izabrane lidere, na formalnim položajima u hijerarhiji

organizacije, sa formalnim autoritetom. Neformalno liderstvo, odnosno neformalni lideri se odnose na lidere koji imaju neformalni uticaj među saradnicima u organizaciji, koji su zaslužili zahvaljujući njihovim veštinama i znanju, i koji zadovoljavaju potrebe drugih (saradnika). Neformalni lideri nemaju formalne vodeće pozicije i formalno priznat autoritet u organizaciji (pogledati Schermerhorn et al., 2010). Upotreba reči "liderstvo" u naučnim krugovima, a posebno u krugovima praktičara se odnosi uglavnom na formalno liderstvo, dok je neformalno liderstvo skoro uvek označeno korišćenjem termina "neformalno" i uopšteno se ređe razmatra i obrađuje od formalnog liderstva.

Liderstvo u timu

Termini liderstvo i tim su ekstremno uobičajeni među organizacionim naučnicima i praktikantima. Međutim, iako su "timsko liderstvo" i "liderstvo u timu" termini koji se često koriste po defaultu kada se radi o timovima (u literaturi timskog rada), malo stvarnog istraživanja je rađeno od strane naučnika liderstva da bi se ispitala tačna uloga liderstva u timovima u organizacijama i takođe njegovi antecedenti, ishodi i relacije varijable i procesi (c.f., Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Mnogo istraživanja liderstva je dostupno, samo je malo tih istraživanja okrenuto ka istraživanju i ispitivanju liderstva eksplicitno u timovima, ili su fokusirani na konstrukcije koje su povezane sa liderstvom, kao što su na primer ovlašćivanje u timovima, samoupravljanje (self-menadžment) ili autonomija (e.g., G. Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007; Kirkman & Rosen, 1997, 1999, 2000; Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004; Uhl-Bien & Graen, 1998), ali su ipak malo udaljeni od osnovne konstrukcije liderstva, tako da je literatura povezana sa liderstvom u timu ostala uglavnom na teorijskim osnovama do danas.

Timovi ne treba da se pomešaju sa običnim grupama. Katzenbach i Smith (1993, p. 112) su definisali timove kao "mali broj ljudi sa komplementarnim veštinama koji su posvećeni zajedničkoj svrsi, skupu performansnih ciljeva, i pristupu za koji smatraju sebe zajednički odgovornim". Wageman, Fisher i Hackman (2009) smatraju da pravi tim mora da ima jasno postavljena ograničenja, mora da bude međuzavisan za neke zajedničke svrhe i mora imati stabilnost članstva do određene mere. Prema Morgeson, DeRue i Karam (2010, p. 8), timsko liderstvo ili liderstvo u timu se može posmatrati kao (proces) "orijentisan oko zadovoljavanja potreba tima, sa krajnjim ciljem podsticanja efektivnosti tima" i ko god preuzme odgovornost da zadovolji potrebe tima se može posmatrati kao lider tog konkretnog tima, ili kao jedan on njegovih lidera, bez obzira da li se nalazi u timu ili ne. Liderstvo u timu može da izvršava jedna osoba unutar ili van tima (liderstvo tima) ili može biti deljeno. Deljeno liderstvo u timu može biti između nekoliko pojedinaca unutar ili van tima (takođe liderstvo tima) ili između svih članova tima (timsko liderstvo). Sivasubramaniam, Murry, Avolio i Jung (2002) smatraju da deljeno liderstvo u timu nije dobilo potrebnu pažnju od istraživača u prošlosti (pogledati takođe Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). Većina napora u naučnoj literaturi je fokusirana na uglavnom formalno postavljene (imenovane) pojedinačne osobe koje vode tim (Day, Gronn, & Salas, 2006). Međutim, nekoliko autora je u poslednjih nekoliko godina počelo da istražuje deljeno i distribuirano liderstvo u timovima (e.g., Carson et al., 2007; Mehra, Smith, Dixon, & Robertson, 2006; Small & Rentsch, 2010). Kako liderstvo predstavlja uticajni proces, timsko liderstvo deljeno između

članovima tima se može definisati kao "kolektivan međusobni uticaj članova u timu" (Sivasubramaniam et al., 2002, p. 68).

Zajedno sa uspešnom integracijom individualnih akcija članova tima i povećavajućih zahteva za delovanjem u kompleksnim i dinamičkim okruženjima, liderstvo u timu i efektivni procesi liderstva u timu su osnovne karakteristike efektivnog timskog učinka (performanse) u organizacijama (Zaccaro et al., 2001). Neki autori smatraju liderstvo najvažnijom i najkritičnijom dimenzijom timske efektivnosti i to potkrepljuju istraživanjima (pogledati Carson et al., 2007; Cohen & Bailey, 1997; Zaccaro et al., 2001). Prema Hackman i Wageman (2004), ne postoji jedan stil liderstva ili način vođenja tima koji je najpogodniji ili najbolji i efektivnost liderstva u timu zavisi od stila, veština i sklonosti lidera, kao i od "tačnosti i celovitosti mentalnih modela lidera okrenutih ka tome šta je potrebno da bi se pomoglo timu da uspe, veština lidera u sprovođenju ponašanja koja zahtevaju njegovi mentalni modeli, i sposobnosti lidera da sakupi i požanje lekcije iskustva za proširenje i produblivanje njegove baze znanja i skupa veština" (p. 66).

Morgeson, DeRue i Karam (2010) su identifikovali neke osnovne funkcije liderstva u timu i podelili ih u dve kategorije, odnosno dve faze. Prvu fazu, fazu tranzicije, karakterišu sastavljanje tima, definisanje misije time, uspostavljanje očekivanja i ciljeva, strukturiranje i planiranje, obuka i razvoj tima, kreiranje smisla (sense-making) i obezbeđivanje i pružanje povratnih informacija (feedback) timu, dok druga faza, faza izvođenja aktivnosti, uključuje praćenje i nadgledanje (monitoring) tima, upravljanje ograničenjima tima, postavljanje izazova timu, rešavanje problema, podržavanje društvene klime, obezbeđivanje resursa timu, obavljanje zadataka tima i ohrabrivanje samoupravljanja (self-menadžmenta) tima. Tranziciona faza funkcionisanja tima se odnosi na konstruisanje, izgradnju i strukturiranje tima, dok se u fazi izvođenja aktivnosti članovi tima vrše neposredne radnje za ostvarivanje ciljeva tima (pogledati Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Morgeson et al., 2010). Zaccaro, Ritman i Marks (2001) su kategorisali procese tima u četiri glavne kategorije: kognitivni procesi, motivacioni procesi, afektivni procesi i koordinacioni procesi. U tabeli 3 su prikazane ove četiri kategorije procesa zajedno sa njihovim elementima, procesima liderstva koji utiču na njih i izlaznim veličinama (ishodima) ovih procesa u timu.

Tabela 3 Pregled procesa liderstva koji utiču na procese tima – model liderstva u timu (zasnovano na modelima: Zaccaro et al., 2001)

Procesi liderstva koje utiču na određene procese u timu →	→ Procesu u timu na koje određeni procesi liderstva utiču →	→ Izlazne veličine timskih procesa
<p>Opšti (neraščlanjeni) procesi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traženje i strukturiranje informacija • Korišćenje informacija u rešavanju problema • Upravljanje ljudskim resursima • Upravljanje materijalnim resursima 	<ul style="list-style-type: none"> • Kognitivni procesi tima • Motivacioni procesi tima • Afektivni procesi tima • Koordinacioni procesi tima 	<p><i>Performanse (učinak) tima:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Efektivnost tima</i> • <i>Produktivnost radne jedinice</i> • <i>Zadovoljstvo poslom</i> • <i>Apsentizam</i> • <i>Vreme trajanja ciklusa</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Kreiranje smisla • Davanje smisla • Identifikovanje potreba i zahteva • Planiranje • Metakognitivno sufliranje • Razvoj članova tima • Motivacija članova tima 	<p>Kognitivni procesi tima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deljeni mentalni modeli • Kolektivna obrada (procesiranje) informacija • Timska metakognicija 	
<ul style="list-style-type: none"> • Planiranje i postavljanje ciljeva • Koordinacija strategija performansi • Razvoj članova tima • Motivacija članova tima • Pružanje povratnih informacija (feedback) 	<p>Motivacioni procesi tima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Timska kohezija u izvršavanju zadataka • Kolektivna efikasnost 	
<ul style="list-style-type: none"> • Povratna informacija i kontrola • Selekcija kadrova • Razvoj kadrova • Korišćenje, praćenje i nadgledanje (monitoring) ljudskih resursa 	<p>Afektivni procesi tima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrola konflikata • Timske norme za kontrolu emocija • Prisutnost ili odsutnost emocionalne zaraze • Emocionalni (emotivni) sastav tima 	
<ul style="list-style-type: none"> • Usklađivanje mogućnosti članova sa zahtevima uloge • Pružanje jasnih strategija • Praćenje i nadgledanje (monitoring) promena u okruženju • Pružanje povratnih informacija • Rekalibracija aktivnosti 	<p>Koordinacioni procesi tima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordinacija tima 	

Prvi red u tabeli prikazuje glavne procese (kategorije), koji su zatim raščlanjeni u detaljnije procese u narednim redovima tabele. Zadebljanom linijom je označena granica između glavnog modela i njegovih raščlanjenih modela.

3. Teorijski pristupi liderstvu

Transformaciono, harizmatsko i transakciono liderstvo

Transformaciono liderstvo

Transformaciono liderstvo je jedna od savremenih, aktuelnih i često korišćenih teorija liderstva i neki autori je svrstavaju u korpus inspiracionih teorija liderstva (e.g., Schermerhorn et al., 2010). Prema Graen i Uhl-Bien-ovoj (1995) nomenklaturi, transformaciono liderstvo poseduje sva tri domena liderstva, domen lidera, domen sledbenika i relacioni domen u određenoj meri.

Burns (1978) je predstavio prvu verziju teorije, međutim njena trenutna forma je rezultirala uglavnom iz radova Bass-a i Avolio-a u devedesetim godinama prošlog veka (e.g., Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 1990, 1995, 1999; Bass & Avolio, 1995, 2000). Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo i Gutierrez-Gutierrez (2012, p. 1040) su definisali transformaciono liderstvo kao "stil liderstva koji povećava svest o kolektivnom interesu među članovima organizacije i pomaže im da ostvare njihove kolektivne ciljeve". Prema Bass (1990), lideri koji primenjuju (praktikuju) transformaciono liderstvo inspirišu, osnažuju i intelektualno stimulišu njihove zaposlene da ostvare izvanredne rezultate. Oni takođe inspirišu i stimulišu razvoj kapaciteta za liderstvo kod njihovih zaposlenih (Bass & Riggio, 2006).

Savremeno transformaciono liderstvo ima četiri dimenzije: harizmatsko modelovanje uloga (charismatic role modeling, harizma – idealizovani uticaj), inspiracionu motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualizovano razmatranje (individualizovana briga i pažnja za svoje zaposlene - sledbenike, individualized consideration; Bass, 1990; Bass & Avolio, 1995; Bass & Riggio, 2006). Bass (1999) je konceptualizovao ove dimenzije da definiše transformaciono liderstvo. Prema njemu, "transformaciono liderstvo se odnosi na pomeranje sledbenika od strane lidera izvan neposrednih ličnih interesa (self-interests) pomoću idealizovanog uticaja (harizme), inspiracije, intelektualne stimulacije ili individualizovane pažnje i brige" (p. 11). Ove četiri karakteristike su prikazane u tabeli 4 pomoću ponašanja lidera u transformacionom liderstvu.

Tabela 4 Karakteristike transformacionih lidera (liderstva) i pripadajuća (odgovarajuća) ponašanja lidera (izvori: Bass, 1990, 1999; Bass & Avolio, 1995; Gumusluoglu & Ilsev, 2009)

Karakteristika transformacionog liderstva	Ponašanja lidera
<i>Harizma (idealizovani uticaj)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pružanje vizije • Pružanje smisla misije i naglašavanje važnosti kolektivnog smisla misije <ul style="list-style-type: none"> • Ulivanje ponosa • Sticanje i inspirisanje poštovanja i poverenja <ul style="list-style-type: none"> • Inspirisanje divljenja i lojalnosti • Uticanje na ideologiju, ideale i pitanja od životne važnosti
<i>Inspiracija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Komuniciranje visokih očekivanja • Artikulisanje uzbudljivih vizija budućnosti • Izražavanje važnih ciljeva (svrha) na jednostavne načine • Verovanje u ciljeve, misije i viziju i njihovo ostvarenje i izražavanje (pokazivanje) ovog verovanja • Ukazivanje članovima na načine ostvarivanja ciljeva <ul style="list-style-type: none"> • Korišćenje simbola za fokusiranje napora • Ohrabrivanje procesa stvaranja ideja • Osnaživanje članova da rade u pravcu ostvarivanja vizije
<i>Intelektualna stimulacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promovisanje inteligencije • Promovisanje i unapređenje novih načina razmišljanja • Pomaganje sledbenicima da postanu inovativni i kreativni <ul style="list-style-type: none"> • Promovisanje racionalnosti • Proširivanje i uzdizanje interesovanja zaposlenih <ul style="list-style-type: none"> • Promovisanje pažljivog rešavanja problema • Pružanje podrške inovacijama, autonomiji i izazovima
<i>Individualizovano razmatranje (pažnja i briga)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pružanje lične pažnje • Izgradnja jedan na jedan odnosa sa članovima i tretiranje zaposlenih individualno (pojedinačno, posebno) • Obraćanje pažnje na, razumevanje i uzimanje u obzir (razmatranje) različitih potreba zaposlenih, posebno razvojnih potreba, veština i težnji (aspiracija) <ul style="list-style-type: none"> • Pružanje priznavanja (ostvarenja) i ohrabrivanje <ul style="list-style-type: none"> • Razvoj sledbenika • Savetovanje • Podučavanje (coaching) <ul style="list-style-type: none"> • Pružanje podrške • Delegiranje zaduženja kao mogućnosti za rast sledbenicima

Avolio, Bass i Jung (1999) smatraju da konstrukcija transformacionog liderstva treba da ima samo tri komponente: inspiracioni-idealizovani uticaj, individualizovano razmatranje i intelektualnu stimulaciju. Oni su u svom modelu spojili harizmu i inspiraciju u jednu komponentu usled njihovih sličnosti i nemogućnosti posebnog merenja ovih komponenti u većini slučajeva. Međutim, u jednoj ranijoj studiji, Podsakoff, MacKenzie, Moorman i Fetter (1990) su proširili model transformacionog liderstva i podelili harizmu i inspiraciju u četiri promenljive: identifikovanje i artikulisanje vizije, postavljanje očekivanja visokih performansi, pružanje modela i postavljanje primera, i podsticanje prihvatanja ciljeva grupe. Ipak, izvorna četvorodimenzionalna konstrukcija je još uvek najpriznatiji i najprihvaćeniji model među naučnicima.

Harizmatско liderstvo

Weber (1947) je prvi upotrebio termin "harizma" u teoriji liderstva u kontekstu harizmatскоg autoriteta. On je okarakterisao harizmatски autoritet kao nešto strano svakodnevnim rutinskim strukturama. Prema njemu, harizmatски lideri su pojedinci koji imaju superiorne i izuzetne snage i kvalitete koji se ne mogu naučiti, već samo probuditi ili podstaći. Harizma u liderstvu je varijabla koja veoma intrigira ne samo naučnike harizmatскоg liderstva, već i naučnike koji se bave transformacionim liderstvom i drugim sličnim konstrukcijama liderstva, kao što su vizionarsko i inspirativno liderstvo.

Definisati harizmatско liderstvo je teško, jer postoje fundamentalno različita značenja termina i različiti pogledi različitih autora na termin harizmatско liderstvo. Još je teže odrediti njegov odnos sa harizmatским liderstvom, zbog bliskosti dve konstrukcije. Bass i Avolio (1994) posmatraju harizmatско liderstvo kao jedan deo šire konstrukcije transformacionog liderstva. Sa druge strane, Conger i Kanungo (1998) priznaju harizmatско liderstvo kao posebnu konstrukciju. Međutim, oni smatraju da ne postoji mnogo stvarnih razlika između dve konstrukcije. Autori kao što su House i Podsakoff (1994) takođe podržavaju tvrdnju da postoji malo, odnosno male razlike između harizmatскоg i transformacionog liderstva. Neki autori ni ne prave neka prepoznatljiva razlikovanja između dve teorije. Zajedničko svim teorijama je da istražuju harizmu kao centralni koncept, bez obzira da li kao deo šire konstrukcije, ili kao nezavisnu konstrukciju i njihov fokus je na izvanrednim liderima koji imaju više uticaja na sledbenike i na socijalni sistem kome pripadaju (na organizaciju) od uobičajenog. Rezultati ovog superiornog uticaja su transformacije individualnih interesa u kolektivne interese, snažno prihvatanje i posvećenost misiji, i superiorne performanse sledbenika (Shamir, House, & Arthur, 1993). Conger (1999, p. 156) je izdvojio devet komponenti koje sve teorije transformacionog i

harizmatškog liderstva dele: "vizija, inspiracija, modeliranje uloga, intelektualna stimulacija, kreiranje smisla, apelovanje na potrebe višeg reda, ovlašćivanje, postavljanje visokih očekivanja, i podsticanje kolektivnog identiteta".

Tabela 5 Ponašanja harizmatškog liderstva (lidera) i efekti koje proizvode (source: Shamir et al., 1993)

Ponašanja harizmatškog liderstva	Efekti prvog reda	Efekti drugog reda (dalji efekti)
<i>Pružanje ideoloških objašnjenja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Povećano samopoštovanje • Povećano samopouzdanje • Poboljšana samoefikasnost • Poboljšana kolektivna efikasnost • Lična identifikacija sa liderom • Društvena identifikacija • Internalizacija vrednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Lična posvećenost lideru i misiji • Organizacijsko (dobro)građansko ponašanje • Smislenost zadataka • Samo-žrtvovanje
<i>Naglašavanje kolektivnih identiteta</i>		
<i>Pozivanje na istoriju</i>		
<i>Pozivanje na vrednost i efikasnost sledbenika</i>		
<i>Pozivanje na kolektivnu efikasnost</i>		
<i>Iskazivanje poverenja u sledbenika</i>		

Harizmatško liderstvo kao samostalna konstrukcija je razvijena od strane House-a, Shamir-a i njihovih saradnika (e.g., House, 1977; House & Howell, 1992; House & Podsakoff, 1994; House, Spangler, & Woycke, 1991; Shamir et al., 1993). Prema Conger (1999, p. 155), House-ova i Shamir-ova teorija pretpostavlja da "harizmatško liderstvo transformiše self koncepte sledbenika i ostvaruje svoje motivacione ishode pomoću barem četiri mehanizma: promena percepcija sledbenika o prirodi samog posla; pružanje privlačne vizije budućnosti; razvijanje dubokog kolektivnog identiteta među sledbenicima; i poboljšanje i pojedinačne i kolektivne samo-efikasnosti". Ovo je teorija liderstva orijentisana na lidera, jer se fokusira na superiorne i izvanredne karakteristike lidera. Prema House (1977), harizmatško liderstvo ima dubok i izvanredan uticaj na sledbenike da prihvate i izvrše volju lidera

bez ikakvih dodatnih pitanja i oklevanja. House, Spangler i Woycke (1991, p. 366) su definisali harizmu kao "sposobnost lidera da vrši raširen i intenzivan uticaj nad verovanjima, vrednostima, ponašanju i performansama drugih pomoću njegovog sopstvenog ponašanja, verovanja i ličnog primera".

Shamir, House i Arthur (1993) su izdvojili osnovna ponašanja harizmatskih lidera i efekte koje one proizvode i oni su prikazani u tabeli 5. Kao što je prikazano u tabeli, od efekata koje osnovna ponašanja harizmatskih lidera proizvode se mogu izdvojiti efekti prvog reda i efekti drugog reda, odnosno dalji efekti. Efekti prvog reda su zapravo direktni efekti koji se ostvaruju u kratkom vremenskom roku, dok su efekti drugog reda indirektni efekti koji se ostvaruju prolaskom određenog, uglavnom dužeg vremenskog perioda od određenog harizmatskog ponašanja lidera.

Transakciono liderstvo

Za razliku od transformacionog liderstva, koje promoviše ostvarivanje zajedničkih ciljeva među članovima organizacije, "transakciono liderstvo se odnosi na odnos razmene (transakcija) između lidera i sledbenika za zadovoljavanje njihovih sopstvenih interesa" (Bass, 1999, p. 10). Whittington i njegovi saradnici (Whittington, Coker, Goodwin, Ickes, & Murray, 2009) dalje razmatraju da da bi se transakcija desila, lider i sledbenik moraju da razmene međusobno nešto od vrednosti (ekonomske, političke, psihološke vrednosti).

Odnos koji se stvara između lidera i sledbenika ne mora biti dugotrajan. Umesto postizanja više svrhe (višeg cilja), odnos transakcionog liderstva karakteriše trenutčan, momentalan i kratkotrajan cilj ulaska u obostrano korisnu razmenu. Lideri koji praktikuju transakciono liderstvo promovišu i jačaju pojedinačne interese, i njih samih i njihovih sledbenika. Ovi lideri su skloni nadgledanju i kontrolisanju rezultata i uspostavljanju ciljeva (Bass & Avolio, 2000). Prema Bass i Riggio (2006), ovi lideri vode kroz socijalnu razmenu. Njihovo zadovoljstvo proizilazi delom iz ugovornih obaveza ostvarenih nadgledanjem i kontrolom, između ostalog (Bass & Avolio, 2000). Dok transformacioni lideri pokušavaju da promene postojeću organizacionu kulturu, transakcioni lideri teže da rade u postojećoj organizacionoj kulturi bez ikakvih namera da naprave promene u njoj (Bass, 1985).

Transakciono liderstvo je uglavnom orijentisano na odnose (ne isključujući ostala dva domena) posmatrajući tro-domensku nomenklaturu Graen-a i Uhl-Bien-a (1995) i kao i transformaciono liderstvo, ima četiri karakteristike: kontingentno nagrađivanje; aktivno upravljanje pomoću izuzetka (active management by exception); pasivno upravljanje pomoću izuzetka (passive management by exception); i Laissez-Faire liderstvo koje je poznato i kao neliderski faktor (Bass,

1990). Ove četiri karakteristike su prikazane u tabeli 6 sa odgovarajućim ponašanjima lidera. Zajedno sa četiri karakteristike transformacionog liderstva, ovih osam karakteristika čine kompletno, celo ili potpuno liderstvo, odnosno model liderstva.

Tabela 6 Karakteristike transakcionih lidera i odgovarajuća ponašanja lidera (izvori: Bass, 1985; Bass, 1990)

Karakteristike transakcionog liderstva	Ponašanja lidera
<i>Kontingentno nagrađivanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zadovoljavanje postojećih potreba sledbenika • Ugovaranje razmenu nagrada za napor i trud <ul style="list-style-type: none"> • Obećavanje nagrada za performanse • Prepoznavanje i priznavanje postignuća
<i>Aktivno upravljanje pomoću izuzetka</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Traženje i obraćanje pažnje na odstupanja od pravila i standarda, greške i neregularnosti <ul style="list-style-type: none"> • Korektivne akcije
<i>Pasivno upravljanje pomoću izuzetka</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenisanje samo u situacijama kada standardi nisu zadovoljeni i ispunjeni
<i>Laissez-Faire liderstvo (poznato i kao neliderski faktor)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Izbegavanje odlučivanja (donošenja odluka) • Odbijanje (odbacivanje) odgovornosti

Transformaciono i transakciono liderstvo su komplementarne konstrukcije, jer "kompletno (potpuno) liderstvo" ili kako ga Avolio i Bass (1991) zovu "liderstvo punog opsega (full range leadership; model potpunog liderstva)" uključuje i transformaciona i transakciona ponašanja lidera (Bass, 1999). Zadovoljstvo lidera sa njegovim sledbenicima i njegova sopstvena efektivnost određuju odnos (racio, razmeru) između transformacionih i transakcionih liderskih ponašanja. Racio efektivnijih i zadovoljnijih lidera će biti u korist transformacionog liderstva, dok će manje efektivni lideri i manje zadovoljstvo sa sledbenicima da proizvedu više transakcionih liderskih ponašanja, a manje transformacionih (Avolio & Bass, 1991). Prema Bass i Avolio (1993), i vrhunski lideri primenjuju i transformaciono i transakciono liderstvo u određenoj meri. Whittington i ostali (2009) takođe smatraju da efektivno transformaciono liderstvo može da sadrži elemente transakcionog liderstva, odnosno da efektivni transformacioni lideri mogu da ispoljavaju elemente transakcionog liderstva.

Čak i u ranoj fazi razvoja teorije transformacionog i transakcionog liderstva, Burns (1978) je posmatrao ove dve konstrukcije kao pojedinačnu konstrukciju liderstva sa dva suprotna elementa (dimenzije), transformacionog i transakcionog

elementa. Međutim, u novijoj literature, transformaciono liderstvo (e.g., Bass & Riggio, 2006; Garcia-Morales et al., 2012; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Kark, Shamir, & Chen, 2003; Tourish & Pinnington, 2002) i transakciono liderstvo (e.g., W. J. Chen & Shi, 2008; Jun, Xiaoyu, & Xianju, 2011; McCarthy, Puffer, May, Ledgerwood, & Stewart, 2008; Walumbwa, Wu, & Orwa, 2008; Whittington et al., 2009) su često posmatrani kao nezavisno egzistirajuće konstrukcije. Avolio, Bass i Jung (1999) su predložili da ove dve delimično nezavisne konstrukcije treba ispitivati kao delove šire konstrukcije, koja uključuje višestruke komponente i prošireni opseg faktora.

Situacione, odnosno kontingentne teorije liderstva

Rane teorije liderstva su se zasnivale na predlogu da efektivnost i ishodi liderstva zavise od osobina (karakteristika) ili ponašanja lidera. Međutim, veliki broj autora je shvatilo da ove osobine ili ponašanja ne moraju da imaju isti efekat u različitim situacijama. Ovo otkriće je dovelo do razvoja situacionih ili kontingentnih teorija liderstva. Prema Goodson, McGee i Cashman (1989), situacione ili kontingentne teorije liderstva su zasnovane na "pretpostavci da efektivno liderstvo zavisi od sposobnosti lidera da tačno dijagnostifikuje situacione uslove i da odgovori na njih sa odgovarajućom kombinacijom ponašanja" (p. 446). Tri dobro poznate situacione teorije liderstva su razvijene do danas: model, odnosno teorija situacionog liderstva Hersey-a i Blanchard-a (e.g., Hersey & Blanchard, 1969a, 1969b, 1972, 1977, 1979, 1988; Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008), put-cilj teorija House-a (e.g., House, 1971, 1996; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974) i teorija kontingentnog liderstva Fiedler-a (e.g., Ayman, Chemers, & Fiedler, 1995; Fiedler, 1964; Fiedler, 1967, 1972, 1978, 1987, 1993; Fiedler & Chemers, 1974, 1984; Fiedler & Mahar, 1979). Prema Schermerhorn-u i ostalima (2010), teorije poput teorije razmene između lidera i sledbenika (Leader-member exchange theory – LMX) i teorije substituta za liderstvo se takođe ubrajaju u situacione teorije liderstva. Iako ove teorije imaju određene karakteristike situacionog liderstva, one često imaju i druge karakteristike i izlaze iz okvira standardnih situacionih teorija liderstva.

Teorija situacionog liderstva

Situaciona teorija liderstva je prvi put predstavljena šezdesetih godina prošlog veka kao teorija životnog ciklusa liderstva (life-cycle theory of leadership; Hersey & Blanchard, 1969a, 1979), koja je bila razvoj (nadogradnja) Reddin-ove (1967) 3-D teorije stila menadžmenta (3-D management style theory) i ubrzo je preimenovana u teoriju situacionog liderstva (Situational Leadership Theory – SLT; Hersey & Blanchard, 1969b). Međutim, istraživači nisu pokazivali značajno interesovanje za ovu teoriju do osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka (e.g., Fernandez & Vecchio, 1997; Goodson et al., 1989; Graeff, 1983, 1997; Santa-Barbara, 2000; Vecchio, 1987; Vecchio & Boatwright, 2002).

Suprotno od drugih kontingentnih teorija liderstva, SLT uključuje samo jedan situacioni faktor za određivanje najpogodnije kombinacije stila ponašanja lidera, razmatranja⁴ i strukturiranja⁵ u određenim situacijama povezanim sa liderstvom, a to

⁴ Razmatranje podrazumeva: pružanje podrške podređenima od strane lidera; socio-emocionalnu podršku; ponašanje lidera orijentisano na odnose; i naglašavanje društvenih veza.

⁵ Strukturiranje podrazumeva: navođenje i usmeravanje u definisanju uloga, pojašnjavanje standarda i procedura, i praćenje i nadgledanje napretka u ostvarenju ciljeva; naglašavanje radnog ponašanja i ostvarenja zadataka; ponašanje lidera orijentisano na zadatke; i naglašavanje zadataka.

je spremnost sledbenika vezana za zadatke (kombinacija sposobnosti i voljnosti da se izvrši određeni zadatak i voljnost da se prihvati odgovornost), odnosno spremnost sledbenika (podređenih) za samousmeravanje ili jednostavno zrelost podređenih (Goodson et al., 1989; Hersey & Blanchard, 1988; Vecchio, Bullis, & Brazil, 2006). Prema Hersey i Blanchard (1988), liderstvo, odnosno situaciono liderstvo "je zasnovano na interakciji između količine navođenja i usmeravanja (ponašanje vezano za zadatak) koju lider pruža; količine socio-emocionalne podrške (ponašanje vezano za odnose) koju lider obezbeđuje; i nivoa spremnosti koju sledbenici pokazuju u izvršavanju određenog zadatka, funkcije ili cilja" (p. 170). Zasnovano na ovoj interakciji, kreirane su četiri situacione preporuke za odgovarajuću kombinaciju stila, razmatranja i strukturiranja, koje su prikazane u tabeli SS.

Prema SLT teoriji, zrelost podređenih se razvija u procesu zvanom "kontingentno ugovaranje (contingency contracting)". Ovaj proces opisuje kako se zrelost podređenih povećava uz pomoć razvojnih intervencija. Napredak i brzina razvojnog procesa zavisi od nekoliko faktora, kao što su postojeće veštine, znanje i kompetencije podređenih, kao i njihova voljnost da se posvete samom razvojnem procesu. Međutim, proces zavisi i od nekoliko faktora koji su eksterni u odnosu na podređene. Među njima su teškoća i kompleksnost posla, faktori okruženja na radnom mestu, organizaciona kultura i klima, dostupnost resursa, itd. Lider takođe ima značajnu ulogu u procesu.

Zrelost podređenih može da raste, ali može i da stagnira i da se nikada ne razvije dalje od određenog nivoa zrelosti ili može čak i da opadne. Opadanja zrelosti zahteva pojačane razvojne intervencije u cilju preokretanja procesa u evoluciju (rast) zrelosti. Proces razvoja zrelosti je značajno analogan (sličan) procesu razvoja dijadnih odnosa razmene između lidera i njegovih sledbenika, koji je jezgro teorije razmene između lidera i sledbenika (LMX theory; e.g., Graen & Uhl-Bien, 1995). Principi i akteri dva procesa su isti, jedina razlika je u objektu razvoja. Cilj procesa razvoja zrelosti prema SLT teoriji je povećanje sposobnosti, poverenja, voljnosti i spremnosti podređenih za izvršavanje zadataka, i njihovog samousmeravanja i samoregulacije, dok se u fokusu LMX teorije nalaze odnosi razmene visokog kvaliteta između lidera i podređenih i razvoj ovih odnosa razmene (za reference o procesu razvoja zrelosti pogledati i Yukl, 2010).

U tabeli 7 su prikazana četiri stila liderstva po SLT teoriji i preporučene situacije u kojima je moguće, odnosno u kojima treba primeniti određeni stil.

Tabela 7 Situacione preporuke liderstva – četiri stila liderstva po SLT teoriji (izvori: Kenneth H. Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi, 1990; Goodson et al., 1989; Vecchio et al., 2006)

Stil ponašanja lidera	Efektivno liderstvo u situaciji	Ponašanje lidera orijentisano na odnose – razmatranje	Ponašanje lidera orijentisano na zadatke – strukturiranje	Preporučeno za (situaciju)
<i>Delegiranje</i>	Delegiranje, smanjena uključenost sa podređenima, liderstvo je uopšteno manje značajno za performanse podređenih	Najniži nivo podrške i razmatranja lidera	Najniži nivo direktivnog ponašanja lidera i strukturiranja	Najviši nivo spremnosti podređenih, odnosno spremnost za samo-usmeravanje i samo-regulaciju
<i>Podržavanje</i>	Participacija, uključivanje u proces donošenja odluka	Najviši nivo podrške i razmatranja lidera	Nizak nivo direktivnog ponašanja lidera i strukturiranja	Umereno visoka spremnost podređenih
<i>Podučavanje (Coaching)</i>	"Prodaja (Selling)"	Visok nivo podrške i razmatranja lidera	Visok nivo direktivnog ponašanja lidera i strukturiranja	Umereno niska spremnost podređenih (nisu u mogućnosti, ali su voljni da prihvate odgovornost)
<i>Navođenje i usmeravanje</i>	Kazanje podređenima kako da se ponašaju	Nizak nivo podrške i razmatranja lidera	Najviši nivo direktivnog ponašanja lidera i strukturiranja	Niska spremnost, posvećenost i kompetentnost podređenih, i nevoljnost da se prihvati odgovornost

Entuzijazam prema teoriji situacionog liderstva je izbledeo tokom poslednjih deset godina, uglavnom zbog slabosti same teorije. Autori su kritikovali teoriju zbog kontradikcija između nekih njegovih elemenata i nejasnih definicija. Mnogo razvojnih programa liderstva je napravljeno na bazi SLT teorije. Međutim, uprkos značajnoj količini teorijske i edukativne literature koju su stvorili autori SLT teorije, nedostatak ozbiljnih istraživanja i podrške za teoriju su приметni. Mnoge pretpostavke SLT teorije nikada nisu podržane i dokazane istraživanjima. Međutim, SLT teorija je značajno doprinela razvoju teorije liderstva u globalu.

Put-cilj teorija liderstva

Put-cilj teorija liderstva ili put-cilj teorija efektivnosti lidera je predstavljena od strane House-a (1971) početkom sedamdesetih godina prošlog veka. On je izveo ovu teoriju liderstva iz put-cilj prilaza produktivnosti (Georgopoulos, Mahoney, & Jones Jr, 1957). Put-cilj teorija studira kako lideri motivišu njihove zaposlene u cilju ostvarivanja ciljeva organizacije. Prema Northouse (2012), glavni cilj put-cilj teorije je povećanje performansi i zadovoljstva zaposlenih. Osnovni temelji put-cilj teorije liderstva su generisane na osnovu motivacione teorije očekivanja (expectancy theory of motivation). Prema House (1971), pojedinac bira da li će se angažovati ili ne u određenom ponašanju na osnovu "valentnosti⁶ koje on percipira da su povezane sa ishodom ponašanja koje se nalazi pod razmatranjem; i njegove subjektivne procene verovatnoće da će njegovo ponašanje zaista rezultirati tim ishodom" (p. 322).

U fokusu put-cilj teorije liderstva je primena spomenute motivacione teorije liderstva, odnosno motivacione funkcije lidera kao centralne konstrukcije teorije put-cilj. "Motivacione funkcije lidera se sastoje od povećanja ličnih isplata podređenima za ostvarivanje radnih ciljeva, i pravljenje puta prema ovim isplatama lakšim za putovanje pojašnjavajući ih, smanjivanje blokada i zamki na putu, i povećavanje mogućnosti za lično zadovoljstvo na putu". Ponašanje lidera u cilju pojašnjavanja odnosa put-cilj "će imati pozitivne motivacione efekte do mere u kojoj smanjuje dvosmislenost i nejasnoću uloga ili omogućava vršenje (sprovođenje) eksterno nametnutih kontrola" (House, 1971, p. 324). S obzirom da teorija predlaže povećanje zadovoljstva podređenih kao osnovnu funkciju lidera, potrebno je pojasniti da povećanje zadovoljstva ne podrazumeva pod obavezno i poboljšane performanse podređenih. Međutim, zadovoljstvo podređenih ima značajan uticaj na njihovo prihvatanje lidera, njegovih aktivnosti, postupaka i ponašanja. Podređeni će pozitivno oceniti akcije i ponašanje lidera u meri u kojoj im ove akcije i ponašanje omogućavaju da osećaju trenutno zadovoljstvo ili da očekuju da budu zadovoljni u budućnosti (House & Dessler, 1974). Prihvatanje od strane podređenih je veoma

⁶ Valentnost – intrinzična atraktivnost događaja, objekta ili situacije.

značajno, jer određuje da li će se ili ne angažovati u određenim aktivnostima i zadacima i može na kraju da utiče na njihove performanse uzimajući u obzir ove zadatke i aktivnosti.

Prema House (1996), lideri i druge osobe sa autoritetom u organizaciji će biti efektivni samo ako mogu da doprinesu okruženju u kojoj njihovi sledbenici rade. Put-cilj teorija ukazuje da ovaj doprinos treba da bude u obliku pružanja pojašnjenja sledbenicima da bi se osiguralo da su oni sigurni i uvereni u sopstvene sposobnosti da ostvare radne ciljeve i da će to da rezultira njihovim ličnim zadovoljstvom. Oni takođe treba da budu uvereni i sigurni da će dobiti nagrade za ostvarivanje ovih ciljeva. U analognim terminima, lider će biti uspešan i efektivan u meri u kojoj doprinosi. Glavni posao lidera je popunjavanje rupa koje postoje u okruženju, odnosno obezbeđivanje povezanosti između truda, ostvarenja ciljeva i nagrada, uveravanje da sledbenici tačno percipiraju ovu povezanost, i obezbeđivanje podučavanja, navođenja, usmeravanja, podrške, nagrada i neophodnih resursa sledbenicima za efektivne i zadovoljavajuće performanse (see also House & Dessler, 1974).

S obzirom da se radi o situacionoj (kontingentnoj) teoriji, ona kao i druge kontingentne teorije liderstva podrazumeva da lider treba da ispravlja i podešava sopstveno ponašanje u skladu sa specifičnim situacijama. Ono što razlikuje ovu teoriju od drugih kontingentnih teorija je da se ponašanja lidera u specifičnim situacijama podešavaju u skladu sa motivacionim komponentama na koje ova ponašanja imaju uticaj, odnosno motivacionim potrebama njihovih podređenih. Osnovno pitanje u pozadini put-cilj teorije je koji aspekti ponašanja lidera mogu da utiču na komponente motivacije? (Evans, 1996) ili koji stil liderstva odgovara motivacionim potrebama podređenih? House i Mitchell (1974) su razvili četiri tipa liderskog ponašanja za različite situacije, koji su napredniji i bogatiji od kombinacija direktive i strukture u SLT teoriji situacionog liderstva. Ova četiri tipa ponašanja su direktivno pojašnjavanje put-cilj procesa, podržavajuće lidersko ponašanje, ponašanje lidera orijentisano na dostignuća, i participativno lidersko ponašanje (pogledati tabelu 8 za detalje). House i Dessler (1974) su identifikovali dva seta varijabli koje utiču na izbor liderskih ponašanja, a to su karakteristike podređenih i faktori okruženja. Međutim, istraživanja put-cilj teorije su fokusirane samo na testiranje karakteristika zadataka koje izvršavaju podređeni (Stinson & Johnson, 1975).

Tabela 8 Četiri varijante leaderskog ponašanja prema put-cilj teoriji (izvori: House, 1996; House & Mitchell, 1974)

Tip ponašanja lidera	Aktivnosti i zadaci lidera
<i>Direktivno (pružanje psihološke strukture podređenima)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dozvoljavanje podređenima da budu upoznati sa očekivanjima koje treba da ispune i da znaju šta treba da rade • Raspoređivanje, planiranje i koordinacija posla <ul style="list-style-type: none"> • Pružanje navođenja i usmeravanja • Pojašnjavanje politika, pravila i procedura
<i>Podržavajuće (zadovoljavanje potreba i sklonosti podređenih)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pokazivanje brige za dobrobit podređenih • Kreiranje prijateljskog i podržavajućeg radnog okruženja
<i>Orijentisano na dostignuća (izvršnost performansi)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ohrabrivanje izvrsnosti performansi <ul style="list-style-type: none"> • Postavljanje izazovnih ciljeva <ul style="list-style-type: none"> • Traženje poboljšanja • Naglašavanje izvrsnosti • Pokazivanje poverenja da će podređeni da postignu visoke standarde performansi
<i>Participativno (uključivanje u proces donošenja odluka)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Omogućavanje i ohrabrivanje zaposlenih da učestvuju u procesu donošenja odluka i da utiču na poslove radne jedinice <ul style="list-style-type: none"> • Konsultovanje sa podređenima • Uzimanje u obzir stavove, mišljenja i sugestije podređenih

Prema Evans (1996, p. 306), "razvoj put-cilj teorije liderstva je bio trijumf procesa izgradnje teorije". Jermier (1996) naziva put-cilj teoriju glavnom (premijernom) teorijom dijadne supervizije u oblasti liderstva. Bez obzira na njenu dominaciju i doprinos teoriji liderstva, nekoliko autora su izrazili značajnu zabrinutost u vezi sa put-cilj teorijom liderstva. Najviše zabrinutosti je bilo na račun siromašnog testiranja teorije usled lošeg kvaliteta mera koje se koriste u testovima put-cilj teorije i testiranja samo nekoliko aspekata teorije, tako da mnogi aspekti ostaju netestirani, nepotvrđeni i nepodržani (Schriesheim, Castro, Zhou, & DeChurch, 2006; Schriesheim & Neider, 1996; Yukl, 1989). Dalja zabrinutost uključuje preteranu kompleksnost same teorije. Naime, prve verzije teorije su pokušale da pokriju preterano široku oblast. Yukl (1989) smatra da je put-cilj teorija formulisana u terminima širokih bihevioralnih kategorija ne dozvoljavajući nalaženje

jakih veza sa kriterijumskim varijablama i preporučuje dalja konceptualna preciziranja teorije. Teorija i njegove revizije su kreirane u optim terminima sa ciljem da će to da podstakne njegovo preciziranje, izmene i dopune. Međutim, malo napora je uloženo od predstavljanja i rane faze razvoja put-cilj teorije da bi se teorija poboljšala i podigla na viši nivo. Čak ni kreatori teorije nisu uradili mnogo na ovom polju (Schriesheim & Neider, 1996).

Teorija kontingentnog liderstva

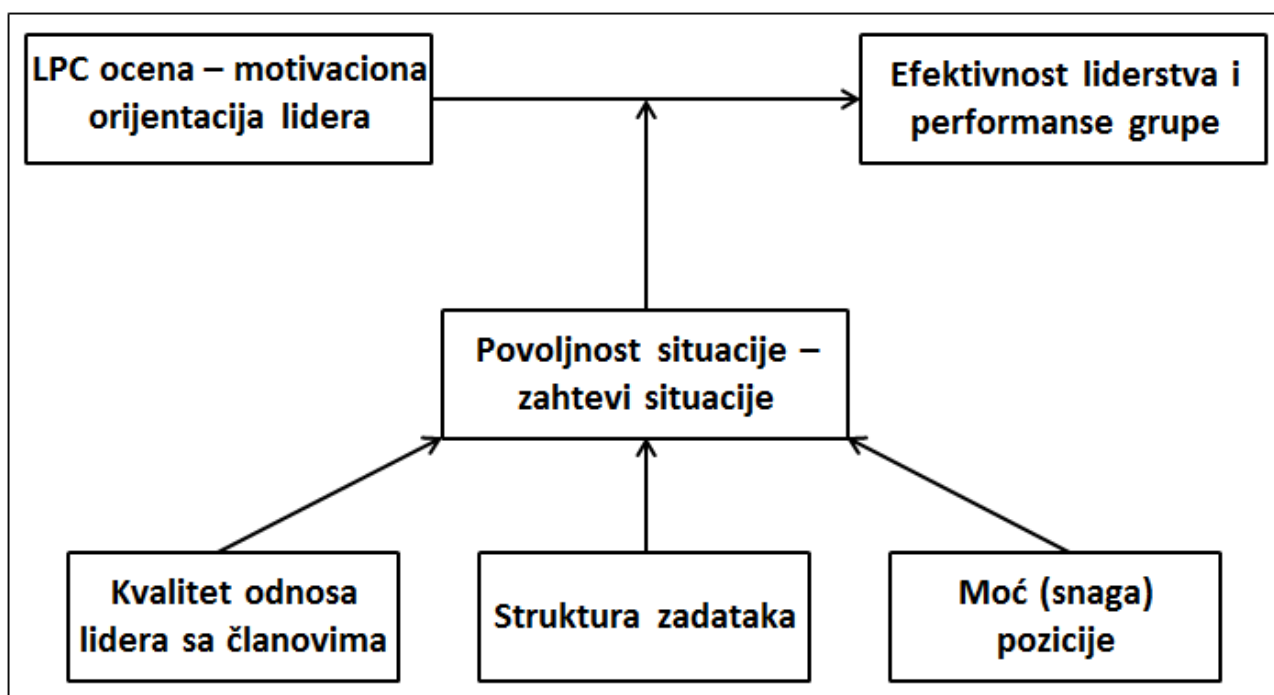
Teorija kontingentnog liderstva ili kontingentni model efektivnosti liderstva ili LPC⁷ teorija kontingentnog liderstva je predstavljena u šezdesetim godinama prošlog veka (Fiedler, 1964, 1967) i prouzrokovala je intenzivno interesovanje u narednih trideset godina. Prema kontingentnoj teoriji liderstva, organizaciona i grupna efektivnost su kontingentne (situacione) "na osnovu dve interakcione varijable: motivacionog sistema lidera; i povoljnosti situacije, odnosno stepena do kog situacija sama po sebi daje lideru moć i uticaj" (Fiedler, 1972, p. 454). Motivacioni sistem ili stil lidera se naziva još i atributima lidera i motivacionom orijentacijom lidera (motivaciona orijentacija prema zadatku ili odnosima), dok se povoljnost situacije (situaciona povoljnost) ili zahtevi situacije nazivaju liderovom situacionom kontrolom u novijoj literaturi (Ayman et al., 1995). Situaciona kontrola se može posmatrati kao mera do koje su lideri sposobni da odrede odluke i aktivnosti njihovih grupa, kao i ishode tih aktivnosti i odluka (Schermerhorn et al., 2010). Lideri sa motivacionom orijentacijom prema zadatku su efektivniji i uspešniji u situacijama sa niskom i visokom kontrolom, dok su lideri sa motivacionom orijentacijom na odnose efektivniji i uspešniji u situacijama sa umerenom kontrolom (Fiedler, 1978; detaljnije u tabeli 9).

Motivaciona orijentacija lidera se određuje pomoću LPC skale. U suštini, lider treba da izabere najmanje poželjnog saradnika (least preferred coworker – LPC), odnosno saradnika sa kojim je mogao ili može trenutno da radi najmanje dobro. Naredni korak je ocenjivanje ovog saradnika uz pomoć skupa bipolarnih skala prideva i zbir rezultata na ovim skalama predstavlja LPC ocenu (skor). Lideri koji su skloni davanju loših ocena njihovim najgorim saradnicima imaju niske LPC skorove, dok lideri koji daju dobre ocene na LPC skali trenutnim ili prošlim najmanje poželjnim saradnicima imaju visoke LPC skorove. Lideri sa niskim LPC-om imaju motivacionu orijentaciju i ponašanje okrenuto prema zadacima, njihov fokus je na ispunjenju ciljeva zadataka i visoko cene uspeh zadataka. Sa druge strane, lideri sa visokim LPC-om su orijentisani na razvoj visokokvalitetnih odnosa sa drugim

⁷ LPC: least preferred coworker – najmanje poželjan saradnik

ljudima, ceneći interpersonalni uspeh i stavljajući ciljeve zadataka u pozadinu (Fiedler, 1978; Yukl, 2010).

Ova situaciona teorija liderstva razvrstava situacije liderstva (povoljnost situacije) na osnovu tri faktora, odnosno dimenzije: odnosi lider-član, strukture zadataka i pozicione moći (snage). Kvalitet odnosa između lidera i članova je najznačajniji faktor u određivanju količine moći i uticaja koju ima lider. Nekoliko studija je bavilo ispitivanjem kontingentni model efektivnosti liderstva na nivou dijada lider-podređeni (član) (e.g., Fiedler, Potter, Zais, & Knowlton, 1979), što nas dovodi do sličnosti sa teorijom (modelom) razmene između lidera i sledbenika (e.g., Graen & Uhl-Bien, 1995), koja je centralna teorija liderstva u ovom radu i biće dubinski razmatrana u daljem radu. Dalje, strukturirani i eksplicitni zadaci daju više moći i uticaja liderima od nestruktuiranih zadataka. Visoke pozicije u hijerarhiji organizacije takođe pružaju više moći i uticaja. Lideri na visokim i jakim pozicijama, koji podrazumevaju mogućnosti nagrađivanja, kažnjavanja, angažovanja i otpuštanja su ovlašćeniji i uticajniji od osoba na niskim formalnim pozicijama.



Ilustracija 3 Proces liderstva po kontingentnoj (LPC) teoriji liderstva

Dimenzije situacije moderiraju vezu između motivacione orijentacije lidera i njegove efektivnosti i to je radi lakše preglednosti prikazano na ilustraciji 3. Prema teoriji kontingentnog liderstva, kombinovanjem tri spomenute dimenzije se može izdvojiti osam različitih situacionih kombinacija (stanja) koje zahtevaju različit liderski stil, odnosno pristup. Ove kombinacije se zovu oktanti (octants). Neki od njih zahtevaju lidere sa visokim LPC-om, dok drugi zahtevaju lidere sa niskim LPC-om u cilju efektivnosti liderstva u datim situacijama (tabela 9).

Tabela 9 Situaciona efektivnost motivacione orijentacije lidera

LPC nivo lidera	Situacione kombinacije u kojima su efektivni
<i>Visoki LPC (motivaciona orijentacija na odnose)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Odnosi lider-član niskog kvaliteta, strukturirani zadaci i visoka pozicija sa jakom moći pozicije • Odnosi lider-član niskog kvaliteta, strukturirani zadaci i niža pozicija sa slabom moći pozicije • Odnosi lider-član niskog kvaliteta, nestruktuirani zadaci i visoka pozicija sa jakom moći pozicije
<i>Nizak LPC (motivaciona orijentacija na zadatak)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Odnosi lider-član visokog kvaliteta, strukturirani zadaci i visoka pozicija sa jakom moći pozicije • Odnosi lider-član visokog kvaliteta, strukturirani zadaci i niža pozicija sa slabom moći pozicije • Odnosi lider-član visokog kvaliteta, nestruktuirani zadaci i visoka pozicija sa jakom moći pozicije • Odnosi lider-član visokog kvaliteta, nestruktuirani zadaci i niža pozicija sa slabom moći pozicije • Odnosi lider-član niskog kvaliteta, nestruktuirani zadaci i niža pozicija sa slabom moći pozicije

Posle novijih situacionih, odnosno kontingentnih teorija liderstva, kao što je LMX teorija, Fiedler-ova teorija kontingentnog liderstva je dobila najviše pažnje i interesovanja od strane naučnika situacionog liderstva. Dalje, ova teorija je dobila i najviše empirijske podrške za većinu njenih aspekata i predloga. Međutim, naučnici su izrazili i određenu zabrinutost u vezi sa teorijom. Najviše primedbi je bilo na račun tačnosti instrumenta za merenje LPC-a. Zatim, naučnici su doveli u pitanje i tačnost nekih od predviđanja o tome koja motivaciona orijentacija je najefektivnija u određenoj situacionoj kombinaciji (oktantu).

Novi nekonvencionalni (kvalitativni) načini pristupanja liderstvu

Socijalni konstrukcionizam i liderstvo kao ko-konstruisan fenomen kreiranja smisla

Kao što Kevin Barge kaže u razmeni pisama sa Dennis Tourish, "Socijalni konstrukcionizam se često koristi kao sjaj za svaku teoriju koja se fokusira na način kako reči, razgovor i diskurs konstruišu društvene veze u literaturi" (Tourish & Barge, 2010, p. 344). Socijalni (društveni) konstrukcionizam se značajno razlikuje od danas mnogo zastupljenijih kvantitativnih, pozitivističkih pristupa liderstvu i literature, koja je često nerazumna i nečitljiva (Tourish & Barge, 2010), posebno za ljude koji nisu uključeni u konkretnu oblast ili aktivnost.

Iz socijalno konstrukcionističkih perspektiva mnogi pristupi liderstvu, kao što su pristup zasnovan na osobinama, transformacioni pristup, situacioni i kontingentni pristup, snažno kritikuju zbog njihove tendencije prikazivanja liderstva u kontekstu svemogućnosti. Ovi pristupi se takođe kritikuju zbog njihove karakteristike stavljanja moći i instrumenata u ruke malog broja pojedinaca na visokim pozicijama u organizaciji, dok se uloga i značajnost sledbenika u njima potcenjuju *** (see Fairhurst & Grant, 2010; Tourish, 2008; Tourish & Barge, 2010). Osim toga, transformaciono liderstvo ima potencijal da transformiše komunikacije u neprihvatljiv jednosmeran proces koji rezultira dominacijom menadžera i lidera na visokim pozicijama u organizaciji (Tourish & Pinnington, 2002).

Umesto posmatranja liderstva kao sastavljene od kvantitativnih i merljivih ponašanja i personalnih karakteristika (pogledati Grint, 2001), konstrukcionistički naučnici posmatraju liderstvo kao "zajednički konstruisan, proizvod društveno-istorijske i kolektivne izgradnje smisla" (Fairhurst & Grant, 2010, p. 172). U srcu socijalnog konstrukcionizma leži potreba da se razume kako su neke stvari kao što su liderstvo, komunikacije, identitet, moć, situacije i procesi konstruisane kroz društvene procese i kako oni funkcionišu. Potrebno je razumeti kompleksnu konstrukciju procesa liderstva i to je ono što nam socijalni konstrukcionizam omogućava da radimo, da bismo videli kako oni funkcionišu i odredili šta treba da se uradi da bi se poboljšali. Prema Grint i Jackson (2010), ako možemo da razumemo kako je liderstvo funkcionisalo i funkcioniše uz pomoć socijalnog konstrukcionizma, tada ne samo da možemo da kritikujemo status quo, već i da konstruišemo alternative koje su bolje, pravednije i efikasnije i za koje verujemo da treba da dominiraju nad onim današnjim šemama liderstva koje smatramo odbojnim i neprihvatljivim. Carroll i Levy (2010) smatraju da pored razumevanja liderstva i njegovog razvoja, socijalni konstrukcionizam ima moć "da informiše, osveži i izazove praksu" (p. 227).

Socijalno konstrukcionistički prilazi generalno imaju dve bitne i povezane karakteristike. Oni nisu lider-centrični, što znači da njihov fokus nije na personalnim karakteristikama lidera, kao što je to slučaj u većini psiholoških pristupa liderstvu. Umesto toga, socijalni konstrukcionizam, pored lidera, priznaje i sledbenike kao kreatore smisla procesa u organizacijama (Fairhurst & Grant, 2010). Neki naučnici idu toliko daleko da tvrde da su sledbenici ono što liderstvu pruža unutrašnju vrednost (e.g., Shamir, Pillai, Bligh, & Uhl-Bien, 2007). Poznato je da lideri i sledbenici često imaju različite percepcije narativnih konstrukcija organizacionih aktivnosti i šta treba da rade povodom njih (e.g., Tourish, 2008). Generalno, socijalno konstrukcionistički pristupi liderstvu nisu fokusirani na identifikovanje atributa pojedinaca, bez obzira da li se radi o liderima, sledbenicima ili drugim učesnicima liderstva (cf., Uhl-Bien, 2006), kao što psihološko liderstvo jeste sa druge strane. Druga karakteristika je fokus na liderstvo kao ko-konstruisana realnost, posebno na "procesu i ishodu interakcija između i unutar socijalnih aktera" (Fairhurst & Grant, 2010, p. 175). Komunikacione prakse kao što su razgovor i diskurs, koji su "prouzrokovani kontekstom, su integralni u procesima preko kojih je socijalni konstrukcionizam liderstva donet" (Fairhurst & Grant, 2010, p. 175). Realnost je u socijalnom konstrukcionizmu konstruisan kroz aktivnosti pojedinaca, ili kako je Pearce (1995) naveo "realnost je i otkrivena i skrivena, kreirana i uništena našim aktivnostima" (p. 89). Ljudske aktivnosti kreiraju realnost i takođe su kreirane od strane ove realnosti u isto vreme (e.g., L. Chen, 2008). Tvrdeći na osnovu Hacking (1999), Fairhurst i Grant (2010) navode da su u socijalnom konstrukcionizmu realnosti koje su uzete zdravo za gotovo proizvodi interakcija između i unutar socijalnih agenata.

Kao zaključak na opšti socijalni konstrukcionizam je najbolje citirati Dennis Tourish-a i njegova kritična "šta", "zašto" i "kako" pitanja sa kojima treba da se bave perspektive socijalnog konstrukcionizma: "Šta je moć? Zašto treba da je tolerišemo? Kako pravimo smisao od nje? Zašto sledbenici treba da slušaju i da se pokoravaju liderima? Ko kaže da neke poruke imaju veći legitimitet od drugih? Kako razmena informacija i ideja između lidera i sledbenika oblikuje naš društveni svet, u dobru i zlu?" (Tourish & Barge, 2010, p. 325) kojima je potrebno dodati još jedno pitanje, koje je možda i krucijalno: Šta se dešava na polju komunikacija i razmene između uspešnih lidera i sledbenika koje ih razlikuje od onih neuspešnih?

Diskurzivno liderstvo

Temelje diskurzivnog liderstva čine dva koncepta, "mali d diskurs" i "veliki D Diskurs". Generalno, diskurs se može definisati kao "načini gledanja, razmišljanja i govora" (Cunliffe & Linstead, 2009, p. 6), "upotreba reči za razmenu misli i ideja",

"verbalna razmena ideja", "formalno, redovno i uglavnom prošireno izražavanje misli o subjektu", "povezan govor ili pisanje", "lingvistička jedinica (kao konverzacija ili priča) veća od rečenice", ili kao "vid organizovanja znanja, ideja ili iskustva koje ima korene u jeziku i njegovom konkretnom kontekstu (kao istorija ili institucije)" ("discourse," 2012). Foucault (1972) smatra da je diskurs institucionalizovan način razmišljanja. Primarni cilj malog "d" diskursa je istraživanje razgovora i teksta u društvenim praksama, posebno detalja jezika i procesa interakcije, a značajni aspekti su kulturne karakteristike i razlike u ovim procesima, dok se veliki "D" diskurs bavi "formiranjem i artikulacijom ideja u istorijski situiranom vremenu" (Fairhurst, 2007, pp. 6-7). Za Foucault-a, veliki "D" diskurs je "sistem misli i način razgovaranja o subjektu koji zajedno snabdeva neophodne lingvističke resurse za aktere komunikacije (komunicirajuće aktere, communicating actors)" (Fairhurst, 2007, p. ix). Prateći ovu distinkciju, lideri i menadžeri i drugi učesnici liderstva se mogu posmatrati kao objekti ili subjekti. Mali "d" diskurs se može posmatrati kao "lingvistički resurs za korisnike koji se vešto oblikuju i prilagođavaju da umetnu sebe u odnose i kontekste", dok se veliki "D" diskurs može posmatrati "kao proizvodnja ili konstitucija svojih korisnika efektivno renderujući (prikazujući, rendering) ih kao objekte" (Carroll & Levy, 2010, p. 213). I mali "d" i veliki "D" diskurs čine organizacioni diskurs.

Diskurzivno liderstvo je manje radikalan, socijalno konstrukcionistički pristup liderstvu. On priznaje postojanje, važnost i doprinos psiholoških pristupa liderstvu navodeći da nauka o liderstvu i odgovarajuća literatura treba da budu negde između socijalno konstrukcionističkih i psiholoških pristupa, u formi dijaloga između dva pristupa. Ova dva pristupa treba da ujedine snage da podignu liderstvo na jedan viši nivo. Liderstvo je veoma kompleksan fenomen i jedan pristup njemu nije dovoljan da istraži sve njegove karakteristike, osobine, funkcije i kompleksnosti (Fairhurst, 2007).

Iako oba pristupa, i diskurzivni i psihološki pristup kao oblast interesovanja imaju liderstvo, ova dva pristupa se ne takmiče jedan protiv drugog. Psihološko liderstvo se fokusira na uže područje, uglavnom na psihološke karakteristike pojedinaca, dok diskurzivno liderstvo pokušava da razume i vidi celu sliku društveno konstruisanog liderstva, odnosno ima mnogo širi opseg proučavanja liderstva. Razumevanje liderstva iz više različitih perspektiva je neophodno u današnje vreme za uspešne naučnike liderstva, ali i uspešne lidere. Prema Tourish (2008, p. 527), "društvo i biznis su patili od siromašnog liderstva, lošeg liderstva, narcističkog liderstva, i pre svega previše snažnog liderstva" u prošlosti i Fairhurst-ovo (2007) diskurzivno liderstvo pruža alternativan pristup liderstvu, koji je u stanju da se nosi sa ovim problemom, jer diskurzivno liderstvo teži da razume (L. Chen, 2008). Ali

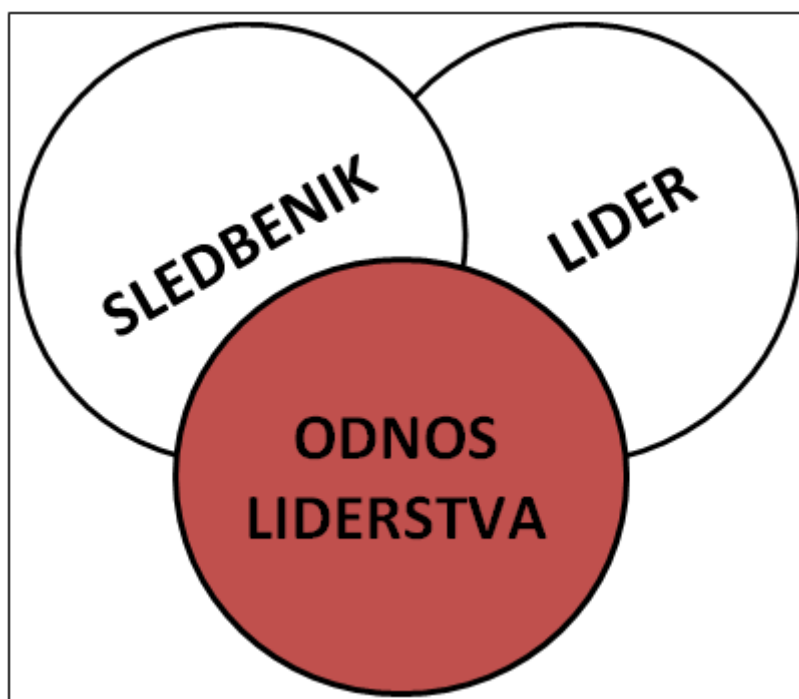
najbitnija karakteristika mu je što vidi kulturu i istoriju kao delove konstrukcije liderstva. Diskurzivno liderstvo ima sočivo koje je zasnovano na društvenim i kulturnim osnovama. Takođe, u fokusu diskurzivnog liderstva je i komunikacija koja se odvija u procesima liderstva, odnosno na komunikaciju se ne gleda kao na običan resurs liderstva (Fairhurst, 2007).

U istraživanju na Jamajci, koristeći diskurzivno liderstvo kao okvir, Hall (2011) je dokazao da postoje veoma značajne konekcije između liderstva, kulture i komunikacija. Blunt i Jones (1997) takođe smatraju da nacionalni kulturni diskursi imaju veliki uticaj na način na koji lideri kreiraju (grade) svoje "liderstvo" u zemljama u razvoju. Kako su i kultura i liderstvo konstruisani kroz diskurse, potrebno je razumeti zašto neki diskursi dominiraju nad drugima u izgradnji procesa liderstva u cilju kreiranja procesa liderstva koji su prihvatljiviji za čovečanstvo.

TEORIJSKA PODLOGA ISTRAŽIVANJA

4. Teorija razmene između lidera i saradnika – LMX (Leader-member exchange theory)

Teorija razmene između lidera i sledbenika (LMX – Leader-member exchange theory) je relacioni prilaz liderstvu i odnosima između lidera i članova (saradnika⁸; sledbenika; podređenih) sa perspektivom na entitetima. Polje interesovanja i fokus su na ponašanjima i karakteristikama pojedinaca u međusobnim interakcijama (Uhl-Bien, 2006). U centru pažnje je socijalna razmena koja se dešava između lidera i njegovih članova (c.f., Graen & Uhl-Bien, 1995). Prema LMX-u, liderstvo se sastoji iz tri "primarne komponente: karakteristika lidera; karakteristika sledbenika; i zrelosti odnosa liderstva" i "dešava se u kontekstu odnosa liderstva" (Graen & Uhl-Bien, 1991, p. 29). Iako LMX ne isključuje karakteristike lidera i saradnika, one se posmatraju u kontekstu odnosa interakcije između lidera i saradnika.



Ilustracija 4 Dominantna uloga odnosa u LMX teoriji

S obzirom da se u jezgru LMX teorije nalaze odnosi između lidera i njegovih saradnika, prema trodomenskoj perspektivi liderstva može se klasifikovati kao pristup zasnovan na odnosima. Ilustracija 4 ističe dominantnu ulogu odnosa liderstva u LMX teoriji među domenima liderstva. U terminima klasične podele teorija

⁸ Termin "saradnici" će se u ovom radu najčešće koristiti za označavanje engleskog termina "member", zbog pravednosti samog termina u označavanju zaposlenih, međutim termin se ovde isključivo odnosi na zaposlene koji su u hijerarhiji organizacije direktno ispod lidera, odnosno na podređene ili sledbenike.

liderstva, LMX teorija se može posmatrati kao situaciona (kontingentna) teorija liderstva, s obzirom da je zasnovana na odnosima lidera sa njegovim saradnicima, koje su drugačije od situacije do situacije, odnosno u ovom slučaju od saradnika do saradnika. Dalje, LMX može biti transakcioni ili transformacioni, u zavisnosti od nekoliko faktora koji će biti opisani u daljem radu. Međutim, granice LMX teorije se prostiru daleko izvan tradicionalnih situacionih, transakcionih ili transformacionih pristupa. Prema tome, LMX teorija se ne mora nužno posmatrati kao situaciona teorija liderstva ili u potpunosti identifikovati sa transakcionim i transformacionim liderstvom.

Pojava i razvoj LMX teorije i istraživanja

Koreni LMX teorije leže u teoriji vertikalnih dvovalentnih (dijadnih) veza (VDL – Vertical Dyad Linkage). Sa VDL-om, otkrivene su diferencirane dijadne veze između lidera i podređenih (Dansereau Jr, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975). U sociologiji, termin „dijada“ se koristi za označavanje grupe od dvoje ljudi, najmanje moguće socijalne grupe. Termin „dijadna“ se koristi za označavanje interakcije i komunikacije navedenih grupa. VDL se fokusirao na recipročne uticajne procese unutar diferenciranih vertikalnih dijada nadređenog i podređenog. To znači da menadžeri razvijaju diferencirane odnose sa neposrednim podređenima, za razliku od shvatanja ranijih pristupa liderstvu po kojima menadžeri koriste prosečni stil liderstva i razvijaju identične odnose sa svim svojim podređenima (Dansereau Jr et al., 1975; Graen & Cashman, 1975). Polje interesovanja VDL-a su pretežno bila individualna ponašanja lidera u kontekstu diferenciranih dijadnih odnosa razmene.

U narednoj fazi razvoja teorije, fokus se pomerio sa individualnog ponašanja na odnose i njihove ishode, a sama teorija je dobila svoj današnji naziv, teorija razmene između lidera i saradnika – LMX (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982). Značajna otkrića iz ove faze su: karakteristike i ponašanje lidera i podređenih utiču na razvoj odnosa razmene koji se odvija u procesu stvaranja uloga; visokokvalitetni odnosi razmene imaju značajne pozitivne efekte za lidere, podređene, odeljenja, grupe, timove i celu organizaciju; rezultati razvoja i održavanja visokokvalitetnih odnosa razmene su veoma efektivni procesi liderstva (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Treća faza razvoja, koja je na znatno višem nivou, je donela napuštanje tradicionalne distinkcije između lidera i podređenih u korist partnerstava između saradnika. Lideri treba da ponude svakom saradniku razvoj uzajamnog partnerstva između njih, tako da svi zaposleni imaju jednake mogućnosti za visokokvalitetan odnos sa njihovim liderom, čineći ceo proces liderstva pravednijim. Važno je da lideri budu ohrabreni da daju ove ponude (Graen, Novak, et al., 1982; Graen,

Scandura, & Graen, 1986). Odluka saradnika da li će prihvatiti ili ne ovu ponudu je na njima, ali sama jednaka ponuda partnerstva je presudna, jer su zaposleni svesni ukoliko ih njihov menadžer tretira različito i to utiče na njihovu percepciju pravednosti (pogledati Sias & Jablin, 1995). Zaposleni koji prihvate ponudu i sa svojim liderima izgrade visokokvalitetne odnose, za rezultat imaju znatno bolje performanse od onih koji ne prihvate ponudu (e.g., Graen, Novak, et al., 1982; Graen et al., 1986). Zatim, odnosi višeg kvaliteta su povezani i sa nižim nivoom fluktuacije i višim nivoom percepcije podrške lidera (e.g., Graen, Hoel, & Liden, 1982). Međutim, Dunegan, Uhl-Bien i Duchon (2002) smatraju da je LMX u prošlosti zaista bio povezivan sa različitim organizacionim varijablama, ali dokazi o povezanosti između LMX-a i fluktuacije, kao i LMX-a i performansi podređenih nisu konzistentne i zahtevaju dodatno istraživanje. Najznačajnije karakteristike treće faze razvoja teorije:

- LMX teorija je u ovoj fazi evaluirala u koristan model koji pruža recepte i uputstva za izgradnju efektivnog liderstva;
- Model partnerstva između lidera i saradnika koji je razvijen u ovoj fazi pruža mnogo više mogućnosti i potencijala za izgradnju visokokvalitetnih odnosa razmene, a samim tim rastu i mogućnosti i potencijal za efektivnije liderstvo u celini;
- Proces uspostavljanja i razvoja odnosa razmene između lidera i saradnika je u ovoj fazi znatno pravedniji.

Tabela 10 Pregled razvojnih faza LMX teorije (zasnovano na Graen & Uhl-Bien, 1995)

Faza	Fokus	Razvoj	Nivo analize
<i>VDL</i>	Validacija diferencijacije unutar radnih jedinica	Otkrivanje diferenciranih dijada	Dijade sa radnim jedinicama
<i>LMX</i>	Validacija diferenciranih odnosa za ishode organizacije	Fokus na odnosima i njihovim ishodima, diferenciranje između unutargrupnih i izvangrupnih članova (sledbenika)	Dijade
<i>Kreiranje liderstva (uloge)</i>	Teorija i istraživanje razvoja dijadnih odnosa	Izgradnja dijadnih partnerstava pomoću modela kreiranja liderstva	Dijade
<i>Mreža kompetentnosti kreiranja tima (nivo mreža)</i>	Ispitivanje dijada spojenih (agregiranih) u veće kolektive, odnosno sisteme	Ekspanzija dijadnih partnerstava i njihovog razvoja na nivo grupa i mreža	Kolektivi kao agregacije dijada

Četvrta, zadnja faza u razvoju LMX-a je okrenuta prema "sistemima međuzavisnih dijadnih odnosa" (Graen & Uhl-Bien, 1995, p. 233). Usvojena je perspektiva na sistemskom nivou da odgovori na "pitanje kako diferencirani dijadni odnosi spajaju zajedno u formiranju većih sistema mrežnih skupova" (p. 233). Glavni problem na kom se ova faza zasniva je kako se diferencirani dvovalentni odnosi uklapaju u izgradnji većih sistema mrežnih skupova. Ovi mrežni skupovi čine strukturu liderstva organizacije koja nije ograničena na radne ili organizacione jedinice. Odnosi u strukturi liderstva prelaze preko funkcionalnih granica, organizacionih granica i granica radnih jedinica. Ova struktura uključuje kako formalne, tako i neformalne odnose liderstva među zaposlenima. U cilju ispunjavanja obaveza koje proizilaze iz formalnih radnih uloga, zaposleni razvijaju mrežu odnosa zasnovanu na njihovoj uzajamnoj zavisnosti. Kako će se ovi odnosi razvijati zavisi od individualnih karakteristika zaposlenih, kao i od strukture radnih zadataka. U tabeli 10 je prikazan pregled razvojnih faza LMX teorije.

Unutrašnje i spoljašnje grupe

Rani istraživači koji su se bavili LMX-om (e.g., Dansereau Jr et al., 1975; Graen & Scandura, 1987) su tvrdili da lideri tretiraju različite sledbenike na različit način, smeštajući ih u dve grupe, "unutrašnju" i "spoljašnju" grupu. Diferencijacija između članova unutrašnje i spoljašnje grupe je karakteristična za drugu fazu razvoja LMX teorije. Članovi unutrašnje grupe formiraju jače i bliže odnose sa svojim liderima koje se mogu označiti kao visokokvalitetni odnosi, dok sa druge strane članovi spoljašnje grupe formiraju odnose znatno nižeg kvaliteta sa svojim liderima.

Odnosi visokog kvaliteta su praćeni visokim nivoom uzajamnog poverenja, poštovanja, obaveza i recipročnog uticaja koji rezultiraju visokom posvećenošću, većim zadovoljstvom poslom i poboljšanjem performansi podređenih i izvršavanjem poslova i radnih zadataka znatno izvan osnovnog opisa posla, nasuprot odnosima niskog kvaliteta, koji su praćeni niskim nivoom poverenja, poštovanja i obaveza i izvršavanjem samo striktno zahtevanih zadataka iz opisa posla od strane podređenih (e.g., Graen & Uhl-Bien, 1995; Klein & Kim, 1998; Zalesny & Graen, 1986). Ovo je delom zbog dodatnih informacija, podrške i pažnje koje sledbenici u visokokvalitetnih odnosima uživaju od njihovih lidera (Graen & Cashman, 1975). S obzirom da podređeni u unutrašnjoj grupi imaju znatno bolje performanse, lideri treba da razviju visokokvalitetne odnose sa što većim brojem podređenih. Takođe, ako postoji oštra distinkcija između članova unutrašnje i spoljašnje grupe, članovi unutrašnje grupe mogu da budu uvređeni njihovim lošijim statusom i tretmanom (Klein & Kim, 1998; McClane, 1991; Yukl & Van Fleet, 1990).

Lider odlučuje o varijanti razmene koju će primeniti sa svojim sledbenicima, odnosno u koju grupu će ih smestiti na osnovu određenih ličnih osobina kao što su vrednosti, stavovi, ponašanja, pol, starost, razmišljanja, nivo obrazovanja, stručnost, znanje, empatija, optimizam, samoefikasnost, unutrašnji lokus kontrole, osećajnost, itd. Neki autori tvrde da lideri radije smeštaju u unutrašnju grupu sledbenike koji su im po navedenim karakteristikama sličniji u odnosu na druge sledbenike sa koje smeštaju u spoljašnju grupu. Lideri imaju mnogo jače veze sa sledbenicima iz unutrašnje grupe nego sa sledbenicima iz spoljašnje grupe. Njima se dodeljuje visok stepen odgovornosti i pristup strateškim resursima. Sledbenici iz unutrašnje grupe su posvećeniji lideru, organizaciji i ciljevima radnih zadataka, ulažu više napora i truda u svoj rad i imaju više zaduženja i najčešće se nalaze na pozicijama asistenata i savetnika lidera. Sa druge strane, sledbenici koji pripadaju spoljašnjoj grupi su obični izvršioc poslova, dok lideri u odnosu sa njima imaju ulogu supervizora.

Prethodno opisani odnosi unutar unutrašnje i spoljašnje grupe su odnosi prvog nivoa. Osim njih, postoje i odnosi drugog nivoa između lidera i njegovog sopstvenog nadređenog (lider ili rukovodilac koji je direktno iznad njega u hijerarhiji organizacije), koji su takođe dijadni odnosi i takođe se mogu diferencirati u unutrašnju ili spoljašnju grupu. Odnosi prvog nivoa se nazivaju "niže dijade" (lower dyads), dok se odnosi drugog nivoa nazivaju "više dijade" (higher dyads) (e.g., Graen, Cashman, Ginsburg, & Schiemann, 1977). Kvalitet odnosa između lidera i njegovog nadređenog utiče na kvalitet odnosa sa podređenima, odnosno dijadni odnosi nagore utiču na dijadne odnose nadole (Cashman, Dansereau Jr, Graen, & Haga, 1976; Graen et al., 1977), kao i na napredovanje i brzinu razvoja karijere samog lidera u organizaciji (Wakabayashi & Graen, 1984). Lideri sa visokokvalitetnim odnosima nagore češće razvijaju i održavaju visokokvalitetne odnose sa podređenima i obezbeđuju im više koristi u vidu resursa, informacija, motivacije, participacije u procesu donošenja odluka, autonomije, ovlašćivanja, podrške, brige za njihovu dobrobit, mogućnosti, tehničkih veština, itd. Međutim, odnosi nadole takođe utiču na odnose nagore i njihove koristi. Tangirala, Green i Ramanujam (2007) smatraju da liderov visokokvalitetan odnos nagore nema koristi za njega osim ako su odnosi razmene sa podređenima takođe visokog kvaliteta.

Životni ciklus kreiranja liderstva (life-cycle of leadership making)

U novijoj literaturi, koja se pojavila na osnovama treće faze razvoja LMX teorije i istraživanja, "centralni koncept LMX teorije se zasniva na shvatanju da se liderstvo dešava kada su lideri i saradnici u stanju da razviju efektivne odnose koji rezultiraju inkrementalnim uticajem i time oni stižu pristup mnogim benefitima koje donose ovi odnosi" (Uhl-Bien, 2006, p. 656). Ovi efektivni odnosi se nazivaju

partnerstva (Graen & Uhl-Bien, 1995). Graen i Uhl-Bien (1991) smatraju da se ova partnerstva grade u tri faze u takozvanom „životnom ciklusu“ liderstva. Ove tri faze formiraju model "kreiranja liderstva", odnosno proces kreiranja liderstva ili proces kreiranja uloga⁹ i prikazane su u tabeli 11.

Tabela 11 Faze izgradnje partnerstava u životnom ciklusu liderstva (preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Graen & Uhl-Bien, 1995)

Karakteristika	Faza 1 – Stranac	Faza 2 – Poznanik	Faza 3 – Zrelost
<i>Faza izgradnje odnosa (uloge)</i>	Nalaženje i određivanje odgovarajuće uloge	Izgradnja i razvoj uloge	Implementacija uloge
<i>Tip uticaja</i>	Jednosmeran	Mešovit	Dvosmeran (recipročan)
<i>Tip reciprociteta</i>	"Cash and carry"	Mešovit	U naturi (in-kind)
<i>Vremenski raspon reciprociteta</i>	Neposredan	Određeno odlaganje	Neodređeno (neograničeno)
<i>Kvalitet razmene između lidera i sledbenika</i>	Nizak	Srednji	Visok
<i>Inkrementalni uticaj</i>	Ne postoji	Ograničen	Gotovo neograničen
<i>Preovlađujući interesi</i>	Sopstveni	Kombinacija	Grupni (kolektivni)
<i>Zahtevi za napredovanje u narednu fazu</i>	Ponuda za poboljšan radni odnos mora biti data od bilo koje strane (lidera ili saradnika) i prihvaćena od druge strane.	Uspešno prolaženje faze testiranja poboljšanog odnosa.	Zadnja faza. Međutim, potrebna su kontinualna poboljšanja u cilju održavanja partnerstva.

U prvoj fazi, koja se naziva "stranac" faza, odnosi i razmena između lidera i saradnika su u potpunosti "ugovorni" bez inkrementalnog uticaja između njih. Neki odnosi nikada i ne odu daleko od ove faze i ostaju nerazvijeni i niskog kvaliteta. Druga, "poznani", faza se karakteriše povećanom, pravednijom, ali ne i apsolutnom razmenom između lidera i sledbenika u formi svojevrsnog testa za napredovanje u

⁹ Različiti nazivi u zavisnosti od literature koja se koristi i preferencija autora

finalnu, "zrelu", fazu odnosa, koja donosi veoma kvalitetna partnerstva praćena lojalnošću, podrškom, dugaćkim vremenskim intervalom uzajamne razmene, emocijama i znaćajnim inkrementalnim uticajem između lidera i saradnika (Graen & Uhl-Bien, 1991, 1995).

Visokokvalitetni odnosi, odnosno odnosi razmene visokog kvaliteta su analogni odnosima u unutrašnjoj grupi, dok su odnosi razmene niskog kvaliteta analogni odnosima u spoljašnjoj grupi. Iako su naućnici masovno usvojili model kreiranja liderstva i diferencijaciju odnosa na visokokvalitetne i niskokvalitetne u njihovim istraživanjima, mnogi teorijski autori, uglavnom u literaturi organizacionog ponašanja i liderstva, još uvek koriste diferencijaciju LMX odnosa i sledbenika na unutrašnju i spoljašnju grupu.

Životni ciklus liderstva je povezan do određene mere sa transformacionim i transakcionim liderstvom. U prošlosti, autori su često razmatrali da li je LMX transakcionalan ili transformacionalan. Neki autori (e.g., Hogg, Martin, & Weeden, 2003; Yukl, 1989) su zastupali stav da je LMX transakcionalan zbog njegovog fokusa na odnose razmene (transakcije) između lidera i njegovih saradnika. Međutim, LMX poseduje karakteristike i transakcionog i transformacionog liderstva. Faza u kojoj se nalazi odnos razmene između lidera i saradnika u datom trenutku određuje da li je odnos više transakcionalan ili transformacionalan. Svaki odnos je u početku ogranićen i transakcionalan u stranac fazi, pomerajući se i evoluirajući prema transformacionalnom i efektivnom odnosu liderstva dostizanjem faze zrelosti (Bass, 1999). Međutim, većina odnosa uključuje elemente i transakcionog i transformacionog liderstva. Retko koji odnos je u potpunosti transakcionalan ili transformacionalan. Prema tome, LMX i životni ciklus liderstva pokrivaju Avolio-ov i Bass-ov (Avolio & Bass, 1991) "model potpunog liderstva", odnosno potpun opseg razvoja liderstva koji uključuje i transakciono i transformaciono liderstvo.

Lideri imaju zahtevnu ulogu u izgradnji partnerstava sa njihovim saradnicima u procesu kreiranja liderstva. Da bi izgradili odnose razmene visokog kvaliteta, lideri moraju da se fokusiraju na njihove saradnike, umesto na zadatke. Schermerhorn i njegove kolege (Schermerhorn et al., 2010) predlažu nekoliko koraka za formalne lidere u cilju ostvarivanja koristi koje bolji odnosi sa saradnicima pružaju:

- Sastajati se posebno sa saradnicima tokom faze testiranja da bi se za obe strane olakšala procena motiva, stavova i potencijalnih resursa za razmenu i uspostavljanje uzajamnih očekivanja od uloge.

- Raditi u pravcu oplemenjivanja izvornog odnosa razmene i razvoja uzajamnog poverenja, lojalnosti i poštovanja sa saradnicima koji najviše obećavaju tokom test sastanka.
- Utvrditi koji od ovih odnosa će napredovati do treće, zrele, faze gde se razmena zasnovana na sopstvenim interesima transformiše u zajedničku posvećenost viziji, misiji i ciljevima radne jedinice.
- Nagraditi saradnike koji se nalaze u drugoj i trećoj fazi razvoja odnosa sa boljim statusom, jačim uticajem, i drugim benefitima u zamenu za njihovu dodatnu pažnju; ostati responzivan na njihove potrebe; i oslanjati se na ubeđivanje i konsultacije sa njima.
- Stalno iznositi svoje opservacije i razmatrati ih.
- Raditi u pravcu povećanja broja partnera (visokokvalitetnih odnosa).

Sledeći rezultate istraživanja Graen-a, Novak-a i Sommerkamp-a (1982), kao i Scandura-e i Graen-a (1984), Graen i Uhl-Bien (1995) su dali preporuku da lideri treba da budu obučeni za razvoj visokokvalitetnih odnosa razmene, te da je potrebno da probaju da izgrade ova odnose visokog kvaliteta sa svim svojim saradnicima, ne samo sa odabranim saradnicima. Odluka saradnika da li će prihvatiti da se angažuju u razvoju partnerstva je u potpunosti na njima. Međutim, davanje ponude svim saradnicima utiče na objektivne performanse, zadovoljstvo i motivaciju svih zaposlenih usled percipirane pravednosti lidera i procesa kreiranja liderstva. Takođe, oštro razlikovanje saradnika rezultira prezirom inferiornog statusa i različitog tretmana među saradnicima koji su lošije tretirani i sa kojima lider nije pokušao da razvije partnerstvo (c.f., McClane, 1991).

Jedna oblast procesa izgradnje liderstva još uvek nije dovoljno istražena, a to je uloga novih saradnika. Nije poznato da li i u kojoj meri novi saradnici mogu direktno da utiču na ovaj proces. Međutim, poznato je da postoji dva tipa novih saradnika: oni koji su aktivni i oni koji su pasivni. Neki novi saradnici se slažu i prihvataju sve što lider odluči da uradi, dok se neki proaktivno angažuju u razvoju visokokvalitetnih odnosa razmene sa svojim liderom (Yukl, 2010).

Faze izgradnje odnosa i uloga

Nalaženje i određivanje odgovarajuće uloge – Počinje pristupanjem saradnika grupi ili timu, nakon čega lider procenjuje njegove veštine, sposobnosti, talente, znanja i druge karakteristike. Zatim, na osnovu svoje procene, lider nudi određene mogućnosti sledbeniku kako bi mogao da dokaže svoje sposobnosti. U ovoj fazi se

lider i saradnik ponašaju kao stranci koji imaju međuzavisne radne uloge. Komunikacija, interakcija i odnosi u ovoj fazi su formalni i zasnivaju se u na ekonomskoj, odnosno materijalnoj razmeni. Lider saradniku obezbeđuje samo one resurse koji su mu neophodni, a saradnik izvršava samo one poslove koji su mu dodeljeni i ništa preko toga. Dvovalentne odnose koji ne napreduju dalje od ove faze karakteriše (Graen & Uhl-Bien, 1995):

- Niskokvalitetan odnos razmene između lidera i saradnika, koja je zasnovana na podređenoj poziciji saradnika u odnosu na lidera;
- Jednosmerni vertikalni uticaj lidera na saradnike;
- Odnosi koji su određeni formalnim ulogama u organizaciji i grupi;
- Nekoherentni ciljevi;
- Isključivo ugovorno-ekonomska razmena između lidera i sledbenika;
- Nepostojanje suštinskog liderskog procesa;
- Nepostojanje inkrementalnog uticaja između lidera i saradnika;
- Beznačajna socijalna razmena;
- Zahtevi lidera zasnovani na formalnom hijerarhijskom statusu;
- Izvršavanje obaveza saradnika isključivo zbog formalne obaveze i kontrole nagrada i kompenzacija od strane lidera;
- Motivacija saradnika zasnovana na zadovoljavanju sopstvenih interesa;
- Nedostatak brige saradnika za dobrobit grupe i organizacije.

Izgradnja i razvoj uloge – Počinje inicijalnom ponudom za izgradnju i razvoj partnerstva. Vremenski je vrlo ograničena i u njoj se vrše razna testiranja vezana za ulogu saradnika. Razmena između lidera i saradnika se povećava i kreira se uloga koja odgovara saradniku. Sa ovom ulogom saradnik dobija određene beneficije, ovlašćenja i odgovornosti. Protok resursa i informacija se povećava, ali se još uvek vagaju uzajamne "usluge" kako bi bile izjednačene. U ovoj fazi jačaju odnosi između lidera i saradnika, proces liderstva kreće da se razvija i postaje efektivniji. Sa druge strane, uzajamni uticaj između lidera i saradnika je još uvek ograničen i nije u potpunosti izgrađeno uzajamno poštovanje i poverenje neophodno za potpuno efektivno liderstvo. Ova faza se smatra kritičnom u razvoju odnosa između lidera, jer odnosi koji ne prođu testiranje i ne razvijaju se dovoljno da pređu u treću fazu, na kraju nazaduju i vraćaju se u prvu fazu gde ostaju najčešće zauvek.

Implementacija uloge – U ovoj fazi se uspostavljaju obrasci razmene između lidera i saradnika i odnosi prerastaju u zrela partnerstva. Razmena je izuzetno razvijena i više se ne vagaju uzajamne "usluge", a vremenski intervali vraćanja usluga mogu biti neograničeni. Razvija se potpuna uzajamna podrška, posvećenost, emocionalna razmena, poštovanje, poverenje, uticaj, i rastu uzajamne obaveze, odgovornosti i dužnosti između lidera i saradnika. Prednosti zrelih i potpuno razvijenih odnosa mogu biti:

- Potencijal za uzajamni inkrementalni uticaj između lidera i saradnika je neograničen;
- Doprinosi poslu i procesima razmene svakim danom rastu;
- Visokokvalitetni odnosi razmene podstiču saradnike da se angažuju u odgovornijim aktivnostima;
- Obe strane dobijaju pristup dodatnim resursima koji im omogućavaju da prihvate dodatne obaveze i odgovornosti u organizaciji;
- Fokusiranje na zajedničke interese umesto na sopstvene.
- Saradnici radije preuzimaju inicijativu, praktikuju personalno liderstvo i time pokušavaju da povećaju efektivnost njihove jedinice;
- Saradnici učestvuju u aktivnostima koji nisu izričito propisani od strane organizacije;
- Saradnici lakše prihvataju rizik;
- Lideri i saradnici mogu da računaju jedni na druge u potpunosti;
- Saradnici su ohrabreni da svojim liderima i grupi pruže konstruktivne kritike;
- Naglasak na formalizovane hijerarhijske odnose nestaje.

Faze izgradnje odnosa i uloga ne moraju biti iste za sve zaposlene. Odnosi ne moraju da se razvijaju istim tempom, a neki odnosi nikad ni ne napreduju dalje od prve faze.

Preduslovi, ishodi i moderatori LMX-a

S obzirom da je LMX uopšteno višestepena konstrukcija, na njega utiču mnogi preduslovi (antecedenti) i ima razne ishode. I antecedenti i ishodi se mogu diferencirati na individualni, grupni i organizacioni nivo. Dalje, individualni nivo se može podeliti na dve kategorije, lidere i saradnike. Najuticajniji preduslovi LMX-a su organizaciona struktura i kultura, kultura grupe, stil liderstva, prakse menadžmenta ljudskih resursa, itd. (pogledati Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009).

Maslyn i Uhl-Bien (2001) su imali interesantno otkriće vezano za trud (napor) koji pojedinci ulažu u razvoj LMX odnosa. Veća količina uloženog truda od strane dijadnog partnera je povezana sa višim stepenom LMX-a i kod lidera i kod saradnika. Dalje, sopstveni trud i trud dijadnog partnera imaju interaktivni efekat. Ako jedan od partnera u dijadi ulaže značajno više truda od drugog partnera, rezultat će biti nerecipročan odnos. Tačnije, više sopstvenog truda u kombinaciji sa manje truda dijadnog partnera rezultira nižim kvalitetom LMX odnosa.

Rezultati razvoja i održavanja visokokvalitetnih odnosa razmene su veoma efektivni procesi liderstva. Dalje, najznačajniji ishodi visokokvalitetnog LMX-a su zasigurno performanse pojedinaca, grupa i organizacije; niži stepen fluktuacije; ovlašćivanje; uzajamno poverenje i poštovanje između lidera i saradnika; veća posvećenost zaposlenih; veća produktivnost; zadovoljstvo poslom; organizaciono dobrograđansko ponašanje (OCB); razvoj karijere; fokus na kolektivne interese umesto na sopstvene, itd. (e.g., Graen & Uhl-Bien, 1995; Henderson et al., 2009; Schermerhorn et al., 2010). Maslyn i Uhl-Bien (2001) su takođe otkrili da pojedinci koji imaju dobre odnose sa njihovim liderima u dužem vremenskom period ulažu više truda u razvoj i održavanje odnosa u budućnosti. Tabela 12 prikazuje detaljan pregled antecedenta i ishoda LMX-a.

Tabela 12 Preduslovi i ishodi LMX-a (izvori: e.g., Graen & Uhl-Bien, 1995; Henderson et al., 2009; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993; Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Yukl, 2010)

Nivo	Preduslovi	Ishodi visokokvalitetnog LMX-a
<i>Individualni nivo – saradnici</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Želja novih saradnika da postanu stalni zaposleni <ul style="list-style-type: none"> • Trud • Kompetentnost • Pouzdanost • Personalne karakteristike i ličnost • Kompatibilnost sa liderom • Kompatibilni stil donošenja odluka sa liderom • Optimizam • Uvažavanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Performanse <ul style="list-style-type: none"> • Niži stepen fluktuacije • Organizaciona posvećenost <ul style="list-style-type: none"> • Produktivnost • Zadovoljstvo poslom <ul style="list-style-type: none"> • Motivacija • Jasnoća uloge • Pristup većoj količini resursa <ul style="list-style-type: none"> • Zadovoljstvo sa liderom <ul style="list-style-type: none"> • Podržavanje lidera <ul style="list-style-type: none"> • Poverenje • Više otvorene komunikacije sa liderom • Manja upotreba taktika pritisaka na lidera <ul style="list-style-type: none"> • Upotreba personalnog liderstva • Organizacijsko dobrograđansko ponašanje (OCB) • Ispunjavanje psihološkog ugovora • Voljnost da se uloži dodatan napor

	<p>veština tima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unutrašnji lokus kontrole • Samoefikasnost <ul style="list-style-type: none"> • Dugoročno planiranje • Orijehtacija na karijeru <ul style="list-style-type: none"> • Ponašanje 	<p>angažovanjem u aktivnostima koje nisu posebno propisane od strane organizacije</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veće plate pojedinaca i ostale kompenzacije kao rezultat boljih performansi • Brže napredovanje i razvoj karijere <ul style="list-style-type: none"> • Poželjni radni zadaci • Bolji stav prema poslu • Veća angažovanost i participacija • Učestvovanje u donošenju odluka • Dalje ulaganje truda u održavanje i razvoj LMX odnosa <ul style="list-style-type: none"> • Dobrobit zaposlenih
<i>Individualni nivo - lideri</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stil liderstva • Razmena sa nadređenima koji su direktno iznad u hijerarhiji organizacije <ul style="list-style-type: none"> • Trud • Personalne karakteristike i ličnost • Ponašanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Uticaj <ul style="list-style-type: none"> • Performanse • Uspešna karijera • Efektivnost • Veće stepen podrške, obzira, pažnje i brige za saradnike • Mentorstvo i konsultacije sa saradnicima <ul style="list-style-type: none"> • Motivacija saradnika • Delegiranje i ovlašćivanje saradnika • Davanje veće autonomije saradnicima <ul style="list-style-type: none"> • Manje direktnog nadzora • Manje dominacije konverzacija • Veći stepen identifikacije sa organizacijom • Manja depersonalizacija prema korisnicima
<i>Grupni nivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kultura • Veličina • Sastav • Struktura 	<ul style="list-style-type: none"> • Performanse grupe • Bolji odnosi među članovima grupe <ul style="list-style-type: none"> • Efektivni procesi liderstva • Efektivnost grupe i radne jedinice
<i>Organizacioni nivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • HR prakse • Kultura • Struktura 	<ul style="list-style-type: none"> • Performanse organizacije • Niži stepen fluktuacije • Niži troškovi radne snage <ul style="list-style-type: none"> • Reputacija • Organizacioni razvoj • Proceduralna i distributivna Pravda • Bolja organizaciona i radna klima

Henderson, Liden, Glibkowski i Chaudhry (2009) su istraživali moderatore i medijatore koji utiču na veze između nekoliko antecedenta LMX-a i LMX diferencijacije. Oni su otkrili da transformaciono i službeničko liderstvo moderiraju vezu između veličine grupe i LMX diferencijacije; međuzavisnost zadataka moderira vezu između timsko orijentisane kulture i LMX diferencijacije; a želja kontingentnih radnika za stalnim zaposlenjem i norme koje propisuju poštovanje za ljude na nivou radne grupe moderiraju vezu između mešavine (miksa; količinskog odnosa; strukture) internalizovanih i kontingentnih radnika u radnoj grupi i LMX diferencijacije. Takođe su otkrili da kultura na nivou radne grupe ima medijacijski efekat na vezu između kulture na nivou organizacije i LMX diferencijacije.

Teorija deljenog mrežnog liderstva

Četvrta faza razvoja LMX teorije pomera fokus izvan tradicionalnih dijadnih odnosa prema perspektivi na sistemskom nivou, šireći dijadna partnerstva na nivo grupa i mreža. Nije u potpunosti jasno da li je ova faza evolucija (proširenje) LMX teorije ili potpuna revolucija i pojava nove teorije koja je povezana sa LMX-om. Graen (2006) smatra da je u pitanju transformacija LMX teorije i novu, nadograđenu teoriju naziva LMX–MMX¹⁰ teorijom deljenog mrežnog liderstva. LMX je vertikalna liderska komponenta konstrukcije, dok je MMX sve osim vertikalnog. Uloga MMX-a je bavljenje neformalnim liderstvom i uticajima u organizaciji. Organizacije se posmatraju kao sistemi međuzavisnih dijadnih odnosa (dijadnih podsklopova; Graen & Scandura, 1987).

Offstein, Madhavan i Gnyawali (2006) su se takođe bavili proširivanjem LMX teorije i predstavili su LMX trijade (trojstvo) i analizu na nivou trijada umesto dijada. Trijada se može definisati kao grupa tri objekata, u ovom slučaju čoveka. U terminima odnosa, trijada označava odnose između tri čoveka. Analiza na nivou trijada uzima grupu od tri čoveka za jedinicu istraživanja i analize. Madhavan i Gnyawali (2006) predlažu mogućnost za kreiranje strukture trijada na osnovu sadržaja i prirode odnosa koji postoje. Ishodi trijada mogu biti različiti u zavisnosti od motiva za njihovo formiranje, koji mogu biti kolaborativni ili kompetitivni. Njihova teorija, odnosno okvir omogućava naučnicima da identifikuju i analiziraju trijade, kao i da razumeju zašto se određene trijade formiraju i kako funkcionišu (Uhl-Bien, 2006).

¹⁰ Member-member exchange – razmena između saradnika i saradnika, odnosno razmena član-član.

5. Ovlašćivanje u liderstvu

Ovlašćivanje, ili kako ga neki autori nazivaju u srpskom jeziku, opunomoćavanje, osnaživanje, ovlašćenost, opunomoćenost ili osnaženost (engl. *Empowerment*), u organizacionim okvirima je organizaciona i menadžerska varijabla koja se pojavila iz teorija participativnog menadžmenta i uključenosti zaposlenih (employee involvement) (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997) u kasnim sedamdesetim godinama u kontekstu organizacione moći i kontrole (e.g., Kanter, 1979) i njegov značaj se konstantno ističe od osamdesetih godina sa rastućim brojem literature koje priznaju ovlašćivanje kao posebnu kategoriju i vrše značajan napor u cilju prikazivanja i objašnjenja ovlašćivanja kao značajnog organizacionog fenomena kroz teoriju i istraživanje (e.g., Bloom, 2011; Conger & Kanungo, 1988; Kanter, 1983a, 1983b; Kanter, 1989; Keller & Dansereau, 1995; Kraimer, Seibert, & Liden, 1999; Le, Mo, Gilad, & Junqi, 2012; Northouse, 2012; Spreitzer, 1995, 2008; Spreitzer et al., 1997; Thomas & Velthouse, 1990; Zhong, Lam, & Chen, 2011; Zimmerman, 1990a). "Ovlašćivanje sugerise da participacija sa drugima kako bi se postigli ciljevi, napori ka sticanju pristupa resursima i neka kritična razumevanja socio-političkog okruženja osnovne komponente konstrukcije. Primena ovog opšteg okvira na organizacioni nivo analize sugerise da ovlašćivanje uključuje organizacione procese i strukture koje povećavaju participaciju članova i poboljšavaju ostvarivanje ciljeva za organizaciju" (Perkins & Zimmerman, 1995, p. 571). "Ovlašćivanje konotira nezavisnost i autonomiju. Ovlašćena osoba je samo-motivisana i veruje u sopstvenu sposobnost da izađe na kraj u životu i radi i izvršava uspešno" (Kark et al., 2003, p. 246). "Intervencije orijentisane na ovlašćivanje poboljšavaju dobrobit dok imaju cilj da ublaže probleme, pruže mogućnosti učesnicima da razvijaju znanja i veštine, i angažuju stručnjake kao saradnike umesto autoritativnih eksperata" (Perkins & Zimmerman, 1995, p. 570). Po Blanchard-u (2006): "Ovlašćivanje znači dozvoliti ljudima da donesu njihove mozgove na posao i omogućavanje korišćenja njihovog znanja, iskustva i motivacije. Ovlašćivanje predstavlja proces fokusiranja na zadatak ostvarivanja pozitivnih efekata za organizaciju korišćenjem postojeće moći". Mullins (2010) smatra da je ovlašćivanje pružanje mogućnosti i šansi sledbenicima u grupi i organizaciji za donošenje sopstvenih odluka vezanih za njihove zadatke i aktivnosti u organizaciji. Kako bi iskoristili potencijale ovlašćivanja i pozitivne efekte koje uspešna implementacija ovlašćivanja pruža, lideri moraju da nauče da pravilno koriste svoj autoritet, kako bi se obezbedio uspeh aktivnosti.

Na početku razvoja teorije, dva nivoa organizacionog ovlašćivanja su bila razlikovana, organizacioni (na nivou cele organizacije) i individualni nivo. Ovlašćivanje na individualnom nivou uključuje "participativno ponašanje, motivaciju za vršenje kontrole i osećaj efikasnosti i kontrole", dok ovlašćivanje na nivou

organizacije uključuje "deljeno liderstvo, mogućnosti za razvoj veština, ekspanziju, i efektivan uticaj zajednice" (Zimmerman, 1990a, pp. 169-170).

Tabela 13 Izmenjene i dopunjene faze u procesu ovlašćivanja po Conger i Kanungo (1988)

Stadium - faza	Objašnjenje
<i>I – Dijagnostika uslova u organizaciji koji vode ka psihološkom stanju bezmoćnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacioni faktori <ul style="list-style-type: none"> • Nadzor • Sistem nagrađivanja <ul style="list-style-type: none"> • Priroda posla
<i>II – Upotreba menadžerskih strategija i tehnika</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Participativan menadžment i donošenje odluka <ul style="list-style-type: none"> • Postavljanje ciljeva • Sistem povratnih informacija <ul style="list-style-type: none"> • Modelovanje • Kontingentni sistem nagrađivanja – nagrađivanje na osnovu kompetentnosti <ul style="list-style-type: none"> • Obogaćivanje posla
<i>III – Uklanjanje negativnih eksternih uslova i faktora iz prve faze koji su odgovorni za bezmoćnost</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uklanjanje negativnih organizacionih faktora <ul style="list-style-type: none"> • Ukidanje preteranog nadzora i kontrole • Ukidanje neadekvatnog sistema nagrađivanja • Promena prirode poslova koji imaju negativan uticaj na sistem ovlašćivanja
<i>IV – Pružanje informacija o samo-efikasnosti podređenima koristeći 4 izvora</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enaktivno postignuće (enactive attainment), odnosno iskustvo i doživljaj (experience) 2. Indirektno iskustvo (vicarious experience), odnosno modelovanje ili iskustva drugih 3. Verbalno ubeđivanje 4. Emocionalno uzbuđenje i psihološki faktori
<i>V – Rezultati u vidu doživljaja ovlašćenosti podređenih</i>	<p>Osećaj ovlašćenosti</p> <p>Jačanje napora i truda – performansi (performance expectancy)</p> <p>Jačanje verovanja u sopstvenu efikasnost</p>
<i>VI – Bihevioralni efekti ovlašćenosti</i>	<p>Iniciranje (preuzimanje inicijative) i istrajnost u ponašanju za ostvarivanje ciljeva zadataka</p>

Conger i Kanungo (1988) su definisali ovlašćivanje kao "proces poboljšanja osećaja samo-efikasnosti među članovima organizacije kroz identifikaciju uslova koji podstiču i neguju nemoćnost i kroz njihovo uklanjanje pomoću formalnih organizacionih praksi, kao i neformalnih tehnika pružanja informacija o efikasnosti (pružanja efikasnih informacija)" (Conger & Kanungo, 1988, p. 474). Ova definicija

ovlašćivanja je orijentisana na prakse (proces) menadžmenta za poboljšanje i povećanje ovlašćivanja među zaposlenima u organizaciji. Oni su razvili i model procesa ovlašćivanja u pet faza, koji je prikazan u tabeli 13 u proširenoj i izmenjenoj verziji u šest faza. Sa druge strane se nalazi perspektiva Thomas-a i Velthouse-a (1990) koja je više fokusirana na perspektivu pojedinaca i osećaje ovlašćenosti. Oni smatraju da je ovlašćivanje ustvari intrinzična (unutrašnja) motivacija za zadatak koja uključuje četiri dimenzije procene, kompetentnost, uticaj, smislenost i izbor uz aditivne motivacione efekte, kao njene kognitivne komponente. Razmatrajući njihov rad, Spreitzer (1995) je primetila da ove četiri kognicije (saznanja) reflektuju orijentaciju pojedinaca prema njihovim radnim ulogama.

Značajniji efekti uspešnog ovlašćivanja u organizacijama mogu biti (Grubic-Nesic, 2008): visok nivo zadovoljstva poslom; visok nivo organizacione posvećenosti; visok nivo motivacije; proaktivan način razmišljanja i delovanje zaposlenih; manje radno opterećenje; razvoj karijere; povećanje radnih performansi; uspešan timski rad, poboljšanje timskih performansi i timske efektivnosti; povećanje efektivnosti lidera i sledbenika; povećanje produktivnosti; lakša socijalizacija novih radnika; razvoj novih ideja, povećanje kreativnosti i inovativnosti; lakše prihvatanje promena i rizika; povećanje zadovoljstva potrošača; poboljšanje svih procesa u organizaciji, itd. Ovlašćivanje može da bude jedan od najefektivnijih alata u povećanju produktivnosti, kako individualne (e.g., Koberg, Boss, Senjem, & Goodman, 1999), tako i timske produktivnosti (e.g., Kirkman & Rosen, 1999). Ovlašćivanje znatno poboljšava radne performanse zaposlenih (e.g., Spreitzer, 1997, 2008) i omogućava razvijanje znanja pojedinaca u pravcu šire i proaktivnije orijentacije prema sopstvenom poslu, i spremnosti i voljnosti za predlaganje novih načina za obavljanje posla i angažovanje u timskom radu (pogledati Wall, Wood, & Leach, 2005). U istraživanju "Whitehall II" u kome je učestvovalo preko deset hiljada državnih službenika u Engleskoj, otkriveno je da veći stepen ovlašćivanja zaposlenih na radnom mestu i davanje veće kontrole nad njihovim poslom mogu u značajnoj meri da poboljšaju njihovo zdravlje (Kuper & Marmot, 2003).

Sa druge strane, nedostatak ovlašćivanja vodi do (pogledati Grubic-Nesic, 2008): apatije; profesionalnog izgaranja; straha od odlučivanja i nedostatka participacije u odlučivanju; nedostatka mogućnosti za učenje i razvoj; straha od novih ideja, promena i rizika; nedostatka poverenja; skrivanja emocija; okrivljujuće radne atmosfere i klime; kulture u kome se ne priznaju doprinosi pojedinaca; odlaska kvalitetnih radnika; neuvažavanja zaposlenih, itd.

Ovlašćivanje predstavlja moralni rizik za lidere i zavisi od njihove sposobnosti da se pomire sa potencijalnim gubitkom kontrole koja obavezno dolazi sa

deljenjem moći sa sledbenicima. Da bi se smanjio moralni rizik organizacije mogu da preduzmu dva bitna koraka (Spreitzer, 2008): postavljanje jasnih granica i ograničenja vezanih za nivo ovlašćenja sledbenika, kako bi oni znali šta je prihvatljivo; i izgradnja odnosa u kojima vlada poverenje i u kojima je manje verovatno da će zaposleni raditi u sopstvenom interesu.

Sa razvojem teorije ovlašćivanja, dva glavna prilaza ovlašćivanju su se pojavila (izdvojila), socio-strukturalni prilaz, koji se u suštini pojavio na osnovama ovlašćivanja na nivou organizacije, i psihološki prilaz, koji ima svoje poreklo u ovlašćivanju na individualnom nivou.

Socio-strukturalni prilaz ovlašćivanju (social-structural empowerment)

Prema Spreitzer (2008), socio-strukturalni prilaz izučava uslove (menadžment prakse) koji omogućavaju ovlašćivanje u organizaciji, blisko je povezana sa teorijama socijalne (društvene) moći i socijalne razmene i snažno je bazirana na demokratskim principima. Ona smatra da iz socio-strukturalne perspektive svi u organizaciji, čak i zaposleni na najnižim nivoima hijerarhije, imaju jednak potencijal i jednako su ovlašćeni. Ovlašćivanje i jednak potencijal za sve zaposlene zasnovana na demokratskim principima su mogući ako oni imaju stvaran pristup mogućnostima, informacijama, podršci i resursima. Slobodan protok informacija, participativno donošenje odluka, trening i obuka, nagrade i kompenzacije zasnovane na veštinama i znanju, i ravne organizacione strukture su menadžment prakse koje u zajedničkoj interakciji čine pristup lakšim za zaposlene (Spreitzer, 2008). Socio-strukturalno ovlašćivanje podrazumeva deljenje moći sa podređenima i delegaciju. Prema Mathieu, Gilson i Ruddy (2006, p. 97) "ovlašćivanje je praksa ili skup praksi koje uključuju delegaciju autoriteta i odgovornosti na zaposlene". Međutim, ovlašćivanje je mnogo više od prostog deljenja moći i delegacije (pogledati Conger & Kanungo, 1988). Prema Northouse (2012), ovlašćivanje u organizacijama je moguće samo ako struktura organizacije dozvoljava da se moć menja i proširuje. Nielsen (1986) smatra da je ovlašćivanje zapravo davanje resursa zaposlenima (podređenima) i poboljšanje njihovog osećaja samopoštovanja. Bowen i Lawler (1992) su pružili širu, detaljniju i primereniju definiciju ovlašćivanja. Po njima, ovlašćivanje znači deljenje četiri organizacione varijable sa zaposlenima: "informacija o performansama organizacije, nagrade zasnovane na performansama organizacije, znanja koja omogućavaju zaposlenima da razumeju i doprinesu organizacionim performansama, i moć za donošenje odluka koje utiču na performanse i pravac (smer kretanja) organizacije" (Bowen & Lawler, 1992, p. 32).

Psihološki prilaz ovlašćivanju – psihološka ovlašćenost (psychological empowerment)

Thomas i Velthouse (1990) su postavili temelje psihološkog pristupa ovlašćivanju, odnosno psihološkog ovlašćivanja. Prema njima, ovlašćivanje u radnim okruženjima se može razumeti kao forma moderne motivacije, specifičnije ovlašćivanje se može identifikovati (poistovetiti) sa intrinzičnom motivacijom za zadatak, koji se sastoji od četiri kognitivne (saznajne) komponente ili četiri dimenzije (nivoa) procene: uticajnosti (impact), kompetentnosti (competence), koja se poistovećuje sa Conger-ovim and Kanungo-ovim (1988) terminom samo-efikasnosti (self-efficacy) (Spreitzer, 1995), vrednosti i smislenosti (meaningfulness), odnosno smisla (meaning), i izbora (slobode izbora, choice), odnosno self-determinacije (self-determination) po Deci i Ryan-u (1985) (Thomas & Velthouse, 1990).

Uticajnost je stepen do kog pojedinac može da napravi razliku u situacijama povezanim sa radom (Thomas & Velthouse, 1990), stepen do kog pojedinac može da utiče (ima efekat) na ishode (rezultate) rada (Ashforth, 1989), ili verovanje pojedinaca da njihov posao utiče na efektivnost većeg sistema (Mathieu et al., 2006).

Kompetentnost se odnosi na stepen veština ili specifičnije spretnost (vičnost) pojedinaca potrebnu za izvršavanje njihovih zadataka na poslu (c.f., Thomas & Velthouse, 1990) ili verovanje pojedinca u njegove sopstvene sposobnosti i veštine (spretnost, vičnost; pogledati Gist, 1987). Kompetentnost se može nazvati i ličnom nadmoćju (personal mastery; Bandura, 1977, 1989) ili nadmoć nad ponašanjem (mastery of behavior; Spreitzer, 1995). Prema Bandura (1977), kompetentnost (samo-efikasnost) ima tri dimenzije: veličinu (opseg, engl. *magnitude*), koja se odnosi na percipirani nivo ostvarive (dostižne) težine zadataka, snagu (strength), koja se odnosi na stepen ubeđenja o prvoj dimenziji, odnosno veličini, i generalnost (opštost), koja se odnosi na nivo generalizovanja očekivanja. Istraživanja su pokazala da zadovoljstvo pojedinca sa njegovim nivoom kompetentnosti vodi ka visokim nivoima self-determinacije (pogledati Deci & Ryan, 2008a).

Vrednost ili smislenost je snažno povezana sa ličnim uverenjima i sistemom vrednosti pojedinca i odnosi se na percepciju vrednosti ishoda (rezultata) zadataka za pojedinca procenjene kroz njegov sistem vrednosti i lične standarde (pogledati Thomas & Velthouse, 1990). Takođe reflektuje osećaj (osećanje) pojedinca o važnosti (značajnosti) njegovog posla (Mathieu et al., 2006). Prema Brief i Nord-ovoj (1990) interpretaciji, smisao je slaganje između zahteva posla pojedinca, radne uloge i njegovog sistema vrednosti i uverenja. Kanter (1968) smatra da veći stepen vrednosti i smislenosti vodi ka većem stepenu posvećenosti. U analognim terminima, ako očekivani ishodi zadatka imaju vrednost i smisao za pojedinca, on će biti više

posvećen izvršavanju tog zadatka. Slično tome, ako neka osoba može da pronađe opštu smisao u organizaciji u kojoj radi, ta osoba će biti više posvećena organizaciji (organizaciona posvećenost zaposlenih).

Sloboda izbora se može posmatrati kao sloboda pojedinaca da biraju kako će izvršavati sopstvene zadatke. Visok nivo slobode izbora ili percipirane slobode izbora ili self-determinacije uključuje značajnu količinu percipirane kontrole koju pojedinac ima nad njegovim aktivnostima (pogledati Deci & Ryan, 1985; Thomas & Velthouse, 1990). Danas, teorija self-determinacije (self-determination theory – SDT) je veoma razvijena teorija koja je veoma aktuelna i savremena, sa velikim brojem naučnih radova koji pokrivaju ovu oblast, a od kojih su većinu objavili Deci, Ryan i njihove kolege (e.g., Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994; Deci & Ryan, 2000, 2008a; Deci & Ryan, 2008b; La Guardia, Ryan, Couchman, & Deci, 2000; Lam & Gurland, 2008). Deci i Ryan (2008b) čak nazivaju teoriju self-determinacije makro teorijom ljudske motivacije. Prema modernoj teoriji, visok nivo self-determinacije uključuje autonomnu motivaciju, koja vodi ka efektivnim performansama, zdravlju, dobrobiti i razvoju zaposlenih. Suprotna od autonomne motivacije je kontrolisana motivacija, koja ide zajedno sa niskim nivoom self-determinacije (pogledati Deci & Ryan, 2008a). "Autonomna motivacija uključuje ponašanje sa punim osećajem slobode volje, odlučivanja i izbora, dok sa druge strane kontrolisana motivacija uključuje ponašanje sa doživljajem pritiska i tražnje određenih rezultata koja dolazi od sila koje su percipirane kao eksterne u odnosu na self" (Deci & Ryan, 2008a, p. 14).

Tabela 14 Preduslovi psihološkog ovlašćivanja (izvori: Koberg et al., 1999; Kraimer et al., 1999; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer, 2008)

Preduslovi	Objašnjenje
<i>Kontekst – uslovi rada (organizaciono okruženje i okruženje na nivou radne jedinice)</i>	Ovlašćivanje je posebno bitno u situacijama koje zahtevaju od zaposlenih da imaju snažan osećaj stanja i situacije i da kreiraju snažan smisao situacije. Ovlašćivanje je neophodno i u situacijama smanjivanja organizacije i broja zaposlenih (downsizing), koje su veoma česte s obzirom na današnje ekonomske uslove u Srbiji, regionu i celom svetu. Visoka ovlašćenost u vreme smanjivanja i restrukturiranja organizacije može pomoći u očuvanju nivoa organizacione posvećenosti među zaposlenima.
<i>Liderstvo</i>	Uloga liderstva je najbitniji antecedent ovlašćivanja. Smatra se da su podrška lidera i poverenje u lidera snažni prediktori ovlašćenosti. Istraživanja su takođe pokazala da transformaciono liderstvo vodi ka snažnijoj socijalnoj identifikaciji, koja vodi ka snažnijem osećaju ovlašćenosti.
<i>Liderske i menadžment prakse – ovlašćujuće liderstvo (empowering)</i>	Lideri moraju da obezbede zaposlenima: <ul style="list-style-type: none"> • mogućnosti • pristup informacijama

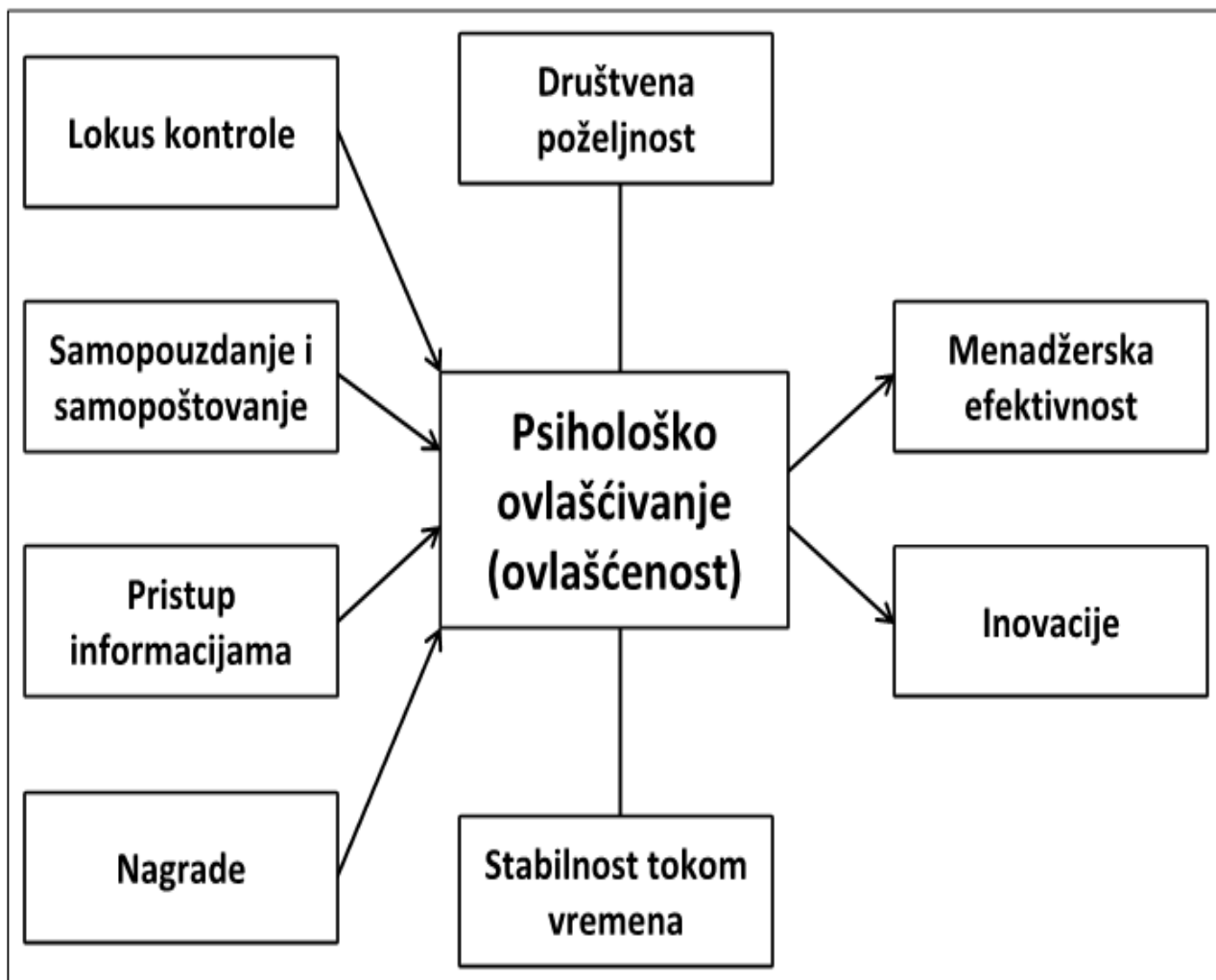
<i>leadership) i menadžment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • podršku • resurse • participaciju u donošenju odluka (participativno donošenje odluka) • trening i obuku • nagrade za individualni učinak i kompetencije 		
<i>Visokokvalitetni odnosi</i>	Visokokvalitetna razmena između lidera i sledbenika (članova, Leader-Member Exchange – LMX), između tima i članova (Team-Member Exchange – TMX) i visokokvalitetni odnosi sa korisnicima i klijentima (customers) vode ka visokom nivou ovlašćenosti (osećaja ovlašćenosti).		
<i>Personalne karakteristike</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lokus kontrole • Samopouzdanje i samopoštovanje <ul style="list-style-type: none"> • Profesija • Motivacione potrebe • Obrazovanje 		
<i>Demografske karakteristike</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Godine starosti • Dužina rada u organizaciji (staž) <ul style="list-style-type: none"> • Pol • Etnička pripadnost • Kulturološko poreklo i pozadina 		
<i>Faktori okruženja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pristupačnost lidera • Efektivnost grupe • Poverenje unutar grupe <ul style="list-style-type: none"> • Vrednost grupe • Plasman (rang) organizacije 		
<i>Karakteristike posla</i>	<i>Karakteristike posla koje jačaju osećaj ovlašćenosti (prikazani na ilustraciji xx)</i>	<i>Preduslovi</i>	<i>Dimenzija ovlašćivanja</i>
		autonomija posla	self-determinacija
		smislenost posla	smisao
		povratna informacija o zadacima	kompetentnost i uticaj
	<i>Karakteristike posla koje slabe osećaj ovlašćenosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • nejasnoća uloge • preopterećenost uloge 	

Tabela 14 prikazuje preduslove, dok tabela 15 prikazuje najznačajnije posledice psihološkog ovlašćivanja.

Tabela 15 Ishodi psihološke ovlaštenosti (izvori: Kanter, 1983a, 1983b; Keller & Dansereau, 1995; Kraimer et al., 1999; Spreitzer, 1997; Spreitzer, 2008)

Tip ishoda	Dimenzija ovlašćivanja	Ishod
<i>Pozitivni individualni ishodi – pozitivni radni stavovi i ponašanja</i>	smisao i kompetentnost	<ul style="list-style-type: none"> • zadovoljstvo poslom • namere za napredovanje u karijeri
	self-determinacija i uticaj	<ul style="list-style-type: none"> • organizaciona posvećenost
	ovlašćivanje uopšte ili sve dimenzije zajedno	<ul style="list-style-type: none"> • manje radno opterećenje • manja sklonost za fluktuaciju • motivacija • organizaciono građansko ponašanje (OCB – organizational citizenship behavior): učtivost – ljubaznost, savesnost, srčanost – sportsko ponašanje, altruizam • proaktivno ponašanje • inovativnost • uticaj • zadovoljstvo sa nadređenima
<i>Pozitivne radne performanse</i>	kompetentnost i uticaj	<ul style="list-style-type: none"> • menadžerska efektivnost
	kompetentnost	<ul style="list-style-type: none"> • performanse • performanse novajlija
	ovlašćivanje uopšte ili sve dimenzije zajedno	<ul style="list-style-type: none"> • efektivnost i produktivnost zaposlenih • motivacija za izvršenje i postizanje performansi • performanse i izvršenje u skladu sa zahtevima (preferencijama) nadređenih • efektivnost tima • efektivnost radne jedinice • poboljšanje procesa u timu • zadovoljstvo kupaca (klijenata)

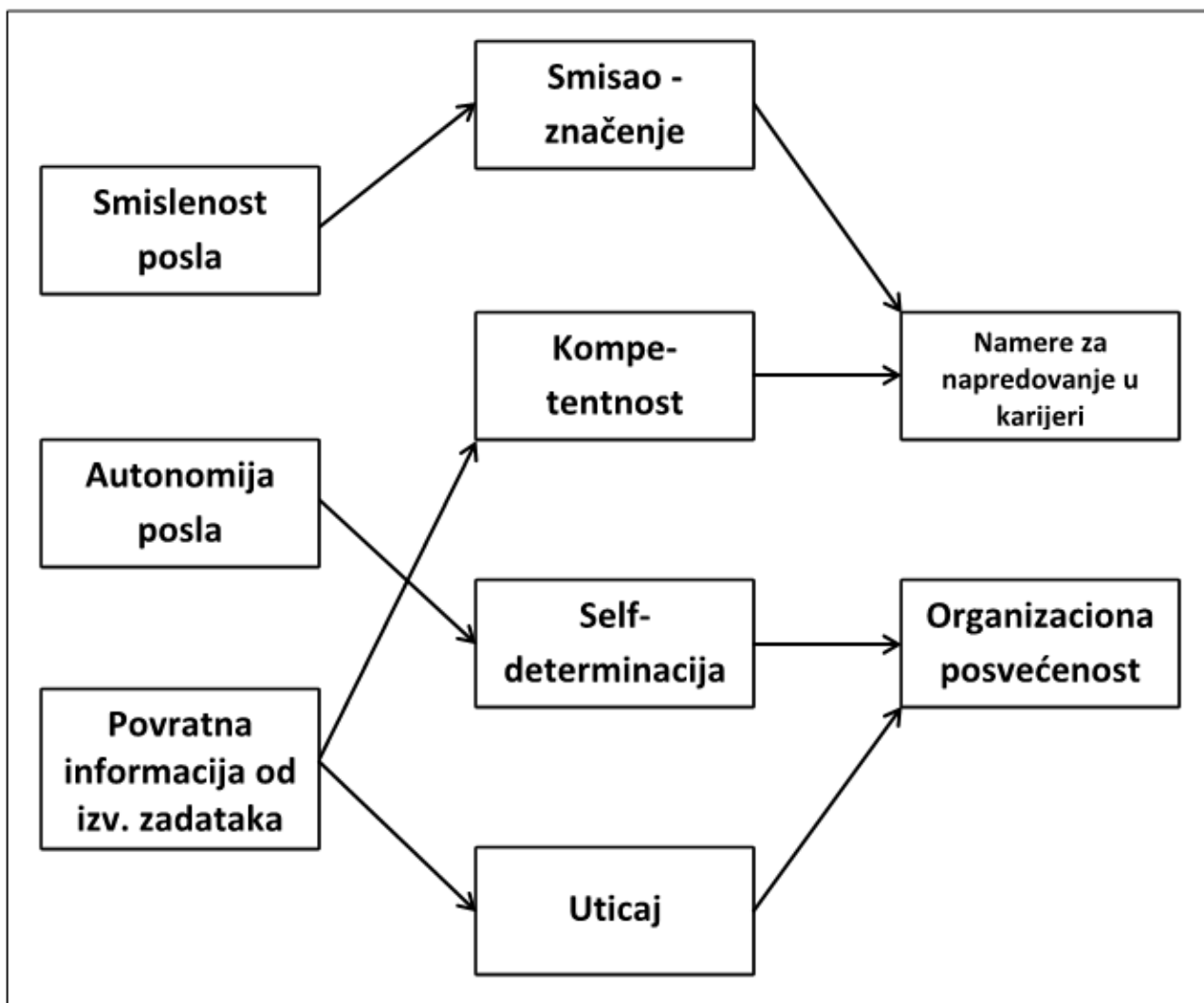
Ilustracije 5 i 6 prikazuju parcijalne mreže psihološkog ovlašćivanja, sa najznačajnijim preduslovima i ishodima.



Ilustracija 5 Prvobitna, nepotpuno razvijena parcijalna mreža psihološkog ovlašćivanja¹¹ (preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Spreitzer, 1995)

Kao što se može videti na ilustraciji 5, lokus kontrole, samopouzdanje i samopoštovanje, pristup informacijama i nagrade čine preduslove, a društvena poželjnost i stabilnost tokom vremena korelate psihološkog ovlašćivanja. Psihološko ovlašćivanje koje nastaje dejstvom prethodno navedenih promenljivih proizvodi, odnosno ima za ishod menadžersku efektivnost i inovacije.

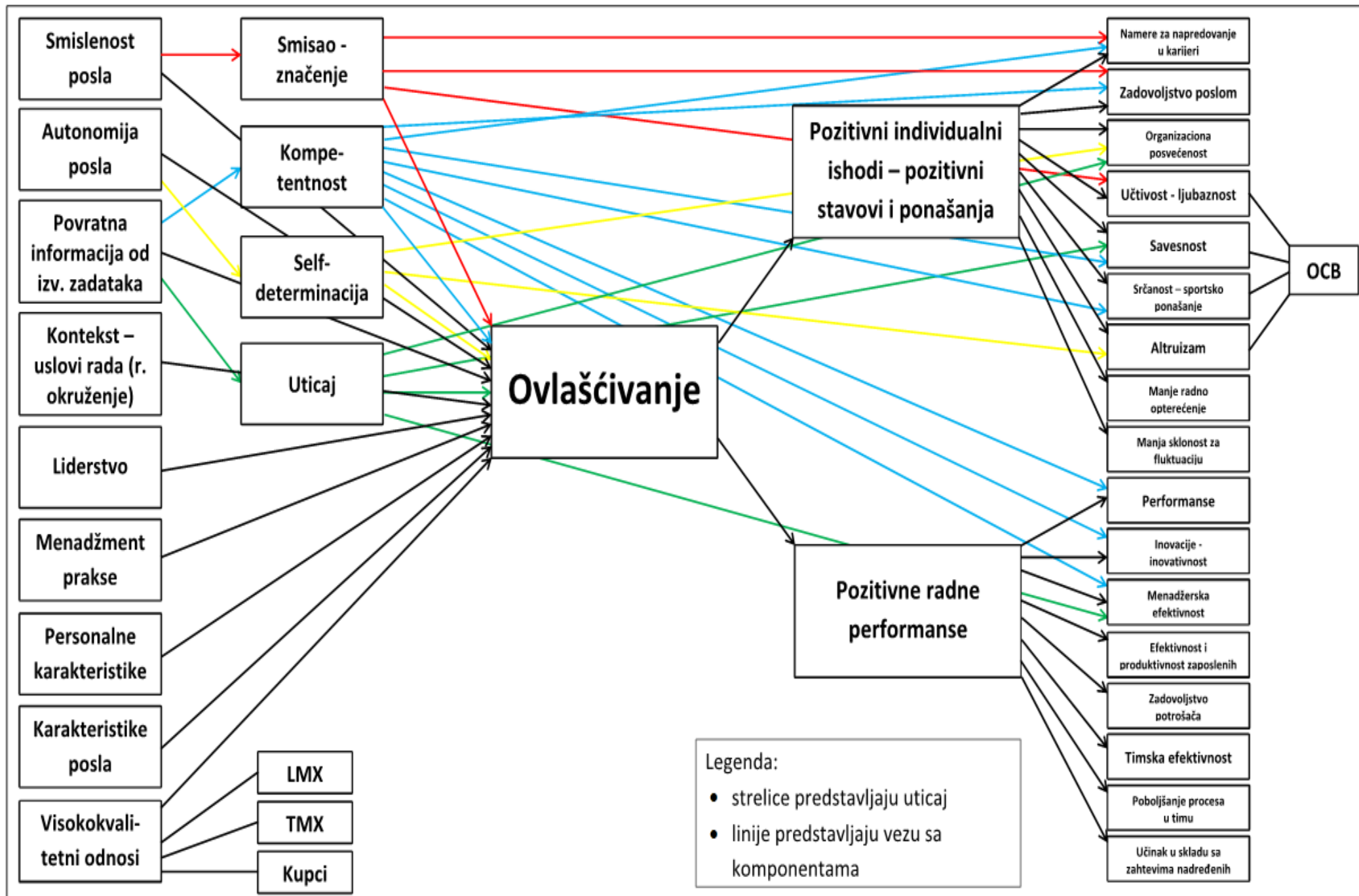
¹¹ Legenda: strelice predstavljaju uticaj, odnosno tok, dok linije predstavljaju konstantno uzajamno dejstvo.



Ilustracija 6 Parcijalna mreža psihološkog ovlašćivanja (preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Kraimer et al., 1999)

Kao što se može videti na ilustraciji 6, smislenost posla, autonomija posla i povratna informacija od izvršenih zadataka čine preduslove određenih komponenti psihološkog ovlašćivanja, dok su namere za napredovanje u karijeri i organizaciona posvećenost zaposlenih ishodi određenih komponenti psihološkog ovlašćivanja.

Ilustracija 7 prikazuje potpun model psihološkog ovlašćivanja u organizacijama, sa svim do sada utvrđenim i istraženim preduslovima i ishodima. Prednost ovakvog načina prikazivanja ovlašćivanja u organizacijama je uvid u sve dokazane veze između ovlašćivanja i njegovih komponenti i njihovih preduslova, ali i pozitivnih ishoda koji mogu biti u vidu pozitivnih individualnih ishoda i pozitivnih radnih performansi, odnosno jednostavan uvid u fenomen ovlašćivanja zajedno sa povezanim promenljivama. Na ovaj način, na jednom mestu se prikazuje značaj, ali i kompleksnost ovlašćivanja u organizacijama.

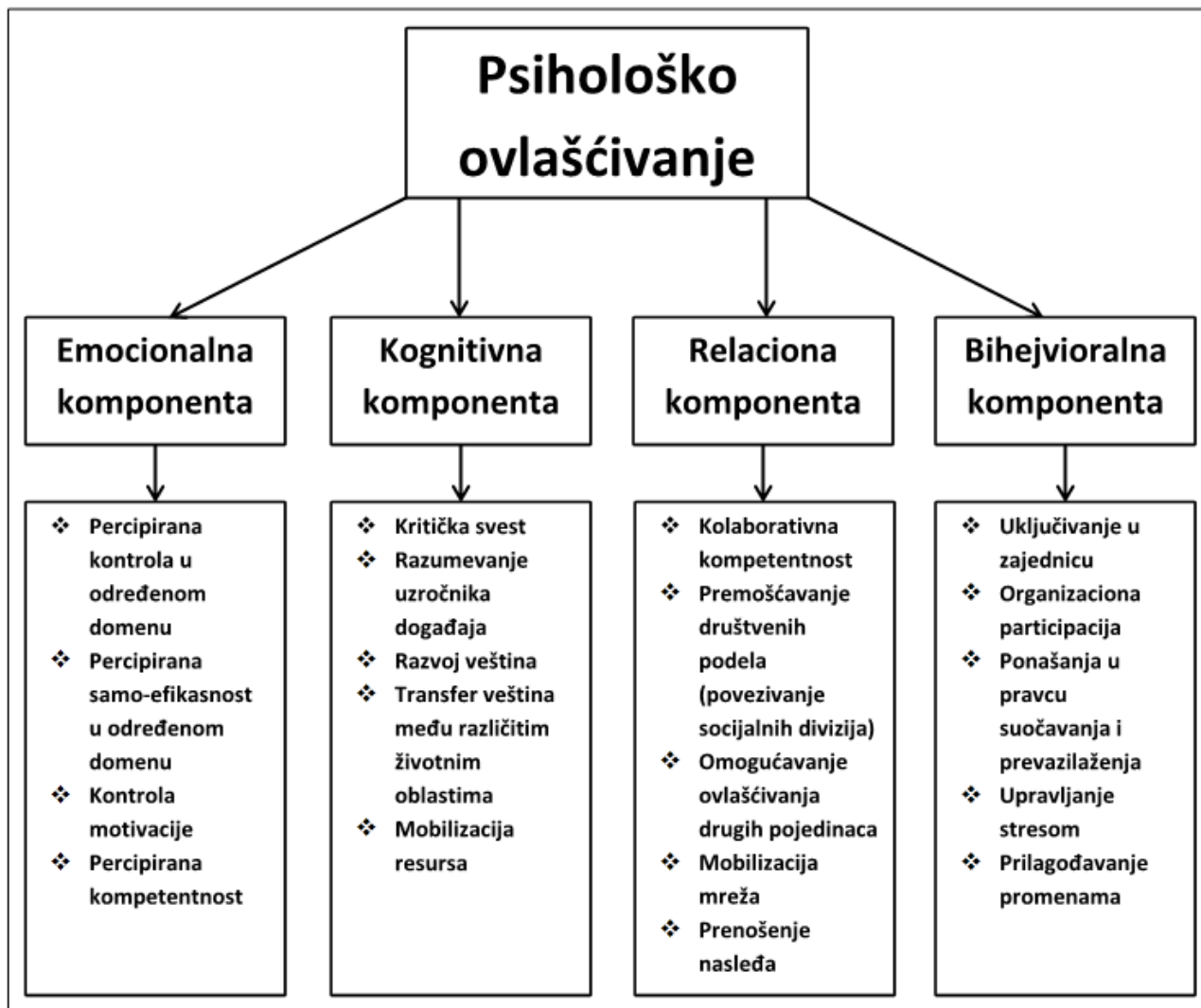


Ilustracija 7 Potpun model (mreža) psihološkog ovlašćivanja

Opšti, širi koncept psihološkog ovlašćivanja je ponudio Zimmerman (e.g., Perkins & Zimmerman, 1995; Zimmerman, 1990a, 1990b, 1995, 2000; Zimmerman, Israel, Schulz, & Checkoway, 1992). Zimmerman-ova interpretacija psihološkog ovlašćivanja potiče iz njegove teorije "naučenog stanja punog nade" (learned hopefulness) (Zimmerman, 1990b). Prema Zimmerman (1990b, pp. 72-73), "naučeno stanje puno nade je proces učenja i korišćenja veština rešavanja problema i postizanje (ostvarenje) percipirane ili stvarne kontrole". On dalje razmatra da je naučeno stanje puno nade proces u kom "pojedinci uče i koriste veštine koje im omogućavaju da razviju osećaj psihološke ovlašćenosti" i da je psihološka ovlašćenost proizvod naučenog stanja punog nade. Neki autori čak prave konfuziju time što u potpunosti poistovećuju (identifikuju) naučeno stanje puno nade sa psihološkim ovlašćivanjem. Ovo je delom zbog činjenice da i sam Zimmerman na nekim mestima u njegovim ranijim radovima takođe poistovećuje ova dva termina (e.g., Zimmerman, 1990b).

Međutim, Zimmermanovu teoriju psihološkog ovlašćivanja ne treba shvatiti kao teoriju organizacionog ovlašćivanja. Umesto toga, treba ga shvatiti kao teoriju opšteg psihološkog ovlašćivanja u svim krugovima života, u kojima je organizaciono ovlašćenje samo jedan deo. U kasnijim iteracijama Zimmerman-ove teorije, napravljena je važna podela između ovlašćujućih i ovlašćenih organizacija (Zimmerman, 1995, 2000). Zimmerman (1995) smatra da organizaciono ovlašćivanje "uključuje procese i strukture koje poboljšavaju veštine članova i obezbeđuju im uzajamnu podršku neophodnu za vršenje (uticanje na) promena na nivou zajednice (ovlašćujuće organizacije)". Termin 'ovlašćene organizacije' se "odnosi na poboljšanu organizacionu efektivnost kroz efektivno nadmetanje za resurse, umrežavanje sa drugim organizacijama, ili širenje uticaja organizacije" (pp. 581-582). Ovlašćujuće organizacije pružaju njihovim zaposlenima mogućnosti da razviju veštine, uzajamnu podršku i osećaj kontrole i da uspostave kontrolu nad sopstvenim životom. Ovlašćene organizacije se razvijaju u pravcima koji poboljšavaju njihovu efektivnost, ispunjavaju njihove ciljeve, uspešno napreduju i razvijaju među konkurencijom, utiču na odluke o politici, pružaju efektivne alternative za pružanje usluga, i mogu, ali ne moraju da pružaju mogućnosti za razvoj osećaja ovlašćenosti zaposlenima (Zimmerman, 2000). Dok organizacioni pristup ovlašćivanju u potpunosti poistovećuje psihološko i individualno ovlašćivanje, Zimmerman-ova (1990a) teorija psihološkog ovlašćivanja nudi drugačije rešenje. On smatra da je individualno ovlašćivanje jednodimenzionalna konstrukcija u kojoj je ovlašćivanje varijabla ličnosti. Psihološko ovlašćivanje takođe karakteriše individualni nivo analize, ali uključuje i kulturne i ekološke uticaje zajedno sa uklapanjem osobe i okruženja (slaganje osoba-okruženje, person-environment fit).

Zimmerman (1995) je razvio razlikovanje između "ovlašćujućeg procesa (procesa ovlašćivanja, empowering process)" i "ovlašćenih ishoda (ishodi ovlašćivanja, empowered outcomes)", dva krucijalna koncepta u njegovoj konstrukciji psihološkog ovlašćivanja. Ovlašćujući procesi su oni procesi u kojima pojedinci kreiraju ili primaju mogućnosti da kontrolišu i utiču na odluke koje kroje buduće pravce njihovog života, dok su ovlašćeni ishodi posledice procesa ovlašćivanja. Ovlašćeni ishodi uključuju i empirijsku literaturu za razvoj teorije ovlašćivanja.



Ilustracija 8 Proširena nomološka mreža opšteg psihološkog ovlašćivanja (preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Christens, 2012)

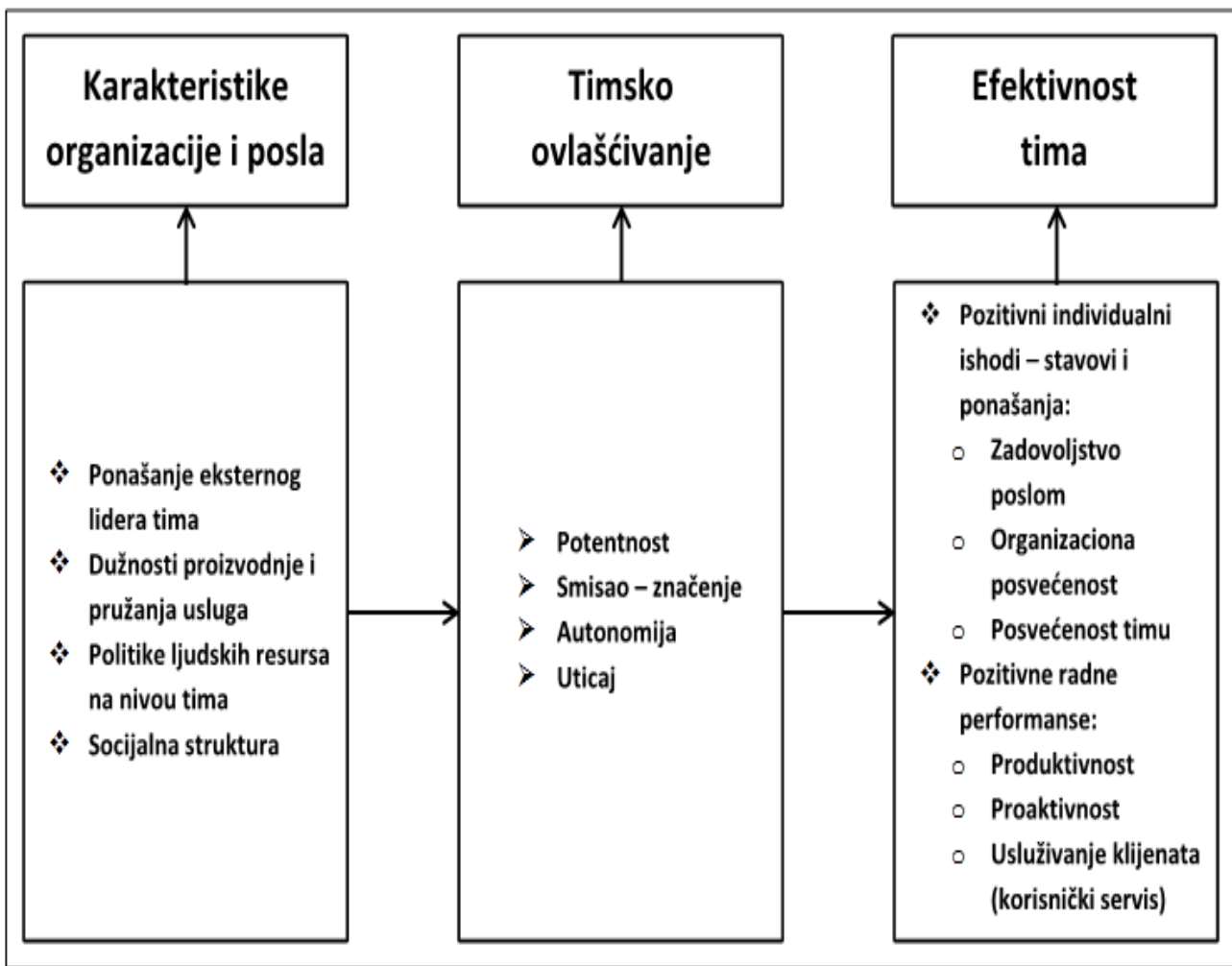
Zimmerman (1995) je ponudio i nomološku mrežu za njegovu verziju psihološkog ovlašćivanja koja uključuje tri glavne komponente, intrapersonalnu, interakcionu i bihevioralnu komponentu. Intrapersonalna komponenta "se odnosi na način razmišljanja ljudi o sebi samima"; interakciona komponenta se odnosi na razumevanje ljudi o njihovom okruženju; a bihevioralna komponenta "se odnosi na aktivnosti preduzete za neposredno uticanje na ishode" (Zimmerman, 1995, pp. 588-

590). Christens (2012, p. 121) je proširio Zimmerman-ov model i dodao četvrtu, relacionu komponentu, koja se odnosi na "psihološke aspekte međuljudskih (interpersonalnih) transakcija i procesa koji su okosnice efektivnog ostvarivanja transformativne moći u socio-političkom domenu". On je takođe promenio ime intrapersonalne komponente u emocionu i ime interakcione komponente u kognitivnu, ne menjajući suštinu komponenata. Ilustracija 8 prikazuje prošireni model. Za detaljnije informacije o svakom od komponenata i pod-komponenta, pogledati Zimmerman-ov (1995, pp. 588-590) i Christens-ov (2012, pp. 121-122) rad.

Timsko ovlašćivanje

Relativno nova kategorija ovlašćivanja, ovlašćivanje na nivou tima, se pojavila u kasnim devedesetim i od tada dobija rastuću pažnju, pretežno od Kirkman-a, Rosen-a i njihovih kolega (e.g., G. Chen et al., 2007; Kirkman & Rosen, 1997; Kirkman & Rosen, 1999, 2000; Kirkman et al., 2004). Ovlašćivanje na nivou tima se može definisati kao "povećana motivacija za zadatak usled kolektivnih, pozitivnih procena organizacionih zadataka tima od strane članova tima" (Kirkman et al., 2004, p. 176).

Prema Kirkman i Rosen (1997), ovlašćivanje na nivou tima uključuje četiri dimenzije procene, odnosno članovi ovlašćenog tima dele četiri doživljaja (iskustva): potentnost, smislenost (smisao, značenje), autonomiju i uticaj (pogledati ilustraciju 9). Sličnosti sa dimenzijama ovlašćivanja na individualnom nivou (psihološko ovlašćivanje) se lako mogu uočiti. Potentnost se može posmatrati kao kompetentnost na timskom nivou. Razlikuje se od kompetentnosti na individualnom nivou u tome što se razvija kolektivno i odnosi se na generalizovane performanse i efektivnost tima (pogledati Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993). Smislenost se odnosi na smislenost i značenje zadataka tima i takođe se razvija kolektivno među članovima tima (Kirkman & Rosen, 1999). Autonomija se može posmatrati kao self-determinacija (izbor) na kolektivnom, timskom nivou, koji uključuje deljeno (zajedničko) donošenjem odluka i odgovornosti. Međutim, visok nivo autonomije na nivou tima može da smanji doživljaj (iskustvo) self-determinacije (autonomije) na individualnom nivou (c.f., Uhl-Bien & Graen, 1998). Uticaj je isti kao uticaj na individualnom nivou i odnosi se na važnost i značajnost, odnosno na osećaje važnosti i značajnosti zadataka i rada tima u sistemu (uticaj ili osećaj uticajnosti rada i zadataka tima na sistem u celini i njegove izlazne veličine među članovima tima; pogledati Kirkman & Rosen, 1999).



Ilustracija 9 Poboljšana verzija Kirkman-ovog i Rosen-ovog (1997) modela timskog ovlašćivanja

Ilustracija 9 prikazuje blago poboljšanu i razjašnjenju varijantu Kirkman-ovog i Rosen-ovog (1997) modela timskog ovlašćivanja, sa preduslovima timskog ovlašćivanja u vidu karakteristika organizacije i posla, i ishodima timskog ovlašćivanja u vidu efektivnosti timu.

6. Organizaciona posvećenost (Organizational Commitment)

Organizaciona posvećenost je varijabla koja se najčešće izučava na individualnom nivou ponašanja zaposlenih u okviru organizacionog ponašanja, ali se neretko posmatra i kao grupna ili timska varijabla, odnosno kao organizaciona posvećenost grupa ili timova ili članova grupa ili timova. Međutim, u ovom radu će se izučavati isključivo na nivou pojedinaca.

Organizaciona posvećenost je stav koji je povezan sa poslom (e.g., B. Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). S obzirom da stavovi utiču na naše ponašanje prema objektima, situacijama, osobama ili grupama, najlakši način da se definiše organizaciona posvećenost je da se kaže da je to stav koji odražava snagu odnosa između jedne organizacije i zaposlenih u njoj (e.g., Johns & Saks, 2005), ili meru do koje je jedan zaposleni lojalan svojoj organizaciji (e.g., Schermerhorn et al., 2010). Kanter (1968) je bio među prvima koji su definisali termin "posvećenost" kao spremnost socijalnog aktera da da svoju energiju i lojalnost nekom socijalnom sistemu. U smislu organizacione posvećenosti, termin akter se odnosi na zaposlene, dok termin sistem se odnosi na organizaciju. Porter i ostali (1974, p. 604) definišu organizacionu posvećenost kao "jako uverenje u i prihvatanje ciljeva organizacije, spremnost da se vrši značajan napor u korist organizacije, i definitivna želja da se zadrži članstvo u organizaciji". Slično, Bateman i Strasser (1984, p. 95) razmatraju da je posvećenost definisana kao "višedimenzionalna po prirodi, uključuje lojalnost zaposlenog prema organizaciji, spremnost da se vrši napor u korist organizacije, stepen podudaranja ciljeva i vrednosti sa organizacijom, i želju da se zadrži članstvo". Rusbult i Farrel (1983, p. 430) razmatraju posvećenost kao "verovatnoću da će se pojedinac držati posla i osećati se psihološki vezanim za njega, bez obzira da li je zadovoljavajući ili ne". Po Agnew-u i ostalima (1998), posvećenost se može posmatrati kao namera da se ostane i istraje u odnosu, uključujući i dugoročnu navigaciju prema uključenošću i osećaj psihološke vezanosti.

Na posvećenost kao organizacionu varijablu se najčešće gleda u kontekstu osećanja i uverenja o celokupnoj organizaciji (e.g., George & Jones, 2011), i ova oblast teorije i istraživanja posvećenosti se značajno razvila mnogo ranije (Morrow & McElroy, 1993), ali može biti povezana i sa osećanjima i uverenjima o određenim jedinicama unutar i izvan organizacije, kao što su posao, tim, grupa, udruženje, sindikat, profesija (posvećenost poslu, timu, grupi, udruženju, sindikatu, profesiji, itd.; Meyer, Allen, & Topolnytsky, 1998), i postoji rast literature koja se bavi posvećenošću koja nije striktno povezana sa posvećenošću prema celokupnoj organizaciji. Potrebno je napomenuti da se u literaturi, posebno ranijoj, vrlo često ne vodi dovoljno računa o razlikovanju objekata prema kojima je posvećenost okrenuta,

te se na organizacionu posvećenost i posvećenost poslu često gleda kao na identične kategorije. Iako ove dve vrste posvećenosti imaju značajne dodirne tačke i sličnosti i lako ih je pomešati, radi se o dve posebne kategorije posvećenosti.

Trokomponentni model organizacione posvećenosti

Na početku razvoja teorije i istraživanja posvećenosti, smatrana je za jednodimenzionalnu varijablu, ali su kasniji pristupi prepoznali potrebu za razlikovanjem između nekoliko tipova posvećenosti. U modernoj teoriji posvećenosti postoje dva dominantna pristupa u razlikovanju tipova organizacione posvećenosti. Najpriznatiji pristup je trokomponentni model Meyer-a i njegovih kolega (e.g., Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2012), koji razlikuje tri tipa posvećenosti: Afektivnu, Kontinualnu i Normativnu. Oni su na početku razvoja modela priznavali samo afektivnu i kontinualnu posvećenost (Allen & Meyer, 1984), te su kasnije postali svesni normativne posvećenosti i dodali je u model.

Afektivna posvećenost se definiše kao emocionalna privrženost organizaciji, identifikacija sa organizacijom i uključenost u organizaciju. Zaposleni koji ima visok nivo afektivne posvećenosti ostaje u organizaciji jer želi i to je njegova slobodna volja (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1998). U početku razvoja teorije i literature posvećenosti, pre razdvajanja na tipove, posvećenost je generalno razmatrana kao jednodimenzionalna afektivna, definisana kao afektivna privrženost organizaciji (B. Buchanan, 1974). Porter i saradnici (1974, p. 604) su, razmatrajući tip posvećenosti koja je kasnije identifikovana kao afektivna, naveli da "ovaj tip posvećenosti generalno može biti okarakterisana sa najmanje tri faktora: snažno verovanje u organizaciju i prihvatanje ciljeva i vrednosti organizacije; spremnost da se uloži značajan napor i trud u korist organizacije; i definitivna želja da se sačuva članstvo u organizaciji".

Kontinualna posvećenost se vezuje za percipirane troškove odlaska iz organizacije. Zaposleni sa visokim nivoom kontinualne posvećenosti moraju da ostanu u organizaciji, jer bi troškovi odlaska bili veći od benefita koji bi se ostvario odlaskom iz organizacije (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1998) i često je za njih vrlo teško da odu iz organizacije zbog napora poslodavca da se postara da im bude teško da napuste organizaciju (Meyer & Allen, 1997).

I na kraju, normativna posvećenost je povezana sa unutrašnjim osećajem obaveze osobe prema organizaciji i može biti odraz njegovih unutrašnjih vrednosti i porodičnog vaspitanja. Zaposleni sa visokim nivoom normativne posvećenosti ostaju u organizaciji jer osećaju da moraju usled moralne i etičke obaveze i načina

razmišljanja (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1998). Očigledno je da je najpoželjnija posvećenost za organizaciju afektivna posvećenost, jer se zaposleni sa visokim nivoom afektivne posvećenosti ponašaju na načine za koji misle da su najbolji za organizaciju (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991). Međutim, Allen i Meyer (1990) su naveli da zaposleni mogu da dožive ili oseće sva tri tipa posvećenosti istovremeno.

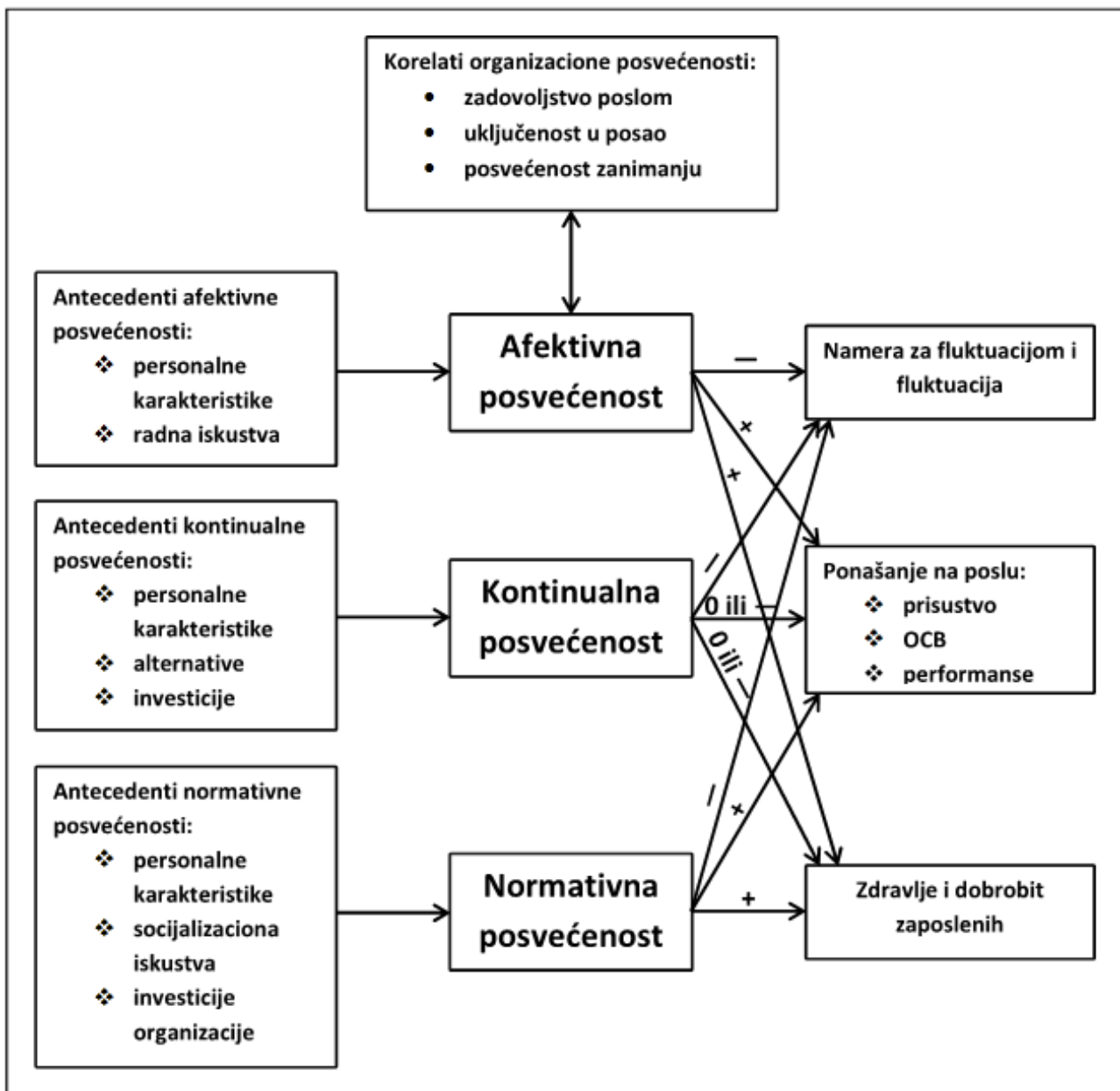
Tabela 16 Preduslovi, posledice i uticaji afektivne, kontinualne i normativne posvećenosti (izvori: Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)

Tip posvećenosti	Preduslovi¹²	Posledice/Uticaj na
<i>Afektivna</i>	Personalne karakteristike i radna iskustva	Niži nivo fluktuacije i apsentizma u organizaciji, viši stepen prisustvovanja na poslu, organizacionog građanskog ponašanja (OCB ¹³) i radnih performansi, pozitivan uticaj na zdravlje zaposlenih
<i>Kontinualna</i>	Personalne karakteristike, alternative i lične investicije	Niži nivo fluktuacije u organizaciji i negativan ili nepostojeći uticaj na prisustvovanje, OCB, radne performanse i zdravlje zaposlenih
<i>Normativna</i>	Personalne karakteristike, socijalizaciona iskustva i investicije organizacije	Niži nivo fluktuacije i apsentizma u organizaciji i pozitivan uticaj na prisustvovanje, OCB, radne performanse i zdravlje zaposlenih

Tabela 16 prikazuje preduslove i ishode sva tri tipa posvećenosti, dok ilustracija 10 predstavlja njihov grafički prikaz.

¹² Preduslovi, odnosno antecedenti organizacione posvećenosti su varijable i faktori koji su preduslovi za određen tip posvećenosti, odnosno koji dovode do generisanja određenog tipa posvećenosti kod zaposlenih (ulazi, predstanja).

¹³ Organizaciono građansko ponašanje (OCB) je diskreciono pravo ponašanja zaposlenog koje nije obavezan deo zvaničnog opisa i zahteva posla ali može imati značajne pozitivne rezultate.



Ilustracija 10 Preduslovi i ishodi tri tipa posvećenosti (trokomponentni model posvećenosti; preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Meyer et al., 2002)

Prethodno prikazana tabela i ilustracija u suštini predstavljaju isti model, ali je način prikazivanja potpuno drugačiji. Dok su u tabeli samo eksplicitno navedeni preduslovi, ishodi i uticaji sva tri tipa posvećenosti, na ilustraciji su ove promenljive prikazane grafički, radi lakšeg uvida u trokomponentni model posvećenosti, ali i preduslove i smerove delovanja sva tri tipa posvećenosti.

Racionalna i emotivna posvećenost

Pretežno van naučno-istraživačkih krugova, u poslovnom svetu, ponekad je u upotrebi je jedna manje zastupljena podela posvećenosti, koju je popularizovao Savet korporativnog liderstva (Corporate Leadership Council). Oni prave razliku između dva tipa posvećenosti, racionalne i emotivne (L. Buchanan, 2004; Schermerhorn et

al., 2010). Racionalna posvećenost se manifestuje kod zaposlenih kada posao odgovara profesionalnim, finansijskim i razvojnim potrebama pojedinaca. Drugim rečima, ako ima dovoljno finansijskih benefita kao što su plata i bonusi, dovoljno mogućnosti za budući razvoj karijere u organizaciji i ako se posao poklapa sa profesionalnim interesovanjima osobe, rezultat će biti visok nivo racionalne posvećenosti. Sa druge strane, emocionalna posvećenost je povezana sa percepcijom vrednosti, uverenja, zadovoljstva, sreće i radosti pojedinca vezanih za njegov posao. Ako osoba veruje da je njegov posao važan i da stvara benefit za druge i ako je zadovoljan i uživa u njegovom poslu, postojaće visok nivo emocionalne posvećenosti. Emocionalna posvećenost može da ima i do četiri puta snažniji pozitivan uticaj na performanse zaposlenih na poslu od racionalne posvećenosti (L. Buchanan, 2004; Schermerhorn et al., 2010). Ova dva tipa posvećenosti mogu da koegzistiraju i najbolji scenario je kada postoji visok nivo oba tipa posvećenosti celokupnoj organizaciji. Racionalna i emotivna posvećenost takođe mogu biti okrenuti i prema drugim pojedincima, grupama, timovima, jedinicama i određenim elementima posla (L. Buchanan, 2004).

U prošlosti su predlagane i mnoge druge podele posvećenosti, kao što su podela na aktivnu i pasivnu posvećenost (Steers, 1977), i podela na posvećenost da se ostane u organizaciji i posvećenost prema radu, participaciji i aktivnom angažmanu (Harris & Eoyang, 1977). Posvećenost prema radu je povezana sa aktivnom posvećenošću, dok je posvećenost prema ostajanju povezana sa pasivnom posvećenošću.

Uticaji koji deluju na organizacionu posvećenost (preduslovi)

Uticaji koji deluju na posvećenost, izgradnju i razvoj posvećenosti mogu biti razni. Meyer i Allen (1997) smatraju da postoji široka lepeza faktora koji utiču na razvoj posvećenosti, ali da su najuticajniji i najčešći faktori obično situacioni. Mnogi istraživači (e.g., B. Buchanan, 1974; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Meyer et al., 2002; Steers, 1977) su ispitivali uticaj personalnih karakteristika, pre svega starosti, nivoa edukacije, staža i sličnih varijabli, na posvećenost i otkrili veze između ove dve varijable. Po Coe, Zehnder i Kinlaw (2008) postoje četiri kritična stanja u svesti ljudi za izgradnju posvećenosti u organizacijama: jasne vizije o osnovnim vrednostima i ciljevima; uticaj nad poslom; kompetencije za obavljanje posla; i priznanje i uvažavanje iskazanih performansi. Po Meyer-u i ostalima (2002) starost i staž uglavnom slabo korelišu sa posvećenošću. Dalje, eksterni lokus kontrole negativno koreliše, dok samoefikasnost na zadatku pozitivno koreliše sa afektivnom posvećenošću. Moral i etika imaju značajan uticaj na posvećenost, i ovaj uticaj je

izražen kod zaposlenih u javnom sektoru, s obzirom na njihovu snažnu etiku (Perry, 1997).

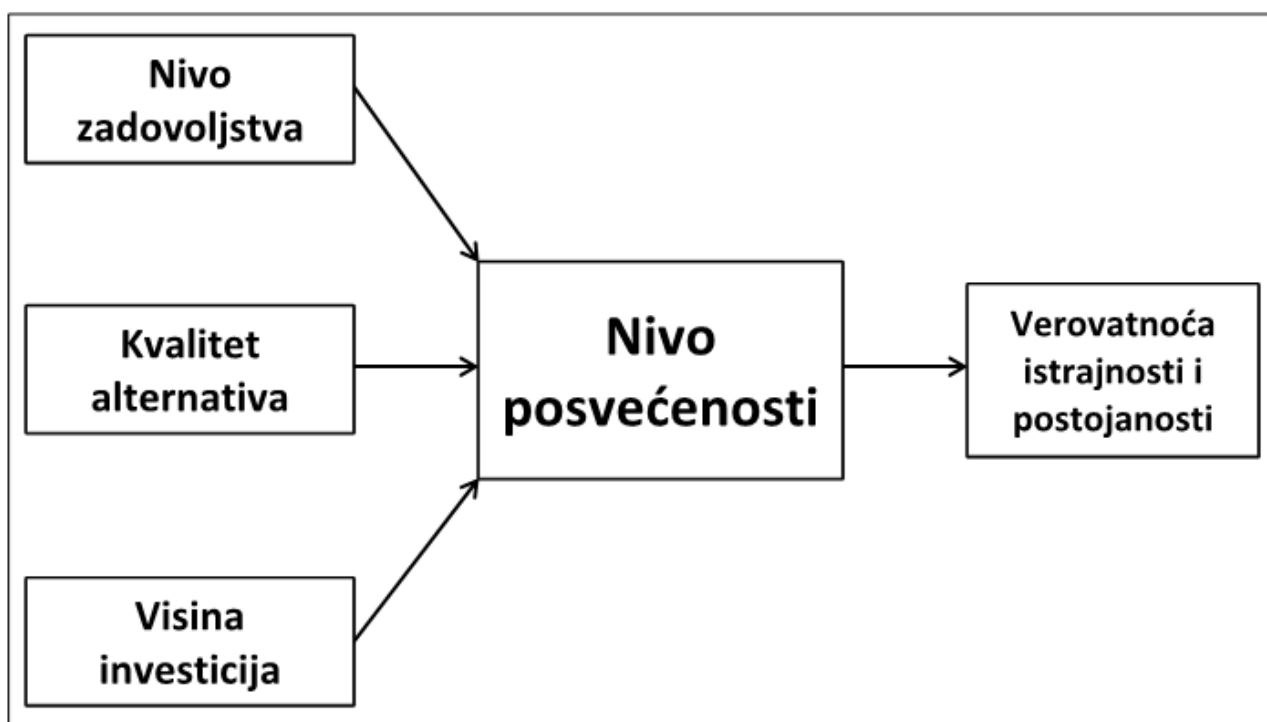
Karakteristike posla i radna iskustva takođe imaju jak uticaj na organizacionu posvećenost (e.g., B. Buchanan, 1974; Meyer et al., 2002; Steers, 1977). Meyer i ostali (2002) su otkrili jake korelacije između radnih iskustava i posvećenosti, posebno afektivne posvećenosti. Istraživane varijable su bile nejasnoća uloge, konflikt uloga i percipirana organizaciona podrška (Meyer et al., 2002). Percipirana organizaciona podrška je veoma bitna za izgradnju afektivne posvećenosti, stvaranjem osećaja obaveze koja pomaže u postizanju organizacionih ciljeva (Rhoades & Eisenberger, 2002), kao i organizaciona pouzdanost i poverenje (B. Buchanan, 1974). Posvećenost takođe može biti pod uticajem organizacionih promena, specifičnije promene radnih iskustava povezani sa komforom i kompetencijama utiču na afektivnu posvećenost, promene budžeta, sigurnosti posla i alternativa na kontinualnu posvećenost, dok promene percepcije investicija koje organizacija vrši u svoje zaposlene na normativnu posvećenost (Meyer et al., 1998). Johns i Saks (2005) tvrde da je tipičan scenario tokom recesija da zaposleni moraju da ostanu u organizaciji koju mrze, i to je povezano sa niskom afektivnom i visokom kontinualnom posvećenošću. Sigurnost posla je posebno značajan preduslov kontinualne posvećenosti kod zaposlenih u javnom sektoru (Perry, 1997; Perry, Brudney, Coursey, & Littlepage, 2008). Kontinualna posvećenost se često povezuje i sa preduslovima kao što su investicije i alternative. Po Meyer i Allen (1997), ne može biti kontinualne posvećenosti ako zaposleni ne prepoznaju alternative. Takođe postoje dokazi da kvalitet razmene između lidera i sledbenika (LMX) utiče na organizacionu posvećenost (Joo, 2010; Kang et al., 2011; Yousaf et al., 2011), ali generalno nije bilo dovoljno istraživanja za potkrepljenje u različitim radnim uslovima. Na primer, pretraga ključnih reči LMX i organizaciona posvećenost na "Web of Knowledge" naučno-istraživačkom servisu sa najvećom bazom naučnih i istraživačkih radova pokazuje vrlo mali broj radova koje su povezane sa obe varijable.

Rusbult i njene kolege (e.g., Agnew et al., 1998; Farrell & Rusbult, 1981; Rusbult, 1980a, 1980b; Rusbult & Farrell, 1983; Rusbult, Lowery, Hubbard, Maravankin, & Neises, 1988; Rusbult, Martz, & Agnew, 1998) smatraju da nivo (predviđene) posvećenosti može biti utvrđen preko modela investicija (Investment model; Rusbult, 1980a), prema kojem su nivo zadovoljstva, kvalitet alternativa i visina investicija prediktori posvećenosti. Međutim, model investicija ne treba shvatiti kao model organizacione posvećenosti, jer se ne odnosi samo na organizacionu posvećenost, već na sve tipove posvećenosti u svim aspektima života. Radi se o generalnom modelu predikcije posvećenosti, koji je naknadno unapređen i

dorađen za primenu u organizacionim uslovima, odnosno za primenu na organizacionu posvećenost. Model investicija se zasniva na sledećoj matematičkoj formuli (Rusbult & Farrell, 1983):

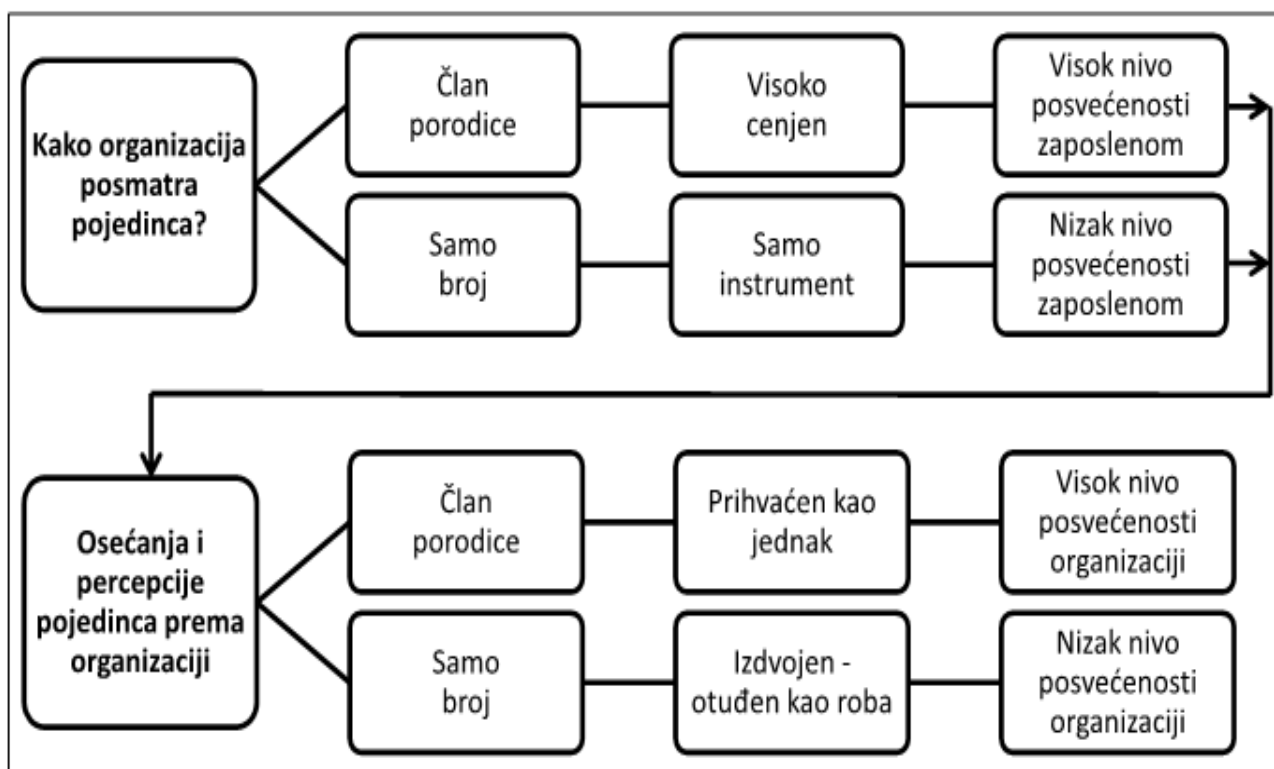
$$\text{COM} = (\text{REW} - \text{CST}) + \text{INV} - \text{ALT}$$

Pri čemu su: COM = posvećenost; REW = nagrade za posao (job rewards); CST = troškovi povezani sa poslom (costs); INV = investicije (investments); ALT = alternative (alternatives). Nagrade minus troškovi predstavljaju zadovoljstvo (poslom), pri čemu je SAT (zadovoljstvo, satisfaction) = REW – CST. Nagrade za posao se odnose na platu, autonomiju, raznovrsnost i druge nagrade vezanih za posao. Troškovi se odnose na neočekivane varijacije u radnoj snazi, rokove, nepravedne prakse unapređivanja, neadekvatne resurse i drugo (Rusbult & Farrell, 1983). Investicije (visina investicija) se odnosi na jačinu i značajnost resursa koji se mogu izgubiti ukoliko zaposleni napusti organizaciju ili posao (c.f., Rusbult et al., 1998) i mogu biti intrinzične (unutrašnje), kao što su staž, neprenosive obuke, itd. i ekstrinzične (spoljašnje), ali vezane za posao, kao što su prijatelji na poslu, stambeni aranžmani koji omogućavaju putovanje na posao, itd. (Rusbult & Farrell, 1983). Alternative (kvalitet alternativa) se odnose na percipiranu poželjnost najbolje dostupne (ponuđene) alternative trenutnom poslu (c.f., Rusbult et al., 1998), odnosno na mogućnosti za posao u drugoj organizaciji i one se povećavaju tokom vremena sa poboljšanjem reputacije, veština, znanja i sposobnosti (Rusbult & Farrell, 1983). Model investicija procesa posvećenosti je prikazan na ilustraciji 11.



Ilustracija 11 Model investicija procesa posvećenosti (preuzeto, prevedeno i adaptirano uz dozvolu izdavača iz: Rusbult et al., 1998)

Prema Winter i Schmuttermaier (2002), na posvećenost zaposlenih organizaciji utiče i način na koji organizacija posmatra zaposlene, koliko ih ceni i poštuje, kao i sama posvećenost organizacije zaposlenima. Kako bi zaposleni bili posvećeni organizaciji u kojoj rade, oni moraju imati unutrašnji psihološki osećaj pripadnosti organizaciji, odnosno da ih njihova organizacija posmatra kao ravnopravne članove "porodice" i da je organizacija posvećena njima i njihovim potrebama na poslu, kao i van posla. U suprotnom, zaposleni će se osećati odbačenima i njihova posvećenost organizaciji će biti na niskom nivou. U tom smislu, organizaciona posvećenost je recipročna organizaciona varijabla (pogledati: Winter & Schmuttermaier, 2002).



Ilustracija 12 Recipročni odnos posvećenosti između organizacije i pojedinaca u njoj (Winter & Schmuttermaier, 2002)

Prethodno opisan recipročni odnos posvećenosti između organizacije i zaposlenih je prikazan na ilustraciji 12.

Ishodi organizacione posvećenosti

Različiti nivoi posvećenosti mogu imati različite ishode. Meyer, Allen i Topolnytsky (1998, p. 84) smatraju da "uslovi koji vode do promena prirode posvećenosti mogu imati značajne implikacije za moral, motivaciju i performanse zaposlenih i u krajnjoj liniji na uspeh organizacije". Angle i Perry (1981, p. 2) tvrde da "definitivna želja posvećenog člana da zadrži članstvo u organizaciji ima jasan odnos sa motivacijom za participaciju". Oni su u svom istraživanju pronašli i čvrste dokaze za tvrdnju da postoji inverzan odnos između organizacione posvećenosti i

fluktuacije (Angle & Perry, 1981), što je potkrepljeno i u raznim drugim istraživanjima (e.g., Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002; Ostroff, 1992; Porter et al., 1974; Rusbult & Farrell, 1983; Steers, 1977).

Prema modelu investicija, kao ishod posvećenosti se javlja istrajnost, upornost i postojanost, prema čemu viši nivo posvećenosti rezultira većom verovatnoćom istrajnosti, upornosti i postojanosti kod zaposlenih (Rusbult et al., 1998). Nizak nivo apsentizma je takođe značajan ishod posvećenosti (e.g., Meyer & Allen, 1997; Ostroff, 1992; Steers, 1977), ali samo afektivne, jer kontinualna i normativna posvećenost rezultiraju višim nivoom apsentizma (Meyer et al., 2002). Za Steers-a (1977), najznačajniji ishodi posvećenosti su želja da se ostane u organizaciji, namera da se ostane u organizaciji, prisutnost, zadržavanje zaposlenih i visoke radne performanse.

U meta analizi, Meyer i ostali (2002) su otkrili korelacije između posvećenosti i brojnih drugih radnih promenljivih – ishoda posvećenosti: negativnu korelaciju između posvećenosti i fluktuacije; negativnu korelaciju između afektivne posvećenosti i apsentizma; pozitivne korelacije između afektivne i normativne posvećenosti i radnih performansi; negativnu korelaciju između kontinualne posvećenosti i radnih performansi; pozitivne korelacije između afektivne i normativne posvećenosti i organizacionog građanskog ponašanja; negativne korelacije između afektivne posvećenosti i stresa i konflikta posao-porodica; i pozitivne korelacije između kontinualne posvećenosti i stresa i konflikta posao-porodica. Može se primetiti da iako imaju različite preduslove i uzroke, afektivna i normativna posvećenost imaju slične efekte.

Zadovoljstvo poslom je varijabla koja ima poseban odnos sa organizacionom posvećenošću. Neki autori raspravljaju da li je zadovoljstvo poslom uzrok ili ishod posvećenosti, odnosno input ili output. Mnogi se slažu da ove dve varijable imaju uzajamni uticaj, dok ih neki autori nazivaju korelišućim varijablama (Meyer et al., 2002). Organizaciona posvećenost i zadovoljstvo poslom mogu imati slične ishode kao što su manja stopa fluktuacije, apsentizma, veća motivacija, participacija, bolje performanse, itd.

ISTRAŽIVANJE

7. Metodologija istraživanja

Predmet, problem i potreba za istraživanjem

Za razliku od razvijenih zemalja, u kojima je vršen značajan broj istraživanja liderstva i posvećenosti zaposlenih, u Srbiji su istraživanja iz datih oblasti jako retka pojava. Akademsko angažovanje iz datih oblasti je takođe na niskom nivou. Nedostatak istraživanja ima za posledicu da se u Srbiji ne poznaju dovoljno osnovne karakteristike ne samo liderstva i posvećenosti u organizacijama, već i većine drugih varijabli vezanih za organizaciono ponašanje zaposlenih. Značajan problem je što se ne poznaju uticajne promenljive i njihove karakteristike, kao ni efekti koje određene kategorije organizacionog ponašanja proizvode.

Karakteristike ljudi, kultura, vrednosti, poslovno i radno okruženje se razlikuju manje ili više od države do države. Različiti ekonomski i kulturološki uslovi mogu otkriti različite činjenice o prirodi bitnih organizacionih varijabli, te je neodgovorno u potpunosti se držati rezultata iz razvijenih zemalja i na njima bazirati akademski i primenjeni razvoj teorije u Srbiji i drugim zemljama u razvoju u kojima nedostaju istraživanja.

Osnovna premisa istraživanja je značaj uspešnog liderstva i posvećenosti zaposlenih za ostvarivanje ciljeva i uspeha i obezbeđivanje trajanja organizacija. Osobama koje se bave ili će se baviti liderstvom u organizacijama su potrebni kvalitetni podaci za poboljšanje njihovih aktivnosti. Dizajn istraživanja će obezbediti dobijanje kvalitetnih podataka o nivou razmene između lidera i saradnika, ovlašćenosti i organizacionoj posvećenosti zaposlenih, njihovom međusobnom uticaju i relacijama, kao i o kritičnim grupama zaposlenih koje zahtevaju preduzimanje hitnih mera za poboljšanje u Srpskim organizacijama i njihovu kasniju primenu u akademskim i poslovnim okruženjima za modernizaciju teorije i procesa liderstva.

Razmena između lidera i saradnika, ovlašćivanje i organizaciona posvećenost zaposlenih su varijable koje se u razvijenim zemljama intenzivno istražuju i unapređuju na osnovu rezultata istraživanja. Neka istraživanja su pružila dokaze da je razmena povezana sa posvećenošću (e.g., Gerstner & Day, 1997; Joo, 2010; Kang et al., 2011; Lee, 2005; Yousaf et al., 2011), međutim ni jedno od ovih istraživanja nije pružilo podatke o dubljoj prirodi i karakteristikama ove povezanosti. Čak ni u razvijenim zemljama nije bilo dovoljno istraživanja za potpuno potkrepljenje osnovne tvrdnje o povezanosti u različitim radnim okruženjima.

U Srbiji nisu vršena istraživanja čak ni o međusobnom uticaju dve osnovne varijable predloženog istraživanja, razmene između lidera i saradnika i organizacione posvećenosti. Neki autori (e.g., Joo, 2010; Kang et al., 2011; Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012) su istakli da je i na globalnom nivou teško naći istraživanja ovakvog tipa. Ovo istraživanje će pratiti i biti u skladu sa ranijim predlozima autora koji su se bavili sličnom tematikom (e.g., Kang et al., 2011; Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012) o potrebi vršenja istraživanja ovakvog tipa u nezapadnim radnim sredinama.

Teorija i istraživanje liderstva u Srbiji

U poslednjih nekoliko godina smo bili svedoci povećane tendencije kritikovanja liderstva u celom svetu, uključujući kako praksu liderstva, tako i učenje liderstva u poslovnim školama, fakultetima, univerzitetima, itd. (e.g., Cunliffe, 2009; Cunliffe & Linstead, 2009; Fairhurst & Grant, 2010; Tourish, 2008). Kako su istraživanje i analize Konje, Matic i Lalic (Konja, Matic, & Lalic, 2012) pokazali, poslovno liderstvo u Srbiji je na veoma niskom nivou, i oni postavljaju pitanje da li uopšte postoji ili je liderstvo u Srbiji privilegija samo političkih takozvanih "lidera"? Većina lidera/menadžera koje su oni intervjuisali misle da poslovno i političko liderstvo u Srbiji nisu i ne mogu se razdvojiti u aktuelnim uslovima. Sa druge strane, menadžment i poslovnih škola ima dovoljno, ali klima u njima nije usmerena ka stvaranju budućih lidera.

Naučnici i istraživači liderstva, kao i programi liderstva u školama, na fakultetima i univerzitetima teško da su vredni pomena, s obzirom da jedva postoje. Samo su dve knjige iz liderstva napisane u Srbiji (Grubić-Nešić, 2008; Milisavljević, 1999), i one pokrivaju samo određene aspekte ove izrazito široke pojave. Naučnici iz Srbije su do kraja 2012. godine objavili samo 11 radova iz liderstva u časopisima na Thomson-ovoj SCI listi (Grubic-Nesic, Konja, & Lalic, 2013; Ivanova, Zivkovic, & Ivanov, 2011; Jovanovic, Nikolic, Savic, Sajfert, & Dakovic, 2010; Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012; Konja, Grubic-Nesic, & Mitrovic, 2012; Matic & Konja, 2012; Mitrovic et al., 2011; Pavlovic, Oljaca, & Kostovic, 2011; Pecujlija, Azemovic, Azemovic, & Cosic, 2011; Sajfert et al., 2011; Stojanovic, Babic, & Eric, 2012), od kojih su šest radova objavili naučnici sa Fakulteta Tehničkih Nauka u Novom Sadu i njihove kolege (Grubic-Nesic et al., 2013; Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012; Konja, Grubic-Nesic, & Mitrovic, 2012; Matic & Konja, 2012; Mitrovic et al., 2011; Pecujlija et al., 2011), a to pokazuje da su oni najozbiljnije od svih naučnika u Srbiji shvatili ovu priču. Od ovih šest radova, četiri su delo autora ove disertacije i njegovih kolega. Prvi rad iz liderstva na SCI listi je objavljen tek 2011. godine.

Dalje, u nacionalnom citatnom indeksu Srbije "SCIndeks" se može naći manje od pedeset naučnih članaka sa rečju liderstvo u njihovom naslovu

("SCIndeks," 2012), od kojih su većina pregledni članci inostranih pristupa liderstvu (e.g., Aleksić, 2007; Janićijević, 2011; Krasulja, Gujanica-Radojević, & Cvetanović, 2011; Stojanović, 2011; Stojanović & Gavrilović, 2011; Todorović & Bjelja, 2011) i možda pet¹⁴ članaka su stvarni istraživački radovi koji se bave liderstvom u Srbiji (e.g., Petković, Aleksić-Mirić, & Božinović, 2011). Ovi članci su uglavnom teorijski zastareli i siromašnog kvaliteta, a istraživački radovi imaju nejasnu, nekvalitetnu i neadekvatnu metodologiju i ne pružaju stvarni doprinos razumevanju i razvoju liderstva u Srbiji. Zanimljivo je da je većina ovih članaka objavljena u političkim časopisima i časopisima koji su povezani sa politikom i političkim studijama.

Naučnici u Srbiji čak idu i toliko daleko da tvrde da je transformaciono liderstvo ključ i jedini mogući instrument uspešnog rukovođenja organizacionim promenama (e.g., Simic, 1998), dok savremeni pristupi liderstvu u svetu i njihovi zastupnici veoma kritikuju transformaciono liderstvo i mnoge druge pristupe liderstvu kao što su pristup zasnovan na osobinama, situacioni i kontingentni pristup, itd., uglavnom zbog njihove tendencije prikazivanja liderstva u kontekstu svemogućnosti. Kao rezultat ovakvog razmišljanja, budući lideri u Srbiji mogu biti navedeni da veruju u to da njihove sposobnosti i mogućnosti znatno prevazilaze stvarnost. Ovi pristupi se takođe kritikuju zbog njihove karakteristike stavljanja moći i instrumenata u ruke malog broja pojedinaca na visokim pozicijama u organizaciji, dok se uloga i značajnost sledbenika (podređenih) u njima potcenjuju (pogledati Fairhurst & Grant, 2010; Tourish, 2008; Tourish & Barge, 2010). Transformaciono liderstvo takođe ima potencijal da transformiše komunikacije u organizaciji u neprihvatljiv jednosmeran proces koji rezultira dominacijom menadžera i lidera na visokim pozicijama u organizaciji (Tourish & Pinnington, 2002).

Usled uticaja transformacionog liderstva i drugih sličnih pristupa, u Srbiji postoji mnogo ljudi koji su ubeđeni da mogu da rade sve, da su od primarnog značaja i da su nezamenljivi. Pojedinci koji su na nacionalnom nivou prepoznati kao lideri bilo kog tipa (poslovni, politički) su često na neki način povezani ili su bili povezani u prošlosti sa kriminalnim aktivnostima.

U Srbiji se često samo pojedinci na političkim funkcijama smatraju liderima, iako većina njih to nije. Liderstvo u politici je problematično sa aspekta većine teorijskih pristupa, jer kao što je već više puta u ovom radu istaknuto, liderstvo podrazumeva bezrezervnu spremnost za evolucionarne promene i beskompromisno sprovođenje potrebnih promena i inovacija i ostvarivanje postavljenih ciljeva bez obzira na sve. Upravo ovo fali "političkom liderstvu", jer se političko liderstvo,

¹⁴ Tačan broj članaka se ne može odrediti i potvrditi, jer su neki članci dostupni samo u nacionalnom citatnom indeksu Srbije "SCIndeks", koji sadrži samo apstrakte većine članaka i poseduje pretraživač lošeg kvaliteta, dok su kompletni tekstovi dostupni preko mreže (online) samo za nekoliko članaka.

odnosno politika i političke aktivnosti zasnivaju na čestim kompromisima i dogovorima između različitih strana.

Glavni problem je to što ljudi, uglavnom naučnici, nisu dovoljno smeli, ne teže da postavljaju prava pitanja i nemaju dovoljno hrabrosti da izazovu status quo, iako su jaki na kritikama, posebno u Srbiji. Tourish (2008) je naveo da: "kao što Fairhurst-ov (2007) rad liberalno svedoči, oblast ostaje ispunjena tenzijom, nejasnoćom, nesigurnošću i paradoksom: toliko vatre i besa od strane naučnika, a toliko malo prosvetljenja" (p. 522). Ovo je veoma razočaravajuće, jer su naučnici oni koji bi trebalo da budu na čelu razvoja liderstva.

S obzirom na enorman broj naučnih radova, knjiga i ostale literature iz oblasti liderstva u svetu, posebno u zapadnim zemljama, očekivano je da se taj trend preslikao makar u manjoj meri i na autore u Srbiji i da ih je podstakao da se i oni bave istraživanjem liderstva i da na osnovu tih istraživanja produkuju naučne radove i ostalu literaturu za bolje razumevanje fenomena liderstva u Srbiji. Nažalost, to u ovom trenutku nije slučaj. Generalno, postoji jako malo literature iz liderstva koju su produkovali domaći autori.

Razlozi se mogu potražiti u nedovoljnim znanjima o savremenim principima upravljanja koji podrazumevaju nove pristupe zaposlenima i novi psihološki ugovor u odnosima zaposlenih i poslodavaca.

Istraživačko pitanje i hipoteze

Istraživačko pitanje na koje ovo istraživanje treba da pruži odgovor je: da li komunikacija između lidera i saradnika zaista ima uticaj na organizacionu posvećenost zaposlenih u Srbiji i kakvu ulogu ovlašćenost zaposlenih ima u interakciji između komunikacije i posvećenosti?

Jedna opšta hipoteza, šest posebnih hipoteza i dve posebne podhipoteze su kreirane u cilju što lakšeg i jednostavnijeg razumevanja ciljeva i rezultata istraživanja:

- Opšta hipoteza OH1 – Postoji povezanost liderstva i nivoa posvećenosti kod zaposlenih;
- Posebna hipoteza PH1 – Ovlašćenost zaposlenih ima medijacijski efekat na povezanost LMX-a i nivoa organizacione posvećenosti.
- Posebna hipoteza PH2 – Zaposleni su posvećeni svojim organizacijama;
- Posebna hipoteza PH3 – Zaposleni u organizacijama nisu dovoljno ovlašćeni za potpuno samostalno obavljanje zadataka;
- Posebna hipoteza PH4 – Opšte demografske karakteristike zaposlenih utiču na nivo njihovog LMX-a, ovlašćenosti i posvećenosti;
- Posebna hipoteza PH5 – Karakteristike posla utiču na nivo LMX-a, ovlašćenosti i posvećenosti zaposlenih;
- Posebna hipoteza PH6 – Karakteristike organizacija utiču na nivo LMX-a, ovlašćenosti i posvećenosti zaposlenih;
 - Posebna podhipoteza PH6.1 – Postoje razlike u nivou LMX-a, posvećenosti i ovlašćenosti zaposlenih u proizvodnim, uslužnim i javnim-uslužnim organizacijama.
 - Posebna podhipoteza PH6.2 – Postoje razlike u nivou LMX-a, posvećenosti i ovlašćenosti zaposlenih u privatnim i državnim organizacijama.

Procedura prikupljanja podataka i uzorak

Istraživanje je sprovedeno u dve glavne faze. Prva faza istraživanja se odnosi na pilot istraživanje koje je sprovedeno u februaru i martu 2012. godine u cilju uvida u mogućnosti daljeg istraživanja i formiranja daljih ciljeva istraživačkog rada. U pilot istraživanju je učestvovalo ukupno 359 ispitanika zaposlenih u zdravstvu, odnosno ukupno 359 upitnika je vraćeno. Rezultati ovog pilot istraživanja su predstavljeni u radu Konja, Grubic-Nesic i Lalic (2012). Druga faza istraživanja je sprovedena od početka jula do kraja oktobra 2012. godine i u ovoj fazi je učestvovalo ukupno 532 ispitanika iz raznih državnih i privatnih organizacija u Srbiji, s tim da je većina ispitanika iz Zrenjanina i Novog Sada (frekvencija ispitanika po organizacijama se nalazi u tabeli 36). Istraživanje je sprovedeno u potpunosti na dobrovoljnoj i anonimnoj bazi u cilju dobijanja što realnijih podataka.

Upitnici su najvećim delom distribuirani u organizacijama u dogovoru sa rukovodstvom, koji su u većini slučajeva odredili osobe unutar organizacija, koje su distribuirale i prikupljale popunjene upitnike. Upitnici su distribuirani i preko drugih kanala distribucije kao što su prijatelji, saradnici i poznanici, koji su zamolili svoje kolege u svojim organizacijama, kao i druge prijatelje koji su zaposleni da učestvuju u istraživanju. Upitnici su u većini slučajeva distribuirani u fizičkom obliku, odštampani, i ove upitnike su ispitanici popunjavali ručno. Na ovaj način je distribuirano ukupno 1400 kompleta upitnika sa ukupno 855 popunjenih i vraćenih upitnika. Stepenn odziva je sasvim pristojan kada se uzme u obzir nedovoljno razvijena svest prema istraživanjima ovakvog tipa kod zaposlenih u Srbiji i iznosi 61,07%.

Upitnici su distribuirani i putem interneta¹⁵, pomoću on-line servisa za ankete i istraživanja Survey Monkey. Pozivnice za popunjavanje on-line upitnika su poslate preko e-maila i društvene mreže Facebook svim prijateljima, poznanicima i saradnicima. Međutim, odziv je bio jako loš, sa svega 36 popunjenih upitnika putem interneta. Ukupan broj popunjenih upitnika putem oba načina distribucije (fizički i on-line) je 891.

U istraživanje su bili uključeni svi nivoi zaposlenih u organizacijama bez fokusiranja na određen tip ili nivo zaposlenih, sa izuzetkom najvišeg nivoa rukovodstva, odnosno generalnih direktora u organizacijama koje su samostalne i u kojima direktori nemaju nijednog lidera iznad sebe i samim tim nemaju razmenu sa liderom koju bi ocenjivali.

¹⁵ U pilot (prvoj) fazi istraživanja, upitnici su bili distribuirani isključivo fizičkim putem, u štampanom obliku.

Način obrade podataka

Podaci dobijeni u istraživanju su u najvećem delu analizirani pomoću SPSS statističkog softvera, sa izuzetkom medijskog efekta ovlašćenosti, za koji je korišćen Sobelov test (dostupno na: Preacher, 2003). Podaci iz svih izvora su na odgovarajući način klasifikovane i unesene u Excel tabele, koje su zatim uvezene u SPSS statistički softver u cilju daljih analiziranja podataka. Izvršene analize su u potpunosti kvantitativne sa punim stepenom objektivnosti. Statističke analize koje su vršene uključuju:

- Analizu sličnosti obrazaca odgovora;
- Analizu nedostajućih podataka;
- Proveru instrumenata (Cronbachova alfa, faktorske analize, reprezentativnost, faktorska valjanost, Cattellov SCREE test);
- Deskriptivnu statistiku;
- Analizu distribucije skorova;
- Deskriptivnu statistiku za skorove (srednja vrednost, standardna devijacija, Skewness, Kurtosis, Kolmogorov-Smirnov);
- Korelacije (Pearsonov i Spearmanovim koeficijent korelacije);
- Regresione analize;
- Sobelov test;
- Jednosmerne analizu varijanse (ANOVA);
- Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD);
- t test;
- Spearmanovu rang korelaciju;
- Neparometrijski Kruskal Wallis test.

Priprema podataka za obradu

Uzorci iz prve (pilot) i druge faze istraživanja su spojeni u cilju dalje obrade. Iz ukupnog uzorka su izdvojene dve grupe uzorka. Prva grupa uzorka se odnosi uglavnom na ispitanike iz pilot faze istraživanja uz nekoliko ispitanika iz druge faze i obuhvata ispitanike koji su popunili samo upitnik za ocenjivanje kvaliteta razmene sa njihovim liderima i upitnik za evaluaciju organizacione posvećenosti, dok druga grupa obuhvata ispitanike koji su popunili i upitnik za evaluaciju psihološke ovlašćenosti (za detaljno objašnjenje pogledati odeljak instrumenti). Iz ukupnog uzorka su isključeni upitnici koji nisu validni, odnosno upitnici koji nisu adekvatno popunjeni, kao i upitnici čije su apsolutne vrednosti standardizovanih skorova prelazile 3,29 na bilo kojoj od skala.

Neadekvatno popunjeni upitnici

Iz početnog uzorka (N=891) su isključeni ispitanici sa identičnim obrascima odgovora na stavke sva tri upitnika, kojih je ukupno 9 (N = 9). Sličnost obrazaca odgovora procenjavana je pomoću alata "Identificate Duplicate Cases" statističkog programskog paketa SPSS (tabela 17).

Tabela 17 Indikator identičnih obrazaca odgovora

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Validno Duplirani slučajevi	9	1.0	1.0	1.0
Primarni slučajevi	882	99.0	99.0	100.0
Ukupno	891	100.0	100.0	

Analiza nedostajućih podataka je izvršena pomoću modula "Missing Value Analysis" statističkog programskog paketa SPSS. Isključeni su ispitanici sa više od 20% nedostajućih odgovora, kojih je ukupno 26 (N= 26).

Tabela 18 Krostabulacija Uzorak * Uključeni/Isključeni ispitanici

			ISPITANICI		Ukupno
			UKLJUČENI ISPITANICI	ISKLJUČENI ISPITANICI	
UZORAK	PRVA GRUPA	FREKVENCIJA ISPITANIKA	357	12	369
		% UNUTAR PRVE GRUPE	96.7%	3.3%	100.0%
	DRUGA GRUPA	FREKVENCIJA ISPITANIKA	499	23	522
		% UNUTAR DRUGE GRUPE	95.6%	4.4%	100.0%
UKUPAN UZORAK		FREKVENCIJA ISPITANIKA	856	35	891
		% UNUTAR UKUPNOG UZORKA	96.1%	3.9%	100.0%

Tabela 18 prikazuje broj ukupno uključenih i isključenih ispitanika na osnovu sličnosti obrazaca odgovora i nedostajućih odgovora.

Tretman nedostajućih podataka u upitnicima sa manje od 20% nedostajućih odgovora

- U faktorskim analizama, nedostajući podaci su zamenjivani aritmetičkim sredinama;
- U računanju skorova, nedostajući podaci su takođe zamenjivani sa aritmetičkim sredinama;
- U deskriptivnim analizama nedostajući podaci nisu korišćeni.

Ekstremne vrednosti i autlejeri

Iz analize su isključeni univarijatni autlejeri (outlayers) po preporukama Tabachnick-a i Fidell-a (2001). Iz analize su isključena 3 ispitanika čije su apsolutne vrednosti standardizovanih skorova prelazile 3,29 na bilo kojoj od skala.

Na osnovu svih navedenih analiza, odnosno kriterijuma isključivanja (identičnih obrazaca odgovora, nedostajućih podataka i univarijantnih autlejera), ukupno je iz istraživanja isključeno 38 ispitanika, dok validnih upitnika, odnosno ispitanika ima ukupno 853.

Instrumenti i njihove psihometrijske karakteristike

Tri standardizovana upitnika zatvorenog tipa su korišćena u istraživanju za dobijanje podataka o stavovima zaposlenih, po jedan za svaki od istraživanih varijabli.

Kvalitet razmene između lidera i saradnika

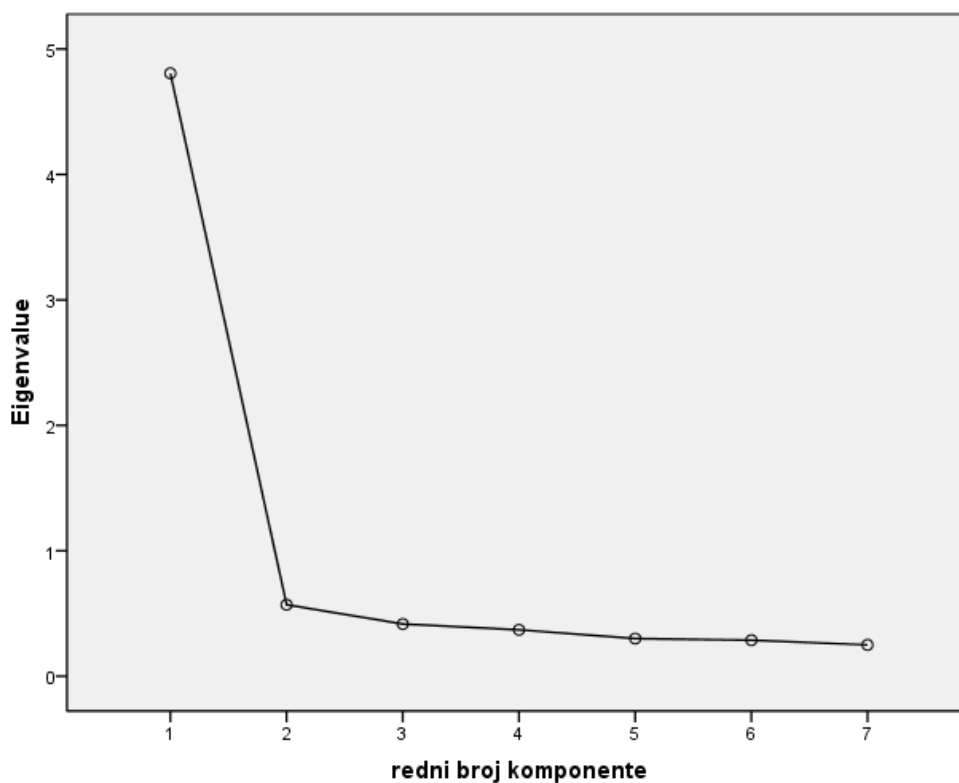
Kvalitet, odnosno nivo razmene između lidera i saradnika je merena sa konciznim LMX-7 upitnikom za saradnike (Graen & Uhl-Bien, 1995; Scandura & Graen, 1984) na standardnoj Likertovoj skali sa 5 tačaka. Identični upitnici su bili distribuirani svim ispitanicima i nije bilo diferenciranja između lidera i sledbenika, s obzirom da je fokus istraživanja na zaposlenima kao sledbenicima (saradnicima), a ne na liderima (odnosno kako oni ocenjuju svoje liderstvo i razmenu sa svojim sledbenicima), i kako oni kao članovi generalno ocenjuju razmenu sa svim svojim liderima i kakav uticaj ta percipirana razmena ima na njihovu posvećenost. Polje interesovanja istraživanja nisu pojedinačni lider-sledbenik odnosi, već generalno stanje. Od zaposlenih je bilo traženo da ocene nivo, odnosno kvalitet odnosa razmene sa svim svojim liderima. Promenljiva koja se u ovom slučaju meri je nivo razmene u komunikaciji zaposlenih sa liderima.

LMX-7 upitnik je jednodimenzionalan i kao što i sama oznaka upitnika indicira uključuje sedam stavki sa drugačijom predodređenom skalom odgovora za svako pitanje. Ovaj upitnik je validiran u velikom broju istraživanja (pogledati: Graen & Uhl-Bien, 1995; Greguras & Ford, 2006; Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012; Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Scandura & Graen, 1984; Zhong et al., 2011) i najprihvaćeniji je upitnik za merenje razmene između lidera i sledbenika (LMX-a).

Reprezentativnost stavki prema Kaiserovom KMO kriterijumu je veoma visoka (.929). Pouzdanost upitnika je takođe visoka (Cronbachova alfa $\alpha = .922$). Faktorska valjanost (validnost) upitnika je potvrđena metodom glavnih komponenti, samo prva komponenta je statistički značajna po Guttman-Kaiserovom kriterijumu (obuhvata 68.660% ukupne varijanse, $\Lambda=4.806$). S obzirom na količinu varijanse koju obuhvata prva komponenta, upitnik je jednodimenzionalan i homogen. Obuhvat varijanse je prikazan u tabeli 19, a SCREE grafikon na kom se vidi da su psihometrijske karakteristike skale zadovoljavajuće na ilustraciji 13. Sva komponentska zasićenja su iznad 0,76 (tabela 20). Najviša zasićenja imaju komponente 4 (.866), 2 (.860), 3 (.844), 7 (.842) i 6 (.840). Sva komponentska zasićenja su prikazana u tabeli 20.

Tabela 19 Obuhvat varijanse za LMX-7

Komponenta	Λ	% varijanse
1	4.806	68.660
2	.570	8.143



Ilustracija 13 SCREE grafikon za LMX-7

Tabela 20 Komponentna matrica za upitnik LMX-7

Stavke	Komponentska zasićenja
1. Znete li na čemu ste sa svojim liderima... da li obično znate u kojoj meri su vaši lideri zadovoljni onim sto radite?	.761
2. Koliko dobro vaši lideri razumeju vaše probleme i potrebe na poslu?	.860
3. U kojoj meri vaši lideri prepoznaju vaš potencijal?	.844
4. Bez obzira na to koliko je formalnog autoriteta ugrađeno u njihovu poziciju, kolika je verovatnoća da će vaši lideri iskoristiti moć koju imaju da bi vam pomogli u rešavanju problema na poslu?	.866
5. Ponovo, bez obzira na količinu formalnog autoriteta koju imaju vaši lideri, kolika je verovatnoća da će vaš izvući na sopstveni račun?	.782
6. Imam dovoljno poverenja u svoje lidere da bi mogao da branim i opravdam njihove odluke ukoliko oni ne bi bili prisutni da to sami učine.	.840
7. Kako biste ocenili vaš radni odnos sa vašim liderima?	.842

Psihološka ovlašćenost

Ovlašćivanje¹⁶ je mereno upitnikom "Empowerment" za merenje psihološke ovlašćenosti zaposlenih na individualnom nivou (Spreitzer, 1995), sa 12 stavki na standardnoj Likertovoj skali sa 5 tačaka od "uopšte se ne slažem" do "potpuno se slažem". Ovaj upitnik je jedini masovno prihvaćen i korišćen upitnik među naučnicima za merenje individualne psihološke ovlašćenosti u organizacijama, za razliku od socio-strukturalnog pristupa ovlašćivanju, za koji postoje razni instrumenti za merenje (Spreitzer, 2008). Individualno ovlašćivanje treba razlikovati od ovlašćivanja na timskom i ovlašćivanja na organizacionom (socio-strukturalno ovlašćivanje) nivou, koji predstavljaju posebne kategorije i koji se mere drugim instrumentima. Upitnik je validiran u mnogim istraživanjima (e.g., Kraimer et al., 1999) i korišćen je u prethodnom periodu u istraživanjima u mnogim različitim zemljama, kulturama i organizacijama (Spreitzer, 2008). Upitnik je četvorodimenzionalan. Prvom dimenzijom se meri vrednost (značajnost) posla za pojedinca, drugom kompetentnost, trećom self-determinacija i četvrtom uticajnost, koje su detaljno opisane u prethodnom delu disertacije.

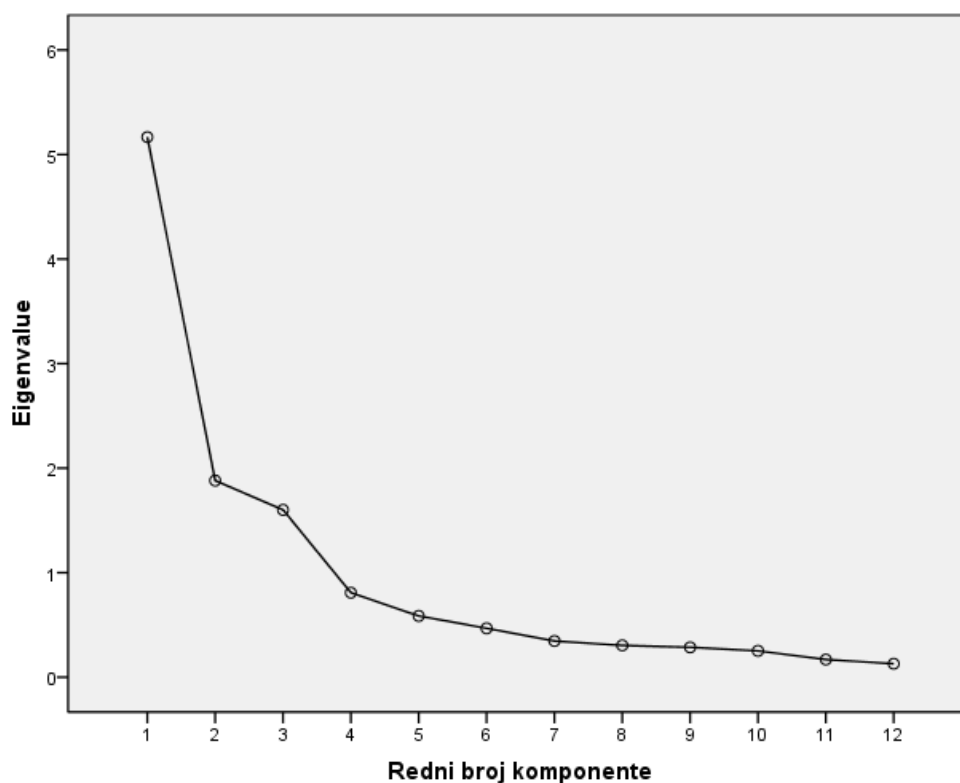
Reprezentativnost stavki prema Kaiserovom KMO kriterijumu je veoma visoka (.835). Pouzdanost upitnika je zadovoljavajuća (Cronbachova alfa $\alpha = .877$). Faktorska valjanost upitnika je potvrđena metodom glavnih komponenti, samo prva komponenta je statistički značajna po Guttman-Kaiserovom kriterijumu (obuhvata 43.062% ukupne varijanse, $\Lambda=5.167$). S obzirom na količinu varijanse koju obuhvata prva komponenta, upitnik može da se tretira i kao jednodimenzionalan i homogen, ali s obzirom da su i sledeće tri komponente značajne i interpretabilne, provereno je i višedimenzionalno rešenje, kao što je to definisano u izvornoj konstrukciji upitnika (Spreitzer, 1995).

Tabela 21 Obuhvat varijanse za upitnik ovlašćenosti

Komponenta	Λ	% varijanse	% kumulativne varijanse	Rotirana suma kvadriranih zasićenja
1	5.167	43.062	43.062	3.587
2	1.881	15.679	58.740	3.746
3	1.601	13.343	72.083	3.954
4	.809	6.740	78.823	2.586

Obuhvat varijanse je prikazan u tabeli 21, a SCREE grafikon na kom se vidi da su psihometrijske karakteristike skale zadovoljavajuće na ilustraciji 14.

¹⁶ U pilot (prvoj) fazi istraživanja, ovlašćivanje nije mereno, jer rukovodstvo organizacije u kojoj je sprovedena ova faza istraživanja nije dozvolila da se upitnik za istraživanje ovlašćivanja koristi u istraživanju zbog ograničenosti raspoloživog vremena zaposlenih u zdravstvu i skraćivanja vremena popunjavanja upitnika.



Ilustracija 14 SCREE grafikon za upitnik ovlašćenosti

Komponentska matrica za jednodimenzionalnu varijantu upitnika ovlašćenost je prikazana u tabeli 22. Najviša zasićenja imaju komponente 11 (.779), 9 (.761), 7 (.744), 12 (.742) i 3 (.722).

Tabela 22 Komponentaska matrica za jednodimenzionalnu varijantu upitnika ovlašćenost

Stavke	Komponentska zasićenja
1. Posao koji radim je veoma važan za mene	.630
2. Moje radne aktivnosti imaju značenje i smisao za mene lično	.685
3. Posao koji ja obavljam ima značenje i smisao za mene	.722
4. Verujem u sopstvene sposobnosti obavljanja posla	.512
5. Samouveren sam u sopstvene sposobnosti izvršavanja radnih aktivnosti	.470
6. Ovladao sam veštinama koje su neophodne za moj posao	.285
7. Imam značajnu autonomiju u određivanju načina obavljanja svog posla	.744
8. Mogu sam da odlučujem kako ću da postupam u obavljanju svog posla	.685
9. Imam značajne mogućnosti za nezavisnost i slobodu u načinu obavljanja svog posla	.761
10. Moj lični doprinos, uticaj i efekat na dešavanja u mom odeljenju (sektoru, radnoj jedinici) je veliki	.676
11. Imam značajnu kontrolu nad dešavanjima u mom odeljenju	.779
12. Mogu značajno da utičem na dešavanja u mom odeljenju	.742

Faktorskom analizom (metod glavnih komponenti sa kosouglom Promax rotacijom) je utvrđeno da je upitnik moguće tretirati kao četvorodimenzionalan.

Izdvojili su se sledeći faktori: vrednost posla (pre rotacije $\Lambda=5.167$, nakon rotacije $\Lambda=3.587$), self-determinacija (pre rotacije $\Lambda=1.881$, nakon rotacije $\Lambda=3.746$), uticajnost (pre rotacije $\Lambda=1.601$, nakon rotacije $\Lambda=3.954$), kompetentnost (pre rotacije $\Lambda=.809$, nakon rotacije $\Lambda=2.586$) i zajedno objašnjavaju 78.823% varijanse. Ovim je potvrđena faktorska validnost upitnika.

Tabela 23 Matrica sklopa za četvorodimenzionalnu varijantu upitnika ovlašćenosti

	Faktorska zasićenja			
	Vrednost posla	Self-determinacija	Uticajnost	Kompetentnost
1. Posao koji radim je veoma važan za mene	.889	-.055	-.026	.079
2. Moje radne aktivnosti imaju značenje i smisao za mene lično	.955	.024	-.003	-.067
3. Posao koji ja obavljam ima značenje i smisao za mene	.918	.096	-.008	-.048
4. Verujem u sopstvene sposobnosti obavljanja posla	.230	-.129	.066	.779
5. Samouveren sam u sopstvene sposobnosti izvršavanja radnih aktivnosti	.038	.004	.009	.859
6. Ovladao sam veštinama koje su neophodne za moj posao	-.227	.124	-.069	.822
7. Imam značajnu autonomiju u određivanju načina obavljanja svog posla	.033	.838	.002	.114
8. Mogu sam da odlučujem kako ću da postupam u obavljanju svog posla	-.020	.944	-.029	-.043
9. Imam značajne mogućnosti za nezavisnost i slobodu u načinu obavljanja svog posla	.066	.798	.116	-.029
10. Moj lični doprinos, uticaj i efekat na dešavanja u mom odeljenju (sektoru, radnoj jedinici) je veliki	-.056	.083	.780	.004
11. Imam značajnu kontrolu nad dešavanjima u mom odeljenju	-.031	.037	.911	.027
12. Mogu značajno da utičem na dešavanja u mom odeljenju	.042	-.049	.924	-.039
Vrednost posla	1.000	.327	.442	.302
Self-determinacija	.327	1.000	.617	.252
Uticajnost	.442	.617	1.000	.234
Kompetentnost	.302	.252	.234	1.000

U tabeli 23 je prikazana matrica sklopa, a u tabeli 24 strukturna matrica za četvorodimenzionalnu varijantu upitnika. S obzirom na faktorsku strukturu, formirane su i četiri subskale. Sve četiri subskale imaju zadovoljavajuću pouzdanost (Cronbachova alfa im je iznad 0,76).

Tabela 24 Strukturna matrica za četvorodimenzionalnu varijantu upitnika ovlašćenosti

	Faktor			
	Vrednost posla	Self-determinacija	Uticajnost	Kompetentnost
1. Posao koji radim je veoma važan za mene	.884	.240	.352	.328
2. Moje radne aktivnosti imaju znacenje i smisao za mene licno	.941	.317	.418	.226
3. Posao koji ja obavljam ima značenje i smisao za mene	.932	.380	.446	.252
4. Verujem u sopstvene sposobnosti obavljanja posla	.452	.183	.270	.831
5. Samouveren sam u sopstvene sposobnosti izvršavanja radnih aktivnosti	.303	.239	.230	.874
6. Ovladao sam veštinama koje su neophodne za moj posao	.031	.214	.100	.768
7. Imam značajnu autonomiju u određivanju načina obavljanja svog posla	.342	.878	.560	.335
8. Mogu sam da odlučujem kako ću da postupam u obavljanju svog posla	.263	.909	.534	.182
9. Imam značajne mogućnosti za nezavisnost i slobodu u načinu obavljanja svog posla	.370	.884	.631	.219
10. Moj lični doprinos, uticaj i efekat na dešavanja u mom odeljenju (sektoru, radnoj jedinici) je veliki	.317	.547	.807	.191
11. Imam značajnu kontrolu nad dešavanjima u mom odeljenju	.392	.596	.926	.241
12. Mogu značajno da utičem na dešavanja u mom odeljenju	.423	.524	.903	.178

Pearsonove korelacije među faktorima su značajne i prilično visoke. Najviša je između self-determinacije i uticajnosti. Ukoliko bi se uradilo trodimenzionalno rešenje ove dve subskale bi se spojile u jednu. To znači da bi u trodimenzionalnom rešenju postojale tri subskale upitnika ovlašćenost, odnosno tri promenljive. Prva promenljiva bi bila vrednost posla, druga kompetentnost, dok bi treću činile self-determinacija i uticajnost zajedno. Međutim, u ovoj disertaciji će biti primenjeno samo ranije opisano četvorodimenzionalno rešenje.

Organizaciona posvećenost

Organizaciona posvećenost je merena pomoću upitnika OCQ – Organizational Commitment Questionnaire (Porter et al., 1974), koji sadrži 15 stavki, takođe na standardnoj Likertovoj skali sa 5 tačaka od "uopšte se ne slažem" do "potpuno se slažem". Ovaj upitnik je najrasprostranjeniji instrument za merenje organizacione posvećenosti (c.f., Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012; Meyer & Allen, 1984; Meyer et al., 2002), sa dokazanim psihometrijskim karakteristikama i koristi se za merenje posvećenosti u širokom rasponu poslovnih kategorija (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Uključuje stavke koje se odnose na percepciju zaposlenih o njihovoj lojalnosti prema organizaciji, njihovu spremnost da se značajno angažuju u aktivnostima da bi se ostvarili ciljevi organizacije i njihovo prihvatanje

organizacijskih vrednosti (Porter et al., 1974). Ovaj upitnik pruža mogućnost za kreiranje dve subskale u analizi rezultata istraživanja. Prva subskala pokazuje posvećenost zaposlenih vrednostima organizacije (value commitment), koja odražava njihovu afektivnu posvećenost, a druga meri posvećenost za ostanak u organizaciji (commitment to stay), odnosno opredeljenost zaposlenih za ostanak u organizaciji, koja odražava njihovu kontinualnu posvećenost organizaciji (Angle & Perry, 1981).

S obzirom na količinu varijanse koju obuhvata prva komponenta ($\Lambda = 6.473$, obuhvata 43.152% ukupne varijanse) upitnik može da se tretira i kao jednodimenzionalan i homogen, ali s obzirom da je i sledeća komponenta značajna i interpretabilna (tabela 25), provereno je i dvofaktorsko rešenje, koje je slično dvofaktorskom rešenju koju su razvili Angle i Perry (1981).

Tabela 25 Obuhvat varijanse 15 stavki upitnika OCQ

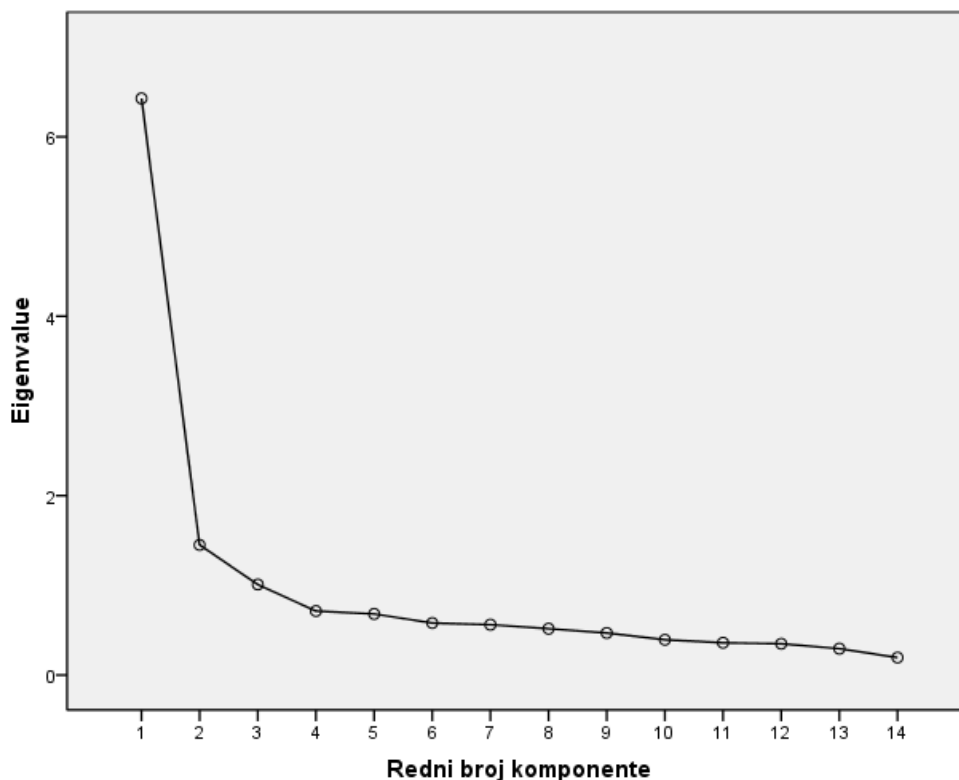
Komponenta	Λ	% varijanse	% kumulativne varijanse
1	6.473	43.152	43.152
2	1.551	10.339	53.491
3	1.184	7.890	

U jednofaktorskom rešenju je bila problematična stavka 7, koja ima isuviše nisko komponentsko zasićenje (komponentska matrica se nalazi u tabeli 26), pa je zadržano rešenje u kome se ova stavka ne koristi. Psihometrijske karakteristike na ovaj način poboljšanog instrumenta su znatno bolje.

Tabela 26 Komponentska matrica za jednodimenzionalnu varijantu upitnika OCQ

Stavke	Komponentska zasićenja
1. Speman(na) sam da se na poslu zalažem mnogo više nego što se od mene očekuje, da bih doprineo(la) uspešnosti ove organizacije	.623
2. Svojim prijateljima govorim da je ovo izuzetna organizacija za koju vredi raditi	.830
3. Osećam veoma malo lojalnosti prema ovoj organizaciji	-.369
4. Prihvatio(la) bih bilo kakav radni zadatak da bih nastavio(la) da radim za ovu organizaciju	.513
5. Smatram da su ciljevi i vrednosti do kojih ja držim, vrlo slični ciljevima i vrednostima do kojih se drži u ovoj organizaciji	.759
6. Sa ponosom govorim drugima da pripadam ovoj organizaciji	.846
7. Mogao(la) bih isto tako dobro da radim i u nekoj drugoj organizaciji, ukoliko bi vrsta posla bila slična	.134
8. Ova organizacija me motiviše da posao u njoj obavljam najbolje što mogu	.789
9. Dovoljno bi bilo da dođe do malih promena u mojim sadašnjim okolnostima da bih napustio(la) ovu organizaciju	-.584
10. Veoma mi je drago što sam između svih ostalih organizacija izabrao(la) baš ovu da u njoj radim	.837
11. Necu moći puno toga da postignem ukoliko trajno budem ostao(la) u ovoj organizaciji	-.560
12. Često mi je teško da se složim sa politikom ove organizacije, koja se tiče zaposlenih u njoj	-.470
13. Zaista mi je stalo do sudbine ove organizacije	.674
14. Za mene je ovo najbolja od svih mogućih organizacija u kojoj bih mogao(la) raditi	.767
15. Kada sam se odlučio(la) da radim u ovoj organizaciji učinio(la) sam svoju najveću grešku	-.666

Reprezentativnost stavki prema Kaiserovom KMO kriterijumu je odlična (.930). Poboljšani upitnik ima visoku pouzdanost (Cronbachova alfa $\alpha = .901$). Najviša zasićenja imaju komponente 6 (.846), 10 (.837), 2 (.830), 8 (.789), 14 (.767) i 5 (.759).



Ilustracija 15 SCREE grafikon za poboljšani upitnik OCQ

S obzirom na Cattellov SCREE test, utvrđeno je da se u ovom upitniku mogu izdvojiti dva faktora. Ilustracija 15 prikazuje SCREE grafikon, dok tabela 27 prikazuje obuhvat varijanse poboljšanog upitnika OCQ sa 14 stavki. Prvi faktor (pre rotacije $\Lambda=6.427$, posle rotacije $\Lambda=6.131$) obuhvata 45.908% ukupne varijanse i odnosi se na posvećenost vrednostima organizacije, odnosno afektivnu posvećenost zaposlenih. Njega značajno zasićuju stavke 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13 i 14. Drugi faktor (pre rotacije $\Lambda=1.450$, posle rotacije $\Lambda=4.179$) obuhvata 10.356% ukupne varijanse i odnosi se na posvećenost za ostatak u organizaciji, odnosno kontinualnu posvećenost zaposlenih. Njega značajno zasićuju stavke 3, 9, 11, 12 i 15. Ova dva faktora su u negativnoj korelaciji ($r=-.554$), što se smatra za umerenu povezanost. Valjanost upitnika tretiranog kao dvodimenzionalnog je proverena faktorskom analizom, metodom glavnih komponenti uz korišćenje kosouggle rotacije Promax sa Kaiserovom normalizacijom.

Tabela 27 Obuhvat varijanse poboljšano upitnika OCQ sa 14 stavki

Komponenta	Λ	% varijanse	% kumulativne varijanse	Rotirana suma kvadriranih zasićenja
1	6.427	45.908	45.908	6.131
2	1.450	10.356	56.265	4.179
3	1.009	7.210	63.474	

S obzirom na faktorsku strukturu, formirane su i dve subskele. Obe subskele imaju zadovoljavajuću pouzdanost (Cronbachova alfa im je iznad 0,73). Stavke sa negativnim smerom u upitniku (3,9,11,12 i 15), koji inače pripadaju subskali posvećenost za ostanak u organizaciji su rekodovane u daljim analizama.

Tabela 28 Matrica sklopa za dvodimenzionalnu varijantu upitnika OCQ

	Faktorska zasićenja	
	1. Posvećenost vrednostima organizacije	2. Posvećenost za ostanak u organizaciji
1. Spreman(na) sam da se na poslu zalažem mnogo više nego što se od mene očekuje, da bih doprineo(la) uspešnosti ove organizacije	.636	-.004
2. Svojim prijateljima govorim da je ovo izuzetna organizacija za koju vredi raditi	.796	-.075
3. Osećam veoma malo lojalnosti prema ovoj organizaciji	.257	.833
4. Prihvatio(la) bih bilo kakav radni zadatak da bih nastavio(la) da radim za ovu organizaciju	.763	.302
5. Smatram da su ciljevi i vrednosti do kojih ja držim, vrlo slični ciljevima i vrednostima do kojih se drži u ovoj organizaciji	.809	.034
6. Sa ponosom govorim drugima da pripadam ovoj organizaciji	.829	-.055
8. Ova organizacija me motiviše da posao u njoj obavljam najbolje što mogu	.780	-.045
9. Dovoljno bi bilo da dođe do malih promena u mojim sadašnjim okolnostima da bih napustio(la) ovu organizaciju	-.108	.642
10. Veoma mi je drago što sam između svih ostalih organizacija izabrao(la) baš ovu da u njoj radim	.767	-.128
11. Neću moći puno toga da postignem ukoliko trajno budem ostao(la) u ovoj organizaciji	-.027	.715
12. Često mi je teško da se složim sa politikom ove organizacije, koja se tiče zaposlenih u njoj	.024	.671
13. Zaista mi je stalo do sudbine ove organizacije	.681	-.013
14. Za mene je ovo najbolja od svih mogućih organizacija u kojoj bih mogao(la) raditi	.759	-.039
15. Kada sam se odlučio(la) da radim u ovoj organizaciji učinio(la) sam svoju najveću grešku	-.243	.575

U tabeli 28 je prikazana matrica sklopa, a u tabeli 29 strukturna matrica za dvodimenzionalnu varijantu upitnika.

Tabela 29 Strukturna matrica za dvodimenzionalnu varijantu upitnika OCQ

	Komponenta	
	1	2
1. Spreman(na) sam da se na poslu zalažem mnogo više nego što se od mene očekuje, da bih doprineo(la) uspešnosti ove organizacije	.638	-.356
2. Svojim prijateljima govorim da je ovo izuzetna organizacija za koju vredi raditi	.838	-.516
3. Osećam veoma malo lojalnosti prema ovoj organizaciji	-.205	.691
4. Prihvatio(la) bih bilo kakav radni zadatak da bih nastavio(la) da radim za ovu organizaciju	.596	-.121
5. Smatram da su ciljevi i vrednosti do kojih ja držim, vrlo slični ciljevima i vrednostima do kojih se drži u ovoj organizaciji	.790	-.414
6. Sa ponosom govorim drugima da pripadam ovoj organizaciji	.859	-.514
8. Ova organizacija me motiviše da posao u njoj obavljam najbolje što mogu	.805	-.477
9. Dovoljno bi bilo da dođe do malih promena u mojim sadašnjim okolnostima da bih napustio(la) ovu organizaciju	-.463	.702
10. Veoma mi je drago što sam između svih ostalih organizacija izabrao(la) baš ovu da u njoj radim	.837	-.552
11. Neću moći puno toga da postignem ukoliko trajno budem ostao(la) u ovoj organizaciji	-.424	.730
12. Često mi je teško da se složim sa politikom ove organizacije, koja se tiče zaposlenih u njoj	-.348	.658
13. Zaista mi je stalo do sudbine ove organizacije	.689	-.391
14. Za mene je ovo najbolja od svih mogućih organizacija u kojoj bih mogao(la) raditi	.780	-.459
15. Kada sam se odlučio(la) da radim u ovoj organizaciji učinio(la) sam svoju najveću grešku	-.561	.709

Cilj matrice sklopa i strukturne matrice je statističko utvrđivanje i prikazivanje zasićenosti subskala određenim stavkama i pripadnosti pojedinačnih stavki jednoj od dve subskale. Značajna pozitivna vrednost, odnosno veza određene stavke sa jednom od dve subskale označava zasićenost subskale tom stavkom i pripadnost stavke toj subskali. Tako, matrica sklopa i strukturna matrica prikazuju da stavke 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13 i 14 značajno zasićuju i pripadaju subskali posvećenost vrednostima organizacije, dok stavke 3, 9, 11, 12 i 15 značajno zasićuju i pripadaju subskali posvećenost za ostanak u organizaciji.

Pregled promenljivih

Nakon svih faktorskih testiranja instrumenata, promenljive koje su testirane u daljim analizama su:

- Nivo razmene između lidera i saradnika (glavna skala);
- Ovlašćenost (glavna skala);
 - Vrednost posla (subskala),
 - Kompetentnost (subskala),

- Self-determinacija (subskala),
- Uticajnost (subskala),
- Organizaciona posvećenost (glavna skala; stavke sa negativnim smerom su rekodovane);
 - Posvećenost vrednostima organizacije (subskala),
 - Posvećenost za ostanak u organizaciji (subskala; stavke su izvorno negativnog smera, te su rekodovane za korišćenje u analizama).

Osnovne psihometrijske karakteristike svih korišćenih instrumenata

U tabeli 30 su prikazane osnovne psihometrijske karakteristike svih korišćenih instrumenata.

Tabela 30 Osnovne psihometrijske karakteristike korišćenih instrumenata

Skala	Stavke	N stavki	Reprezentativnost KMO mera	Pouzdanost Cronbachova α
Nivo razmene između lidera i saradnika - LMX	Sve	7	.929	.922
Organizaciona posvećenost	Sve	15	.926	.894
Organizaciona posvećenost	Poboljšana verzija	14	.930	.901
Organizaciona posvećenost	Posvećenost vrednostima organizacije	1; 2; 4; 5; 6; 8; 10; 13; 14	.930	.909
	Posvećenost za ostanak u organizaciji	3; 9; 11; 12; 15		.739
Ovlašćenost	Sve	12	.835	.877
Ovlašćenost	Vrednost (smislenost, važnost) posla	1-3	.835	.915
	Kompetentnost	4-6		.766
	Self-determinacija	7-9		.875
	Uticajnost	10-12		.856

Kao što se na ovom objedinjenom pregledu instrumenata u tabeli 30 vidi, reprezentativnost i pouzdanost svih instrumenata korišćenih u istraživanju je visoka.

Reprezentativnost instrumenta LMX je .929, a pouzdanost .922.

Reprezentativnost poboljšane varijante instrumenta organizaciona posvećenost je .930, a pouzdanost .901. Subskale organizacione posvećenosti,

posvećenost vrednostima organizacije i posvećenost za ostanak u organizaciji imaju pouzdanost .909 i .739, respektabilno.

Reprezentativnost instrumenta ovlašćenost je .835, a pouzdanost .877. Subskala vrednost posla ima pouzdanost .915, subskala kompetentnost .766, subskala self-determinacija .875, dok subskala uticajnost ima pouzdanost .856.

Visoka reprezentativnost i pouzdanost svih korišćenih instrumenata i njihovih subskala označavaju visoku statističku valjanost datih instrumenata u ovom istraživanju, ali i preduslov za statističku sigurnost daljih analiza i dobijenih rezultata u istraživanju.

Opis uzorka

Pol: Veći procenat od ukupnog broja (validnih) ispitanika čine ispitanici ženskog pola i to njih 519, odnosno 62%, dok ispitanici muškog pola, njih 318, čine 38%. 16 ispitanika se nije izjasnilo o svom polu.

Stručna sprema: Najveći procenat (50,6%, odnosno njih 429) ispitanika spada u grupu zaposlenih sa srednjom stručnom spremom, njih slede ispitanici sa fakultetskom diplomom (18%, odnosno njih 153), i višom i visokom stručnom školom (16,4%, njih 139). Svega 7,5% ispitanika (njih 64) poseduje master diplomu ili magistraturu. Doktora medicine ima 1,2% (10 ispitanika), dok specijalista doktora medicine ima 2,9% (25 ispitanika). Neznatno manje ispitanika je završilo samo osnovnu školu (2,8%, odnosno 24 ispitanika). Najmanji je broj ispitanika sa doktoratom (2 ispitanika, 0,2%). Isto toliko ispitanika spada u grupu "drugo", dok se 5 ispitanika nije izjasnilo o svojoj stručnoj spremi.

Rukovodeća pozicija: 406 ispitanika, odnosno 82,4% nije bilo na rukovodećim pozicijama u trenutku popunjavanja upitnika. Znatno manje ispitanika, njih 87, odnosno 17,6% se izjasnilo da su na rukovodećoj poziciji u hijerarhiji organizacije. Za 360 ispitanika ne postoje podaci o rukovodećoj poziciji, prvenstveno jer rukovodstvo organizacije u kojoj je sprovedena pilot faza istraživanja nije dozvolila da se ovo pitanje nađe na upitnicima koji su podeljeni zaposlenima.

Vrsta posla: Za razvrstavanje ispitanika po vrsti posla koju pretežno obavljaju je kreirano ukupno osam kategorija poslova: menadžment, visoko stručni poslovi, administrativni poslovi, tehničko-operativni poslovi, odnosi sa stejkholderima (medijima, klijentima, akcionarima), izvršni poslovi, edukacija i prosveta (u školama, na fakultetima i sličnim institucijama), i ostali poslovi. 27,4% (136) ispitanika je u trenutku ispitivanja obavljalo izvršne poslove, 17,3% (86) tehničko-operativne, 16,9% (84) poslove iz oblasti edukacije i prosvete 14,3% (71) administrativne poslove, 9,5% (47) visoko stručne poslove, 7,4% poslove iz oblasti menadžmenta i 5% poslove vezane za odnose sa stejkholderima. 2,2% (11) ispitanika spada u grupu onih koji obavljaju ostale vrste poslova koji nisu navedeni. Za 356 ispitanika ne postoje podaci o vrsti poslova koju obavljaju, takođe iz razloga što rukovodstvo organizacije u kojoj je sprovedena pilot faza istraživanja nije dozvolila da se ovo pitanje nađe na upitnicima koji su podeljeni zaposlenima.

U tabeli 31 su prikazane frekvencije ispitanika u odnosu na pol, stručnu spremu, rukovodeću poziciju i vrstu posla koju obavljaju.

Tabela 31 Frekvencije ispitanika u odnosu na pol, stručnu spremu, rukovodeću poziciju i vrstu posla koju obavljaju

		UZORAK					
		PRVA GRUPA		DRUGA GRUPA		UKUPNO	
		Frekvencija ispitanika	P%	Frekvencija ispitanika	P%	Frekvencija ispitanika	P%
Pol	Muški	77	22.0%	241	49.5%	318	38.0%
	Ženski	273	78.0%	246	50.5%	519	62.0%
Stručna sprema	Osnovna škola	12	3.4%	12	2.4%	24	2.8%
	Srednja škola	249	69.9%	180	36.6%	429	50.6%
	Viša i visoka	34	9.6%	105	21.3%	139	16.4%
	Fakultet (bachelor)	22	6.2%	131	26.6%	153	18.0%
	Doktor medicine	10	2.8%	0	.0%	10	1.2%
	Master i magistratura	3	.8%	61	12.4%	64	7.5%
	Specijalista doktor medicine	25	7.0%	0	.0%	25	2.9%
	Doktorat nauka	0	.0%	2	.4%	2	.2%
	Drugo	1	.3%	1	.2%	2	.2%
Rukovodeća pozicija	Da	2	22.2%	85	17.6%	87	17.6%
	Ne	7	77.8%	399	82.4%	406	82.4%
Vrsta posla	Menadžment	0	.0%	37	7.6%	37	7.4%
	Visoko stručni	0	.0%	47	9.6%	47	9.5%
	Administrativni	0	.0%	71	14.5%	71	14.3%
	Tehničko-operativni	1	11.1%	85	17.4%	86	17.3%
	Odnosi sa stejkholderima	0	.0%	25	5.1%	25	5.0%
	Izvršni	8	88.9%	128	26.2%	136	27.4%
	Edukacija i prosveta	0	.0%	84	17.2%	84	16.9%
	Ostalo	0	.0%	11	2.3%	11	2.2%

*Godine starosti ispitanika*¹⁷: U tabeli 32 se može videti da je srednja vrednost za godine starosti ispitanika 40,526. Tabela 33 pokazuje da je najveći procenat ispitanika (28.2%, 238 ispitanika) u trenutku ispitivanja imalo od 30 do 39 godina, a nešto manji procenat ispitanika (26.6%, 224 ispitanika) od 50 do 59 godina. Njih slede ispitanici koji su imali od 40 do 49 godina (22.4%, 189 ispitanika) i od 20 do 29 godina (20.2%, 170 ispitanika). Najmanje ima ispitanika koji su imali preko 60 godina (2.3%, 19 ispitanika) i do 19 godina (0.4%, 3 ispitanika). 10 ispitanika nije navelo podatke o njihovim godinama.

¹⁷ Godine starosti su računane po punim godinama, meseci nisu uzeti u obzir.

Tabela 32 Deskriptivni pokazatelji za godine starosti, ukupnu dužinu radnog staža i godine rada u trenutnoj organizaciji (numeričke varijable)

		UZORAK		
		PRVA GRUPA	DRUGA GRUPA	UKUPNO
Godine starosti	M	41.607	39.754	40.526
	SD	11.016	10.986	11.030
	Medijana	42.000	39.000	40.000
	Minimum	20.000	18.000	18.000
	Maksimum	64.000	65.000	65.000
	N	351	492	843
Godine rada u trenutnoj organizaciji	M	16.544	9.039	12.149
	SD	10.720	9.462	10.659
	Medijana	16.000	5.000	9.500
	Minimum	0.000	0.000	0.000
	Maksimum	38.000	37.000	38.000
	N	344	486	830
Ukupna dužina radnog staža	M	21.250	14.486	14.595
	SD	7.851	11.138	11.120
	Medijana	22.500	12.000	12.000
	Minimum	7.000	0.000	0.000
	Maksimum	31.000	44.000	44.000
	N	8	488	496

*Godine rada u trenutnoj organizaciji (tenure)*¹⁸: U tabeli 32 se može videti da je srednja vrednost za godine rada u trenutnoj organizaciji 12,149. Tabela 33 pokazuje da je najveći procenat ispitanika (50%, 415 ispitanika) u trenutku ispitivanja u trenutnoj organizaciji radilo od 0 do 9 godina. Značajno manje ima ispitanika koji su u trenutnim organizacijama radili između 10 i 19 godina (23,5%, 195 ispitanika) i između 20 i 29 godina (16,4%, 136 ispitanika). Najmanje ima ispitanika koji su u trenutnim organizacijama radili između 30 i 39 godina (10,1%, 84 ispitanika). 23 ispitanika nije navelo podatke o godinama rada u trenutnoj organizaciji.

*Ukupna dužina radnog staža ispitanika*¹⁹: U tabeli 32 se može videti da je srednja vrednost ukupne dužine radnog staža ispitanika 14,595. Tabela 33 pokazuje da je najveći procenat ispitanika (42,3%, 210 ispitanika) u trenutku ispitivanja imalo od 0 do 9 godina radnog staža. Značajno manje ima ispitanika koji su imali između 10 i 19 godina (23,0%, 114 ispitanika), između 20 i 29 godina (21,4%, 106 ispitanika) i između 30 i 39 godina radnog staža (12,3%, 61 ispitanika). Najmanje ima ispitanika koji su imali između 40 i 49 godina radnog staža, svega njih 5 (1,0%), s tim da se u tabeli 32 vidi da je maksimalna vrednost radnog staža ispitanika 44

¹⁸ Godine rada u trenutnoj organizaciji su računane po punim godinama, meseci nisu uzeti u obzir.

¹⁹ Ukupna dužina radnog staža ispitanika je računata po punim godinama, meseci nisu uzeti u obzir.

godina. Za 357 ispitanika ne postoje podaci o ukupnoj dužini radnog staža, iz razloga što rukovodstvo organizacije u kojoj je sprovedena pilot faza istraživanja nije dozvolila da se ovo pitanje nađe na upitnicima koji su podeljeni zaposlenima.

Na osnovu podataka se može zaključiti da je većina ispitanika veći deo svog radnog staža provela u trenutnoj organizaciji.

Tabela 33 Deskriptivni pokazatelji po kategorijama za godine starosti, ukupnu dužinu radnog staža i godine rada u trenutnoj organizaciji

			UZORAK			
			PRVA GRUPA	DRUGA GRUPA	UKUPNO	
Starosne kategorije	Do 19	Frekvencija	0	3	3	
		Procenat %	.0%	.6%	.4%	
	20-29	Frekvencija	62	108	170	
		Procenat %	17.7%	22.0%	20.2%	
	30-39	Frekvencija	89	149	238	
		Procenat %	25.4%	30.3%	28.2%	
	40-49	Frekvencija	82	107	189	
		Procenat %	23.4%	21.7%	22.4%	
	50-59	Frekvencija	109	115	224	
		Procenat %	31.1%	23.4%	26.6%	
	Preko 60	Frekvencija	9	10	19	
		Procenat %	2.6%	2.0%	2.3%	
	Kategorije po godinama rada u trenutnoj organizaciji	0-9	Frekvencija	104	311	415
			Procenat %	30.2%	64.0%	50.0%
10-19		Frekvencija	102	93	195	
		Procenat %	29.7%	19.1%	23.5%	
20-29		Frekvencija	75	61	136	
		Procenat %	21.8%	12.6%	16.4%	
30-39		Frekvencija	63	21	84	
		Procenat %	18.3%	4.3%	10.1%	
Kategorije po ukupnom stažu		0-9	Frekvencija	1	209	210
			Procenat %	12.5%	42.8%	42.3%
	10-19	Frekvencija	2	112	114	
		Procenat %	25.0%	23.0%	23.0%	
	20-29	Frekvencija	4	102	106	
		Procenat %	50.0%	20.9%	21.4%	
	30-39	Frekvencija	1	60	61	
		Procenat %	12.5%	12.3%	12.3%	
	40-49	Frekvencija	0	5	5	
		Procenat %	.0%	1.0%	1.0%	

Tip vlasništva u organizacijama u kojima su zaposleni ispitanici (tabela 34): Od ukupnog broja ispitanika njih 625, odnosno 73,3% je zaposleno u državnim organizacijama, slede ispitanici iz privatnih organizacija kojih ima ukupno 215, odnosno 25,2%, zatim ispitanici iz nevladinih organizacija koji čine svega 0,6% ukupnog uzorka i kojih ima ukupno 5. Manje od 1%, tačnije 0,9% ispitanika, odnosno njih 8 nije dalo odgovor na ovo pitanje.

Tabela 34 Tip vlasništva u organizacijama

		UZORAK					
		PRVA GRUPA		DRUGA GRUPA		UKUPNO	
		Frekvencija ispitanika	P%	Frekvencija ispitanika	P%	Frekvencija ispitanika	P%
Tip vlasništva u organizacijama	Državno	356	99.7%	269	54.2%	625	73.3%
	Nepoznato	0	.0%	8	1.6%	8	.9%
	NVO	0	.0%	5	1.0%	5	.6%
	Privatno	1	.3%	214	43.1%	215	25.2%

Tip organizacija u kojima su zaposleni ispitanici u odnosu na delatnost²⁰ (tabela 35): Od ukupnog broja ispitanika njih 510, odnosno 59,8% je zaposleno u javnim uslužnim organizacijama, slede ispitanici iz proizvodnih organizacija kojih ima ukupno 173, odnosno 20,3%, zatim ispitanici iz uslužnih organizacija kojih ima 135, odnosno 15,8%. Ispitanici iz proizvodno-uslužnih organizacija čine svega 2,3% ukupnog uzorka i njih ima ukupno 20. 0,6% ispitanika (5) su zaposleni u nevladinim organizacijama, a 0,8% (7) u drugim tipovima organizacija. 3 ispitanika (0,4%) nije dalo odgovor na ovo pitanje.

Tabela 35 Tip organizacija u odnosu na pretežnu delatnost

		UZORAK					
		PRVA GRUPA		DRUGA GRUPA		UKUPNO	
		Frekvencija ispitanika	P%	Frekvencija ispitanika	P%	Frekvencija ispitanika	P%
Tip organizacije	javna uslužna	349	97.8%	161	32.5%	510	59.8%
	proizvodna	8	2.2%	165	33.3%	173	20.3%
	uslužna	0	.0%	135	27.2%	135	15.8%
	proizvodno-uslužna	0	.0%	20	4.0%	20	2.3%
	NVO	0	.0%	5	1.0%	5	.6%
	drugo	0	.0%	7	1.4%	7	.8%
	nepoznato	0	.0%	3	.6%	3	.4%
	UKUPNO	357	100.0%	496	100.0%	853	100.0%

²⁰ Tip organizacije je određivan u odnosu na pretežnu delatnost organizacije.

Frekvencija ispitanika po organizacijama: Kao što se može videti u tabeli 36, u istraživanju su učestvovali ispitanici iz velikog broja organizacija u Srbiji.

Tabela 36 Frekvencija ispitanika po organizacijama

		UZORAK					
		PRVA GRUPA		DRUGA GRUPA		UKUPNO	
		Frekvencija ispitanika	P%	Frekvencija ispitanika	P%	Frekvencija ispitanika	P%
Organizacija	Čistoća i zelenilo Zrenjanin	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	Agroživ Žitište	1	.3%	34	6.9%	35	4.1%
	Ambulanta Hetin	0	.0%	2	.4%	2	.2%
	Beograd Nepoznato	0	.0%	16	3.2%	16	1.9%
	Beohemija Zrenjanin	0	.0%	46	9.3%	46	5.4%
	Bolnica Zrenjanin	348	97.5%	2	.4%	350	41.0%
	DES Novi Sad	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	Ekonomsko-trgovinska škola ZR	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	Fakultet Tehničkih Nauka NS	0	.0%	2	.4%	2	.2%
	Gerontološki centar Zrenjanin	1	.3%	12	2.4%	13	1.5%
	Gimnazija Zrenjanin	0	.0%	32	6.5%	32	3.8%
	Grad Zrenjanin (opština)	0	.0%	24	4.8%	24	2.8%
	Gradska uprava Zrenjanin	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	Herba-Life Srbija	0	.0%	4	.8%	4	.5%
	IMG engineering	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	Indija Nepoznato	0	.0%	10	2.0%	10	1.2%
	Informatika Novi Sad	0	.0%	22	4.4%	22	2.6%
	IvDam Process Control Beograd	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	JKP Graditelj Srbobran	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	Jugoremedija Zrenjanin	0	.0%	9	1.8%	9	1.1%
	Kaštel Ečka	0	.0%	23	4.6%	23	2.7%
	Komunalna policija Zrenjanin	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	Kulturno-umetničko društvo Hetin	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	Levi9 Global Sourcing	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	MERA Zrenjanin	0	.0%	24	4.8%	24	2.8%
	Modital	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	MPG Plus Beograd	0	.0%	7	1.4%	7	.8%
	Mrkšićevi Salaši Srpski Itebej	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	Nepoznato	0	.0%	16	3.2%	16	1.9%
	Novi Sad Nepoznato	0	.0%	26	5.2%	26	3.0%
	Orion Telekom Novi Sad	0	.0%	1	.2%	1	.1%
	Osnovna škola Hetin	0	.0%	2	.4%	2	.2%
	Osnovna škola Servo Mihalj ZR	0	.0%	51	10.3%	51	6.0%
	Petrohemija Elemir	6	1.7%	28	5.6%	34	4.0%
Piraeus banka Beograd	0	.0%	16	3.2%	16	1.9%	
Pošta Hetin	0	.0%	1	.2%	1	.1%	

Pošta Srpska Crnja	0	.0%	9	1.8%	9	1.1%
Prodavnica Hetin	0	.0%	1	.2%	1	.1%
Prva Beogradska gimnazija	0	.0%	1	.2%	1	.1%
PS Fashion Zrenjanin	0	.0%	1	.2%	1	.1%
Siemens Beograd	0	.0%	4	.8%	4	.5%
Šinvoz Zrenjanin	1	.3%	26	5.2%	27	3.2%
Srbijagas Novi Sad	0	.0%	9	1.8%	9	1.1%
Kafe Srećica Zrenjanin	0	.0%	5	1.0%	5	.6%
Tehnički fakultet Mihajlo Pupin ZR	0	.0%	1	.2%	1	.1%
Wig Beograd	0	.0%	1	.2%	1	.1%
Zabavište Hetin	0	.0%	1	.2%	1	.1%
Zemljoradnička zadruga Hetin	0	.0%	4	.8%	4	.5%
Zrenjanin Nepoznato	0	.0%	11	2.2%	11	1.3%

U tabeli 36 je prikazana frekvencija ispitanika raspoređenih po organizacijama u kojima su zaposleni.

8. Rezultati istraživanja

Deskriptivni pokazatelji za skorove

Na osnovu tabele sa prikazom deskriptivnih pokazatelja za skorove (tabela 37), može se zaključiti da su ispitanici težili da se prikažu u što boljem svetlu.

Tabela 37 Deskriptivni pokazatelji za skorove

	Posvećenost organizacije	Posvećenost organizaciji ostanak u	Organizaciona posvećenost	LMX	Vrednost posla	Kompe- tentnost	Self- deermiacija	Utjecajnost	Ovlašćenost
Ar. Sredina	31.988	17.321	44.584	22.081	12.489	13.692	11.231	10.696	48.180
Std. greška ar. sredine	0.269	0.145	0.219	0.204	0.126	0.067	0.127	0.137	0.338
Std. devijacija	7.851	4.249	6.408	5.945	2.802	1.488	2.827	3.061	7.536
Medijana	33.000	18.000	44.584	22.000	13.000	14.000	12.000	11.000	49.000
Interkvartilni raspon	11.000	6.000	7.000	7.000	3.750	2.000	4.000	4.000	10.000
Minimum	9.000	5.000	14.000	7.000	3.000	6.000	3.000	3.000	23.000
Maksimum	45.000	25.000	70.000	35.000	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Skewness	-0.571	-0.458	-0.007	-0.188	-1.272	-1.341	-0.787	-0.548	-0.700
Std.greška za skewness	0.084	0.084	0.084	0.084	0.110	0.110	0.110	0.110	0.110
Kurtosis	0.019	-0.16	2.310	-0.178	1.310	2.485	0.230	-0.315	0.199
Kolmogorov-Smirnov	.085	.088	.079	.068	.186	.223	.182	.147	.099
P sa Lillieforsovom korekcijom	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	853	853	853	853	496	496	496	496	496

Diskriminativnost nijedne skale, a samim tim ni skorova nije u potpunosti zadovoljavajuća, ali nije ni značajno narušena. Najznačajnija asimetričnost je opažena za skorove na dve subskale upitnika ovlašćenost, i to na subskalama vrednost posla i kompetentnost, a to znači da su ispitanici u značajnoj meri izjavljivali da njihov posao ima vrednost, smisao i važnost za njih i da su oni kompetentni da ga obavljaju.

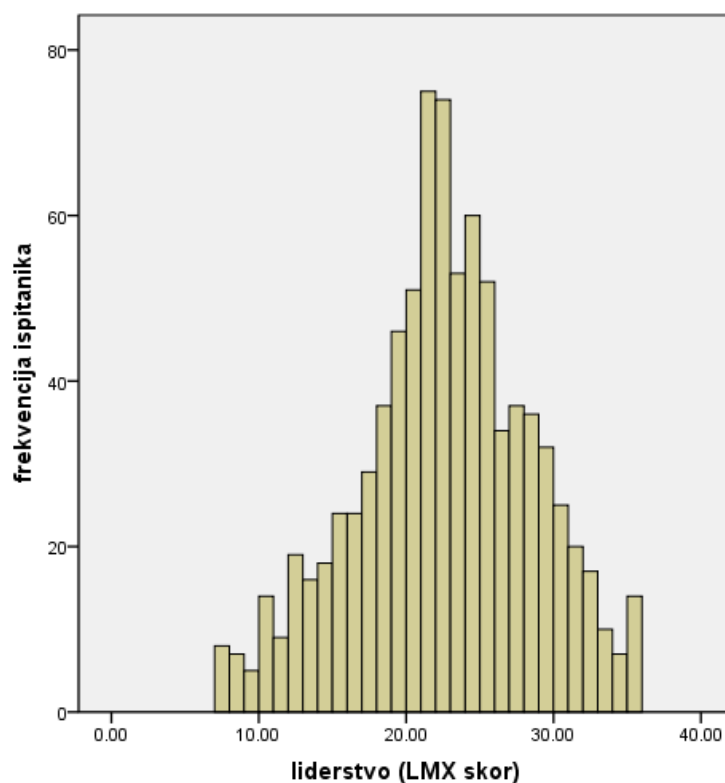
Razmena između lidera i saradnika (LMX)

U tabeli 38 je prikazana distribucija odgovora ispitanika po stavkama u upitniku LMX-7.

Tabela 38 Distribucija odgovora ispitanika po stavkama za upitnik LMX-7

		Frekvencija ispitanika	P %
1. Znete li na čemu ste sa svojim liderima... da li obično znate u kojoj meri su vaši lideri zadovoljni onim što radite?	retko	94	11.0%
	povremeno	81	9.5%
	ponekad	245	28.8%
	prilično često	321	37.7%
	vrlo često	110	12.9%
2. Koliko dobro vaši lideri razumeju vaše probleme i potrebe na poslu?	nimalo	72	8.4%
	slabo	144	16.9%
	u određenoj meri	351	41.1%
	u većoj meri	208	24.4%
	potpuno	78	9.1%
3. U kojoj meri vaši lideri prepoznaju vaš potencijal?	nimalo	46	5.4%
	slabo	109	12.8%
	u određenoj meri	317	37.3%
	u većoj meri	294	34.5%
	potpuno	85	10.0%
4. Bez obzira na to koliko je formalnog autoriteta ugrađeno u njihovu poziciju, kolika je verovatnoća da će vaši lideri iskoristiti moć koju imaju da bi vam pomogli u rešavanju problema na poslu?	nikakva	48	5.6%
	mala	182	21.4%
	srednja	334	39.2%
	velika	205	24.1%
	veoma velika	83	9.7%
5. Ponovo, bez obzira na količinu formalnog autoriteta koju imaju vaši lideri, kolika je verovatnoća da će vas izvući na sopstveni račun?	nikakva	141	16.7%
	mala	236	27.9%
	srednja	315	37.2%
	velika	111	13.1%
	veoma velika	43	5.1%
6. Imam dovoljno poverenja u svoje lidere da bi mogao da branim i opravdam njihove odluke ukoliko oni ne bi bili prisutni da to sami učine.	uopšte se ne slažem	53	6.2%
	ne slažem se	103	12.1%
	ne mogu da ocenim	332	38.9%
	slažem se	272	31.9%
	potpuno se slažem	93	10.9%
7. Kako biste ocenili vaš radni odnos sa vašim liderima?	izuzetno neefektivan	37	4.3%
	gori od proseka	50	5.9%
	prosečan	423	49.6%
	bolji od proseka	238	27.9%
	izuzetno efektivan	105	12.3%

Kao što se vidi na histogramu sa prikazom distribucije skorova za LMX (ilustracija 16), distribucija skorova ispitanika liči na normalnu distribuciju.



Ilustracija 16 Histogram sa prikazom distribucije skorova za LMX

U tabeli 39 se može uočiti da je skewness -0.188 . Kod simetrične distribucije je u intervalu $(-0.5, 0.5)$, a smatra se da je distribucija značajno asimetrična ako je izvan intervala $(-1, 1)$. Kurtosis teži ka nuli, pa se može smatrati da je distribucija mezokurtična.

Tabela 39 Deskriptivni pokazatelji za skorove za LMX

	LMX
Ar. Sredina	22.081
Std. greška ar. sredine	0.204
Std. devijacija	5.945
Medijana	22.000
Interkvartilni raspon	7.000
Minimum	7.000
Maksimum	35.000
Skewness	-0.188
Std. greška za skewness	0.084
Kurtosis	-0.178
Kolmogorov-Smirnov	.068
P sa Lillieforsovom korekcijom	.000
N	853

Dakle, distribucija skorova na ovoj dimenziji je blago negativno asimetrična, odnosno ispitanici imaju blago povišene skorove za nivo razmene sa svojim liderima.

Ovlašćenost

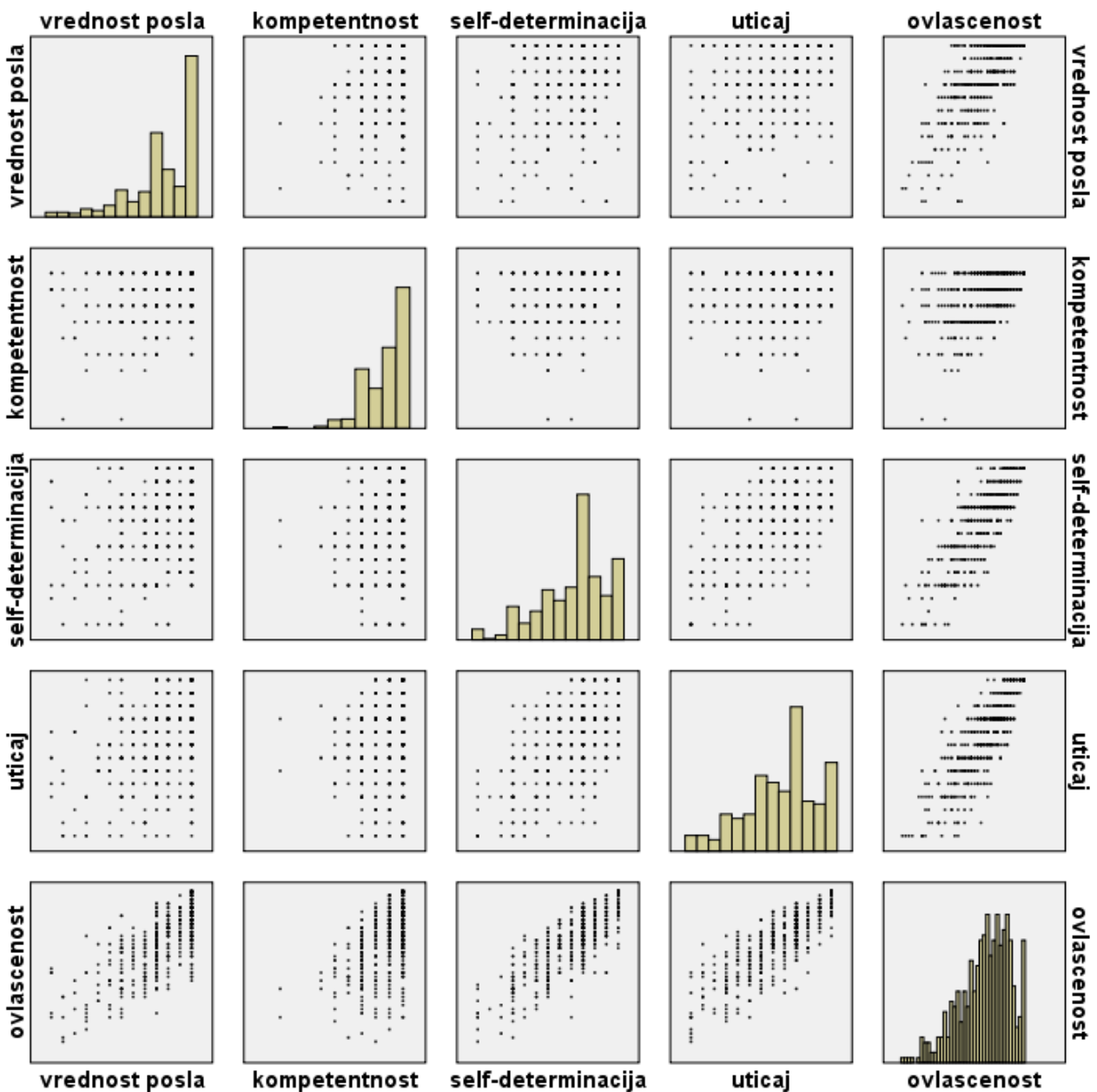
U tabeli 40 je prikazana distribucija odgovora ispitanika po stavkama u upitniku ovlašćenost.

Tabela 40 Distribucija odgovora ispitanika po stavkama za upitnik ovlašćenost

		Frekvencija ispitanika	P %
1. Posao koji radim je veoma važan za mene	uopšte se ne slažem	12	2.4%
	uglavnom se ne slažem	18	3.6%
	neodlučan sam	53	10.7%
	uglavnom se slažem	152	30.6%
	u potpunosti se slažem	261	52.6%
2. Moje radne aktivnosti imaju značenje i smisao za mene lično	uopšte se ne slažem	16	3.2%
	uglavnom se ne slažem	30	6.0%
	neodlučan sam	51	10.3%
	uglavnom se slažem	171	34.5%
	u potpunosti se slažem	228	46.0%
3. Posao koji ja obavljam ima značenje i smisao za mene	uopšte se ne slažem	15	3.0%
	uglavnom se ne slažem	32	6.5%
	neodlučan sam	60	12.2%
	uglavnom se slažem	177	35.9%
	u potpunosti se slažem	209	42.4%
4. Verujem u sopstvene sposobnosti obavljanja posla	uopšte se ne slažem	0	.0%
	uglavnom se ne slažem	2	.4%
	neodlučan sam	12	2.4%
	uglavnom se slažem	145	29.5%
	u potpunosti se slažem	333	67.7%
5. Samouveren sam u sopstvene sposobnosti izvršavanja radnih aktivnosti	uopšte se ne slažem	1	.2%
	uglavnom se ne slažem	3	.6%
	neodlučan sam	17	3.4%
	uglavnom se slažem	163	32.9%
	u potpunosti se slažem	311	62.8%
6. Ovladao sam veštinama koje su neophodne za moj posao	uopšte se ne slažem	2	.4%
	uglavnom se ne slažem	3	.6%
	neodlučan sam	20	4.0%
	uglavnom se slažem	203	40.9%
	u potpunosti se slažem	268	54.0%
7. Imam značajnu autonomiju u određivanju načina obavljanja svog posla	uopšte se ne slažem	13	2.6%
	uglavnom se ne slažem	44	8.9%
	neodlučan sam	79	16.0%
	uglavnom se slažem	216	43.8%
	u potpunosti se slažem	141	28.6%
8. Mogu sam da odlučujem kako ću da postupam u obavljanju svog posla	uopšte se ne slažem	21	4.3%
	uglavnom se ne slažem	55	11.2%
	neodlučan sam	81	16.5%
	uglavnom se slažem	213	43.4%
	u potpunosti se slažem	121	24.6%
9. Imam značajne mogućnosti za nezavisnost i slobodu u načinu obavljanja svog posla	uopšte se ne slažem	24	4.8%
	uglavnom se ne slažem	60	12.1%
	neodlučan sam	99	20.0%
	uglavnom se slažem	210	42.3%
	u potpunosti se slažem	103	20.8%
10. Moj lični doprinos, uticaj i efekat na dešavanja u mom odeljenju (sektoru, radnoj jedinici) je veliki	uopšte se ne slažem	17	3.4%
	uglavnom se ne slažem	45	9.1%
	neodlučan sam	98	19.8%
	uglavnom se slažem	218	44.0%
	u potpunosti se slažem	118	23.8%
11. Imam značajnu kontrolu nad dešavanjima u mom odeljenju	uopšte se ne slažem	41	8.3%
	uglavnom se ne slažem	62	12.5%
	neodlučan sam	112	22.6%
	uglavnom se slažem	174	35.2%

	u potpunosti se slažem	106	21.4%
12. Mogu značajno da utičem na dešavanja u mom odeljenju	uopšte se ne slažem	48	9.7%
	uglavnom se ne slažem	73	14.8%
	neodlučan sam	98	19.8%
	uglavnom se slažem	163	33.0%
	u potpunosti se slažem	112	22.7%

Kao što se vidi na grafikonu (ilustracija 17), distribucija skorova ispitanika na dimenzijama vrednost posla i kompetentnost je značajno negativno asimetrična, a s obzirom da i Kurtosis kod ovih dimenzija značajno odstupa od nule prema pozitivnim vrednostima, može se zaključiti da je distribucija leptokurtična, što znači da su ispitanici u značajnoj meri ocenili da je njihov posao važan, značajan i da ima značajnu vrednost i smisao u organizaciji, i da su oni kompetentni da ga obavljaju.



Ilustracija 17 Kombinovani grafikon sa histogramima za prikaz distribucija varijabli ovlašćenosti i skater dijagramima za prikaz korelacija među njima

Distribucije skorova za self-determinaciju i uticajnost su umereno negativno asimetrične, te se može zaključiti da su ispitanici umereno ocenjivali ove dve dimenzije.

Tabela 41 Deskriptivni pokazatelji za skorove za ovlašćenost

	Vrednost posla	Kompetentnost	Self-determinacija	Uticajnost	Ovlašćenost – ukupno
Ar. Sredina	12.489	13.692	11.231	10.696	48.180
Std. greška ar. sredine	0.126	0.067	0.127	0.137	0.338
Std. devijacija	2.802	1.488	2.827	3.061	7.536
Medijana	13.000	14.000	12.000	11.000	49.000
Interkvartilni raspon	3.750	2.000	4.000	4.000	10.000
Minimum	3.000	6.000	3.000	3.000	23.000
Maksimum	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Skewness	-1.272	-1.341	-0.787	-0.548	-0.700
Std. greška za skewness	0.110	0.110	0.110	0.110	0.110
Kurtosis	1.310	2.485	0.230	-0.315	0.199
Kolmogorov-Smirnov	.186	.223	.182	.147	.099
P sa Lillieforsovom korekcijom	.000	.000	.000	.000	.000
N	496	496	496	496	496

Distribucija ukupnog skora za ovlašćenost je umereno negativno asimetrična, a to znači da su ispitanici imali umereno povišenje na oceni vlastite ovlašćenosti. Ove nalaze potvrđuju prikazi distribucija skorova ispitanika na navedenim dimenzijama na ilustraciji 17 i u tabeli 41.

Organizaciona posvećenost

U tabeli 42 je prikazana distribucija odgovora ispitanika po stavkama u upitniku organizacione posvećenosti (OCQ).

Tabela 42 Distribucija odgovora ispitanika po stavkama za upitnik OCQ

		Frekvencija ispitanika	P %
1. Spreman(na) sam da se na poslu zalažem mnogo više nego što se od mene očekuje, da bih doprineo(la) uspešnosti ove organizacije	uopšte se ne slažem	36	4.2%
	uglavnom se ne slažem	37	4.3%
	neodlučan sam	96	11.3%
	uglavnom se slažem	384	45.1%
	u potpunosti se slažem	299	35.1%
2. Svojim prijateljima govorim da je ovo izuzetna organizacija za koju vredi raditi	uopšte se ne slažem	67	7.9%
	uglavnom se ne slažem	79	9.3%
	neodlučan sam	187	22.1%
	uglavnom se slažem	282	33.3%
	u potpunosti se slažem	232	27.4%
3. Osećam veoma malo lojalnosti prema ovoj organizaciji	uopšte se ne slažem	294	34.8%
	uglavnom se ne slažem	190	22.5%
	neodlučan sam	174	20.6%
	uglavnom se slažem	137	16.2%
	u potpunosti se slažem	49	5.8%

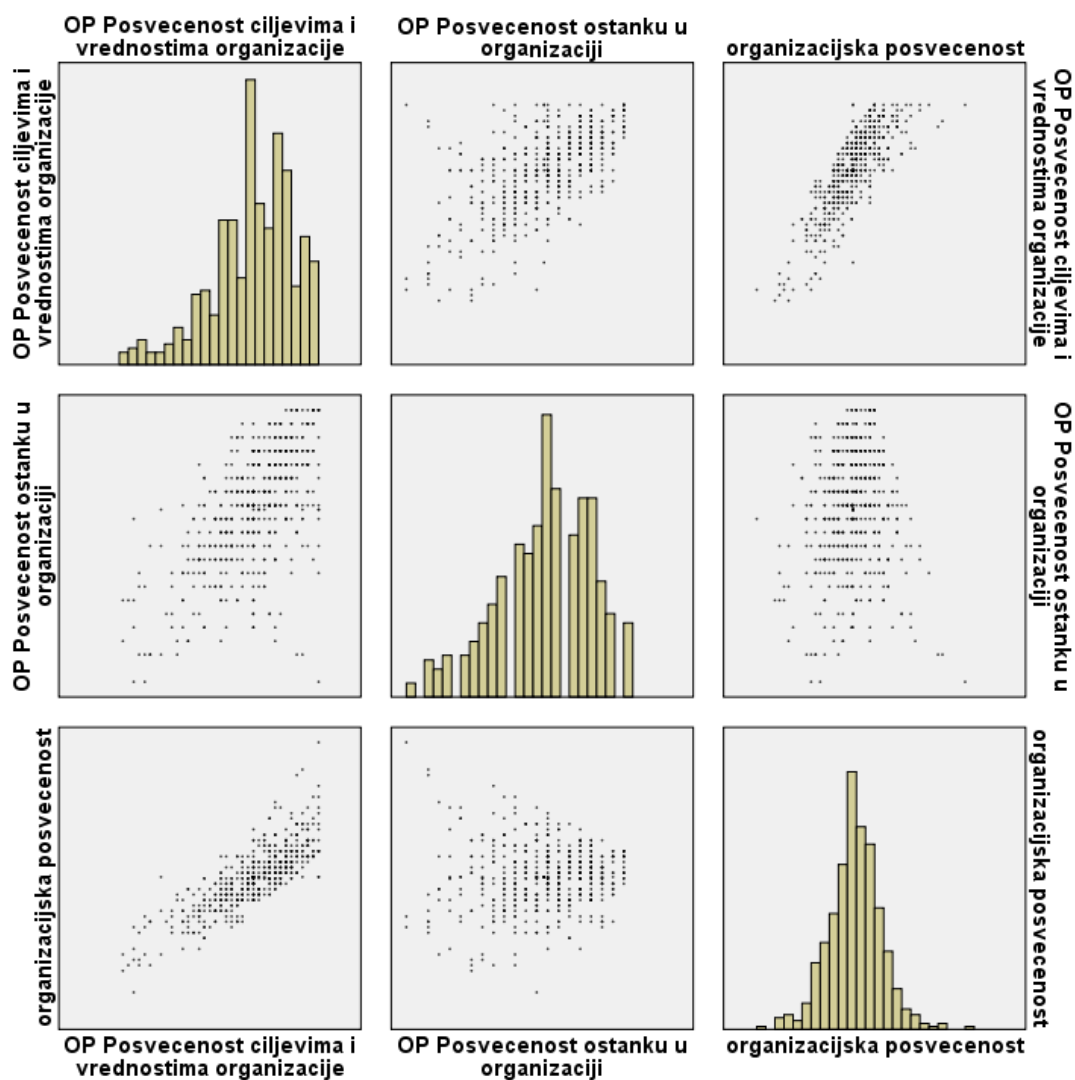
4. Prihvatio(la) bih bilo kakav radni zadatak da bih nastavio(la) da radim za ovu organizaciju	uopšte se ne slažem	136	16.1%
	uglavnom se ne slažem	172	20.3%
	neodlučan sam	226	26.7%
	uglavnom se slažem	201	23.7%
	u potpunosti se slažem	111	13.1%
5. Smatram da su ciljevi i vrednosti do kojih ja držim, vrlo slični ciljevima i vrednostima do kojih se drži u ovoj organizaciji	uopšte se ne slažem	68	8.0%
	uglavnom se ne slažem	107	12.5%
	neodlučan sam	226	26.5%
	uglavnom se slažem	312	36.6%
	u potpunosti se slažem	140	16.4%
6. Sa ponosom govorim drugima da pripadam ovoj organizaciji	uopšte se ne slažem	63	7.4%
	uglavnom se ne slažem	69	8.1%
	neodlučan sam	196	23.1%
	uglavnom se slažem	284	33.5%
	u potpunosti se slažem	236	27.8%
7. Mogao(la) bih isto tako dobro da radim i u nekoj drugoj organizaciji, ukoliko bi vrsta posla bila slična	uopšte se ne slažem	26	3.1%
	uglavnom se ne slažem	21	2.5%
	neodlučan sam	92	10.9%
	uglavnom se slažem	330	39.1%
	u potpunosti se slažem	375	44.4%
8. Ova organizacija me motiviše da posao u njoj obavljam najbolje što mogu	uopšte se ne slažem	79	9.3%
	uglavnom se ne slažem	97	11.4%
	neodlučan sam	180	21.2%
	uglavnom se slažem	310	36.6%
	u potpunosti se slažem	182	21.5%
9. Dovoljno bi bilo da dođe do malih promena u mojim sadašnjim okolnostima da bih napustio(la) ovu organizaciju	uopšte se ne slažem	199	23.4%
	uglavnom se ne slažem	264	31.1%
	neodlučan sam	214	25.2%
	uglavnom se slažem	101	11.9%
	u potpunosti se slažem	71	8.4%
10. Veoma mi je drago što sam između svih ostalih organizacija izabrao(la) baš ovu da u njoj radim	uopšte se ne slažem	61	7.2%
	uglavnom se ne slažem	82	9.7%
	neodlučan sam	210	24.8%
	uglavnom se slažem	267	31.5%
	u potpunosti se slažem	227	26.8%
11. Neću moći puno toga da postignem ukoliko trajno budem ostao(la) u ovoj organizaciji	uopšte se ne slažem	148	17.4%
	uglavnom se ne slažem	199	23.4%
	neodlučan sam	223	26.3%
	uglavnom se slažem	175	20.6%
	u potpunosti se slažem	104	12.2%
12. Često mi je teško da se složim sa politikom ove organizacije, koja se tiče zaposlenih u njoj	uopšte se ne slažem	102	12.0%
	uglavnom se ne slažem	168	19.8%
	neodlučan sam	241	28.4%
	uglavnom se slažem	204	24.1%
	u potpunosti se slažem	133	15.7%
13. Zaista mi je stalo do sudbine ove organizacije	uopšte se ne slažem	33	3.9%
	uglavnom se ne slažem	35	4.1%
	neodlučan sam	140	16.5%
	uglavnom se slažem	294	34.7%
	u potpunosti se slažem	346	40.8%
14. Za mene je ovo najbolja od svih mogućih organizacija u kojoj bih mogao(la) raditi	uopšte se ne slažem	115	13.6%
	uglavnom se ne slažem	148	17.5%
	neodlučan sam	216	25.5%
	uglavnom se slažem	226	26.7%
	u potpunosti se slažem	141	16.7%
15. Kada sam se odlučio(la) da radim u ovoj organizaciji učinio(la) sam svoju najveću grešku	uopšte se ne slažem	490	57.5%
	uglavnom se ne slažem	147	17.3%
	neodlučan sam	127	14.9%
	uglavnom se slažem	41	4.8%
	u potpunosti se slažem	47	5.5%

Kao što je prikazano u tabeli 43 i na ilustraciji 18, distribucija skorova ispitanika na dimenziji posvećenost vrednostima organizacije je umereno negativno asimetrična. Ispitanici su u umerenoj meri ocenili da su posvećeni vrednostima organizacije u kojoj rade, odnosno da su afektivno posvećeni organizaciji.

Tabela 43 Deskriptivni pokazatelji za skorove za organizacionu posvećenost

	Posvećenost vrednostima organizacije	Posvećenost za ostatak u organizaciji	Organizaciona posvećenost – Ukupno
Ar. Sredina	31.988	17.321	44.584
Std. greška ar. sredine	0.269	0.145	0.219
Std. devijacija	7.851	4.249	6.408
Medijana	33.000	18.000	44.584
Interkvartilni raspon	11.000	6.000	7.000
Minimum	9.000	5.000	14.000
Maksimum	45.000	25.000	70.000
Skewness	-0.571	-0.458	-0.007
Std. greška za skewness	0.084	0.084	0.084
Kurtosis	0.019	-0.16	2.310
Kolmogorov-Smirnov	.085	.088	.079
P sa Lillieforsovom korekcijom	.000	.000	.000
N	853	853	853

Distribucija skorova ispitanika na dimenziji posvećenost za ostatak u organizaciji je na samoj granici da bude umereno negativno asimetrična, što znači da se ispitanici u umerenoj meri nisu slagali sa tvrdnjama koje su inače u negativnom smeru, ali su rekodovane radi računanja skora na ovoj promenljivoj. Može se zaključiti da su ispitanici ocenili da su posvećeni ostanku u organizaciji, odnosno da imaju kontinualnu posvećenost, ali u manjoj meri od afektivne posvećenosti.



Ilustracija 18 Kombinovani grafikon sa histogramima za prikaz distribucija varijabli organizacione posvećenosti i skater dijagramima za prikaz korelacija među njima

Distribucija ukupnog skora je simetrična, a to znači da među ispitanicima ima podjednako nisko i visoko posvećenih, odnosno posvećenih i neposvećenih organizaciji. Ove nalaze potvrđuju prikazi distribucija skorova ispitanika na navedenim dimenzijama na ilustraciji 18 i u tabeli 43.

Povezanosti između promenljivih (korelacije)

Povezanost između nivoa razmene zaposlenih sa liderima i organizacione posvećenosti

Povezanost između nivoa LMX-a i organizacione posvećenosti je određena Pearsonovim i Spearmanovim koeficijentom korelacije (tabela 44). Oba koeficijenta su otkrila značajnu povezanost između nivoa LMX-a i organizacione posvećenosti, kao i subskala organizacione posvećenosti. Značajna pozitivna povezanost postoji između nivoa LMX-a i posvećenosti vrednostima organizacije ($r_p=.531$, $p\leq 0.01$; $r_p=.502$, $p\leq 0.01$). Za nijansu slabija pozitivna povezanost postoji između nivoa LMX-a i posvećenosti za ostanak u organizaciji ($r_p=.404$, $p\leq 0.01$; $r_p=.429$, $p\leq 0.01$), kao i između nivoa LMX-a i organizacione posvećenosti u celini ($r_p=.378$, $p\leq 0.01$; $r_p=.335$, $p\leq 0.01$). Koeficijenti su konzistentni, s obzirom da su dobijeni vrlo slični rezultati za oba koeficijenta.

Tabela 44 Korelacija između LMX-a i organizacione posvećenosti²¹

		LMX	
		Pearson r	Spearman ρ
Posvećenost vrednostima organizacije (afektivna posvećenost)	r	.531**	.502**
	p	.000	.000
	N	853	853
Posvećenost za ostanak u organizaciji (kontinualna posvećenost)	r	.404**	.429**
	p	.000	.000
	N	853	853
Organizaciona posvećenost	r	.378**	.335**
	p	.000	.000
	N	853	853

Tabela 44 prikazuje rezultate korelacionih analiza između LMX-a i organizacione posvećenosti i njenih subskala.

Povezanost između nivoa razmene zaposlenih sa liderima i ovlašćenosti

Povezanost između nivoa LMX-a i ovlašćenosti ispitanika je određena pomoću Spearmanovog koeficijenta korelacije (tabela 45). Značajna pozitivna povezanost postoji između nivoa LMX-a i ovlašćenosti u celini ($r_p=.430$, $p\leq 0.01$), kao i između LMX-a i tri subskale ovlašćenosti, i to: između LMX-a i uticajnosti ($r_p=.375$, $p\leq 0.01$), između LMX-a i vrednosti posla ($r_p=.368$, $p\leq 0.01$), i između LMX-a i self-determinacije ($r_p=.347$, $p\leq 0.01$). Između LMX-a i kompetentnosti ne postoji značajna povezanost ($r_p=.086$, $p>0.05$).

²¹ Korelacija je značajna na 0.01 nivou (2-tailed).

Tabela 45 Povezanost između LMX-a i ovlašćenosti određena Spearmanovim koeficijentom korelacije

		LMX
Vrednost posla	rp	.368
	p	.000
	N	496
Kompetentnost	rp	.086
	p	.057
	N	496
Self-determinacija	rp	.347
	p	.000
	N	496
Uticajnost	rp	.375
	p	.000
	N	496
Ovlašćenost – ukupno	rp	.430
	p	.000
	N	496

Tabela 45 prikazuje rezultate korelacionih analiza između LMX-a i ovlašćenosti i njenih subskala.

Povezanost između ovlašćenosti i organizacione posvećenosti

Povezanost između nivoa ovlašćenosti i organizacione posvećenosti ispitanika je takođe određena pomoću Spearmanovog koeficijenta korelacije (tabela 46). Analize su otkrile pozitivnu povezanost između skoro svih kombinacija glavnih skala i subskala. Povezanost ne postoji samo između kompetentnosti i posvećenosti za ostanak u organizaciji ($r_p=.053$, $p>0.05$).

Značajna pozitivna povezanost je otkrivena između vrednosti posla i posvećenosti vrednostima organizacije ($r_p=.523$, $p\leq 0.01$), između vrednosti posla i posvećenosti za ostanak u organizaciji ($r_p=.406$, $p\leq 0.01$), između vrednosti posla i organizacione posvećenosti u celini ($r_p=.393$, $p\leq 0.01$), između self-determinacije i posvećenosti vrednostima organizacije ($r_p=.351$, $p\leq 0.01$), između uticajnosti i posvećenosti vrednostima organizacije ($r_p=.399$, $p\leq 0.01$), između uticajnosti i posvećenosti za ostanak u organizaciji ($r_p=.329$, $p\leq 0.01$). Ovlašćenost u celini je značajno pozitivno povezana sa svim varijablama organizacione posvećenosti, i to: sa posvećenošću vrednostima organizacije ($r_p=.516$, $p\leq 0.01$), sa posvećenošću za ostanak u organizaciji ($r_p=.386$, $p\leq 0.01$) i sa organizacionom posvećenošću u celini ($r_p=.374$, $p\leq 0.01$).

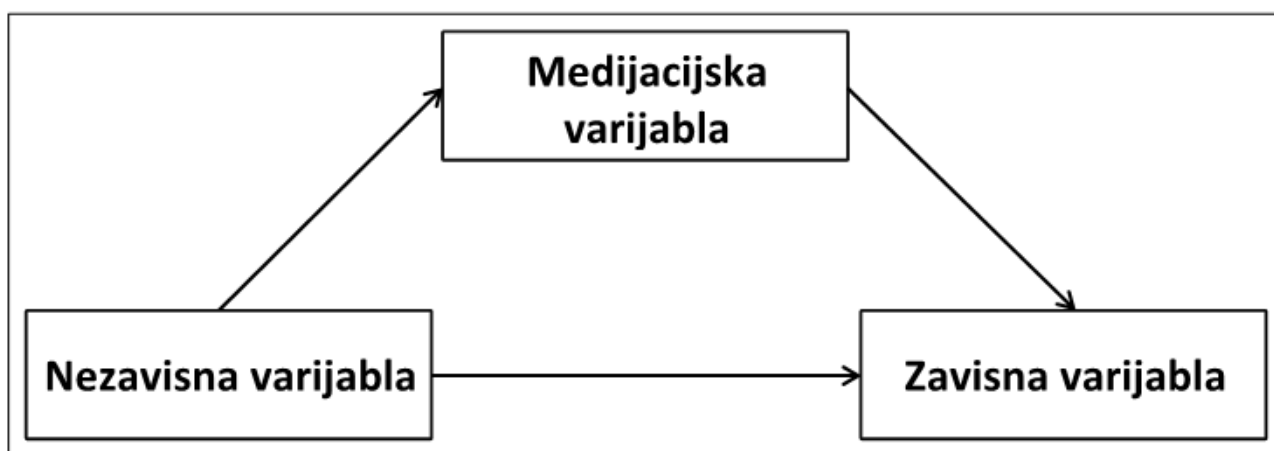
Tabela 46 Povezanost između ovlašćenosti i organizacione posvećenosti određena Spearmanovim koeficijentom korelacije

		Posvećenost vrednostima organizacije	Posvećenost za ostanak u organizaciji	Organizaciona posvećenost
Vrednost posla	rp	.523	.406	.393
	p	.000	.000	.000
	N	496	496	496
Kompetentnost	rp	.175	.053	.184
	p	.000	.237	.000
	N	496	496	496
Self-determinacija	rp	.351	.244	.247
	p	.000	.000	.000
	N	496	496	496
Uticajnost	rp	.399	.329	.266
	p	.000	.000	.000
	N	496	496	496
Ovlašćenost – ukupno	rp	.516	.386	.374
	p	.000	.000	.000
	N	496	496	496

Slabije pozitivne korelacije su otkrivene između kompetentnosti i posvećenosti vrednostima organizacije ($r_p=.175$, $p\leq 0.01$), između kompetentnosti i organizacione posvećenosti u celini ($r_p=.184$, $p\leq 0.01$), između self-determinacije i posvećenosti za ostanak u organizaciji ($r_p=.244$, $p\leq 0.01$), između self-determinacije i organizacione posvećenosti u celini ($r_p=.247$, $p\leq 0.01$), kao i između uticajnosti i organizacione posvećenosti u celini ($r_p=.266$, $p\leq 0.01$).

Ovlašćenost kao medijacijska promenljiva

Za testiranje postojanja medijacijskog (posredničkog) efekta ovlašćenosti u povezanosti nivoa LMX-a i organizacione posvećenosti korišćen je Sobelov test (Preacher, 2003). Sobelov test se koristi da bi se testiralo da li posrednik, odnosno medijator ili medijacijska promenljiva (u ovom slučaju ovlašćenost) prenosi uticaj nezavisne promenljive (LMX) na zavisnu promenljivu (organizaciona posvećenost) i sprovodi se u dve faze. Promenljiva se može smatrati medijatorom u meri u kojoj prenosi uticaj date nezavisne promenljive na datu zavisnu promenljivu. Radi lakše preglednosti i prikaza medijacije, na ilustraciji 19 je grafički predstavljen medijacijski proces.



Ilustracija 19 Medijacija

Prva faza: Jednostavna regresiona analiza (tabela 47) je pokazala da je LMX značajan prediktor za ovlašćenost ($R=0.460$, $F(1;494)=132.393$, $p\leq 0.01$), kao i da je ovlašćenost značajan prediktor za organizacionu posvećenost ($R=0.380$, $F(1;494)=83.206$, $p\leq 0.01$).

Tabela 47 Pokazatelji značajnosti regresionih modela

Model	R	R ²	Korigovan R ²	SGP	Df reg	df rez	F	p
Prediktor: LMX Kriterij: ovlašćenost	.460	.211	.210	6.699	1	494	132.393	.000
Prediktor: ovlašćenost Kriterij: organizaciona posvećenost	.380	.144	.142	5.390	1	494	83.206	.000

Druga faza: Sobelov test za dobijene regresione koeficijente u prvoj fazi ($a=.604$, $s_a=.053$, $b=.293$, $s_b=.032$) (tabela 48) je potvrdio da je ovlašćenost medijator u vezi LMX-a i organizacione posvećenosti ($z = 7.138$, $p\leq 0.01$).

Tabela 48 Regresioni koeficijenti sa nivoom značajnosti

Model		Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	p
		B	Std. greška	Beta		
Kriterij: ovlašćenost	(Konstanta)	34.540	1.223		28.244	.000
	Prediktor: LMX	.604	.053	.460	11.506	.000
Kriterij: organizaciona posvećenost	(Konstanta)	31.125	1.568		19.855	.000
	Prediktor: ovlašćenost	.293	.032	.380	9.122	.000

U tabeli 47 su prikazani pokazatelji značajnosti regresionih modela (prva faza Sobelovog testa), dok su u tabeli 48 prikazani regresioni koeficijenti sa nivoom značajnosti (druga faza Sobelovog testa).

Poređenje skorova za proizvodne, uslužne i javne uslužne organizacije

Nivo razmene između lidera i saradnika (LMX)

Rezultati jednosmerne analize varijanse (tabela 49) su pokazali da postoji marginalna statistička razlika između podgrupa zaposlenih u različitim tipovima organizacija na varijabli LMX ($F(2;815) = 2.663, p=0.07$).

Tabela 49 Rezultati jednosmerne analize varijanse /ANOVA za grupe formirane na osnovu tipa organizacije u oceni nivoa LMX-a

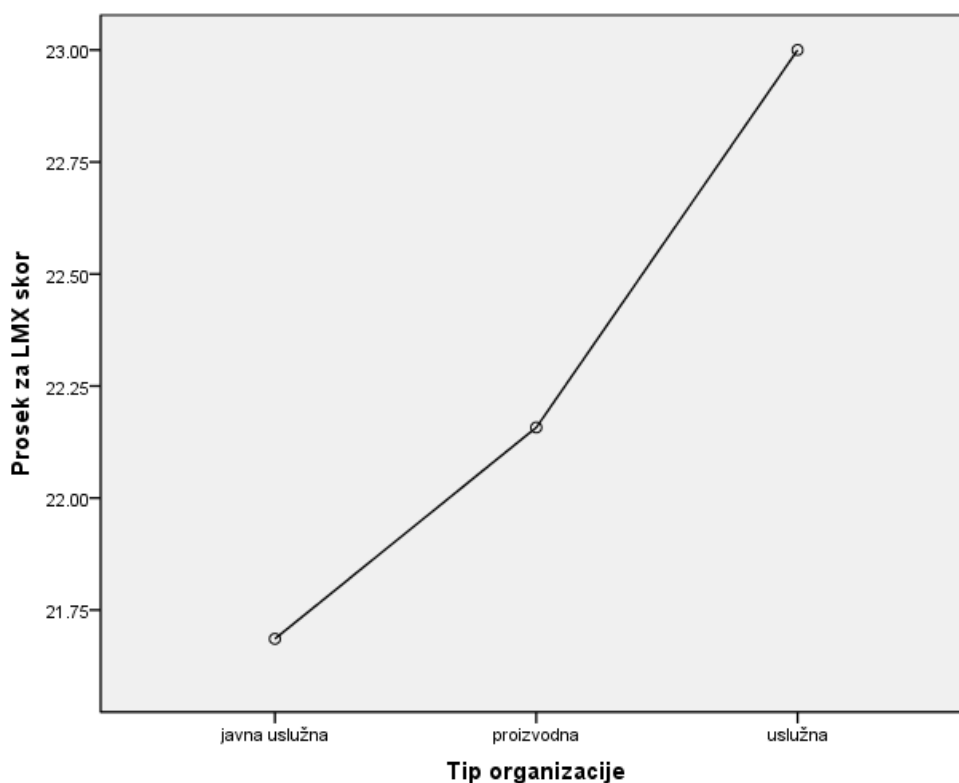
	Suma kvadrata	df	Sredina kvadrata	F	p	Levenova statistika	p
Između grupa	189.652	2	94.826	2.663	.070	.756	.470
Unutar grupa	29019.421	815	35.607				
Ukupno	29209.074	817					

Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD) je pokazala da ispitanici koji su zaposleni u uslužnim organizacijama imaju značajno veći LMX skor od ispitanika koji su zaposleni u javno-uslužnim organizacijama.

Tabela 50 Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD) za LMX

I	J	Razlika M (I-J)	Std. greška	p
Javna-uslužna	Proizvodna	-.472	.525	.369
	Uslužna	-1.314*	.578	.023
Uslužna	Proizvodna	.843	.685	.219

U tabeli 50 su prikazani rezultati post-hoc testa – najmanje značajne razlike (LSD) za LMX. Na ilustraciji 20 su prikazane prosečne vrednosti LMX skora za ispitanike zaposlene u različitim tipovima organizacija.



Ilustracija 20 Prosečne vrednosti LMX skora za zaposlene u različitim tipovima organizacija

Ovlašćenost

Rezultati jednosmerne analize varijanse (tabela 51) su pokazali da postoji statistička razlika između podgrupa zaposlenih u različitim tipovima organizacija na varijabli self-determinacija ($F(2;815) = 3.574, p \leq 0.05$).

Tabela 51 Rezultati jednosmerne analize varijanse /ANOVA za grupe formirane na osnovu tipa organizacije u oceni varijabli ovlašćenosti

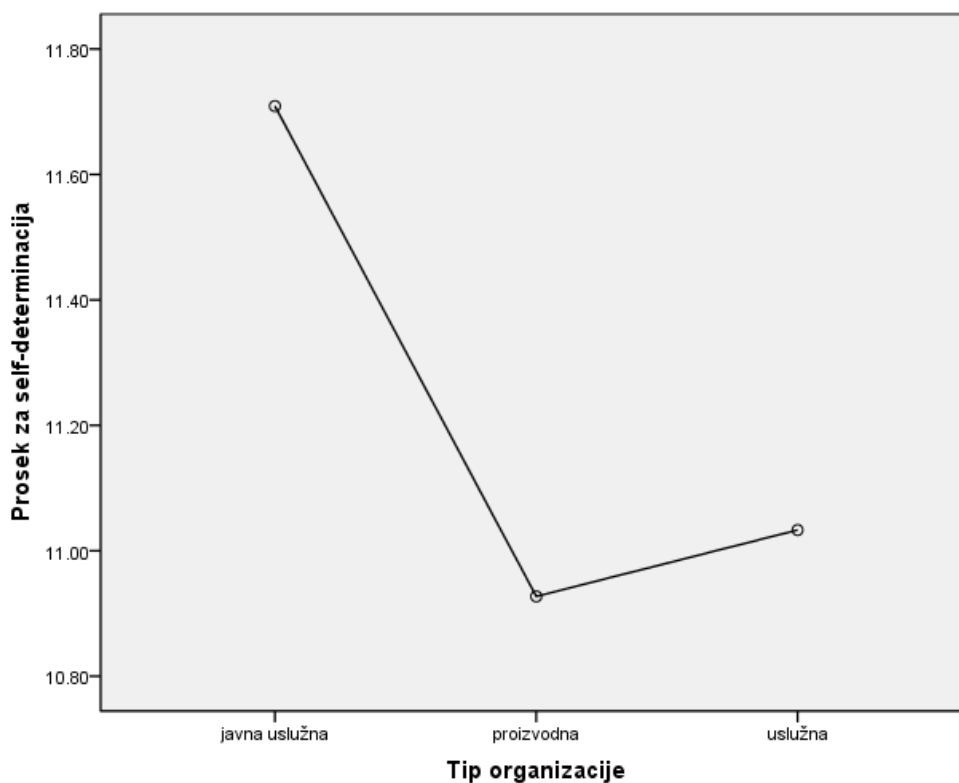
		Suma kvadrata	df	Sredina kvadrata	F	p	Levenova statistika	p
Vrednost posla	Između grupa	34.323	2	17.162	2.157	.117	.066	.936
	Unutar grupa	3643.913	458	7.956				
	Ukupno	3678.236	460					
Kompetentnost	Između grupa	11.415	2	5.707	2.574	.077	4.917	.008
	Unutar grupa	1015.619	458	2.218				
	Ukupno	1027.034	460					
Self-determinacija	Između grupa	57.303	2	28.652	3.574	.029	3.574	.029
	Unutar grupa	3671.413	458	8.016				
	Ukupno	3728.716	460					
Uticajnost	Između grupa	15.195	2	7.598	.814	.444	2.334	.098
	Unutar grupa	4273.911	458	9.332				
	Ukupno	4289.106	460					
Ovlašćenost – Ukupno	Između grupa	205.410	2	102.705	1.802	.166	2.797	.062
	Unutar grupa	26106.102	458	57.000				
	Ukupno	26311.512	460					

Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD) je pokazala da ispitanici koji su zaposleni u javno-uslužnim organizacijama imaju značajno veći skor na self-determinaciji od ispitanika koji su zaposleni u proizvodnim i uslužnim organizacijama.

Tabela 52 Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD) za self-determinaciju

I	J	Razlika M (I-J)	Std. greška	p
Javna-uslužna	Proizvodna	.782*	.314	.013
	Uslužna	.676*	.330	.041
Proizvodna	Uslužna	-.106	.329	.748

U tabeli 52 su prikazani rezultati post-hoc testa – najmanje značajne razlike (LSD) za self-determinaciju.



Ilustracija 21 Prosečne vrednosti skora za self-determinaciju za zaposlene u različitim tipovima organizacija

Na ilustraciji 21 su prikazane prosečne vrednosti skora za self-determinaciju za ispitanike zaposlene u različitim tipovima organizacija.

Organizaciona posvećenost

Rezultati jednosmerne analize varijanse (tabela 53) su pokazali da postoji statistička razlika između podgrupa zaposlenih u različitim tipovima organizacija na varijabli posvećenost vrednostima organizacije ($F(2;815) = 4.197, p \leq 0.05$), kao i na varijabli posvećenost za ostanak u organizaciji ($F(2;815) = 3.988, p \leq 0.05$).

Tabela 53 Rezultati jednosmerne analize varijanse /ANOVA za grupe formirane na osnovu tipa organizacije u oceni varijabli organizacione posvećenosti

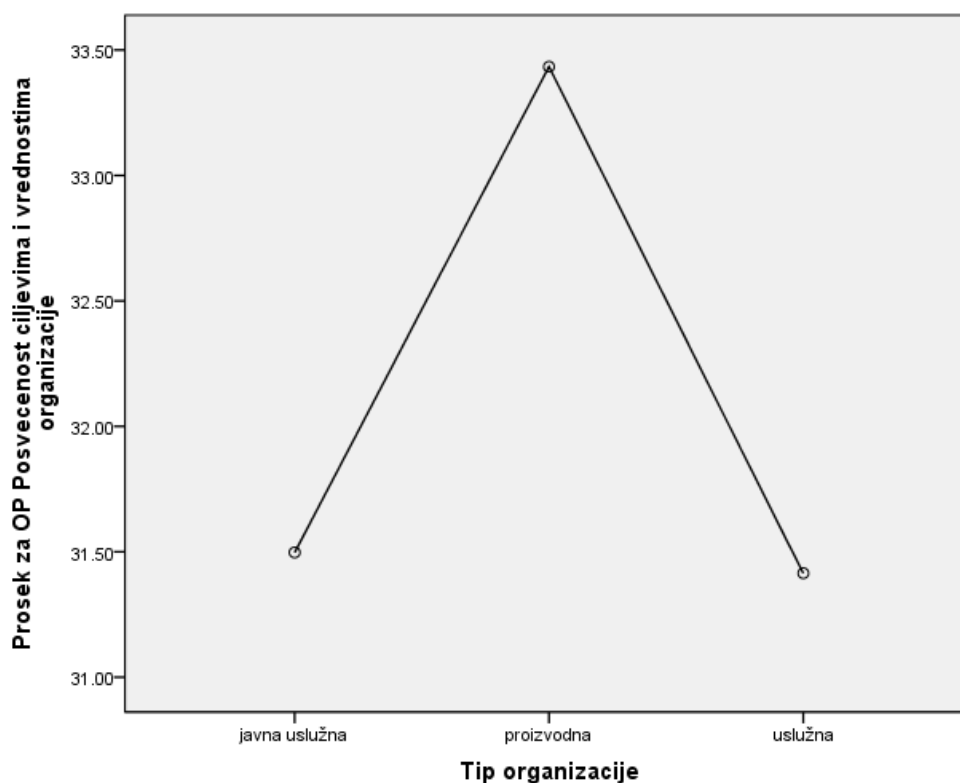
		Suma kvadrata	df	Sredina kvadrata	F	p	Levenova statistika	p
Posvećenost vrednostima organizacije	Između grupa	521.223	2	260.612	4.197	.015	.479	.620
	Unutar grupa	50606.443	815	62.094				
	Ukupno	51127.666	817					
Posvećenost za ostanak u organizaciji	Između grupa	143.883	2	71.941	3.988	.019	.016	.984
	Unutar grupa	14703.993	815	18.042				
	Ukupno	14847.876	817					
Organizaciona posvećenost – Ukupno	Između grupa	126.333	2	63.167	1.552	.212	1.859	.156
	Unutar grupa	33168.662	815	40.698				
	Ukupno	33294.995	817					

Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD) je pokazala da ispitanici koji su zaposleni u proizvodnim organizacijama imaju značajno veći skor na varijabli posvećenost vrednostima organizacije od ispitanika koji su zaposleni u javnim-uslužnim i uslužnim organizacijama.

Tabela 54 Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD) za posvećenost vrednostima organizacije

I	J	Razlika M (I-J)	Std. greška	p
Javna uslužna	Proizvodna	-1.93602*	.69331	.005
	Uslužna	.08283	.76270	.914
Proizvodna	Uslužna	2.01884*	.90492	.026

U tabeli 54 su prikazani rezultati post-hoc testa – najmanje značajne razlike (LSD) za posvećenost vrednostima organizacije. Na ilustraciji 22 su prikazane prosečne vrednosti skora za posvećenost vrednostima organizacije za ispitanike zaposlene u različitim tipovima organizacija.



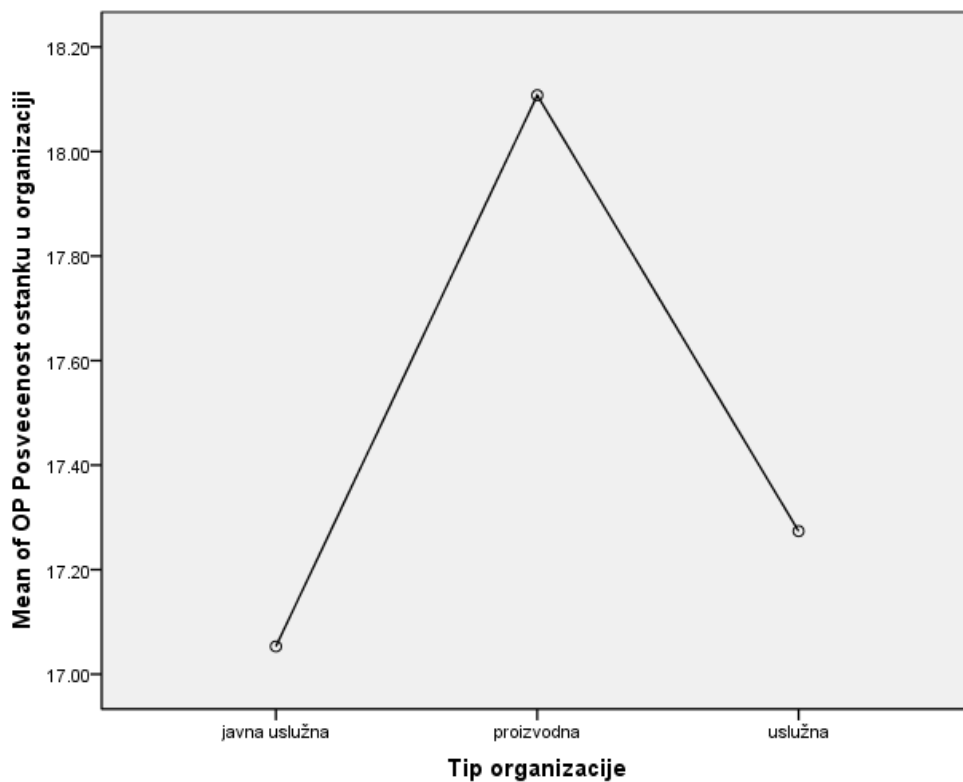
Ilustracija 22 Prosečne vrednosti skora za posvećenost vrednostima organizacije za zaposlene u različitim tipovima organizacija

Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD) je takođe pokazala da ispitanici koji su zaposleni u proizvodnim organizacijama imaju značajno veći skor na varijabli posvećenost za ostanak u organizaciji od ispitanika koji su zaposleni u javno-uslužnim organizacijama.

Tabela 55 Post-hoc test – najmanja značajna razlika (LSD) za posvećenost za ostanak u organizaciji

I	J	Razlika M (I-J)	Std. greška	p
Javna uslužna	Proizvodna	-1.05448*	.37372	.005
	Uslužna	.22052	.41112	.592
Proizvodna	Uslužna	-.83396	.48778	.088

U tabeli 55 su prikazani rezultati post-hoc testa – najmanje značajne razlike (LSD) za posvećenost za ostanak u organizaciji.



Ilustracija 23 Prosečne vrednosti skora za posvećenost za ostanak u organizaciji za zaposlene u različitim tipovima organizacija

Na ilustraciji 23 su prikazane prosečne vrednosti skora za posvećenost za ostanak u organizaciji za ispitanike zaposlene u različitim tipovima organizacija.

Uticaj opšte demografskih karakteristika zaposlenih, karakteristika posla i karakteristika organizacija na nivo razmene (LMX), ovlašćenosti i posvećenosti

Razlike u polovima

Analize razlika u polovima su vršene pomoću t testa. U ovim analizama nisu otkrivene značajne razlike među polovima za bilo koju od varijabli. U tabeli 56 je prikazan t test za razlike među polovima.

Tabela 56 Rezultati t testa za razlike među polovima

	Levenov test		t test za nezavisne uzorke						
	F	p	t	df	p	grupa	N	M	s
Razmena između lidera i saradnika – LMX	.014	.905	.906	835	.365	muški	318	22.3522	5.8966
						ženski	519	21.9691	5.9623
Posvećenost vrednostima organizacije	3.135	.077	-.680	835	.497	muški	318	31.7829	8.2412
						ženski	519	32.1631	7.6058
Posvećenost za ostanak u organizaciji	.650	.420	.279	835	.780	muški	318	17.3969	4.3571
						ženski	519	17.3125	4.1778
Organizaciona posvećenost	.193	.660	-.792	835	.428	muški	318	44.3792	6.5427
						ženski	519	44.7419	6.3569
Vrednost posla	3.494	.062	.321	485	.748	muški	241	12.529	2.639
						ženski	246	12.447	2.972
Kompetentnost	.764	.382	-.766	485	.444	muški	241	13.636	1.554
						ženski	246	13.740	1.432
Self-determinacija	5.133	.024	.865	480.311	.387	muški	241	11.335	2.650
						ženski	246	11.114	2.987
Uticajnost	1.475	.225	1.050	485	.294	muški	241	10.838	2.912
						ženski	246	10.546	3.211
Ovlašćenost	.877	.350	.288	485	.774	muški	241	48.262	7.308
						ženski	246	48.065	7.773

Povezanost sa starošću, stručnom spremom, godinama rada u trenutnoj organizaciji i ukupnim radnim stažem

Povezanost varijabli nivoa razmene između lidera i saradnika, ovlašćenosti i organizacione posvećenosti sa starošću, stručnom spremom, godinama rada u trenutnoj organizaciji i ukupnim radnim stažem je utvrđena Spearmanovom rang korelacijom (tabela 57).

LMX: Razmena sa liderima je negativno povezana sa godinama rada u trenutnoj organizaciji ($\rho_s = -.155$, $p \leq 0,01$), a pozitivno sa starošću ($\rho_s = .122$, $p \leq 0,01$), kao i sa stručnom spremom ($\rho_s = .121$, $p \leq 0,01$).

Vrednost posla: Vrednost posla je pozitivno povezana sa sve četiri karakteristike, sa godinama rada u trenutnoj organizaciji ($\rho_s = .191$, $p \leq 0,01$), sa

ukupnom dužinom radnog staža ($\rho_s=.188$, $p\leq 0,01$), sa stručnom spremom ($\rho_s=.139$, $p\leq 0,01$), kao i sa starošću ($\rho_s=.135$, $p\leq 0,01$).

Self-determinacija: Self-determinacija je pozitivno povezana sa ukupnom dužinom radnog staža ($\rho_s=.200$, $p\leq 0,01$) i godinama rada u trenutnoj organizaciji ($\rho_s=.171$, $p\leq 0,01$). Postoji povezanost i sa stručnom spremom ($\rho_s=.106$, $p\leq 0,05$) i starošću ($\rho_s=.102$, $p\leq 0,05$), ali su ove povezanosti statistički manje značajne ($p\leq 0,05$).

Uticajnost: Uticajnost je kao i vrednost posla pozitivno povezana sa sve četiri karakteristike, sa ukupnom dužinom radnog staža ($\rho_s=.192$, $p\leq 0,01$), sa godinama rada u trenutnoj organizaciji ($\rho_s=.190$, $p\leq 0,01$), sa stručnom spremom ($\rho_s=.137$, $p\leq 0,01$), kao i sa starošću ($\rho_s=.130$, $p\leq 0,01$).

Tabela 57 Povezanost skorova na značajnim varijablama i personalnim karakteristikama utvrđena Spearmanovom rang korelacijom²²

		Godine starosti	Stručna sprema	Godine rada u trenutnoj organizaciji	Ukupna dužina radnog staža
Razmena između lidera i saradnika – LMX	ρ_s	.122**	.121**	-.155**	-.036
	p	.000	.000	.000	.423
	N	848	846	830	496
Vrednost posla	ρ_s	.135**	.139**	.191**	.188**
	p	.003	.002	.000	.000
	N	492	491	486	488
Kompetentnost	ρ_s	-.015	-.019	.083	.086
	p	.736	.670	.067	.058
	N	492	491	486	488
Self-determinacija	ρ_s	.102*	.106*	.171**	.200**
	p	.023	.019	.000	.000
	N	492	491	486	488
Uticajnost	ρ_s	.130**	.137**	.190**	.192**
	p	.004	.002	.000	.000
	N	492	491	486	488
Ovlašćenost	ρ_s	.123**	.128**	.232**	.244**
	p	.006	.005	.000	.000
	N	492	491	486	488
Posvećenost vrednostima organizacije	ρ_s	.099**	.096**	-.017	.188**
	p	.004	.005	.618	.000
	N	848	846	830	496
Posvećenost za ostanak u organizaciji	ρ_s	.203**	.204**	-.090**	.035
	p	.000	.000	.009	.432
	N	848	846	830	496
Organizaciona posvećenost	ρ_s	.020	.020	.025	.178**
	p	.561	.555	.465	.000
	N	848	846	830	496

²² Legenda:

* Značajnost na nivou $p\leq 0,05$

** Značajnost na nivou $p\leq 0,01$

Ovlašćenost: Ovlašćenost u celini je takođe pozitivno povezana sa sve četiri karakteristike, sa ukupnom dužinom radnog staža ($\rho_s=.244$, $p\leq 0,01$), sa godinama rada u trenutnoj organizaciji ($\rho_s=.232$, $p\leq 0,01$), sa stručnom spremom ($\rho_s=.128$, $p\leq 0,01$), kao i sa starošću ($\rho_s=.123$, $p\leq 0,01$).

Posvećenost vrednostima organizacije: Posvećenost vrednostima organizacije je pozitivno povezana sa radnim stažem ($\rho_s=.188$, $p\leq 0,01$), starošću ($\rho_s=.099$, $p\leq 0,01$) i stručnom spremom ($\rho_s=.096$, $p\leq 0,01$).

Posvećenost za ostanak u organizaciji: Posvećenost za ostanak u organizaciji je pozitivno povezana sa stručnom spremom ($\rho_s=.204$, $p\leq 0,01$), starošću ($\rho_s=.203$, $p\leq 0,01$), dok je negativno povezana sa godinama rada u trenutnoj organizaciji ($\rho_s=-.090$, $p\leq 0,01$).

Organizaciona posvećenost: Organizaciona posvećenost u celini je pozitivno povezana sa ukupnom dužinom radnog staža ($\rho_s=.178$, $p\leq 0,01$).

Razlike u odnosu na tip vlasništva u organizacijama

Pomoću t testa za nezavisne uzorke utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim preduzećima u skorovima na varijabli nivo razmene između lidera i saradnika ($t=-3.434$, $p\leq 0.01$), viši nivo razmene sa svojim liderima uživaju zaposleni u privatnim organizacijama.

Tabela 58 Rezultati t testa za razlike prema tipu vlasništva u organizaciji u kojima su ispitanici zaposleni

	Levenov test		t test za nezavisne uzorke						
	F	p	t	df	p	grupa	N	M	s
Nivo razmene između lidera i saradnika – LMX	.915	.339	-3.434	838	.001	Državno	625	21.598	6.006
						Privatno	215	23.196	5.518
Posvećenost vrednostima organizacije	3.304	.069	-.970	838	.332	Državno	625	31.803	8.056
						Privatno	215	32.405	7.221
Posvećenost za ostanak u organizaciji	.870	.351	-2.343	838	.019	Državno	625	17.094	4.269
						Privatno	215	17.880	4.160
Organizaciona posvećenost	6.556	.011	.108	469.510	.914	Državno	625	44.591	6.737
						Privatno	215	44.542	5.288
Vrednost posla	1.243	.265	1.318	481	.188	Državno	269	12.632	2.910
						Privatno	214	12.292	2.692
Kompetentnost	.316	.574	-.106	481	.916	Državno	269	13.676	1.579
						Privatno	214	13.690	1.370
Self-determinacija	5.412	.020	1.439	434.061	.151	Državno	269	11.395	2.673
						Privatno	214	11.021	2.958
Uticajnost	5.775	.017	.652	436.606	.515	Državno	269	10.741	2.940
						Privatno	214	10.556	3.220
Ovlašćenost	1.646	.200	1.325	442.745	.186	Državno	269	48.533	7.321
						Privatno	214	47.611	7.814

Pomoću t testa za nezavisne uzorke je takođe utvrđeno da postoji statistički manje značajna razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim preduzećima u skorovima na varijabli posvećenost za ostanak u organizaciji ($t=-2.343$, $p\leq 0.05$), veću posvećenost za ostanak u organizaciji su iskazali ispitanici zaposleni u privatnim organizacijama. Rezultati t testa su prikazani u tabeli 58.

Razlike u odnosu na poziciju u organizaciji

Pomoću t testa za nezavisne uzorke određivane su razlika u skorovima između zaposlenih koji su na rukovodećim pozicijama i zaposlenih koji nisu na rukovodećim pozicijama. Utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika između ispitanika na rukovodećim i nerukovodećim pozicijama u skorovima na sledećim varijablama: nivo razmene između lidera i saradnika ($t=4.405$, $p\leq 0.01$), posvećenost vrednostima organizacije ($t=3.852$, $p\leq 0.01$), posvećenost za ostanak u organizaciji ($t=4.107$, $p\leq 0.01$), vrednost posla ($t=4.122$, $p\leq 0.01$), self-determinacija ($t=5.899$, $p\leq 0.01$), uticajnost ($t=9.080$, $p\leq 0.01$), i ovlašćenost ($t=6.986$, $p\leq 0.01$).

Tabela 59 Rezultati t testa za razlike prema poziciji zaposlenih u organizaciji

	Levenov test		t test za nezavisne uzorke			Grupa	N	M	s
	F	p	t	df	p				
Nivo razmene između lidera i saradnika – LMX	.013	.908	4.405	491	.000	Rukovodeći	87	24.989	5.516
						Nerukovodeći	406	22.056	5.661
Posvećenost vrednostima organizacije	5.480	.020	3.852	149.656	.000	Rukovodeći	87	35.506	6.121
						Nerukovodeći	406	32.586	7.650
Posvećenost za ostanak u organizaciji	.883	.348	4.107	491	.000	Rukovodeći	87	19.421	4.149
						Nerukovodeći	406	17.355	4.282
Organizaciona posvećenost	.006	.938	1.202	491	.230	Rukovodeći	87	45.944	5.943
						Nerukovodeći	406	45.116	5.808
Vrednost posla	9.085	.003	4.122	175.782	.000	Rukovodeći	85	13.376	1.933
						Nerukovodeći	399	12.324	2.907
Kompetentnost	.541	.463	.223	482	.824	Rukovodeći	85	13.718	1.333
						Nerukovodeći	399	13.678	1.527
Self-determinacija	11.957	.001	5.889	172.468	.000	Rukovodeći	85	12.509	1.960
						Nerukovodeći	399	10.993	2.896
Uticajnost	29.285	.000	9.080	209.779	.000	Rukovodeći	85	12.588	1.788
						Nerukovodeći	399	10.327	3.121
Ovlašćenost	14.326	.000	6.986	175.908	.000	Rukovodeći	85	52.132	5.104
						Nerukovodeći	399	47.423	7.679

Kao što se u tabeli 59 vidi, viši skor na svim navedenim varijablama imaju ispitanici na rukovodećim položajima u organizacijama u kojima su zaposleni.

Razlike u odnosu na vrstu posla

Razlike u skorovima među ispitanicima koji izvršavaju različite vrste poslova su određene pomoću neparametrijskog Kruskal Wallis testa. Kategorije poslova koje

su testirane su: menadžment, visoko-stručni poslovi, administrativni poslovi, tehničko-operativni poslovi, odnosi sa stejkholderima, izvršni poslovi, poslovi vezani za edukaciju i prosvetu i ostali poslovi. Rezultati (tabela 60) ukazuju da među ispitanicima koji obavljaju različitu vrstu posla postoji razlika u skorovima na sledećim varijablama:

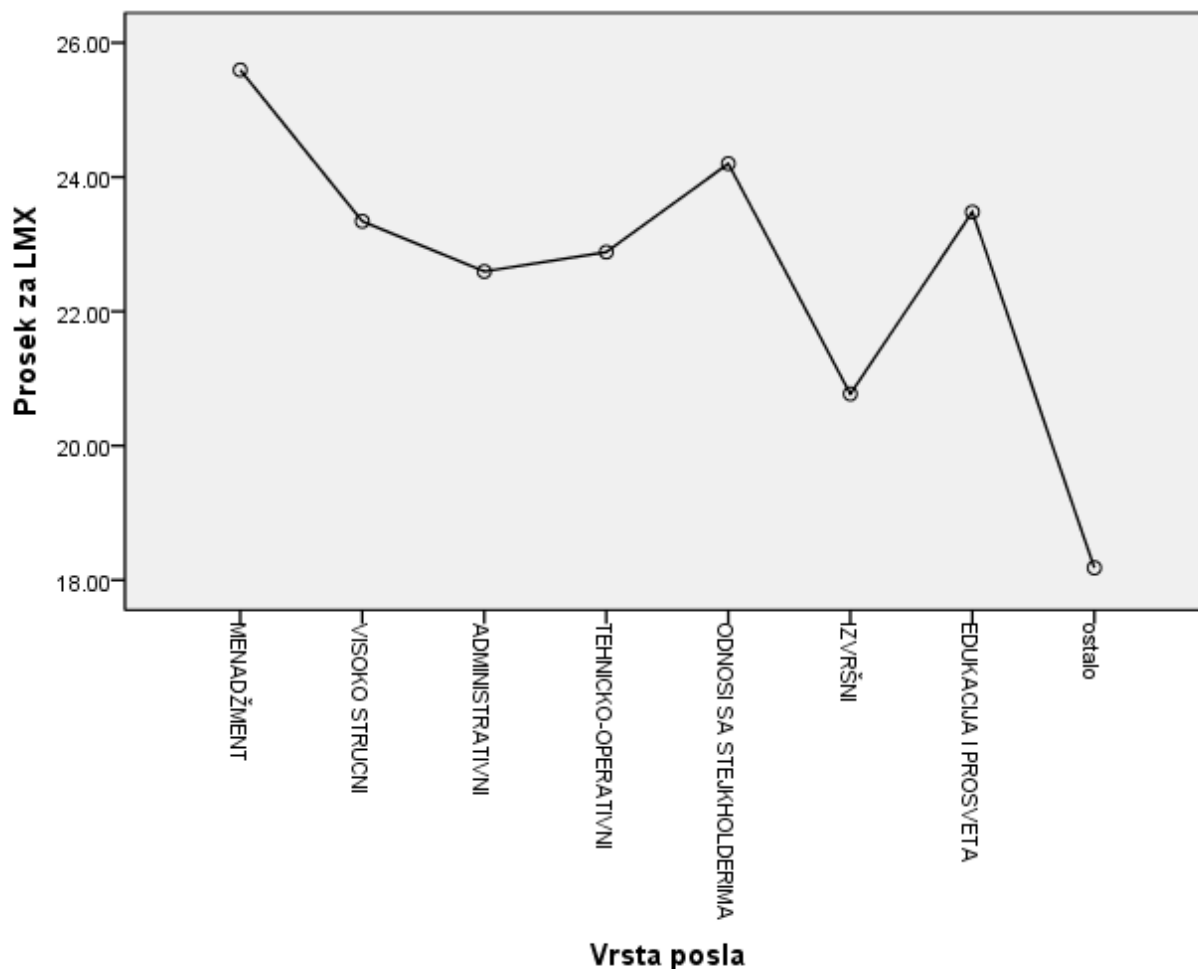
- Nivo razmene između lidera i saradnika – LMX,
- Vrednost posla,
- Self-determinacija,
- Uticajnost,
- Ovlašćenost,
- Posvećenost vrednostima organizacije,
- Posvećenost za ostanak u organizaciji.

Tabela 60 Rezultati neparametrijskog Kruskal Wallisov testa za razlike u skorovima u odnosu na vrstu posla

	Hi kvadrat	df	p
Posvećenost vrednostima organizacije	15.704	7	.028
Posvećenost za ostanak u organizaciji	39.427	7	.000
Organizaciona posvećenost	6.425	7	.491
Nivo razmene između lidera i saradnika – LMX	31.475	7	.000
Vrednost posla	39.560	7	.000
Kompetentnost	6.391	7	.495
Self-determinacija	32.788	7	.000
Uticajnost	61.980	7	.000
Ovlašćenost	53.221	7	.000

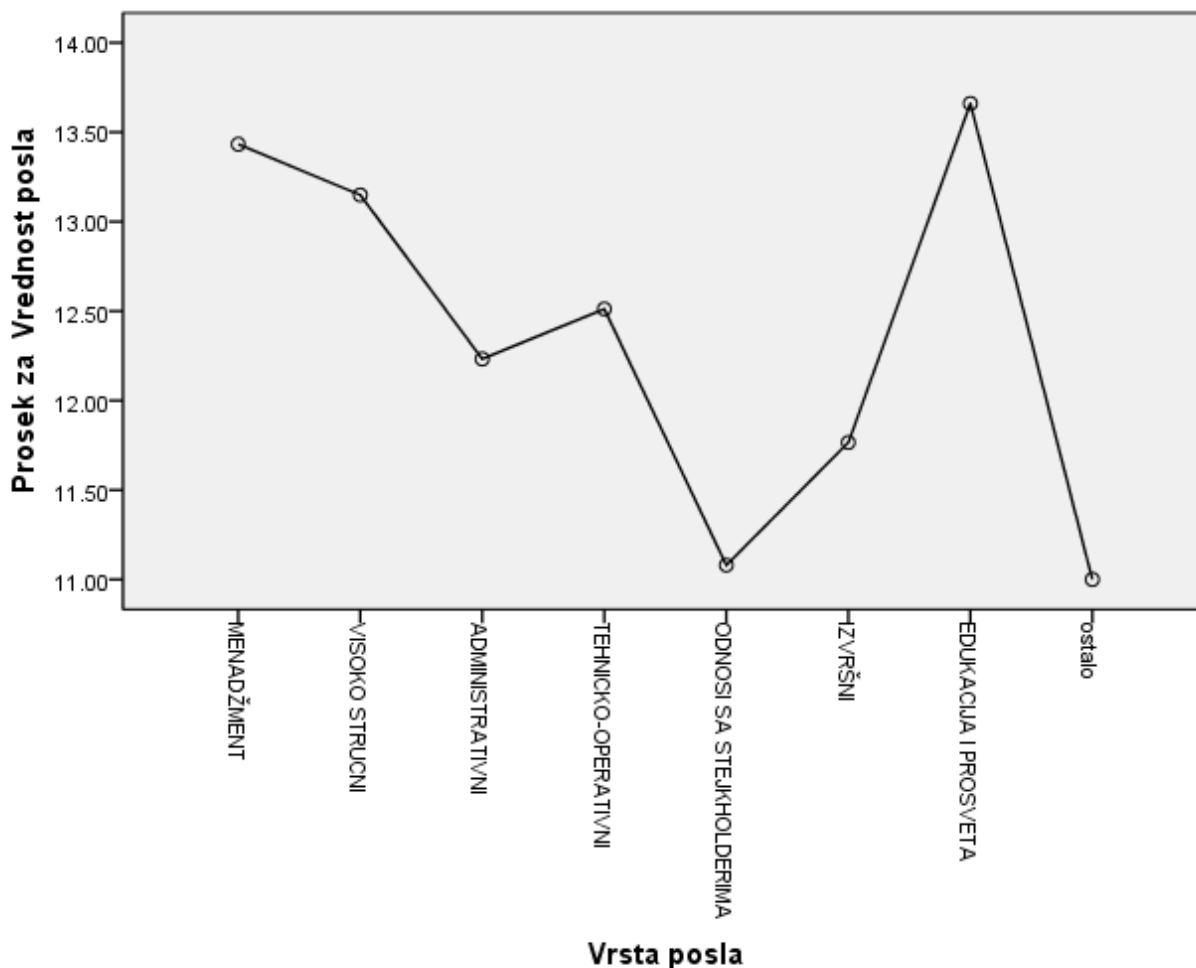
U nastavku su prikazani linijski dijagrami skorova u odnosu na vrstu posla za promenljive za koje su utvrđene razlike, uz detaljan opis.

Nivo razmene između lidera i saradnika – LMX: Ispitanici koji obavljaju poslove iz oblasti menadžmenta uživaju u najvišem percipiranom nivou razmene sa svojim liderima. Najnižu percipiranu razmenu sa liderima imaju ispitanici koji obavljaju ostale, a zatim i izvršne poslove (ilustracija 24).



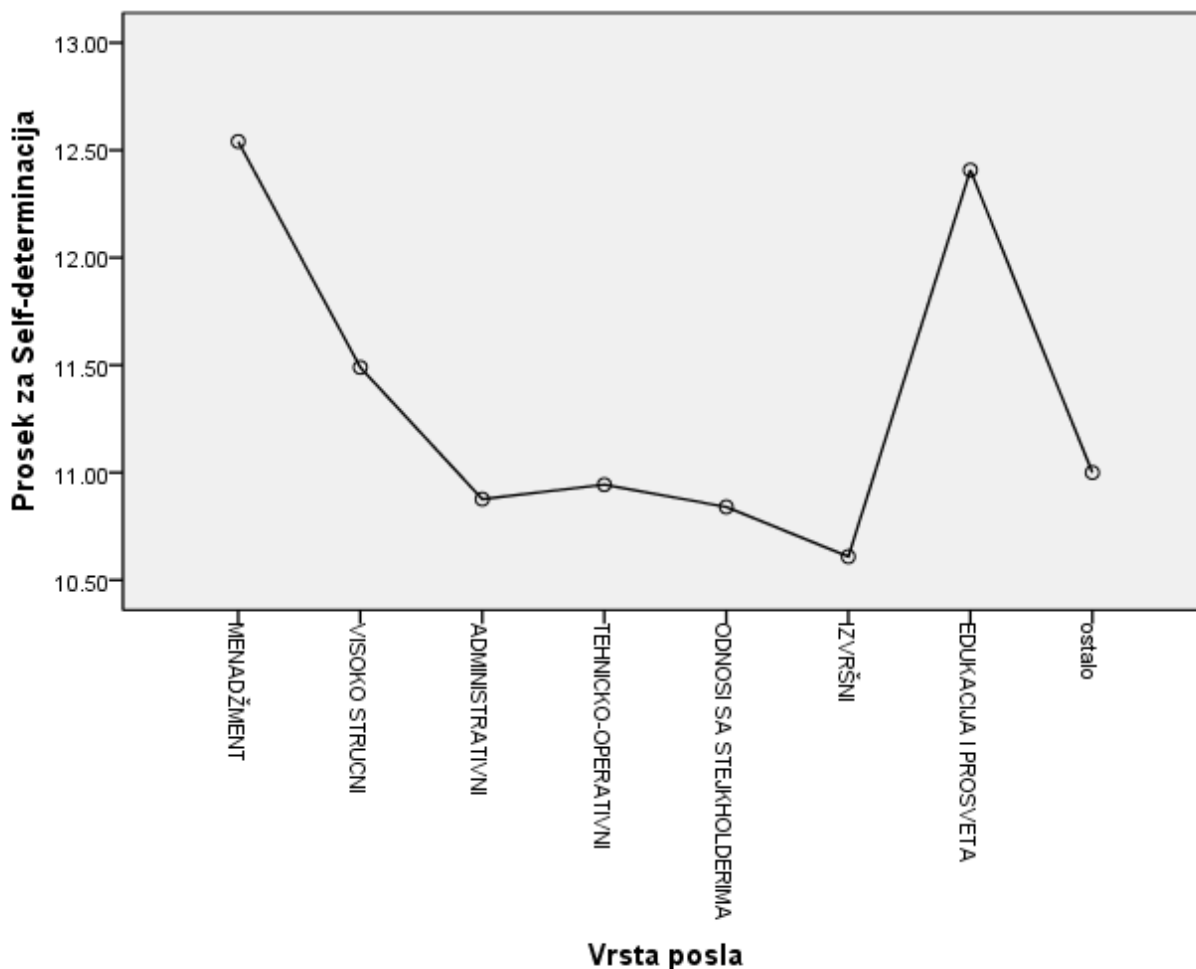
Ilustracija 24 Linijski dijagram za prosek LMX-a u odnosu na vrstu posla

Vrednost posla: Ispitanici koji obavljaju poslove iz oblasti edukacije i prosvete uživaju u najvišoj percipiranoj vrednosti, važnosti i smislenosti njihovog posla. Za njima ne zaostaju mnogo ni ispitanici koji obavljaju poslove iz oblasti menadžmenta, dok najnižu percipiranu vrednost posla imaju ispitanici koji obavljaju ostale poslove, a njih u stopu prate ispitanici koji obavljaju poslove vezano za odnose sa stejkholderima (ilustracija 25).



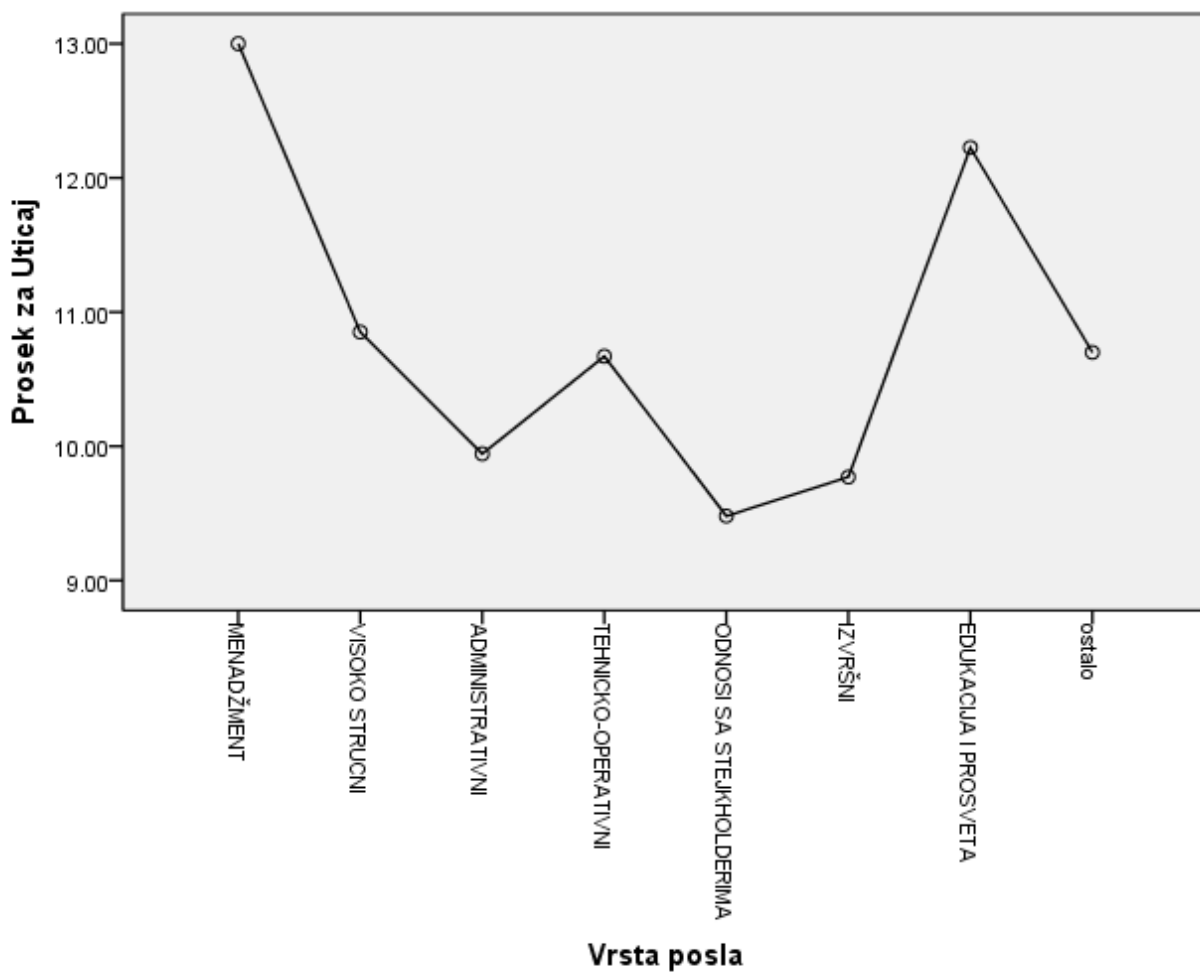
Ilustracija 25 Linijski dijagram za prosek vrednosti posla u odnosu na vrstu posla

Self-determinacija: Ispitanici koji obavljaju poslove iz oblasti menadžmenta i edukacije i prosvete imaju najveći skor self-determinacije. Osim ispitanika na visokostručnim poslovima, koji imaju srednji skor, svi ostali ispitanici imaju nizak skor self-determinacije, odnosno nisku percipiranu self-determinaciju (ilustracija 26).



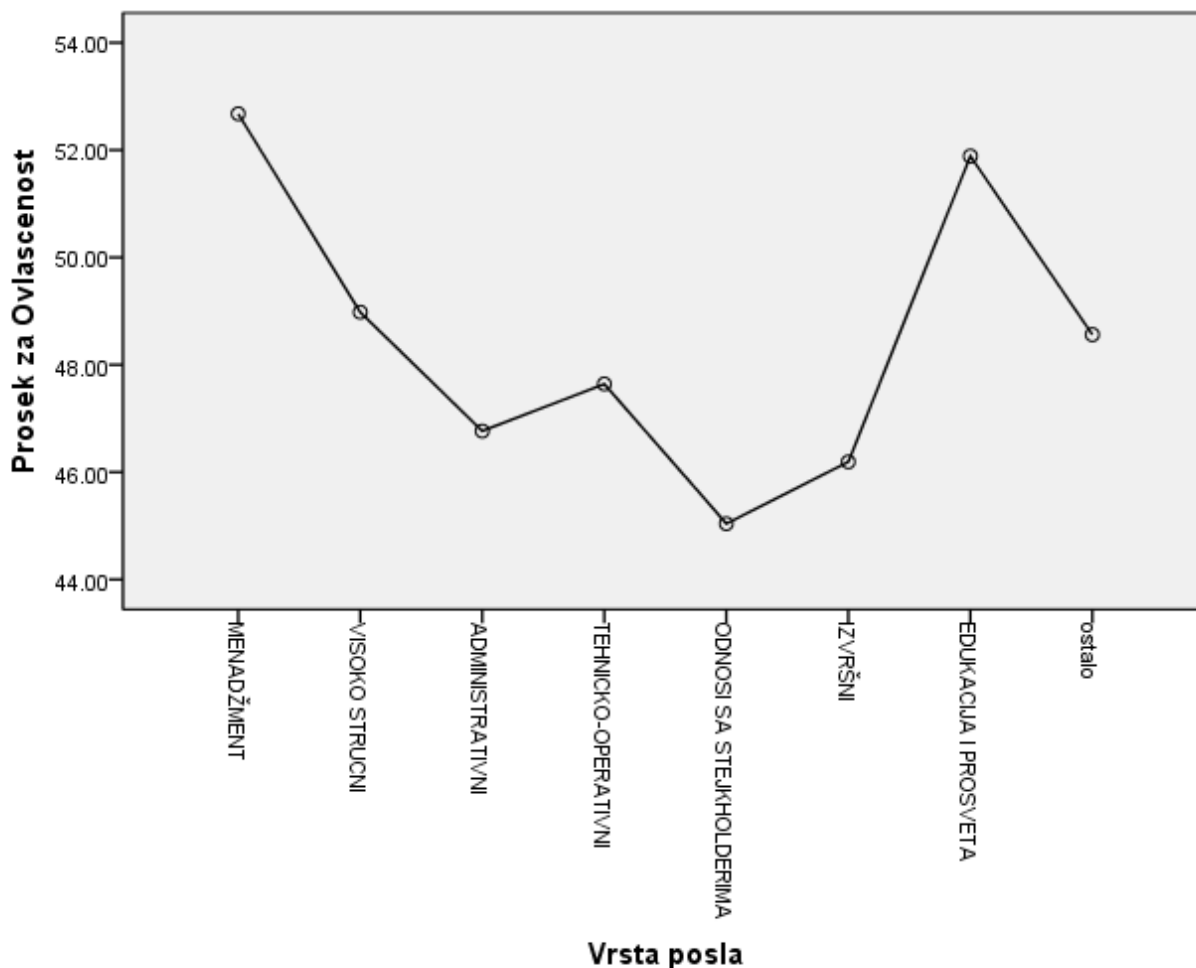
Ilustracija 26 Linijski dijagram za prosek self-determinacije u odnosu na vrstu posla

Uticajnost: Najvišu percipiranu uticajnost imaju ispitanici iz oblasti menadžmenta, kao i edukacije i prosvete, dok najnižu imaju ispitanici iz kategorije odnosa sa stejkholderima i izvršioi (ilustracija 27).



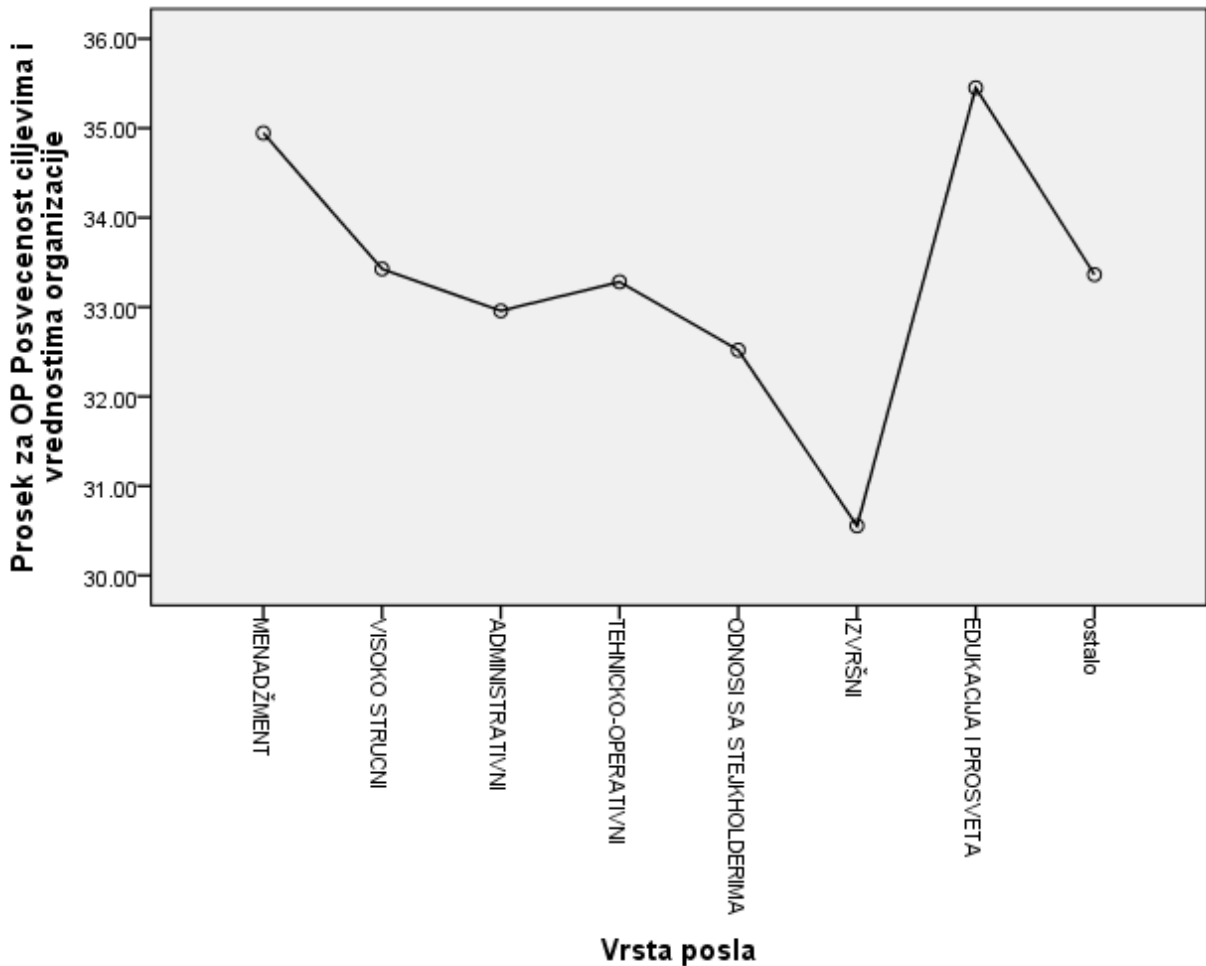
Ilustracija 27 Linijski dijagram za prosek uticajnosti u odnosu na vrstu posla

Ovlašćenost: Ispitanici na poslovima iz oblasti menadžmenta i edukacije i prosvete takođe imaju najvišu percipiranu ovlašćenost u celini, dok najnižu imaju ispitanici na poslovima odnosa sa stejkholderima, a njih slede izvršioi (ilustracija 28). Ovi rezultati su konzistentni sa rezultatima na varijablama vrednost posla, self-determinacija i uticajnost, koje zajedno sa kompetentnošću (za koji nisu utvrđene značajne razlike neparametrijskim Kruskal Wallisovim testom) čine ovlašćenost.



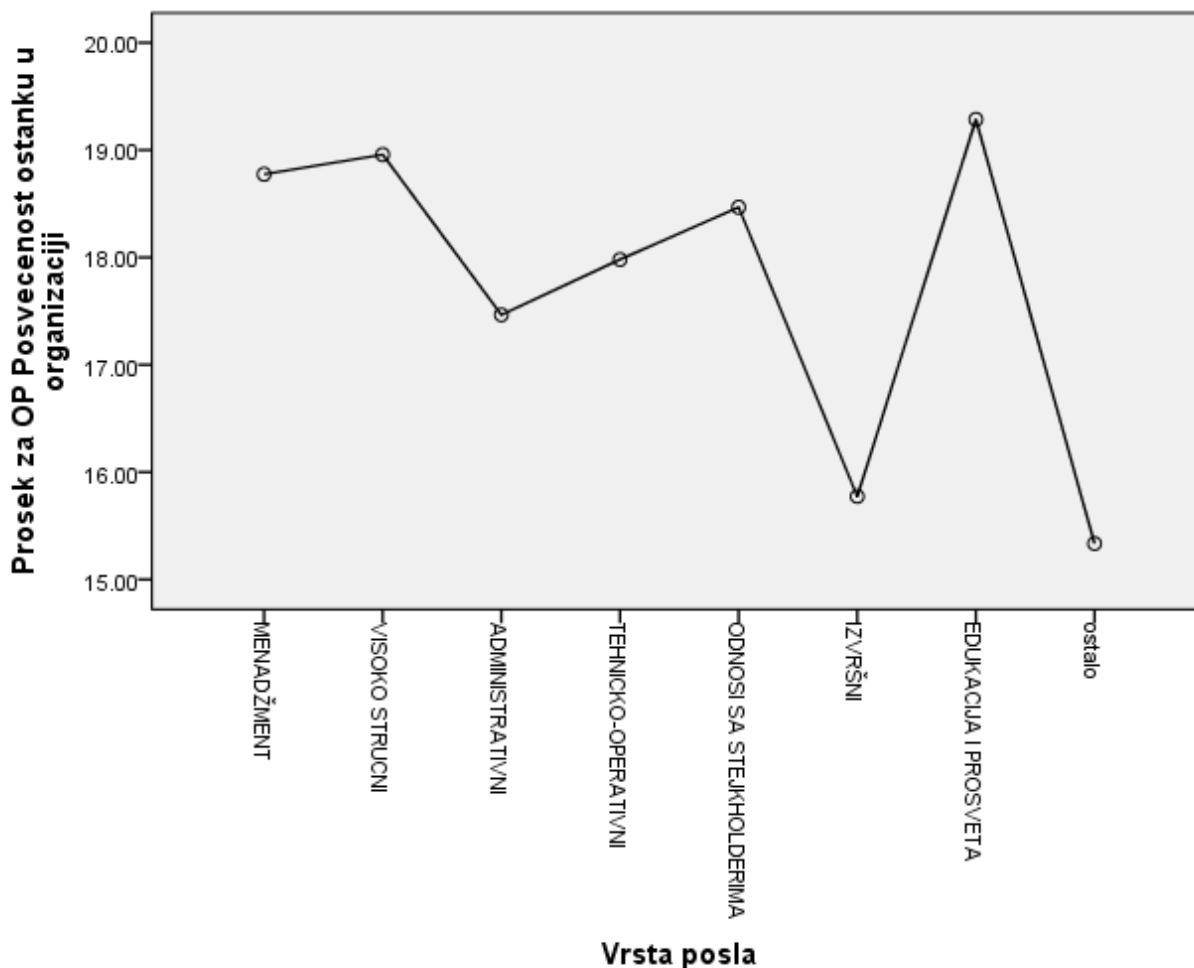
Ilustracija 28 Linijski dijagram za prosek ovlašćenosti u odnosu na vrstu posla

Posvećenost vrednostima organizacije: Ispitanici koji obavljaju poslove vezane za edukaciju i prosvetu imaju najveći skor posvećenosti vrednostima organizacije, a njih slede ispitanici koji obavljaju poslove iz oblasti menadžmenta. Najnižu percipiranu posvećenost vrednostima organizacije imaju ispitanici koji obavljaju izvršne poslove (ilustracija 29).



Ilustracija 29 Linijski dijagram za prosek posvećenosti vrednostima organizacije u odnosu na vrstu posla

Posvećenost za ostanak u organizaciji: Ispitanici koji obavljaju poslove vezane za edukaciju i prosvetu imaju najveći skor i za posvećenost za ostanak u organizaciji, a njih slede ispitanici koji obavljaju visoko-stručne poslove i poslove iz oblasti menadžmenta. Najnižu percipiranu posvećenost za ostanak u organizaciji imaju ispitanici koji obavljaju ostale i izvršne poslove (ilustracija 30).



Ilustracija 30 Linijski dijagram za prosek posvećenosti za ostanak u organizaciji u odnosu na vrstu posla

Zaposleni koji obavljaju poslove iz oblasti menadžmenta i edukacije i prosvete generalno imaju najbolje rezultate na svim varijablama, dok među generalno najgore rangirane spadaju zaposleni koji obavljaju izvršne poslove, ostale poslove i poslove u vezi odnosa sa stakeholderima.

9. Diskusija rezultata istraživanja

Mnogi istraživači su već istakli važnu povezanost između razmene lidera i saradnika i organizacione posvećenosti (e.g., Gerstner & Day, 1997; Joo, 2010; Kang et al., 2011; Lee, 2005; Yousaf et al., 2011). Međutim, mnoga od ovih istraživanja ne otkrivaju ništa dublje od obične naznake da je LMX povezan organizacionom posvećenošću. Nekoliko autora (e.g., Joo, 2010; Kang et al., 2011; Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012) koji su ranije sprovedeli slična istraživanja su istakli da je teško naći sprovedena istraživanja koja uključuju LMX kao antecedenta organizacione posvećenosti i da se tek nekoliko studija bavi ili se bavilo ovom problematikom.

Na primer, Gerstner i Day (1997) su zaključili da se LMX konzistentno koreliše sa posvećenošću, ali ne otkrivaju ništa značajno o prirodi ove povezanosti. Joo (2010) je pokušao da ode dalje i dublje u razjašnjavanju odnosa između ove dve varijable, međutim on je merio samo afektivnu posvećenost i izvršio je samo osnovne analize i kao i drugi autori samo zaključio da je LMX zaista povezan sa i ima uticaj na organizacionu posvećenost.

Kang i njegove kolege (2011) su imali interesantno zapažanje u korist potrebe da se vrše istraživanja o uticaju LMX-a na organizacionu posvećenost u raznim radnim okruženjima. Oni su naveli da je većina istraživanja koja uključuju LMX i posvećenost sprovedena u zapadnim razvijenim okruženjima (ekonomijama). Čini se da je u većini istraživanja ovakvog tipa, LMX kao antecedent organizacione posvećenosti, analize njihovog odnosa i njihova značajnost izgubljeni u moru drugih varijabli, koje ova često previše komplikovana istraživanja, ispituju. Još jedan čest problem je to što se u ovim istraživanjima često koriste različiti instrumenti za merenje kako LMX-a, tako i posvećenosti, tako da nalazi, odnosno rezultati ne mogu biti homogeni, konzistentni i uporedivi u potpunosti. Takođe, u nekim istraživanjima razmena između lidera i saradnika je istraživana samo kao pomoćna medijatorna varijabla (e.g., Lee, 2005).

Namera ovog istraživanja i kompletne disertacije je da doprinesu rešavanju bar tri glavna problema (pitanja) koja su prethodno identifikovana, a to su potreba za sprovođenje istraživanja izvan zapadnih okruženja, i nepotrebno komplikovanje studija koje se bave razmenom i posvećenošću. Namera istraživanja je bila i da doprinese u dubljem razjašnjavanju odnosa i uticaja između razmene i posvećenosti, uvođenjem, odnosno testiranjem ovlašćenosti zaposlenih kao medijacijske, odnosno posredničke varijable u odnosu između razmene i posvećenosti. Pri dizajniranju istraživanja, izuzetno mnogo pažnje i truda je uloženo u to da uvođenje ove treće varijable, odnosno ovlašćenosti ne zakomplikuje istraživanje u većoj meri i naruši osnovne principe kojima ova disertacija teži, a to su jednostavnost i razumljivost

procesa i rezultata istraživanja. Jednostavnost i razumljivost istraživanja i disertacije su pre svega postignuti postavljanjem jasnih ciljeva rada, jasnoćom teorijske podloge i kristalno jasnom metodologijom rada. Posebna pažnja je posvećena tome da teorijska razmatranja ne izađu značajno izvan okvira varijabli koje se ispituju i analiziraju u istraživačkom delu, kao i pažljivom izboru jasnih hipoteza i njihovom ograničavanju na apsolutno neophodne.

Do današnjeg dana, istraživanja koja koriste identične instrumente, dizajn i strukturu ili koja su postigla kristalnu jasnoću i razumljivost, čak i za čitaoce koji nisu direktno u oblasti, kao istraživanje u ovoj disertaciji po mišljenju autora ne postoje čak ni izvan granica Srbije, ili možda jednostavno nisu javno dostupna i to je ono što je jedan od najznačajnijih atributa ovog istraživanja i disertacije, koju treba ojačati objavljivanjem rezultata istraživanja u uticajnim časopisima i na značajnim međunarodnim konferencijama.

Povezanost liderstva i organizacione posvećenosti zaposlenih

Povezanost razmene između lidera i saradnika i organizacione posvećenosti zaposlenih

Najznačajnije analize u istraživanju su analize korelacije između nivoa razmene lidera i saradnika i organizacione posvećenosti. S obzirom da u razmenu spada i komunikacija, a neki autori čak smatraju da je razmena viši nivo komunikacije, odnosno proširena komunikacija, rezultati ovih analiza pre svega opravdavaju naslov ove disertacije "Uticaj komunikacije lidera i saradnika na organizacionu posvećenost zaposlenih". Zatim, rezultati ovih korelacionih analiza pružaju odgovor na prvi deo osnovnog pitanja postavljenog u uvodnim razmatranjima, odnosno osnovnog istraživačkog pitanje postavljenog u metodologiji istraživanja, a koje glasi *"da li razmena u komunikaciji između lidera i saradnika zaista ima uticaj na organizacionu posvećenost zaposlenih u Srbiji?"*. Rezultati analiza koje se odnose povezanost liderstva i organizacione posvećenosti zaposlenih se nalaze u odeljku "povezanosti između promenljivih (korelacije)" disertacije.

Kako su ove analize najznačajnije u ovoj disertaciji, povezanost između LMX-a i organizacione posvećenosti je u cilju jačanja statističke snage rezultata utvrđena pomoću dva tipa korelacionih koeficijenata, pomoću Pearsonovog i pomoću Spearmanovog koeficijenta korelacije. Kako su na oba koeficijenta dobijeni vrlo slični i konzistentni rezultati, sa velikom sigurnošću se može zaključiti da su rezultati tačni i odgovaraju stvarnom stanju.

Analizama je otkrivena značajna pozitivna povezanost kako između LMX-a i organizacione posvećenosti posmatrane u celini (glavne skale), tako i između LMX-a i subskala organizacione posvećenosti, posvećenosti vrednostima organizacije i posvećenosti za ostanak u organizaciji.

Najsnažnija povezanost je utvrđena između LMX-a i posvećenosti vrednostima organizacije. Ovi rezultati potvrđuju kako teorijske pretpostavke, tako i rezultate nekih ranijih istraživanja (e.g., Konja, Grubic-Nesic, & Lalic, 2012). Ispitanici koji uživaju u visokokvalitetnoj razmeni sa svojim liderima su posvećeniji vrednostima i ciljevima organizacije, odnosno veća je verovatnoća da će zaposleni sa većim nivoom LMX-a da se angažuju u ostvarivanju vrednosti i ciljeva za koje se organizacija zalaže.

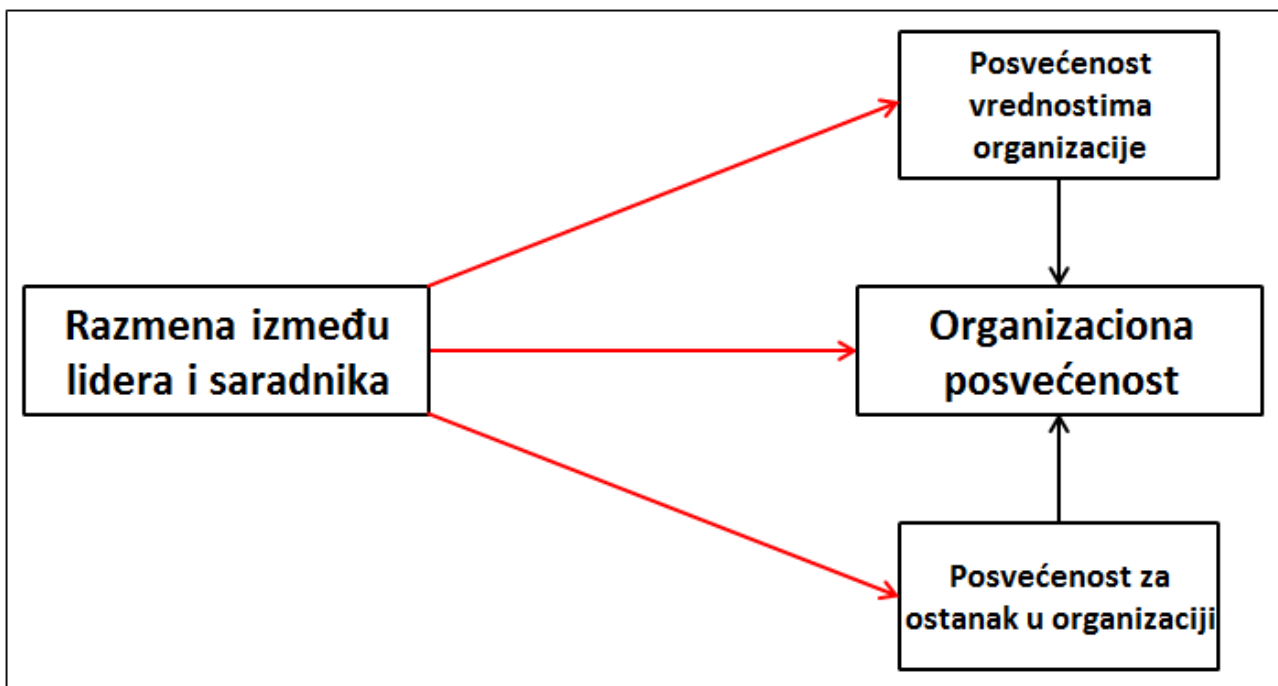
Posvećenost vrednostima organizacije se poistovećuje sa afektivnom posvećenošću. Afektivna posvećenost se definiše kao emocionalna privrženost organizaciji, identifikacija sa organizacijom i uključenost u organizaciju. Zaposleni koji ima visok nivo afektivne posvećenosti ostaje u organizaciji jer želi i jer je to

njegova slobodna volja (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1998). Afektivna posvećenost podrazumeva: "snažno verovanje u organizaciju i prihvatanje ciljeva i vrednosti organizacije; spremnost da se uloži značajan napor i trud u korist organizacije; i definitivna želja da se sačuva članstvo u organizaciji" (Porter et al., 1974, p. 604), i sasvim je razumljivo da kvalitetniji odnosi i komunikacija zaposlenih sa liderima utiče na povećanje posvećenosti vrednostima organizacije, motiviše zaposlene da se snažnije identifikuju sa organizacijom i podstiče veću uključenost zaposlenih u aktivnosti organizacije.

Za nijansu slabija povezanost je utvrđena između LMX-a i posvećenosti za ostanak u organizaciji. Ispitanici koji uživaju u visokokvalitetnoj razmeni sa svojim liderima su takođe posvećeniji ostanku i zadržavanju članstva u organizaciji, odnosno veća je verovatnoća da će zaposleni sa većim nivoom LMX-a da ostanu u organizaciji i uz organizaciju. Samim tim, može se zaključiti da viši nivo LMX-a vodi prema manjoj fluktuaciji u organizaciji, a to je potvrđeno i u mnogim drugim istraživanjima (e.g., Graen, Hoel, et al., 1982; Graen & Uhl-Bien, 1995; Henderson et al., 2009).

Posvećenost za ostanak u organizaciji je drugi termin za označavanje kontinualne posvećenosti i vezuje se za percipirane troškove odlaska iz organizacije. Zaposleni sa visokim nivoom kontinualne posvećenosti moraju da ostanu u organizaciji, jer bi troškovi odlaska bili veći od benefita koji bi se ostvario odlaskom iz organizacije (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1998) i često im je vrlo teško da odu iz organizacije zbog napora poslodavca da se postara da im oteža napuštanje organizacije (Meyer & Allen, 1997). Zaposleni sa visokim nivoom kontinualne posvećenosti ostaju u organizaciji zato što iz nekih, najčešće finansijskih razloga moraju da ostanu u organizaciji.

Rezultati korelacionih analiza su potvrdili i povezanost razmene (LMX-a) i organizacione posvećenosti u celini, čime je zaokružena konzistentnost rezultata sa rezultatima korelacionih analiza prethodnih subskala, kao i sa rezultatima mnogih prethodnih istraživanja u zapadnim radnim okruženjima (e.g., Gerstner & Day, 1997; Joo, 2010; Kang et al., 2011; Lee, 2005; Yousaf et al., 2011), koja su takođe potvrdila uticaj razmene između lidera i saradnika na organizacionu posvećenost zaposlenih. Rezultati ukazuju da Srbija nije izolovan slučaj i da zapadni trendovi deluju i kod nas i sa velikom statističkom verovatnoćom odgovaraju potvrdno na ranije postavljeno pitanje "da li razmena između lidera i saradnika zaista ima uticaj na organizacionu posvećenost zaposlenih u Srbiji?".



Ilustracija 31 Model uticaja LMX-a na organizacionu posvećenost²³

Na ilustraciji 31 je prikazan model uticaja LMX-a na organizacionu posvećenost i njene delove, koji je potvrđen rezultatima istraživanja.

Povezanost ovlašćenosti i organizacione posvećenosti zaposlenih

Pomoću Spearmanovog koeficijenta korelacije, sa kojim je testirana povezanost između ovlašćenosti i organizacione posvećenosti zaposlenih, je otkrivena pozitivna povezanost između ove dve glavne varijable, kao i većine sastavnih komponenti, odnosno subskala glavnih varijabli.

Povezanost nije utvrđena samo između kompetentnosti i posvećenosti za ostanak u organizaciji, odnosno zaposleni koji imaju visoku percepciju sopstvene kompetentnosti nemaju nužno i visoku posvećenost za ostanak u organizaciji. Kompetentnost se odnosi na stepen veština ili specifičnije spretnost pojedinaca potrebnu za izvršavanje njihovih zadataka na poslu (c.f., Thomas & Velthouse, 1990) ili verovanje pojedinca u njegove sopstvene sposobnosti i veštine. Kompetentnost se može nazvati i ličnom nadmoćju (personal mastery; Bandura, 1977, 1989) ili nadmoć nad ponašanjem (mastery of behavior; Spreitzer, 1995). Zaposleni koji smatraju da su kompetentni u obavljanju svog posla, odnosno koji veruju u sopstvene sposobnosti nemaju osećaj da moraju da ostanu u organizaciji, jer smatraju da im njihova kompetentnost obezbeđuje dovoljno alternativa, odnosno misle da lako mogu naći drugi posao ukoliko napuste trenutnu organizaciju. Ovaj rezultat otvara pitanje

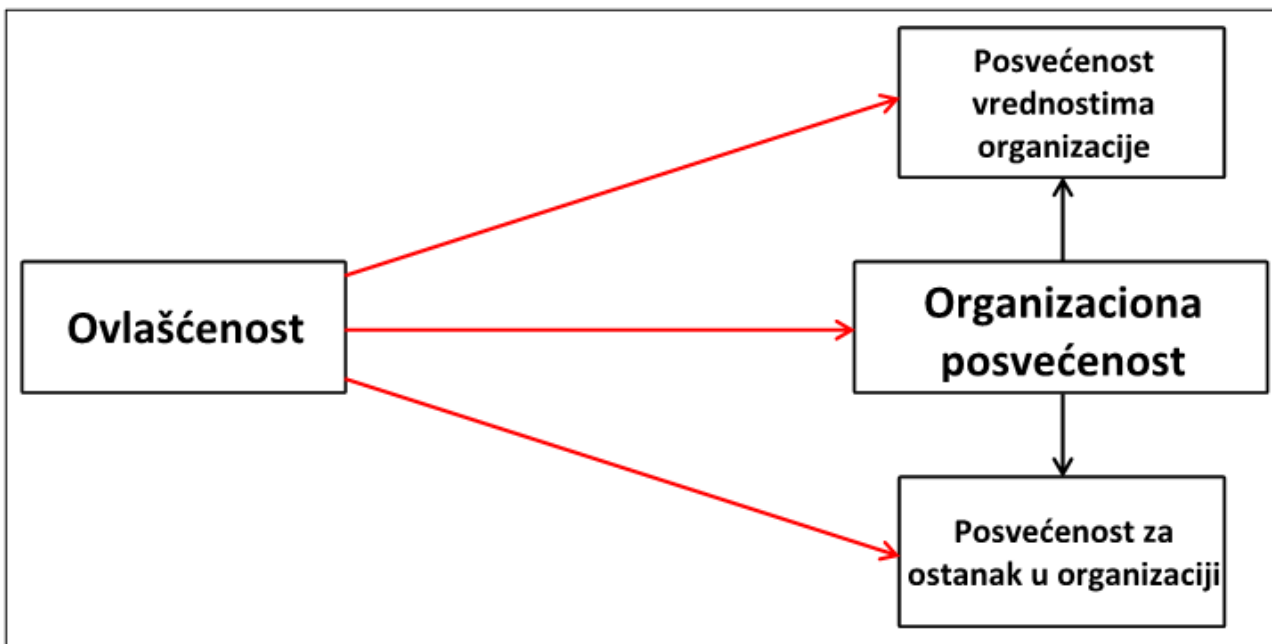
²³ Legenda:

- Crne strelice predstavljaju komponente
- Crvene strelice predstavljaju uticaj

da li su povezani nekompetentnost i kontinualna posvećenost, odnosno posvećenost za ostanak u organizaciji. Poznato je da se domaća privreda bori sa velikim brojem nekompetentnih radnika. U mnogim organizacijama, a posebnom u javnim službama i preduzećima u državnom vlasništvu, je u poslednje dve decenije zapošljavan veliki broj nekompetentnih pojedinaca, sa često neodgovarajućim obrazovnim profilom, na osnovu partijske pripadnosti, i porodičnih i prijateljskih veza. Sada se organizacije suočavaju sa nemogućnošću sprovođenja promena upravo zbog velikih viškova nekompetentnih ljudi, od kojih većina ne radi ništa. Većina tih zaposlenih su svesni sopstvene nekompetentnosti i pre svega načina na koji su se zaposlili, i samim tim se čvrsto drže svojih poslova i organizacija, te u svetlu domaće privrede ne bi bilo pogrešno pretpostaviti da je nekompetentnost itekako povezana sa posvećenošću za ostanak u organizaciji.

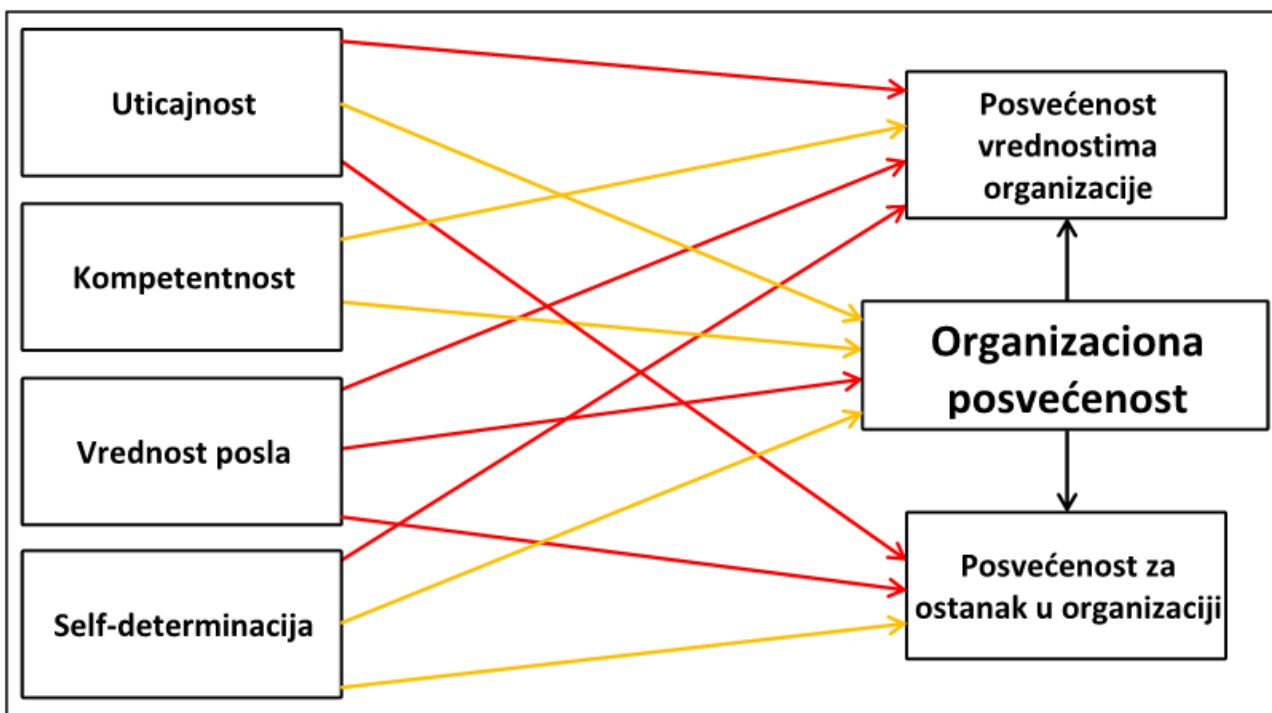
Najsnažnija korelisanost je utvrđena između vrednosti, smislenosti i važnosti posla i posvećenosti vrednostima organizacije. Vrednost i smislenost su snažno povezani sa ličnim uverenjima i sistemom vrednosti pojedinaca i odnose se na percepciju vrednosti ishoda zadataka za pojedinca procenjene kroz njegov sistem vrednosti i lične standarde. Takođe reflektuje percepciju pojedinca o važnosti i značajnosti njegovog posla (Mathieu et al., 2006). Prema Brief i Nord-ovoj (1990) interpretaciji, smisao je slaganje između zahteva posla pojedinca, radne uloge i njegovog sistema vrednosti i uverenja. Rezultati potvrđuju Kanterova (1968) razmatranja, koji smatra da veći stepen vrednosti i smislenosti vode ka većem stepenu posvećenosti. Ukoliko očekivani ishodi zadatka imaju vrednost i smisao za pojedinca, on će biti više posvećen izvršavanju tog zadatka. Može se zaključiti da zaposleni za koje sopstveni posao ima značajnu vrednost posvećeniji i vrednostima organizacije i njihovom ostvarivanju, odnosno da zaposleni koji rade na poslovima koji imaju vrednost za njih lično voljniji da se posvete vrednostima organizacije, jer samim tim se posvećuju i sopstvenim vrednostima i ciljevima.

Rezultati korelacionih analiza su potvrdili i povezanost ovlašćivanja i organizacione posvećenosti u celini, kao i povezanost ovlašćivanja u celini sa komponentama organizacione posvećenosti, posvećenošću vrednostima organizacije i posvećenošću za ostanak u organizaciji.



Ilustracija 32 Uticaj ovlašćenosti u celini na komponente organizacione posvećenosti²⁴

Ilustracija 32 prikazuje uticaj ovlašćenosti u celini na komponente organizacione posvećenosti, dok ilustracija 33 prikazuje uticaj komponenti ovlašćenosti na komponente organizacione posvećenosti.



Ilustracija 33 Uticaj komponenti ovlašćenosti na komponente organizacione posvećenosti²⁵

²⁴ Legenda:

- Crne strelice predstavljaju komponente
- Crvene strelice predstavljaju uticaj

²⁵ Legenda:

- Crne strelice predstavljaju komponente
- Crvene strelice predstavljaju snažan uticaj
- Žute strelice predstavljaju slab uticaj

S obzirom da je potvrđena kako povezanost LMX-a i organizacione posvećenosti u celini, tako i povezanost ovlašćivanja i organizacione posvećenosti u celini, opšta hipoteza OH1, koja glasi da postoji povezanost liderstva i nivoa posvećenosti kod zaposlenih, je u potpunosti potvrđena i potkrepljena rezultatima istraživanja.

Uloga ovlašćenosti u odnosu između razmene lidera i saradnika i organizacione posvećenosti

U prethodnom delu je razmatran direktan uticaj ovlašćenosti na organizacionu posvećenost u formi uticaja liderstva na posvećenost zaposlenih. Međutim, ovlašćivanje, osim što se može posmatrati kao vid, odnosno element liderstva, može se posmatrati i kao posrednički alat u procesu liderstva, pomoću kog se efekti koji se žele postići mogu indirektno prenositi. U ovom slučaju, testirano je da li ovlašćenost zaposlenih ima posredničku ulogu u odnosu između LMX-a i organizacione posvećenosti zaposlenih, odnosno da li se pomoću ovlašćivanja mogu indirektno prenositi efekti koje određen stepen LMX-a ima na organizacionu posvećenost zaposlenih.

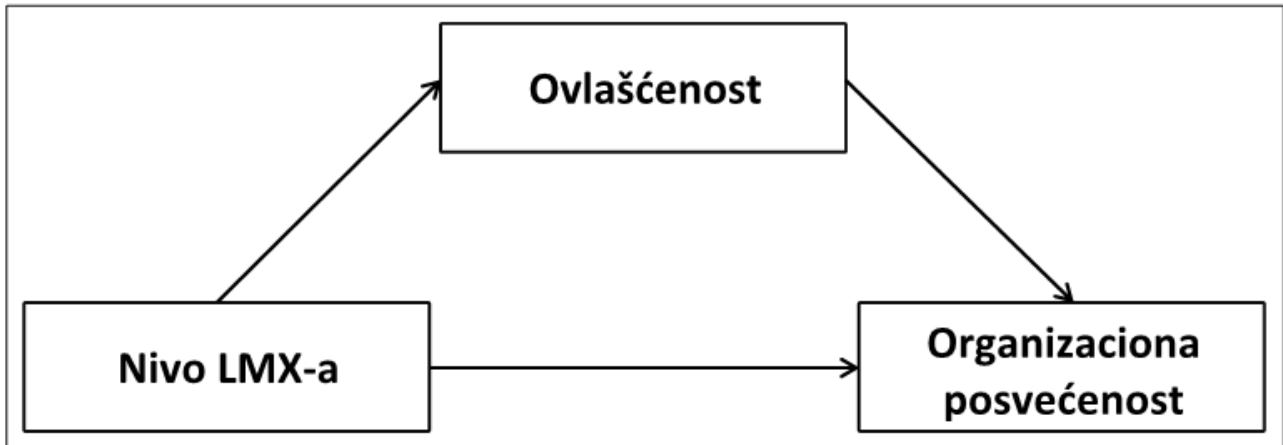
Sobelov test, koji je korišćen za ovu namenu se koristi da bi se na formalan način, primenom metoda zasnovanih na statistici ocenilo da li posrednik, odnosno medijacijska varijabla (ovlašćenost) prenosi uticaj nezavisne varijable (LMX) na zavisnu varijablu (organizaciona posvećenost). Varijabla se može smatrati medijatorom u meri u kojoj prenosi uticaj date nezavisne varijable na datu zavisnu varijablu (Preacher, 2003).

Osim formalnog testa koji je korišćen u ovom istraživanju, postoje nekoliko situacija, koje na neformalan način mogu indikovati pojavu medijacije (Preacher, 2003):

- Kada nezavisna varijabla ima značajan uticaj na medijacijsku varijablu;
- Kada nezavisna varijabla ima značajan uticaj na zavisnu varijablu u odsustvu medijatora;
- Kada medijator ima značajan jedinstveni uticaj na zavisnu varijablu;
- Kada se direktan uticaj nezavisne varijable na zavisnu varijablu smanjuje dodavanjem medijatora modelu.

U ovom slučaju, Sobelov test je potvrdio da je ovlašćenost medijator u povezanosti razmene (LMX-a) i organizacione posvećenosti zaposlenih. Može se zaključiti da ovlašćenost kao posrednički alat liderstva indirektno prenosi u značajnoj meri uticaj kvaliteta razmene sa liderima na organizacionu posvećenost zaposlenih. Ovaj zaključak dodatno jača već diskutovan rezultat postojanja direktnog uticaja ovlašćenosti na organizacionu posvećenost zaposlenih, kao i postojanje direktnog uticaja LMX-a na ovlašćenost (predstavljeno u rezultatima povezanosti između nivoa razmene zaposlenih sa liderima i ovlašćenosti). U svetlu ovih saznanja, na ilustraciji

34 je predstavljen dokazan medijacijski model ovog istraživanja, odnosno medijacijski efekat ovlašćenosti.



Ilustracija 34 Ovlašćenost kao medijacijska varijabla

S obzirom da je potvrđena medijacijska uloga ovlašćenosti, posebna hipoteza PH1, koja glasi da ovlašćenost zaposlenih ima medijacijski efekat na povezanost LMX-a i nivoa organizacione posvećenosti, je u potpunosti potvrđena i potkrepljena rezultatima istraživanja.

Posvećenost zaposlenih svojim organizacijama

Analiza skorova za organizacionu posvećenost u celini je pokazala iako među ispitanicima ima više posvećenih, ima mnogo i neposvećenih ili manje posvećenih, odnosno da među ispitanicima ima skoro podjednako nisko i visoko posvećenih, odnosno posvećenih i neposvećenih organizaciji. Međutim, analiza skorova za afektivnu posvećenost, odnosno posvećenost vrednostima organizacije je pokazala da su ispitanici u značajnoj meri ocenili da su posvećeni vrednostima organizacije u kojoj rade. Što se tiče posvećenosti za ostanak u organizaciji, može se zaključiti da su ispitanici ocenili da su posvećeni ostanku u organizaciji, odnosno da imaju kontinualnu posvećenost, ali u manjoj meri od afektivne posvećenosti.

Kao što je već istaknuto, afektivna posvećenost postoji u slučaju kada zaposleni ostaju u organizaciji i podržavaju njene vrednosti i ciljeve, jer je to ono što žele, dok kontinualna posvećenost postoji kada zaposleni iz nekog razloga moraju da ostanu u organizaciji, najčešće zbog finansijskih razloga i nedostatka mogućnosti za alternativno zapošljavanje.

U prošlosti, kontinualna posvećenost se u značajnoj meri povezivala sa ekonomskom situacijom u Srbiji i regionu. Zaposleni su često ostajali u organizacijama jer drugi posao je praktično bilo nemoguće dobiti, a finansijska situacija je bila jako loša. Ohrabruje činjenica da je visoka afektivna posvećenost prisutna kod većine ispitanika. Iako je kontinualna posvećenost ipak potrebna u manjoj meri pre svega zbog sprečavanja fluktuacije koja se dešava u nedostatku kontinualne posvećenosti, afektivna posvećenost je tip posvećenosti kojoj organizacije treba da teže, zbog njene uloge u ostvarivanju ciljeva organizacije. Međutim, zabrinjava činjenica da među ispitanicima ipak ima puno generalno neposvećenih.

Posebna hipoteza PH2 koja glasi da su zaposleni posvećeni svojim organizacijama je delimično prihvaćena i potvrđena.

Ovlašćenost zaposlenih u organizacijama

Analiza skorova komponenata ovlašćenosti je pokazala da su dve komponente ovlašćenosti ocenjene vrlo visoko od strane ispitanika, a to su vrednost i smislenost posla i kompetentnost. Zaposleni su u značajnoj meri ocenili da je njihov posao važan, značajan i da ima značajnu vrednost i smisao u organizaciji, i takođe da su oni kompetentni da ga obavljaju.

Što se tiče self-determinacije i uticajnosti, ispitanici su umereno ocenjivali ove dve dimenzije. Self-determinacija ili sloboda izbora se može posmatrati kao sloboda pojedinaca da biraju kako će izvršavati sopstvene zadatke. Visok nivo self-determinacije uključuje značajnu količinu percipirane kontrole koju pojedinac ima nad njegovim aktivnostima (pogledati Deci & Ryan, 1985; Thomas & Velthouse, 1990). Visok nivo self-determinacije uključuje autonomnu motivaciju, koja vodi ka efektivnim performansama, zdravlju, dobrobiti i razvoju zaposlenih. "Autonomna motivacija uključuje ponašanje sa punim osećajem slobode volje, odlučivanja i izbora, dok sa druge strane kontrolisana motivacija uključuje ponašanje sa doživljajem pritiska i tražnje određenih rezultata koja dolazi od sila koje su percipirane kao eksterne u odnosu na self" (Deci & Ryan, 2008a, p. 14).

Uticajnost je stepen do kog pojedinac može da napravi razliku u situacijama povezanim sa radom (Thomas & Velthouse, 1990), stepen do kog pojedinac može da utiče na ishode rada (Ashforth, 1989), ili verovanje pojedinaca da njihov posao utiče na efektivnost većeg sistema (Mathieu et al., 2006).

Na osnovu rezultata se može zaključiti da su zaposleni u Srbiji svesni da autonomija i uticajnost njihovog posla nisu na zavidno visokom nivou, ali sa druge strane pridaju preveliki značaj vrednosti njihovog posla i sopstvenoj kompetentnosti. Ljudi na ovim prostorima su često skloni da precene sopstvene sposobnosti i retko ko bi priznao da nije kompetentan za obavljanje posla. Sa druge strane, svesni su da je teško danas naći drugi posao, te im je njihov trenutni posao važan i značajan.

Rezultati su pokazali i da su ispitanici imali umereno povišenje u proceni vlastite ovlašćenosti u celini.

Posebna hipoteza PH3 koja glasi da zaposleni nisu dovoljno ovlašćeni za potpuno samostalno obavljanje zadataka je delimično prihvaćena i potvrđena, pre svega zbog nižih ocena self-determinacije i uticajnosti. Ove dve komponente ovlašćenosti su direktno vezano za samostalno obavljanje zadataka.

Uticaj opšte demografskih karakteristika zaposlenih na nivo njihove razmene (LMX-a), ovlašćenosti i posvećenosti

Rezultati nisu otkrili značajne razlike među polovima ni za jednu od varijabli. Međutim, određene razlike u odnosu na starost, stručnu spremu, godine rada u trenutnoj organizaciji (tenure) i ukupni radni staž postoje. To znači da pol ispitanika ne utiče na tri istraživane varijable, dok starost, stručna sprema, godine rada u trenutnoj organizaciji i ukupni radni staž imaju uticaja na istraživane varijable.

Kvalitetniju razmenu sa svojim liderima imaju zaposleni koji kraće rade u trenutnoj organizaciji, stariji zaposleni i zaposleni sa višim formalnim obrazovanjem, odnosno višom stručnom spremom. Stariji zaposleni imaju više životnog iskustva za uspostavljanje boljih odnosa sa svojim liderima, zaposleni koji imaju više formalnog obrazovanja su bolje obučeni i imaju razvijenije komunikacione veštine koje im pomažu u razvoju odnosa sa liderima, dok zaposleni koji kraće rade u trenutnoj organizaciji se trude da na početku svoje karijere u organizaciji uspostave bolje odnose sa drugim zaposlenima u organizaciji, ali posebno sa liderima.

S obzirom da je vrednost posla pozitivno povezana sa sve četiri personalne karakteristike, zaposleni koji duže rade u organizaciji, imaju duži ukupan radni staž, višu stručnu spremu i stariji zaposleni više vrednuju sopstveni posao.

Zaposleni sa dužim ukupnim radnim stažem i više godina rada u trenutnoj organizaciji bolje ocenjuju self-determinaciju. Zaposleni sa višom stručnom spremom i stariji zaposleni takođe bolje ocenjuju self-determinaciju, ali razlike u odnosu na starost i stručnu spremu su manje statistički značajne.

Na percepciju uticajnosti na poslu pozitivno utiču sve četiri karakteristike. Zaposleni koji duže rade u organizaciji, imaju duži ukupan radni staž, višu stručnu spremu i stariji zaposleni imaju veću percepciju uticajnosti na tokove u organizaciji u kojoj rade, odnosno osećaju se uticajnijim na poslu.

Na ovlašćenost u celini takođe pozitivno utiču sve četiri karakteristike. Zaposleni koji duže rade u organizaciji, imaju duži ukupan radni staž, višu stručnu spremu i stariji zaposleni imaju jači osećaj psihološke ovlašćenosti na poslu. Iskustvo, mudrost, snaga i pozicija koji dolaze sa godinama, radnim stažem, godinama rada u istoj organizaciji i višom stručnom spremom su osnovni pokretači stvarne ovlašćenosti, kao i osećaja ovlašćenosti u organizaciji.

Veću posvećenost vrednostima organizacije u kojoj rade su iskazali zaposleni sa dužim ukupnim radnim stažem, stariji zaposleni i zaposleni sa višom stručnom spremom. Razlozi za to se nalaze pre svega u iskustvu koje dolazi sa stažem,

godinama i obrazovanjem, a koje omogućava zaposlenima da bolje razumeju i usvoje vrednosti organizacije u kojoj rade, te da date vrednosti usklade sa sopstvenim vrednostima i ciljevima. Zatim, zaposleni sa višom stručnom spremom često imaju i veće ambicije i želju za napredovanjem, te se posvećuju vrednostima organizacije radi ostvarivanja kako ciljeva organizacije, a samim tim i sopstvenih ciljeva. Sa druge strane zaposleni sa kraćim radnim stažem, mlađi zaposleni i zaposleni sa nižom stručnom spremom često imaju previsoka očekivanja i drže se do nekih svojih ideala, što im u nekim situacijama onemogućava da realno sagledaju i usvoje vrednosti i ciljeve organizacije.

Veću posvećenost za ostanak u organizaciji imaju zaposleni sa višom stručnom spremom, stariji zaposleni i zaposleni koji kraće rade u trenutnoj organizaciji. U ovom rezultatu se donekle mogu sagledati specifičnosti domaće privrede i tržišta rada. U razvijenim zemljama obrazovaniji zaposleni imaju znatno više mogućnosti za zaposlenje, te fluktuacija, odnosno odlazak visokoobrazovanih kadrova u bolje i uspješnije organizacije nije retka pojava, pa je samim tim i njihova posvećenost ostanku u organizaciji niža. Međutim, u našoj zemlji imamo jednu potpuno drugačiju sliku, gde su mogućnosti za zaposlenje obrazovanih kadrova prilično loše, tako da imamo situaciju da je posvećenost za ostanak u organizaciji kod visokoobrazovanih kadrova veća, jer su svesni toga da nemaju mnogo izbora. Zatim, stariji zaposleni su svesni da je u našoj zemlji u njihovim godinama posebno teško naći drugi posao, dok su zaposleni koji kraće rade u trenutnoj organizaciji, odnosno oni koji su se nedavno zaposlili srećni što su uopšte uspjeli da nađu posao (nakon najčešće dugog perioda traganja za poslom) i to znatno utiče na njihovu posvećenost da ostanu u organizaciji.

Veću organizacionu posvećenost u celini imaju samo ispitanici sa dužim radnim stažem. To ne znači da su drugi ispitanici neposvećeni organizacijama u kojima su zaposleni (nivo posvećenosti zaposlenih je već razmatran i diskutovan u odeljku "Posvećenost zaposlenih svojim organizacijama"), već samo da ispitanici sa dužim radnim stažem imaju za nijansu veću posvećenost, odnosno da su ispitanici sa dužim radnim stažem najposvećeniji od svih.

U tabeli 61 prikazana je rekapitulacija uticaja opšte demografskih karakteristika na razmenu (LMX), ovlašćenost i organizacionu posvećenost zaposlenih.

Tabela 61 Pregled uticaja opšte demografskih karakteristika

Opšte dem. karakteristike	Starost	Godine rada u trenutnoj organizaciji	Ukupna dužina radnog staža	Stručna sprema
Uticaj na	<ul style="list-style-type: none"> • LMX • Ovlašćenost <ul style="list-style-type: none"> ○ Vrednost posla ○ Kompetentnost ○ Uticajnost ○ Self-determinacija • <ul style="list-style-type: none"> ○ Posvećenost vrednostima organizacije ○ Posvećenost za ostanak u organizaciji 	<ul style="list-style-type: none"> • LMX • Ovlašćenost <ul style="list-style-type: none"> ○ Vrednost posla ○ Kompetentnost ○ Uticajnost ○ Self-determinacija • <ul style="list-style-type: none"> ○ Posvećenost za ostanak u organizaciji 	<ul style="list-style-type: none"> • Ovlašćenost <ul style="list-style-type: none"> ○ Vrednost posla ○ Kompetentnost ○ Uticajnost ○ Self-determinacija • Organizaciona posvećenost <ul style="list-style-type: none"> ○ Posvećenost vrednostima organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> • LMX • Ovlašćenost <ul style="list-style-type: none"> ○ Vrednost posla ○ Kompetentnost ○ Uticajnost ○ Self-determinacija • <ul style="list-style-type: none"> ○ Posvećenost vrednostima organizacije ○ Posvećenost za ostanak u organizaciji

Na osnovu rezultata, posebna hipoteza PH4, koja glasi da opšte demografske karakteristike zaposlenih utiču na nivo njihovog LMX-a, ovlašćenosti i posvećenosti je delimično prihvaćena, s obzirom da pol ispitanika nije imao uticaj, dok su ostale karakteristike imale uticaj na većinu varijabli. Naime, sve testirane personalne karakteristike osim pola utiču na nivo osećaja ovlašćenosti kod zaposlenih. Godine rada u trenutnoj organizaciji, starost i formalno obrazovanje utiču na nivo razmene (LMX-a), kao i na posvećenost za ostanak u organizaciji. Zatim, dužina radnog staža, starost i formalno obrazovanje utiču na posvećenost vrednostima organizacije, ali na ukupnu posvećenost zaposlenih utiče samo dužina radnog staža. Iako ne utiču sve testirane personalne karakteristike na sve varijable podjednako, može se zaključiti da personalne karakteristike zaposlenih utiču u manjoj meri na nivo njihove razmene (LMX-a), ovlašćenosti i posvećenosti.

Uticaj karakteristika posla na nivo razmene, ovlašćenosti i posvećenosti zaposlenih

Uticaj karakteristika posla na nivo razmene sa liderima, ovlašćenosti i posvećenosti zaposlenih je određena u odnosu na dve karakteristike. Prva karakteristika je položaj u organizaciji. Analizirano je da li rukovodeći/nerukovodeći položaj u organizaciji utiče na nivo LMX-a, ovlašćenosti i posvećenosti. Druga karakteristika koja je testirana je vrsta posla koju zaposleni obavljaju, koje mogu biti: poslovi menadžmenta, visoko-stručni poslovi, administrativni poslovi, tehničko-operativni poslovi, odnosi sa stejkholderima, izvršni poslovi, poslovi vezani za edukaciju i prosvetu i ostali poslovi.

U prvoj kategoriji, u odnosu na rukovodeći/nerukovodeći položaj u organizaciji, utvrđeno je da postoji razlika između ispitanika na rukovodećim i nerukovodećim pozicijama u skoro svim varijablama, i to u: nivou razmene između lidera i saradnika, vrednosti posla, self-determinaciji, uticajnosti, ovlašćenosti u celini, posvećenosti vrednostima organizacije, i posvećenosti za ostanak u organizaciji. Veće vrednosti, odnosno bolje rezultate na svim ovim varijablama imaju zaposleni koji su na rukovodećim pozicijama u organizacijama u kojima rade.

Veći skorovi rukovodioca u ovom slučaju su svakako očekivani. U prethodnim delovima disertacije je već istaknuto da veći položaj u organizaciji zaposlenima može doneti razne benefite, među koje spadaju i bolji odnosi sa liderima, veća ovlašćenost i autonomija u radu i razni drugi benefiti, koji u krajnjoj liniji vode i prema većoj posvećenosti zaposlenih koji uživaju u ovim benefitima. Da bi neka osoba u organizaciji postala rukovodilac, ta osoba mora da pripada unutrašnjoj grupi, odnosno lider ih mora izabrati za člana unutrašnje grupe, koje sami po sebi donose zaposlenih bolje odnose sa liderima i veću ovlašćenost. Članovi unutrašnje grupe formiraju jače i bliže odnose sa svojim liderima, koji su praćeni visokim nivoom uzajamnog poverenja, poštovanja, obaveza i recipročnog uticaja koji rezultiraju visokom posvećenošću, većim zadovoljstvom poslom i poboljšanjem performansi podređenih (e.g., Graen & Uhl-Bien, 1995; Klein & Kim, 1998; Zalesny & Graen, 1986). Njima se dodeljuje visok stepen odgovornosti i pristup strateškim resursima.

U drugoj kategoriji, u odnosu na vrstu posla koju zaposleni obavljaju u organizacijama u kojima rade, utvrđeno je da postoji razlika između ispitanika u odnosu na vrstu posla kod istih varijabli kao i kod razlika u odnosu na rukovodeći/nerukovodeći položaj u organizaciji, i to kod: nivoa razmene između lidera i saradnika, vrednosti posla, self-determinacije, uticajnosti, ovlašćenosti u celini, posvećenosti vrednostima organizacije, i posvećenosti za ostanak u

organizaciji. U tabeli 62 je prikazan pregled najbolje i najgore rangiranih zaposlenih u odnosu na vrstu posla koju obavljaju.

Tabela 62 Pregled najbolje i najgore rangiranih vrsta poslova

Vrsta posla	Najbolje rangirani poslovi	Najgore rangirani poslovi
<i>Nivo razmene između lidera i saradnika – LMX</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menadžment 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostali poslovi • Izvršni poslovi
<i>Vrednost posla</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Edukacija i prosveta • Menadžment 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostali poslovi • Odnosi sa stejkholderima
<i>Self-determinacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menadžment • Edukacija i prosveta 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativni poslovi • Tehničko-operativni poslovi • Odnosi sa stejkholderima • Izvršni poslovi • Ostali poslovi
<i>Uticajnost</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menadžment • Edukacija i prosveta 	<ul style="list-style-type: none"> • Odnosi sa stejkholderima • Izvršni poslovi
<i>Ovlašćenost</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menadžment • Edukacija i prosveta 	<ul style="list-style-type: none"> • Odnosi sa stejkholderima • Izvršni poslovi
<i>Posvećenost za ostanak u organizaciji</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Edukacija i prosveta • Visoko-stručni poslovi • Menadžment 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostali poslovi • Izvršni poslovi
<i>Posvećenost vrednostima organizacije</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Edukacija i prosveta • Menadžment 	<ul style="list-style-type: none"> • Izvršni poslovi

Može se zaključiti da zaposleni koji obavljaju poslove iz oblasti menadžmenta, i edukacije i prosvete generalno imaju najbolje rezultate na svim varijablama, dok među generalno najgore rangirane spadaju zaposleni koji obavljaju izvršne poslove, ostale poslove i poslove u vezi odnosa sa stejkholderima.

Na osnovu rezultata, posebna hipoteza PH5, koja glasi da karakteristike posla zaposlenih utiču na nivo njihovog LMX-a, ovlašćenosti i posvećenosti je u potpunosti prihvaćena, s obzirom da i pozicija zaposlenih i vrsta posla koju obavljaju imaju značajan uticaj.

Uticaj karakteristika organizacija na nivo razmene, ovlašćenosti i posvećenosti zaposlenih

Razlike u nivou razmene, posvećenosti i ovlašćenosti zaposlenih u proizvodnim, uslužnim i javnim-uslužnim organizacijama

Analize koje su izvršene su pokazale da tip organizacije ima ograničen uticaj na neke od varijabli. Tako, tip organizacije ima uticaj na self-determinaciju kod zaposlenih, na posvećenost zaposlenih vrednostima organizacije i na posvećenost zaposlenih za ostanak u organizaciji, ali i marginalan uticaj na nivo razmene zaposlenih sa liderima.

Zaposleni u uslužnim organizacijama imaju značajno veći LMX skor, odnosno imaju značajno bolje odnose razmene sa svojim liderima od zaposlenih u javno-uslužnim organizacijama.

Zaposleni u javno-uslužnim organizacijama imaju značajno veći skor na self-determinaciji, odnosno imaju veći nivo self-determinacije od zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama.

Zaposleni u proizvodnim organizacijama imaju značajno veći skor na varijabli posvećenost vrednostima organizacije, odnosno posvećeniji su vrednostima organizacije u kojoj rade od zaposlenih u javnim-uslužnim i uslužnim organizacijama.

Zaposleni u proizvodnim organizacijama imaju značajno veći skor na varijabli posvećenost za ostanak u organizaciji, odnosno posvećeniji su ostanku u organizaciji u kojoj rade od zaposlenih u javno-uslužnim organizacijama.

Može se zaključiti da zaposleni u uslužnim organizacijama imaju za nijansu bolje odnose razmene sa liderima od ostalih, da zaposleni u javno-uslužnim organizacijama uživaju u većem nivou self-determinacije, dok su zaposleni u proizvodnim organizacijama posvećeniji vrednostima organizacije (afektivna posvećenost) i ostanku u organizaciji (kontinualna posvećenost) od drugih.

Bolji odnosi u uslužnim organizacijama su donekle i očekivani i mogu se pre svega objasniti samim karakterom njihove strukture. Poznato je da se uslužne organizacije lakše prilagođavaju novim trendovima, da je njihova struktura otvorenija od strukture proizvodnih i javnih-uslužnih organizacija, te da su timski rad i načela savremenog liderstva znatno više i uspešnije primenjeni u njima.

Mnoga istraživanja su se u prošlosti bavila posvećenošću zaposlenih u javnim organizacijama. U tim istraživanjima je otkriveno da su zaposleni u državnim

službama, odnosno državni službenici u ranijim periodima imali viši nivo kontinualne posvećenosti od ostalih (Meyer & Allen, 1997; Perry, 1997). Na visok nivo posvećenosti zaposlenih u javnom sektoru uticali su pre svega sigurnost njihovog posla i njihova etika. Oni su svesni koliko u današnjim vremenima znači imati siguran posao u javnom sektoru i to je ono što pokreće njihovu posvećenost između ostalog (Liou, 1995; Perry, 1997). Međutim, s obzirom na rezultate u ovom istraživanju, koji su pokazali da su zaposleni u proizvodnim organizacijama posvećeniji vrednostima organizacije, kao i ostanku u organizaciji, prethodni rezultati se ne mogu potvrditi u ovom istraživanju. To je donekle i razumljivo, jer su prethodna istraživanja vršena u zemljama sa uređenim, sigurnim i stabilnim javnim sektorom. Sa druge strane, poznato je da je javni sektor u Srbiji dosta neuređen, sa značajnim viškom zaposlenih i podložan raznim negativnim uticajima, kao što su politika, promene vlasti i razni drugi uticaji, koji se odražavaju na posvećenost zaposlenih.

Posebna podhipoteza PH6.1, koja glasi da postoje razlike u nivou razmene, prema LMX modelu, posvećenosti i ovlašćenosti zaposlenih u proizvodnim, uslužnim i javnim-uslužnim organizacijama je samo delimično prihvaćena i potvrđena, s obzirom na ograničen uticaj tipa organizacija.

Razlike u nivou razmene, posvećenosti i ovlašćenosti zaposlenih u odnosu na tip vlasništva u organizacijama

Rezultati istraživanja su pokazali da tip vlasništva u organizacijama (državno/privatno) utiče samo na nivo razmene između lidera i saradnika i na posvećenost za ostanak u organizaciji. Zaposleni u privatnim organizacijama u ovom istraživanju imaju kvalitetniju razmenu sa svojim liderima i posvećeniji su ostanku u svojim organizacijama od zaposlenih u državnim organizacijama, sa tim da je statistička značajnost razlika u posvećenosti za ostanak u organizaciji niska.

Kvalitetnija razmena sa liderima u privatnim organizacijama je pre svega rezultat savremenijih metoda upravljanja, manjim uticajem formalne hijerarhije i znatno većim nivoom implementacije timskog rada u ovim organizacijama.

Usled uticaja samo na nivo razmene i na posvećenost za ostanak u organizaciji, posebna podhipoteza PH6.2, koja glasi da postoje razlike u nivou LMX-a, posvećenosti i ovlašćenosti zaposlenih u privatnim i državnim organizacijama većim delom nije potvrđena.

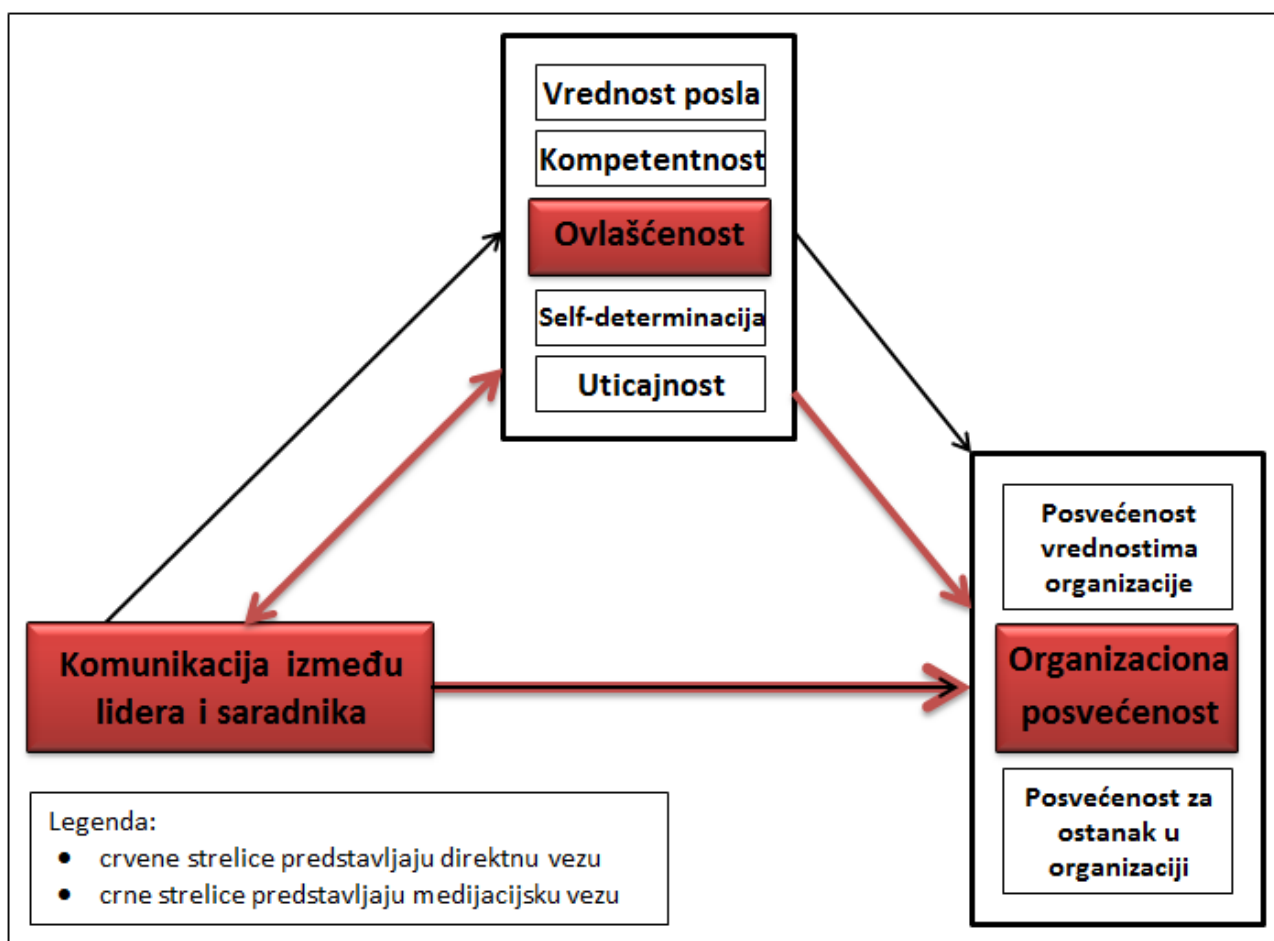
ZAKLJUČAK

10. Zaključna razmatranja, implikacije rada i preporuke za buduća istraživanja

Istraživanjem u okviru disertacije su dobijeni značajni rezultati koji u potpunosti predstavljaju novu naučnu informaciju u Srbiji. Potvrđene su neke veze između promenljivih koje su i ranije bile istraživane u drugim istraživanjima u zapadnim razvijenim okruženjima. Osim toga, neki rezultati ranijih istraživanja su opovrgnuta, ali su i dobijeni neki potpuno novi rezultati, koji predstavljaju značajan doprinos razumevanju veza između tri istraživane promenljive, razmene (komunikacije) između lidera i saradnika, prema modelu LMX, ovlašćenosti i organizacione posvećenosti, na međunarodnom nivou. Najznačajniji rezultati istraživanja su:

- Utvrđeno je postojanje povezanosti između razmene (LMX-a) i organizacione posvećenosti u celini, kao i između razmene i komponenti organizacione posvećenosti, posvećenosti vrednostima organizacije i posvećenosti za ostanak u organizaciji;
- Utvrđeno je postojanje povezanosti između ovlašćenosti u celini i organizacione posvećenosti u celini, kao i ovlašćenosti u celini i svih komponenti organizacione posvećenosti, posvećenosti vrednostima organizacije i posvećenosti za ostanak u organizaciji;
- Utvrđeno je postojanje povezanosti između svih komponenti ovlašćenosti i organizacione posvećenosti u celini, kao i svih komponenti ovlašćenosti i posvećenosti vrednostima organizacije;
- Utvrđeno je postojanje povezanosti između tri komponente ovlašćenosti, self-determinacije, uticajnosti i vrednosti posla sa jedne strane i posvećenosti za ostanak u organizaciji sa druge strane;
- Utvrđeno je postojanje povezanosti između razmene i ovlašćenosti u celini, kao i između razmene i tri komponente ovlašćenosti, self-determinacije, uticajnosti i vrednosti posla;
- Utvrđeno je da ne postoji povezanost između jedne komponente ovlašćenosti, kompetentnosti, i posvećenosti za ostanak u organizaciji.
- Utvrđeno je da ne postoji povezanost između razmene i jedne komponente ovlašćenosti, kompetentnosti;
- Utvrđena je medijacijska uloga ovlašćenosti u povezanosti između razmene i organizacione posvećenosti;

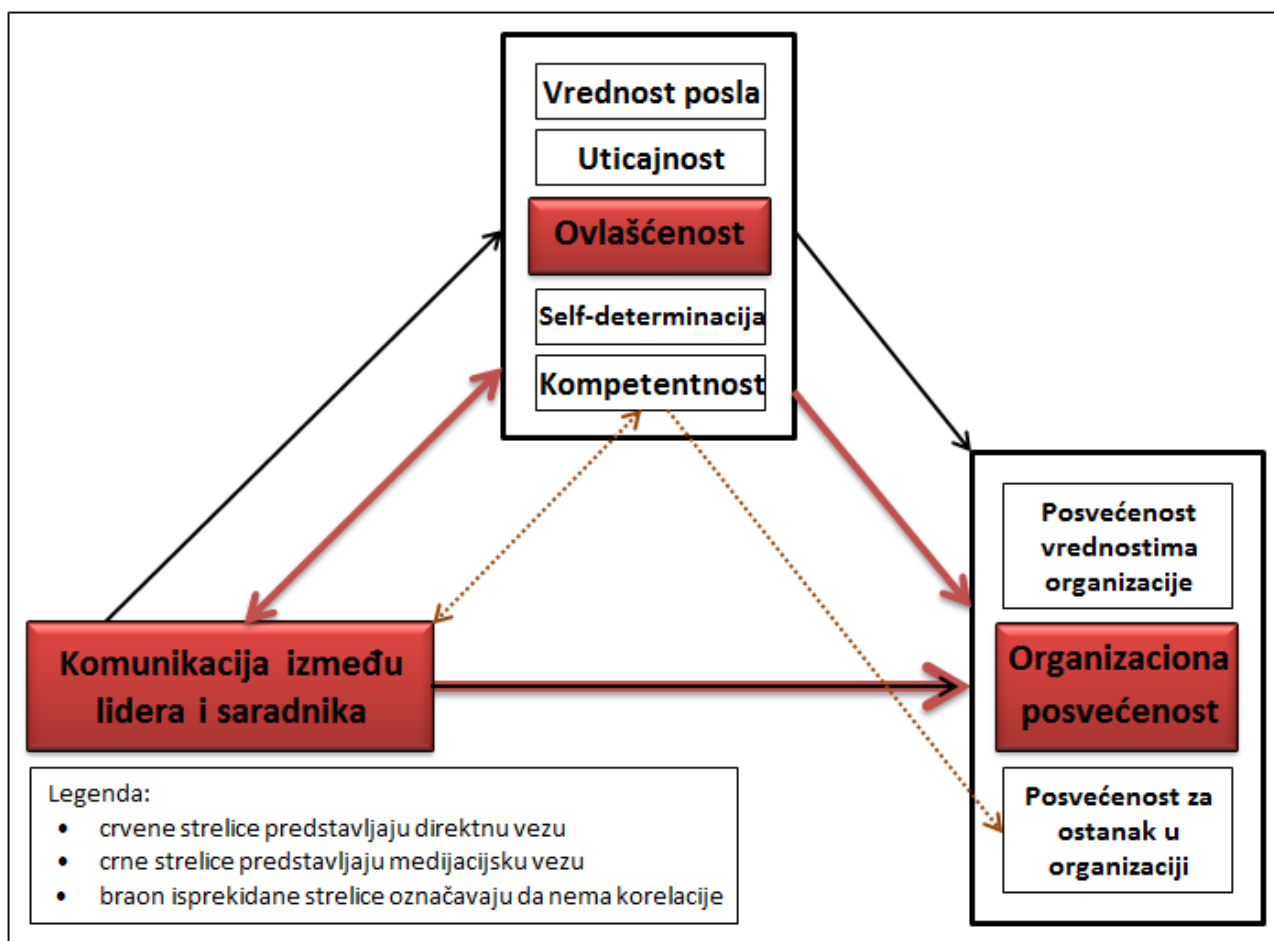
- Utvrđeno je da su zaposleni u organizacijama delimično posvećeni svojim organizacijama i da su zaposleni u proizvodnim organizacijama najposvećeniji;
- Utvrđeno je da su zaposleni u organizacijama delimično ovlašćeni za samostalno obavljanje zadataka i da imaju nizak nivo self-determinacije i uticajnosti;
- Utvrđeno je da većina opšte demografskih karakteristika zaposlenih imaju mali uticaj na nivo njihove razmene, ovlašćenosti i organizacione posvećenosti, dok pol uopšte nema uticaj na ove tri promenljive;
- Utvrđeno je da karakteristike posla zaposlenih utiču na nivo njihove razmene, ovlašćenosti i organizacione posvećenosti;
- Utvrđeno je da ne postoje velike razlike u nivou razmene, posvećenosti i ovlašćenosti zaposlenih u proizvodnim, uslužnim i javnim-uslužnim organizacijama, odnosno da tip organizacija ima ograničen uticaj; i
- Utvrđeno je da tip vlasništva u organizacijama (privatno ili državno) utiče samo na nivo razmene i posvećenosti za ostanak u organizaciji.



Ilustracija 35 Model povezanosti komunikacije lidera i saradnika, ovlašćenosti i organizacione posvećenosti

Radi lakše preglednosti bitnih elemenata naučnog doprinosa disertacije, na ilustraciji 35 je grafički prikazana nova naučna informacija. Na ilustraciji su jasno označene veze između tri istraživane promenljive, razmene (LMX-a), ovlašćenosti i organizacione posvećenosti sa uključenim komponentama. Prikazane su dve vrste veza, direktne veze, odnosno korelacije i medijacijske veze, odnosno medijacijski proces.

U cilju što tačnijeg prikaza dobijenih rezultata i nove naučne informacije, na ilustraciji 36 su prikazane iste veze kao i na ilustraciji 35 uz dodatne strelice, koji prikazuju nepostojanje statistički značajnih veza između komunikacije lidera i saradnika i kompetentnosti i između kompetentnosti i posvećenosti za ostanak u organizaciji.



Ilustracija 36 Model povezanosti komunikacije lidera i saradnika, ovlašćenosti i organizacione posvećenosti - detaljno

Glavno istraživačko pitanje na koje je ova disertacija trebala da pruži odgovor je: "Da li komunikacija između lidera i saradnika ima uticaj na organizacionu posvećenost zaposlenih u organizacijama u Srbiji i kakvu ulogu ovlašćenost zaposlenih ima u interakciji između komunikacije lidera i saradnika i posvećenosti?"

Odgovor na prethodno pitanje je jasan i nedvosmislen: "Komunikacija između lidera i saradnika ima značajan uticaj na organizacionu posvećenost zaposlenih u istraživanim organizacijama u Srbiji, dok ovlašćenost zaposlenih ima ulogu medijatora u interakciji između komunikacije lidera i saradnika i posvećenosti". Ovlašćenost zaposlenih ima i značajne direktne veze kako sa komunikacijom između lidera i saradnika i organizacionom posvećenošću, ali je njena uloga kao medijatora još značajnija.

Implikacije disertacije

S obzirom da su glavni nalazi istraživanja disertacije dokazali određene povezanosti između promenljivih u tranzicionom okruženju, nova naučna saznanja, ali i teorijski pregled literature i vladajućih stavova iz ove disertacije, ukoliko se prihvate od strane profesionalaca u organizacijama i akademskog sveta koji se bavi ovom tematikom, mogu imati značajne implikacije na način na koji će organizacije u Srbiji, ali i šire, organizovati aktivnosti rukovođenja i unaprediti način ophođenja prema zaposlenima i uopšteno međuljudske odnose unutar samih organizacija. U to spadaju procesi uvođenja liderstva i njenih načela u organizacijama koje još nisu usvojile savremene principe liderstva i unapređenje procesa liderstva u organizacijama u kojima se oni već primenjuju, zatim decentralizacija vlasti u organizacijama i davanja većih ovlašćenja zaposlenima, uz naravno veći nivo odgovornosti istih i unapređenu raspodelu zadataka u okviru radnih jedinica i timova.

Konkretne mere, odnosno preporuke za poboljšanje u organizacijama se odnose na:

- Zamena zastarelih i uvođenje savremenih procesa upravljanja, odnosno liderstva u organizacijama i njihovo kontinualno unapređivanje. U skladu sa rezultatima, posebnu pažnju modernizaciji upravljačkih procesa i uvođenju savremenog liderstva treba posvetiti u javnom, odnosno kompletnom državnom sektoru;
- Generalno poboljšanje i unapređenje razmene između lidera i saradnika (LMX-a) na svim hijerarhijskim nivoima u organizacijama;
- Decentralizaciju struktura u organizacijama;
- Smanjenje ovlašćenja i moći formalnih rukovodioca;
- Davanje većih ovlašćenja zaposlenima;
- Povećanje nivoa odgovornosti zaposlenih;
- Delegiranje kompleksnijih zadataka i obogaćivanje posla zaposlenih;
- Stvaranje klime u kojima zaposleni imaju visok nivo percepcije slobode odlučivanja o njihovim zadacima i pitanjima koja su za njih bitna;

- Uključivanje u procese odlučivanja, uvažavanje mišljenja i razmatranje ideja svih zaposlenih;
- Povećanje percepcije uticajnosti posla kod zaposlenih;
- Povećanje percepcije vrednosti posla kod zaposlenih;
- Poboljšanje nivoa self-determinacije kod zaposlenih;
- Smanjenje uopštenog uticaja koji imaju karakteristike posla, konkretno položaj u organizaciji i vrsta posla koju zaposleni obavljaju, uz sprovođenje raznih mera za eliminaciju jaza između raznih nivoa u hijerarhiji i različitih radnih mesta i vrste zadataka u organizacijama;
- Stvaranje i poboljšanje kulture i klime u organizacijama, koji će voditi ka većoj posvećenosti zaposlenih.

Pravilno sprovođenje datih aktivnosti, u skladu sa, i uz poštovanje iznetih argumenata i dobijenih rezultata u ovoj disertaciji, ali i u mnogim drugim istraživanjima i radovima, će u organizacijama koje budu postupile po preporukama, rezultovati znatno povećanim nivoom organizacione posvećenosti svih zaposlenih, a samim tim i znatno boljim performansama i radnim rezultatima kako samih zaposlenih, tako i celokupnih organizacija, uz stvaranje nove vrednosti.

Menadžment ljudskih resursa

Ključnu ulogu u sprovođenju datih mera modernizacije, odnosno u procesu modernizacije liderstva i organizacionog ponašanja zaposlenih u celini ima svakako menadžment ljudskih resursa, kako u akademskim okruženjima, tako i u praktičnim okruženjima.

Disciplina menadžment ljudskih resursa (MLJR; human resource(s) management – HRM) je evoluirao iz nauka koje su proučavale ljude u radnim procesima u ranim godinama dvadesetog veka. Na početku razvoja, ove nauke su posmatrale ljude kao instrumente za ostvarivanje ciljeva organizacije. Međutim, pristup ljudima u organizacijama se promenio tokom vremena sa promenama u društvu i organizacijama²⁶ i instrumentalni pogled je napušten u korist humanističkog pogleda. U centru humanističkog pogleda na ljude u organizacijama, odnosno radnim procesima su tendencija i napor da se usaglase potrebe zaposlenih i potrebe organizacije (Grubic-Nesic, 2005), odnosno da se kreiraju zajednički ciljevi. Evolucija menadžmenta ljudskih resursa se odvila u tri glavne razvojne faze. Prvo je postojao menadžment radne snage (Labor Management), koji je evoluirao u

²⁶ Pravne, ekonomske, tehnološke, globalne, ekološke, kulturne, geografske, političke i društvene sile iz eksternog okruženja utiču na promene u organizacijama i na način na koji se ljudi posmatraju u njima.

menadžment kadrova (kadrovski menadžment; Personnel Management), koji je konačno evoluirao u današnji oblik, menadžment ljudskih resursa.

Termin menadžment (upravljanje) ljudskih resursa je teško definisati eksplicitno. Jedan od razloga je to što se sam termin koristi u mnogo različitih konteksta. HRM se često koristi kao novi termin (oznaka) za zastareli termin kadrovski menadžment. Međutim, njegov drugi (i mnogo prikladniji i tačniji) kontekst se odnosi na karakterističnu, prepoznatljivu i efektivnu filozofiju za obavljanje organizacionih aktivnosti orijentisanih prema ljudima (Torrington, Hall, & Taylor, 2008). Može se primetiti da HRM i njegovo značenje prolaze kroz ozbiljnu transformaciju (c.f., Mathis & Jackson, 2010) u kojoj će prvo značenje HRM kao novog termina za kadrovski menadžment da izbledi i nestane. U ovom radu, HRM nije posmatran u terminima jednostavnog kadrovskog menadžmenta. Pored višestrukog značenja termina HRM, postoji i određena nepotpunost i neadekvatnost termina. Prema Grubić-Nešić (2005), upravljanje (menadžment) je moguće samo u situacijama u kojima je predmet upravljanja poznat u značajnoj meri. Međutim, u slučaju ljudi, veoma je teško da se precizno odredi predmet upravljanja. Kao što su Bratton i Gold (1999) primetili, upravljanje ljudima i drugim resursima je isto (ili barem veoma slično) u teoriji. Međutim, upravo priroda ljudi (kao resursa) čini njihovo upravljanje potpuno drugačijim i pomalo egzotičnim u praksi.

Prema rečniku menadžmenta ljudskih resursa i kadrovskog menadžmenta (Ivanovic & Collin, 2006), termin ljudski resursi (HR; ranije kadrovi, personnel) se može definisati kao "zaposleni koje organizacija ima raspoloživo" (p. 128). Međutim, ova definicija se može činiti kao delimično instrumentalna. Savremene HRM prakse posmatraju zaposlene kao ljude sa vrednim veštinama, sposobnostima, znanjem, talentima i stavovima za organizaciju i ostvarenje njenih ciljeva, i od ključne važnosti za efektivnost organizacije. HRM se uopšteno može definisati kao "odgovornost za produktivno korišćenje i konstruktivno bavljenje zaposlenima od strane organizacije" (Ivanovic & Collin, 2006, p. 128) i ova jednostavna definicija će biti usvojena u ovom radu za buduću primenu termina HRM. Bratton i Gold (1999) definišu HRM kao "deo procesa menadžmenta koja je specijalizovana za menadžment (upravljanje) ljudima u radnim organizacijama" (p. 11). Mathis i Jackson (2010) posmatraju HRM kao "projektovanje (dizajniranje) sistema menadžmenta da bi se osiguralo da se ljudski talenat koristi efektivno i efikasno za ostvarivanje ciljeva organizacije" (p. 4). Slično, Pynes (2008) definiše HRM kao "projektovanje formalnih sistema u organizaciji za osiguranje efektivnog korišćenja znanja, veština, sposobnosti i drugih karakteristika zaposlenih za ostvarivanje ciljeva organizacije" (p. 3).

Tabela 63 Pregled glavnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa (izvor: Mathis & Jackson, 2010)

Funkcije	Sadržaj funkcija
<i>Strateški menadžment ljudskih resursa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Planiranje ljudskih resursa • Efektivnost ljudskih resursa • Tehnologija ljudskih resursa • Pokazatelji ljudskih resursa (metrics) • Zadržavanje (čuvanje) ljudskih resursa
<i>Staffing (kadrovanje)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza poslova • Rekrutovanje • Selekcija
<i>Menadžment i razvoj talenata</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Orijehtacija • Obuka • Upravljanje performansama <ul style="list-style-type: none"> • Planiranje karijere • Razvoj ljudskih resursa
<i>Odnosi sa zaposlenima i radnom snagom</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Politike ljudskih resursa • Prava i zaštita privatnosti zaposlenih • Odnosi između menadžmenta i sindikata
<i>Jednake mogućnosti (šanse) zapošljavanja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Raznovrsnost (diverzitet) • Usklađenost sa zakonima i propisima o jednakim mogućnostima zapošljavanja <ul style="list-style-type: none"> • Afirmativno delovanje
<i>Nagrađivanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficije • Kompenzacije • Podsticaji i stimulacije
<i>Zaštita zaposlenih i upravljanje rizikom</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bezbednost • Sigurnost • Planiranje katastrofa i oporavka • Zdravlje i dobrobit zaposlenih

Prethodne definicije čine HRM drugačijim i prepoznatljivim u odnosu na zastareli koncept kadrovskog menadžmenta, koji se u suštini može definisati kao "funkcija menadžmenta koja koordinira aktivnosti povezane sa potrebama organizacije za ljudima, uključujući selekciju, obuku, razvoj i nagrađivanje zaposlenih, kao i odnose na relaciji sindikat-menadžment" (Martin, 2010, p. 129). HRM ima daleko više funkcija od kadrovskog menadžmenta, koji su takođe i znatno kompleksnije. Međutim, HRM sadrži i funkcije kadrovskog menadžmenta pored

mnogih drugih njegovih funkcija. Pregled glavnih funkcija HRM-a je prikazan u tabeli 63.

Preporuke za buduća istraživanja

Različiti ekonomski i kulturološki uslovi mogu otkriti različite činjenice o prirodi važnih organizacionih varijabli. Međutim, većina istraživanja u svetu se sprovodi u zapadnim razvijenim privredama. U istraživanjima iz oblasti organizacionog ponašanja, menadžmenta ljudskih resursa i liderstva ubedljivo prednjače Sjedinjene Američke Države, a njih prate Engleska, Japan i Kina. Istraživanja u nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju i tranziciji su retka, tako da je i njihov uticaj na razvoj teorije i prakse do sada bio minimalan ili nepostojeći.

Nekada se u ovim zemljama usled nedostatka adekvatnih podataka na silu primenjuju teorije, saznanja i prakse iz razvijenih zemalja. S obzirom da ponekad ove teorije, saznanja i prakse ne odgovaraju karakteristikama ovih kulturoloških i poslovnih okruženja, posledice pogrešnog upravljanja ljudskim resursima i celokupnom organizacijom mogu biti vrlo negativne. Zato je neophodno da se i u ovim okruženjima konstantno istražuju sve organizacione promenljive i saznanja iz datih istraživanja primene u upravljanju organizacijama.

Ova disertacija pruža značajne podatke za razvoj teorije i prakse liderstva i organizacionog ponašanja u Srbiji. Međutim, istraživanjem u okviru disertacije je pokriven samo mali deo celokupnog fenomena liderstva. U teorijskom delu disertacije je mnogo puta diskutovano o raznim organizacionim i personalnim varijablama, koje su povezane sa celokupnim liderstvom, razmenom i komunikacijom između lidera i saradnika, ovlašćivanjem i organizacionom posvećenošću. Većina tih varijabli nikada nisu istraživane u našem okruženju, a neke čak nisu ni istraživane u nekim drugim zemljama u razvoju, odnosno u nekim sličnim poslovnim okruženjima.

Ograničenost resursa, ali i istraživača koji se profesionalno bave ovom tematikom, sprečavaju sprovođenje svih neophodnih istraživanja, te je neophodno izdvojiti prioritete, prema kojima istraživanja u narednom periodu iz ove oblasti treba da teže, a oni su:

- Uticaj motivacije zaposlenih na komunikaciju između lidera i saradnika;
- Uticaj motivacije zaposlenih na njihovu organizacionu posvećenost;
- Uticaj stila liderstva na komunikaciju između lidera i saradnika;

- Uticaj stresa u organizaciji na procese liderstva i organizacionu posvećenost zaposlenih;
- Uticaj organizacione klime na procese liderstva i organizacionu posvećenost zaposlenih;
- Uticaj organizacione kulture na procese liderstva i organizacionu posvećenost zaposlenih;
- Uticaj liderstva na efektivnost i performanse zaposlenih i organizacija;
- Uticaj komunikacije između lidera i saradnika i ovlašćivanja na zadovoljstvo poslom;
- Međusobni uticaj organizacione posvećenosti i zadovoljstva poslom;
- Uticaj liderstva, ovlašćivanja i organizacione posvećenosti na zdravlje zaposlenih;
- Uticaj organizacione posvećenosti na apsentizam i fluktuaciju.

Na žalost, istražiti apsolutno sve varijante liderstva, kao i sve promenljive koje su sa njima povezane je praktično nemoguće zbog same širine fenomena liderstva, ali i konstantne pojave novih promenljivih. Međutim, apsolutno je neophodno značajno veće akademsko angažovanje kako u oblasti liderstva, tako i u ostalim organizacionim oblastima, kako bi se izgradile teorije i praktične implikacije koje su u potpunosti primenljive u Srbiji, zemlji u tranziciji.

Reference

- Agnew, C. R., Van Lange, P. A. M., Rusbult, C. E., & Langston, C. A. (1998). Cognitive interdependence: Commitment and the mental representation of close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(4), 939-954. doi: 10.1037//0022-3514.74.4.939
- Aleksić, A. (2007). Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja. *Sociologija*, 49(2), 145-160.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043
- Allport, G. W. (1985). The historical background of social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*. New York: McGraw Hill.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. doi: 10.1002/(sici)1099-1379(200005)21:3<249::aid-job10>3.0.co;2-#
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242. doi: 10.1016/0749-5978(89)90051-4
- Ashley, D., & Orenstein, D. M. (2005). *Sociological theory: Classical statements* (6 ed.). Boston, MA: Pearson Education / Prentice Hall.
- Association, A. A. (2012). What is Anthropology? Retrieved September 30, 2012, from <http://www.aaanet.org/about/WhatisAnthropology.cfm>
- Association, A. P. (2012). How does the APA define "psychology". Retrieved September 30, 2012, from <http://www.apa.org/support/about/apa/psychology.aspx#answer>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

- Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F. E. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167. doi: 10.1016/1048-9843(95)90032-2
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184. doi: 10.1037/0003-066X.44.9.1175
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-297. doi: 10.1177/105649269543010
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-88). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. doi: 10.1080/01900699408524907
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire* (2 ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire technical report*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2 ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Blanchard, K. H. (2006). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1990). *Leadership and the One Minute Manager: Leader Guide*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development / Zigarmi Associates.
- Bloom, P. J. (2011). *Circle of Influence: Implementing Shared Decision Making and Participative Management*. Lake Forest, IL: New Horizons.
- Blunt, P., & Jones, M. L. (1997). Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa. *Personnel Review*, 26(1-2), 6-+. doi: 10.1108/00483489710157760
- Bowen, D. E., & Lawler, I. I. I. E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.

- Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human Resource Management: Theory and Practice*: MacMillan.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). *Meanings of occupational work: a collection of essays*: Lexington Books.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Buchanan, L. (2004). The things they do for love. *Harvard Business Review*, 82(12), 19-20.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership / James MacGregor Burns*. New York :: Harper & Row.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.02.013
- Carroll, B., & Levy, L. (2010). Leadership Development as Identity Construction. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 211-231. doi: 10.1177/0893318909358725
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Cashman, J., Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 278-296. doi: 10.1016/0030-5073(76)90042-8
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Jiing-Lih, F. (2011). Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-Level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557. doi: 10.1037/a0021886
- Chen, L. (2008). Leaders or Leadership - Alternative approaches to leadership studies. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 547-555. doi: 10.1177/0893318907313716
- Chen, W. J., & Shi, K. (2008). The structure of transactional leadership in China. *International Journal of Psychology*, 43(3-4), 447-447.
- Christens, B. (2012). Toward Relational Empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 50(1), 114-128. doi: 10.1007/s10464-011-9483-5
- Coe, C., Zehnder, A., & Kinlaw, D. C. (2008). *Coaching for Commitment: Achieving Superior Performance from Individuals and Teams*: John Wiley & Sons.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239.

- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Cunliffe, A. L. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* Los Angeles: Sage.
- Cunliffe, A. L., & Linstead, S. A. (2009). Introduction: Teaching from Critical Perspectives. *Management Learning*, 40(1), 5-9. doi: 10.1177/1350507608099310
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. doi: 10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 211-216. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.001
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142. doi: 10.1111/1467-6494.ep9406221281
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*: Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008a). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-34. doi: 10.1037/0022-3514.34.1.92
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008b). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185. doi: 10.1037/a0012801
- discourse. (2012). *Merriam-Webster.com*. Retrieved April 6, 2012, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/discourse>
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Greensboro, NC: CCL Press.
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 275-285. doi: 10.1023/a:1019641700724
- Evans, M. G. (1996). R.J. House's 'a path-goal theory of leader effectiveness.'. *Leadership Quarterly*, 7(3), 305.
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Fairhurst, G. T. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1607-1633. doi: 10.1177/0018726709346379
- Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171-210. doi: 10.1177/0893318909359697
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78-95. doi: 10.1016/0030-5073(81)90016-7
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an. *Leadership Quarterly*, 8(1), 67.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149-190). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453-470.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 11, pp. 59-96). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1987). *New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance*. New York :: Wiley.
- Fiedler, F. E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 2-28). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1984). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept* (2 ed.). New York: Wiley.
- Fiedler, F. E., & Mahar, L. (1979). A Field Experiment Validating Contingency Model Leadership Training. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 247-254.
- Fiedler, F. E., Potter, E. H., Zais, M. M., & Knowlton, W. A. (1979). Organizational stress and the use and misuse of managerial intelligence and experience. *Journal of Applied Psychology*, 64(6), 635-647. doi: 10.1037/0021-9010.64.6.635
- Focault, M. (1972). *The archeology of knowledge and the discourse on language*. London: Tavistock.
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.03.005
- George, J. M., & Jones, G. R. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior*: Pearson Education, Limited.

- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. / Prentice Hall.
- Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., & Jones Jr, N. W. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, *41*(6), 345-353. doi: 10.1037/h0048473
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, *82*(6), 827-844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827
- Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, *12*(3), 472-485. doi: 10.5465/AMR.1987.4306562
- Goodson, J. R., McGee, G. W., & Cashman, J. F. (1989). Situational Leadership Theory. *Group & Organization Management*, *14*(4), 446-461.
- Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *Academy of Management Review*, *8*(2), 285-291. doi: 10.5465/AMR.1983.4284738
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, *8*(2), 153.
- Graen, G. (2006). Post Simon, March, Weick, and Graen: New leadership sharing as a key to understanding organizations. In G. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Sharing network leadership* (pp. 269–279). Greenwich, CT: IAP - Information Age Publishing.
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburg, S., & Schiemann, W. (1977). Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants. *Administrative Science Quarterly*, *22*(3), 491-504.
- Graen, G., Hoel, W., & Liden, R. C. (1982). Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology*, *67*(6), 868-872.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*(1), 109-131. doi: 10.1016/0030-5073(82)90236-7
- Graen, G., & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G., Scandura, T. A., & Graen, M. R. (1986). A Field Experimental Test of the Moderating Effects of Growth Need Strength on Productivity. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 484-491.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making *Journal of Management Systems*, *3*(3), 25-39.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25

- years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465. doi: 10.1348/096317905x53859
- Grint, K. (2001). *The arts of leadership*. New York: Oxford University Press.
- Grint, K., & Jackson, B. (2010). Toward "Socially Constructive" Social Constructions of Leadership. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 348-355. doi: 10.1177/0893318909359086
- Grubic-Nesic, L. (2005). *Razvoj ljudskih resursa ili spremnost za promene*. Novi Sad: AB Print.
- Grubic-Nesic, L. (2008). *Znati biti lider*. Novi Sad: AB Print.
- Grubic-Nesic, L., Konja, V., & Lalic, D. (2013). LEADERSHIP IN LEARNING ORGANIZATIONS. *Metalurgia International*, 18(2), 241-245.
- Grubić-Nešić, L. (2008). *Znati biti lider*. Novi Sad: AB Print.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106.
- Hacking, I. (1999). *The social construction of what?* Cambridge, MA: Harvard University Press
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2004). WHEN AND HOW TEAM LEADERS MATTER. *Research in Organizational Behavior*, 26(0), 37-74. doi: 10.1016/S0191-3085(04)26002-6
- Hall, M. L. (2011). Constructions of Leadership at the Intersection of Discourse, Power, and Culture: Jamaican Managers' Narratives of Leading in a Postcolonial Cultural Context. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 612-643. doi: 10.1177/0893318910389432
- Harris, R. T., & Eoyang, C. K. (1977). *A typology of organizational commitment*. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadership Quarterly*, 20(4), 517-534. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.04.003
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969a). LIFE CYCLE THEORY OF LEADERSHIP. *Training & Development Journal*, 23(5), 26.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969b). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*: Prentice-Hall.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1979). LIFE CYCLE THEORY OF LEADERSHIP. *Training & Development Journal*, 33(6), 94.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: leading human resources*: Pearson Prentice Hall.
- Hogg, M. A., Martin, R., & Weeden, K. (2003). Leader–Member Relations and Social Identity. In D. van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.), *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations* (pp. 18-33). London: SAGE Publications Ltd.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership* (10 ed. Vol. 76-06). Toronto: Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- House, R. J. (1996, Fall96). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory, Editorial, *Leadership Quarterly*, p. 323. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9705070865&site=ehost-live>
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp. 29-62). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Falkus, S. A., & Ashkanasy, N. M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (2 ed., Vol. 1, pp. 171-233). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108. doi: 10.1016/1048-9843(92)90028-E
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 45-82). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364-396.
- Ivanova, T., Zivkovic, S., & Ivanov, A. (2011). Leadership potential as a key factor in the success of managers in companies of Ulyanovsk Region. *African Journal of Business Management*, 5(33), 12754-12761. doi: 10.5897/ajbm11.496
- Ivanovic, A., & Collin, P. H. (2006). *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*. London, UK: A & C Black.

- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). West Orange, NJ, US: Leadership Library of America.
- Janićijević, N. (2011). Uticaj liderstva na organizacionu kulturu. *Ekonomika preduzeća*, 59(5-6), 215-226.
- Jermier, J. M. (1996, Fall96). The path-goal theory of leadership: A subtextual analysis, Editorial, *Leadership Quarterly*, p. 311. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9705070860&site=ehost-live>
- Johns, G., & Saks, A. M. (2005). *Organizational behaviour: understanding and managing life at work*: Pearson Prentice Hall.
- Joo, B. K. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85. doi: 10.1002/hrdq.20031
- Jovanovic, D., Nikolic, M., Savic, M., Sajfert, Z., & Dakovic, R. (2010). Strategy, entrepreneurship, management and leadership. *Technics Technologies Education Management-Ttem*, 5(3), 635-641.
- Jun, L., Xiaoyu, L., & Xianju, Z. (2011). Does transactional leadership count for team innovativeness? *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 282-298. doi: 10.1111/1467-8721.00064.
- Kang, D. S., Stewart, J., & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761-784. doi: 10.1108/00483481111169670
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.
- Kanter, R. M. (1983a). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*: Unwin Paperbacks.
- Kanter, R. M. (1983b). *The change masters: innovations for productivity in the American corporation*: Simon and Schuster.
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 67(6), 85-92.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.246
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-127.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.),

- Research in organizational change and development* (Vol. 10, pp. 131-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). BEYOND SELF-MANAGEMENT: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF TEAM EMPOWERMENT. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. doi: 10.2307/256874
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2000). Powering Up Teams. *Organizational Dynamics*, 28(3), 48-66.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). THE IMPACT OF TEAM EMPOWERMENT ON VIRTUAL TEAM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF FACE-TO-FACE INTERACTION. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192. doi: 10.2307/20159571
- Klein, H. J., & Kim, J. S. (1998). A FIELD STUDY OF THE INFLUENCE OF SITUATIONAL CONSTRAINTS LEADER-MEMBER EXCHANGE, AND GOAL COMMITMENT ON PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 41(1), 88-95. doi: 10.2307/256900
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organisational Behaviour*. Daryaganj, New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers.
- Konja, V., Grubic-Nesic, L., & Lalic, D. (2012). Leader-member exchange influence on organizational commitment among serbian hospital workers. *Healthmed*, 6(11), 3802-3814.
- Konja, V., Grubic-Nesic, L., & Mitrovic, S. (2012). LEADER-MEMBER EXCHANGE: A SHORT CASE STUDY FROM A SERBIAN COMPANY. *Metalurgia International*, 17(11), 146-153.
- Konja, V., Matic, D., & Lalic, D. (2012). *Towards discursive leadership*. Department of Industrial Engineering and Management. University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences. Novi Sad, Serbia.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127-142. doi: 10.1177/0013164499591009
- Krasulja, N., Gujanica-Radojević, I., & Cvetanović, D. S. (2011). Uticaj nacionalnih kultura na stil liderstva u internacionalnim organizacijama. *Ekonomika*, 57(3), 33-47.
- Kuper, H., & Marmot, M. (2003). Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 57(2), 147-153. doi: 10.1136/jech.57.2.147
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 367-384. doi: 10.1037/0022-3514.79.3.367

- Ladkin, D. (2010). *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*: Edward Elgar.
- Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? , *42*(4), 1109-1115.
- Le, Z., Mo, W., Gilad, C., & Junqi, S. (2012). Supervisors' Upward Exchange Relationships and Subordinate Outcomes: Testing the Multilevel Mediation Role of Empowerment. *Journal of Applied Psychology*, *97*(3), 668-680. doi: 10.1037/a0026305
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, *26*(7/8), 655-672.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader -- Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 662-674.
- Liou, K. T. (1995). Professional Orientation and Organizational Commitment Among Public Employees: An Empirical Study of Detention Workers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *5*(2), 231-246.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A TEMPORALLY BASED FRAMEWORK AND TAXONOMY OF TEAM PROCESSES. *Academy of Management Review*, *26*(3), 356-376. doi: 10.5465/AMR.2001.4845785
- Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*: SAGE Publications.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimension: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, *86*(4), 697-708.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model. *Journal of Applied Psychology*, *91*(1), 97-108. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.97
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*: Cengage Learning.
- Matic, D., & Konja, V. (2012). The Role of Leadership in the Implementation of Knowledge Management in Organizations. *Metalurgia International*, *17*(12).
- McCarthy, D. J., Puffer, S. M., May, R. C., Ledgerwood, D. E., & Stewart, W. H. (2008). Overcoming resistance to change in Russian organizations: The legacy of transactional leadership. *Organizational Dynamics*, *37*(3), 221-235. doi: 10.1016/j.orgdyn.2008.04.002
- McClane, W. E. (1991). Implications of Member Role Differentiation ANALYSIS OF A KEY CONCEPT IN THE LMX MODEL OF LEADERSHIP. *Group & Organization Studies (1986-1998)*, *16*(1), 102.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *Leadership Quarterly*, *17*(3), 232-245. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.003

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology-Psychologie Canadienne, 39*(1-2), 83-93. doi: 10.1037/h0086797
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 225-245. doi: 10.1016/j.jvb.2011.09.005
- Milisavljević, M. (1999). *Liderstvo u preduzećima*. Beograd: Čigoja štampa.
- Mitrovic, S., Milisavljevic, S., Cosic, I., Lekovic, B., Grubic-Nesic, L., & Ivanisevic, A. (2011). Changes in leadership styles in a transitional economy: A Serbian case study. *African Journal of Business Management, 5*(9), 3563-3569.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management, 36*(1), 5-39.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1993). Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world. *Journal of Business Research, 26*(1), 1-2. doi: 10.1016/0148-2963(93)90038-q
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. New York: Financial Times Prentice Hall.
- Nielsen, E. (1986). Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility. In S. Srivastara (Ed.), *Executive power* (pp. 78-110). San Francisco: Jossey-Bass.
- Noel, J., & Dotlich, D. (2008). Where We've Been: Leadership Development in the 20th Century In J. Noel & D. Dotlich (Eds.), *The 2008 Pfeiffer Annual: Leadership Development* (pp. 5-20). San Francisco, CA: Pfeiffer/John Wiley & Sons.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Offstein, E. H., Madhavan, R., & Gnyawali, D. R. (2006). Pushing the frontier of LMX research: The contribution of triads. In G. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Sharing network leadership* (pp. 95-118). Greenwich, CT: IAP - Information Age Publishing.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Pavlovic, N., Oljaca, M., & Kostovic, S. (2011). Integration of leadership styles of school director. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9871-9876.
- Pearce, W. B. (1995). A sailing guide for social constructionists. In W. Leeds-Hurwitz (Ed.), *Social approaches to communication* (pp. 88-113). New York: Guilford.
- Pecujlija, M., Azemovic, N., Azemovic, R., & Cosic, D. (2011). Leadership and productivity in transition: employees' view in Serbia. *Journal for East European Management Studies*, 16(3), 251-263.
- Perkins, D. D., & Zimmerman, M. A. (1995). Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 569-579.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445-458. doi: 10.1111/j.1540-6210.2008.00881.x
- Petković, M., Aleksić-Mirić, A., & Božinović, I. (2011). Korporativno liderstvo i menadžment znanja. *Sociologija*, 53(1), 1-20.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. doi: 10.1037/h0037335
- Preacher, K. J. (2003, 8/10/06). Calculation for the Sobel Test. Retrieved November 4, 2012, from http://people.hofstra.edu/Jeffrey_J_Froh/Website_Fall_08/Interactive%20Mediation%20Tests.htm
- Pynes, J. E. (2008). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*: Wiley.
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743-1770. doi: 10.1177/0018726710365092
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training & Development Journal*, 21(4), 8.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.698
- Rusbult, C. E. (1980a). Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model. *Journal of Experimental Social Psychology, 16*(2), 172-186. doi: 10.1016/0022-1031(80)90007-4
- Rusbult, C. E. (1980b). Satisfaction and commitment in friendships. *Representative Research in Social Psychology 11*, 96-105.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology, 68*(3), 429-438. doi: 10.1037/0021-9010.68.3.429
- Rusbult, C. E., Lowery, D., Hubbard, M. L., Maravankin, O. J., & Neises, M. (1988). Impact of employee mobility and employee performance on the allocation of rewards under conditions of constraint. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(4), 605-615. doi: 10.1037/0022-3514.54.4.605
- Rusbult, C. E., Martz, J. M., & Agnew, C. R. (1998). The Investment Model Scale: Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives, and investment size. *Personal Relationships, 5*(4), 357-391. doi: 10.1111/j.1475-6811.1998.tb00177.x
- Sajfert, Z., Nikolic, M., Jovanovic, D., Tasic, I., Kudumovic, M., & Bojic, B. (2011). Researching the characteristics of leaders in Serbia. *Technics Technologies Education Management-Ttem, 6*(1), 140-146.
- Santa-Barbara, E. S. (2000). Situational leadership theory in local administration: Validity of the model. *Psicothema, 12*(3), 435-439.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 428-436.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*: John Wiley & Sons.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *The Leadership Quarterly, 17*(1), 21-38. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.10.008
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *Leadership Quarterly, 7*(3), 317.
- SCIndeks. (2012). Retrieved April 12, 2012, 2012, from <http://scindeks.ceon.rs>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). THE MOTIVATIONAL EFFECTS OF CHARISMATIC LEADERSHIP: A SELF-CONCEPT BASED THEORY. *Organization Science, 4*(4), 577-594.
- Shamir, B., Pillai, M. C., Bligh, M. C., & Uhl-Bien, M. (Eds.). (2007). *Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

- Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1995). Differential Superior-Subordinate Relations, Perceptions of Fairness, and Coworker Communication. *Human Communication Research*, 22(1), 5-38.
- Simic, I. (1998). Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes. *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, 1(6), 49-55.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.
- Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2010). Shared Leadership in Teams A Matter of Distribution. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203-211. doi: 10.1027/1866-5888/a000017
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi: 10.2307/256865
- Spreitzer, G. (1996). SOCIAL STRUCTURAL CHARACTERISTICS OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. doi: 10.2307/256789
- Spreitzer, G. (1997). Toward common ground in defining empowerment. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Spreitzer, G. (2008). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper & J. Barling (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Micro approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Spreitzer, G., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stinson, J. E., & Johnson, T. W. (1975). The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement. *Academy of Management Journal*, 18(2), 242-252. doi: 10.2307/255527
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stojanovic, V., Babic, V., & Eric, J. (2012). Why charisma matters? Domination of charismatic leadership style in Serbian enterprises. *Technics Technologies Education Management-Ttem*, 7(2), 698-705.
- Stojanović, Đ. (2011). Odnos između konceptata transformacionog, uslužnog i građanskog vođstva. *Politička revija*, 27(1), 155-171.
- Stojanović, Đ., & Gavrilović, D. (2011). Od moderne paradigme vođstva ka post-modernoj paradigmi vođstva. *Srpska politička misao*, 31(1), 11-38.

- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge, Third Edition*. Mahwah, NJ: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4 ed.). Needham Heights, MA:: Allyn and Bacon.
- Tangirala, S., Green, S. G., & Ramanujam, R. (2007). In the Shadow of the Boss's Boss: Effects of Supervisors' Upward Exchange Relationships on Employees. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 309-320.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666-681. doi: 10.5465/AMR.1990.4310926
- Todorović, A., & Bjelja, D. (2011). Kreativno vodstvo. *Politička revija, 27*(4), 525-542.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. London, UK: Financial Times Prentice Hall.
- Tourish, D. (2008). Challenging the transformational agenda - Leadership theory in transition? *Management Communication Quarterly, 21*(4), 522-528. doi: 10.1177/0893318907313713
- Tourish, D., & Barge, J. K. (2010). An Exchange of Letters: What Can a Specifically Social Constructionist Perspective Bring to Bear on What Must Be One of the Most Studied Subjects in Human History? *Management Communication Quarterly, 24*(2), 322-347. doi: 10.1177/0893318909359698
- Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations, 55*(2), 147-172. doi: 10.1177/0018726702055002181
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly, 17*(6), 654-676. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007
- Uhl-Bien, M., & Graen, G. (1998). INDIVIDUAL SELF-MANAGEMENT: ANALYSIS OF PROFESSIONALS' SELF-MANAGING ACTIVITIES IN FUNCTIONAL AND CROSS-FUNCTIONAL WORK TEAMS. *Academy of Management Journal, 41*(3), 340-350. doi: 10.2307/256912
- Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory. *Journal of Applied Psychology, 72*(3), 444-451.
- Vecchio, R. P., & Boatwright, K. J. (2002). Preferences for idealized styles of supervision. *The Leadership Quarterly, 13*(4), 327-342. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00118-2
- Vecchio, R. P., Bullis, R. C., & Brazil, D. M. (2006). The utility of situational leadership theory - A replication in a military setting. *Small Group Research, 37*(5), 407-424. doi: 10.1177/1046496406291560
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly, 21*(3), 530-542. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.014

- Wageman, R., Fisher, C. M., & Hackman, J. R. (2009). Leading Teams When the Time is Right:: Finding the Best Moments to Act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192-203. doi: 10.1016/j.orgdyn.2009.04.004
- Wakabayashi, M., & Graen, G. (1984). The Japanese Career Progress Study: A 7-Year Follow-Up. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 603-614.
- Wall, T. D., Wood, S. J., & Leach, D. J. (2005). Empowerment and Performance. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2004* (Vol. 19, pp. 1-46). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly*, 19(3), 251-265. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.03.004
- Weber, M., Henderson, A. M., & Parsons, T. (1947). *The theory of social and economic organization*: Oxford University Press.
- Whittington, J. L., Coker, R. H., Goodwin, V. L., Ickes, W., & Murray, B. (2009). Transactional Leadership Revisited: Self-Other Agreement and Its Consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(8), 1860-1886.
- Winter, R., & Schmuttermair, J. (2002). *Employee Commitment in Times of Radical Change: Further Evidence of a Changing Psychological Contract*. Paper presented at the Tenth Annual Conference of the International Employment Relations Association, Gold Coast, Queensland.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312. doi: 10.1108/136732711111119709
- Yousaf, A., Sanders, K., Torika, N., & Ards, J. (2011). Having two bosses: considering the relationships between LMX, satisfaction with HR practices, and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3109-3126. doi: 10.1080/09585192.2011.606124
- Yukl, G. A. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1990). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147 - 198). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451.
- Zalesny, M. D., & Graen, G. (1986). Exchange theory in leadership research. In G. Reber (Ed.), *Encyclopedia of Leadership*. Linz: Linz University Press.
- Zhang, X. M., & Bartol, K. M. (2010). LINKING EMPOWERING LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, INTRINSIC MOTIVATION, AND

CREATIVE PROCESS ENGAGEMENT. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

- Zhong, J. A., Lam, W., & Chen, Z. G. (2011). Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 609-626. doi: 10.1007/s10490-009-9163-2
- Zimmerman, M. A. (1990a). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169-177. doi: 10.1007/BF00922695
- Zimmerman, M. A. (1990b). Toward a theory of learned hopefulness: A structural model analysis of participation and empowerment. *Journal of Research in Personality*, 24(1), 71-86. doi: 10.1016/0092-6566(90)90007-S
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology*. New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Zimmerman, M. A., Israel, B. A., Schulz, A., & Checkoway, B. (1992). Further explorations in empowerment theory: An empirical analysis of psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 20(6), 707-727. doi: 10.1007/BF01312604

Prilog: upitnici (instrumenti) korišćeni u istraživanju

Poštovani zaposleni,

Molim Vas da odvojite 5 minuta Vašeg vremena i popunite tri kratka upitnika na narednim stranama zaokruživanjem odgovarajućih brojeva koji odražavaju Vaše stavove vezane za određene aspekte liderstva i posvećenosti u Vašoj organizaciji. **Istraživanje je potpuno anonimno**, a podaci prikupljeni u ovom istraživanju će biti korišćeni isključivo u naučne svrhe u okviru Fakulteta Tehničkih Nauka u Novom Sadu. Cilj nam je da prikupimo vredne podatke o kvalitetu komunikacije i liderstva, kao i stepenu posvećenosti zaposlenih i njihovom međusobnom uticaju, a Vaši dragoceni odgovori će nam poslužiti da kreiramo preporuke za poboljšanje liderstva i posvećenosti zaposlenih u budućnosti.

Hvala na saradnji!

S poštovanjem,

Valentin Konja
doktorant Fakulteta Tehničkih Nauka

OPŠTA DEMOGRAFSKA PITANJA:

1. SEKTOR: -PRIVATNI -DRŽAVNI -DRUGO: _____
2. TIP ORGANIZACIJE: -PROIZVODNA -USLUŽNA -DRUGO: _____
3. POL: -MUŠKI -ŽENSKI
4. GODINE STAROSTI: _____
5. GODINE RADA U TRENUTNOJ ORGANIZACIJI: _____
6. UKUPNA DUŽINA RADNOG STAŽA: _____
7. STRUČNA SPREMA:
 - a. OSNOVNA ŠKOLA
 - b. SREDNJA ŠKOLA
 - c. VIŠA I VISOKA ŠKOLA
 - d. FAKULTET (Bachelor)
 - e. MASTER I MAGISTRATURA
 - f. DOKTORAT
 - g. DRUGO: _____
8. DA LI STE NA RUKOVODEĆOJ POZICIJI: -DA -NE
9. VRSTA POSLA KOJU OBAVLJATE:
 - a. MENADŽMENT
 - b. VISOKO-STRUČNI
 - c. ADMINISTRATIVNI
 - d. TEHNIČKO-OPERATIVNI
 - e. ODNOSI SA STEJKHOLDERIMA (klijenti, partneri, mediji, ...)
 - f. IZVRŠNI (proizvodnja, pružanje usluga)
 - g. DRUGO: _____

Upitnik LMX7 – merenje kvaliteta razmene između lidera i sledbenika

Molim Vas da, na sledeća pitanja, poštujući sopstvene stavove, zaokruživanjem jednog od brojeva iza svake tvrdnje pokažete stepen svoje saglasnosti sa njom. Ispod svakog broja je navedeno šta ona označava. **Upitnik je u potpunosti anoniman i rezultati će biti korišćeni isključivo u naučne svrhe!**

1. Zate li na čemu ste sa svojim liderima... da li obično znate u kojoj meri su vaši lideri zadovoljni onim što radite?	1 Retko	2 Povremeno	3 Ponekad	4 Prilično često	5 Vrlo često
2. Koliko dobro vaši lideri razumeju vaše probleme i potrebe na poslu?	1 Nimalo	2 Slabo	3 U određenoj meri	4 U većoj meri	5 Potpuno
3. U kojoj meri vaši lideri prepoznaju vaš potencijal?	1 Nimalo	2 Slabo	3 Umereno	4 Prilično	5 Potpuno
4. Bez obzira na to koliko je formalnog autoriteta ugrađeno u njihovu poziciju, kolika je verovatnoća da će vaši lideri iskoristiti moć koju imaju da bi vam pomogli u rešavanju problema na poslu?	1 Nikakva	2 Mala	3 Srednja	4 Velika	5 Veoma velika
5. Ponovo, bez obzira na količinu formalnog autoriteta koju imaju vaši lideri, kolika je verovatnoća da će vas izvući na sopstveni račun?	1 Nikakva	2 Mala	3 Srednja	4 Velika	5 Veoma velika
6. Imam dovoljno poverenja u svoje lidere da bi mogao da branim i opravdam njihove odluke ukoliko oni ne bi bili prisutni da to sami učine.	1 Uopšte se ne slažem	2 Ne slažem se	3 Ne mogu da ocenim	4 Slažem se	5 Potpuno se slažem
7. Kako biste ocenili vaš radni odnos sa vašim liderima?	1 Izuzetno neefektivan	2 Gori od proseka	3 Prosečan	4 Bolji od proseka	5 Izuzetno efektivan

Upitnik Empowerment

Molim Vas da, na sledeća pitanja, poštujući sopstvena osećanja prema organizaciji, zaokruživanjem jednog od brojeva iza svake tvrdnje pokažete stepen svoje saglasnosti sa njom. **Upitnik je u potpunosti anoniman i rezultati će biti korišćeni isključivo u naučne svrhe!**

Brojevi imaju sledeće značenje:

- 1 – uopšte se ne slažem
- 2 – uglavnom se ne slažem
- 3 – neodlučan(na) sam
- 4 – uglavnom se slažem
- 5 – potpuno se slažem

1. Posao koji radim je veoma važan za mene	1	2	3	4	5
2. Moje radne aktivnosti imaju značenje i smisao za mene lično	1	2	3	4	5
3. Posao koji ja obavljam ima značenje i smisao za mene	1	2	3	4	5
4. Verujem u sopstvene sposobnosti obavljanja posla	1	2	3	4	5
5. Samouveren sam u sopstvene sposobnosti izvršavanja radnih aktivnosti	1	2	3	4	5
6. Ovladao sam veštinama koje su neophodne za moj posao	1	2	3	4	5
7. Imam značajnu autonomiju u određivanju načina obavljanja svog posla	1	2	3	4	5
8. Mogu sam da odlučujem kako ću da postupam u obavljanju svog posla	1	2	3	4	5
9. Imam značajne mogućnosti za nezavisnost i slobodu u načinu obavljanja svog posla	1	2	3	4	5
10. Moj lični doprinos, uticaj i efekat na dešavanja u mom odeljenju (sektoru, radnoj jedinici) je veliki	1	2	3	4	5
11. Imam značajnu kontrolu nad dešavanjima u mom odeljenju	1	2	3	4	5
12. Mogu značajno da utičem na dešavanja u mom odeljenju	1	2	3	4	5

Upitnik OCQ – Organizational Commitment Questionnaire

Molim Vas da, na sledeća pitanja, poštujući sopstvena osećanja prema organizaciji, zaokruživanjem jednog od brojeva iza svake tvrdnje pokažete stepen svoje saglasnosti sa njom. **Upitnik je u potpunosti anoniman i rezultati će biti korišćeni isključivo u naučne svrhe!**

Brojevi imaju sledeće značenje:

- 1 – uopšte se ne slažem
- 2 – uglavnom se ne slažem
- 3 – neodlučan(na) sam
- 4 – uglavnom se slažem
- 5 – potpuno se slažem

1. Speman(na) sam da se na poslu zalažem mnogo više nego što se od mene očekuje, da bih doprineo(la) uspešnosti ove organizacije	1	2	3	4	5
2. Svojim prijateljima govorim da je ovo izuzetna organizacija za koju vredi raditi	1	2	3	4	5
3. Osećam veoma malo lojalnosti prema ovoj organizaciji	1	2	3	4	5
4. Prihvatio(la) bih bilo kakav radni zadatak da bih nastavio(la) da radim za ovu organizaciju	1	2	3	4	5
5. Smatram da su ciljevi i vrednosti do kojih ja držim, vrlo slični ciljevima i vrednostima do kojih se drži u ovoj organizaciji	1	2	3	4	5
6. Sa ponosom govorim drugima da pripadam ovoj organizaciji	1	2	3	4	5
7. Mogao(la) bih isto tako dobro da radim i u nekoj drugoj organizaciji, ukoliko bi vrsta posla bila slična	1	2	3	4	5
8. Ova organizacija me motiviše da posao u njoj obavljam najbolje što mogu	1	2	3	4	5
9. Dovoljno bi bilo da dođe do malih promena u mojim sadašnjim okolnostima da bih napustio(la) ovu organizaciju	1	2	3	4	5
10. Veoma mi je drago što sam između svih ostalih organizacija izabrao(la) baš ovu da u njoj radim	1	2	3	4	5
11. Neću moći puno toga da postignem ukoliko trajno budem ostao(la) u ovoj organizaciji	1	2	3	4	5
12. Često mi je teško da se složim sa politikom ove organizacije, koja se tiče zaposlenih u njoj	1	2	3	4	5
13. Zaista mi je stalo do sudbine ove organizacije	1	2	3	4	5
14. Za mene je ovo najbolja od svih mogućih organizacija u kojoj bih mogao(la) raditi	1	2	3	4	5
15. Kada sam se odlučio(la) da radim u ovoj organizaciji učinio(la) sam svoju najveću grešku	1	2	3	4	5

