

**UNIVERSITETI I EJK  
JIE УНИВЕРЗИТЕТ  
SEE UNIVERSITY**

**Улога на лидерите во мотивација на вработените во  
претпријатијата во Република Македонија**

**- Магистерски труд -**

Студент:

Горан Кипријановски

Ментор:

Проф. Д-р Гадаф Реџеџи

Тетово, 2019

## ИЗЈАВА

Изјавувам дека оваа магистерска теза е сопствена работа и не содржи труд на други луѓе, без да се наведе. Библиографијата ја содржи целата литература што ја користев за пишување на тезата и сите референци се однесуваат на оваа библиографија. Разбирам дека секое прекршување на овие правила ќе се смета за измама и ќе има правни последици.

## БЛАГОДАРНОСТ

Ја користам оваа можност да ја посветам оваа работа на моето семејство со љубов што безусловно ме поддржуваше во секој чекор.

Голема благодарност за Проф. Д-р Гадаф Реџеџи, кој ме водеше и ме поддржа во процесот на изработка на мојата магистерска теза. Му благодарам на одличната соработка и на големите напори.

Голема благодарност и до вработените во "Анима довел Св.Николе" и за тимот на "ЈЗУ Универзитетска Клиниката за радиологија Скопје" за нивната транспарентност, соработка и помош.

## АБСТРАКТ

Лидерството е и област за истражување и практична вештина која опфаќа способност на поединец или организација да "води" или да води други поединци, тимови или цели организации. Специјалистичката литература дебатира за разни гледишта, спротивставени на источните и западните пристапи кон лидерството, а исто така (во рамките на Западот) САД наспроти европски пристапи. Американските академски средини го дефинираат водството како "процес на општествено влијание во кој едно лице може да побара помош и поддршка на другите во остварување на заедничка задача".

Студии за лидерство произведоа теории кои вклучуваат карактеристики, ситуациона интеракција, функција, однесување, моќ, визија и вредности, харизма и интелигенција, меѓу другите.

Клучни зборови: лидерство, мотивација, задоволство, вработени

## ABSTRACT

Leadership is also a research area and practical skill that encompasses the ability of an individual or organization to "lead" or lead other individuals, teams or whole organizations. Specialist literature debates on various perspectives, opposed to eastern and western approaches to leadership, and also (with in the West) to the US versus European approaches. US academic environments define leadership as "a process of social influence in which one person can seek help and support others in achieving a common task".

Leadership studies have produced theories that include features, situational interaction, function, behavior, power, vision and values, charisma and intelligence, among others.

Key words: leadership, motivation, satisfaction, employees

# СОДРЖИНА

Глава 1. ВОВЕД.....	8
1.1. Предмет и важност на истражувањето.....	9
1.2. Истражувачки цели.....	9
1.3. Хипотетичка рамка на истражување.....	10
1.4. Истражувачки методи.....	10
1.5. Структура на работа.....	11
Глава 2. ИСТРАЖУВАЊЕ НА ЛИТЕРАТУРА.....	12
2.1. Liderство.....	12
2.1.1. Поим и карактеристики на лидерството.....	14
2.1.2. Извори на лидерска моќ.....	15
2.1.3. Стилoви на лидерство.....	17
2.1.4. Предизвици на лидерството во иднина.....	25
2.2. Мотивација.....	29
2.2.1. Значење на мотивација.....	30
2.2.2. Карактеристики и фактори на процесот на мотивација.....	31
2.2.3. Пристапи и истражување на мотивацијата.....	33
2.2.4. Теории за мотивација.....	34

Глава 3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ.....	41
3.1. Улогата и влијанието на лидерите во мотивација на вработените.....	41
3.2. Презентација на резултатите од истражувањето.....	47
3.3. Анализа на хипотезите.....	66
Глава 4. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ.....	70
4.1. Заклучоци.....	70
4.2. Препораки.....	72
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	74
ПРИЛОЗИ.....	77

## Глава 1. ВОВЕД

Мотивацијата на вработените е едно од најважните прашања поврзани со управувањето со бизнисот што во последниве години добива значење. Размислувајќи за факторите кои влијаат на ефективноста на вработените, ако сакаме да ги подобриме, не можеме да ја игнорираме мотивацијата на вработените како фактор на нивната ефикасност. Лидерството како и мотивацијата е еден од одговорите на предизвиците на современиот бизнис. Лидерството е движечка сила која ги поттикнува промените. Моќта на раководството произлегува од визијата на лидерот, односно од нејзината возечка енергија, која ги поттикнува пречките.

Важноста на раководството произлегува од способноста на лидерите да создадат визија, успешно да ги постигнуваат целите, да соберат следбеници и да се движат и да ја насочат својата енергија за да ја смират оваа визија. Оваа водечка енергија која има за цел постигнување на целите се нарекува мотивација. Како функционира тоа? Во барањето одговори на ова прашање, ќе ги разгледаме претпоставките и процесот на мотивација и бараме поени кои го поврзуваат раководството и мотивацијата<sup>1</sup>.

За да може некој да ги мотивира другите, прво мора да може да се запознае и да се мотивира, а потоа само другите. Мотивацијата е клучот кој е од суштинско значење за постигнување успех и на личен план и во деловното опкружување. Не треба да се игнорира дека почетоците на сите човечки мотиви се задоволни. Ако дознаеме што ги мотивира луѓето, успеваме.

Вработените мотивирани од компанијата на вистински начин, поактивно и енергично ги постигнуваат поставените цели и имаат лојален однос кон работодавецот и компанијата. Затоа не е изненадувачки за експертите кои се занимаваат со прашања за мотивација дека мотивацијата е најважното нешто што лидерите треба да знаат за човечката природа.

---

<sup>1</sup> Jovanovic P., Kako postati dobat menadzer, <http://www.eknfak.ni.ac.rs/>, (29.09.2014)



## 1.1. ПРЕДМЕТ И ВАЖНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на ова истражување е влијанието на лидерот врз процесот на мотивација, преку материјални и нематеријални мотиватори, а самиот резултат на овој процес се гледа преку зголемување на ефикасноста и ефективноста на вработените.

Лидерите користат различни стратегии за мотивирање на вработените. Секоја стратегија има задача да ги задоволи членовите на организацијата, кои ќе го покажат тоа задоволство во својата работа. Не постои стратегија која е универзална за секоја компанија, и затоа комбинирањето на повеќе стратегии е многу поуспешно, се разбира, во зависност од самата организација.

## 1.2. ИСТРАЖУВАЧКИ ЦЕЛИ

Научната цел на ова истражување е да го презентира и опише влијанието кое различните лидерски стилови и однесувањето на лидерите во нив го имаат врз мотивацијата и задоволството на вработените.

Како задачи на истражувањето во оваа магистерска теза ќе бидат:

- Анализа на лидерството, лидерската моќ и лидерските стилови,
- Анализа на теориите на мотивација на вработените,
- Влијанието на лидерите на мотивацијата на вработените,
- Анализа на мотивацијата на вработените врз основа на прашалник во две компании, и тоа:
  - примерок од приватниот сектор - Анима довел и
  - примерок од јавниот сектор - ЈЗУ УК за Радиологија Скопје.

### 1.3. ХИПОТЕТИЧКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во нашата истражувачка работа започнавме од основната хипотеза дека лидерите и нивните стилови на лидерство се најважни во градењето на систем на мотивација, што го спроведовме преку неколку специфични хипотези:

- Задачата на лидерот е да ги препознае мотивите на вработените, да обезбеди нивно исполнување, истовремено исполнувајќи ги целите на компанијата.
- Лидерот мора да го препознае потенцијалот на неговите соработници и да им овозможи професионален развој и задоволство во работната средина.
- Лидерот создава вработени во согласност со нивната работна средина со користење на соодветни стимулативни награди.

### 1.4. ИСТРАЖУВАЧКИ МЕТОДИ

Земајќи ја предвид специфичноста и обемот на предметната студија, користевме различни методи за да ги задоволиме основните методолошки барања, како што се објективноста, веродостојноста, општоста и систематичноста.

Во овој труд се користеше релевантна литература, научно-теоретско знаење, современа деловна практика, користејќи методи: индукција, дедукција, анализа, синтеза, апстракција, генерализација, набљудување, анализа на содржините и целата теорија е сублимирана преку прашалник, во студија на случај во примерок во АНИМА ДООЕЛ и Клиниката за Радиологија Скопје.

## 1.5. СТРУКТУРА НА РАБОТА

Нашето истражување го претставивме на следниов начин:

Во ПРВАТА ГЛАВА, насловена како **Вовед** се истакнува предметот на нашето истражување, значењето и актуелноста на темата, се дефинира целта на истражувањето, со акцент на главната хипотеза и одредени хипотези, истражувачки методи наведени и опишани структурата на работата согледано во работењето во две конкретни компании.

Во ВТОРАТА ГЛАВА, насловена како **Истражување на литературата** детално се образложени Лидерство, преку карактеристиките на лидерство и претставување на различните стилови на лидерство, како и современите пристапи кон лидерството, и исто така е опишана Мотивацијата, термин што го опишува процесот на мотивација и неговото функционирање за подобро разбирање на работата од страна на читателите.

Во ТРЕТАТА ГЛАВА, насловена како **Презентација и анализа на резултатите**, ја имаме развиено самата суштина, студијата во која се претставени резултатите од истражувањата врз основа на прашалници во две конкретни компании паралелно, од приватен и јавен сектор. Преку дадените одговори беа презентирани резултатите и нивна анализа, дојдовме до соодветни заклучоци кога станува збор за стил на лидерство, мотивација на вработените и нивното задоволство од работата во контекст на домашните компании.

Во ЧЕТВРТАТА ГЛАВА, наречена **Заклучоци и препораки**, ја завршува последната дискусија за темата на овој труд со дадени идни препораки како да се зголеми мотивацијата кај вработените и воедно е наведен список на автори чија литература беше користена за време на истражувањето заедно со прилог формата на прашалниците.

## Глава 2. ИСТРАЖУВАЊЕ НА ЛИТЕРАТУРА

### 2.1. ЛИДЕРСТВО

Самиот почеток на истражувањето на феноменот лидерство, е тешко да се разликува лидерството и менаџментот. Во следната табела се главните разлики помеѓу менаџерите и лидерите:

*Табела бр.1: Суштинска разлика менаџери и лидери*

<b>Менаџер</b>	<b>Лидер</b>
Извор на моќта: ги контролира ресурсите (хиерархиска позиција)	Извор на моќта: интерпретација на реалноста
Спроведува визија	Креира визија
Стабилни услови	Турбулентни услови
Планира, организира и контролира	Креира и води промени
<b>Цел: ефикасност</b>	<b>Цел: ефективност</b>

*Извор: Петкович М., Јаничијевиќ Н., Богичевиќ М.Б.,(2009), Организација и менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Белград, стр. 4.*

Лидерството како термин поминува низ различни форми, но првите студии на раководството се појавуваат во 30-тите години на дваесеттиот век.<sup>2</sup> Како што може да се види во Табела 1, суштинската разлика меѓу менаџерите и лидерите е способноста на лидерот да комуницира на вистински начин. Во прилог на флексибилноста, јасната визија за целите и трпеливоста со која се обраќа на својот тим, вистинскиот лидер сигурно знае дека ништо не е толку едноставно да не може да биде погрешно разбрано!

Затоа родениот лидер или оној што научил во минатото мора да го признае успехот на неговата комуникација едни со други, за да биде целосно свесен за бариерите што можат да ја попречат реализацијата на одредени деловни цели. Освен разликите во културата или образованието, мешањето во комуникацијата, исто така, може да настане како последица на неможноста на соговорниците да се концентрираат на пораките што ги разменуваат. Вистинскиот лидер не го менува своето однесување или ставови во зависност од тоа дали тој или таа разговара со некоја личност која е повисока или пониска од хиерархијата, туку има една од најистакнатите особини, а тоа е трпеливоста. Без трпеливост е речиси невозможно да се исклучи фокусната точка и фокусирање на деталите, а не на идејата за самата порака.

"Конечно, вистинскиот лидер знае дека во бизнисот, како и во сите нешта, стресот е лош сојузник. Затоа состанокот ќе биде релаксиран, свесен дека ова е единствениот неопходен услов за успешна, квалитетна креативна комуникација".<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Mašić B i dr, (2009), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 404

<sup>3</sup> www.gmbusiness.biz, Menadžer ili lider: Šta lider zna?, dr Zorica Tomic

### 2.1.1. ПОИМ И КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРСТВОТО

Некои автори сметаат дека лидерството е инструмент за постигнување на целите, процес кој вклучува влијание врз остварувањето на целите и кој се одвива во одредена група или организација. Лидерството е процес во кој поединецот влијае врз група или организација за да постигне заедничка цел. Не постои никакво влијание без лидерство. Групата или организацијата е контекстот во кој се води лидерство.

Постојат голем број дефиниции за лидерството во литературата:

- Лидерството е процес на фокусирање на влијанието врз работата на поврзаните активности што ги извршуваат група луѓе или пак целата организација<sup>4</sup>.
- Лидерството е процес на правење избори за тоа како да се справат со луѓето во давањето наредби за нивно влијание и потоа да ги трансформираат одлуките во акција<sup>5</sup>.
- Лидерство е да ги мобилизира државите кои сакаат да се борат за реализација на заеднички аспирации.
- Лидерството е процес на влијание врз интерпретацијата на следбениците на настаните, избор на целите за група или организација, организирање на работни активности за постигнување на целите, одржување на кооперативни односи и тимска работа, како и обезбедување на поддршка и соработка од луѓе надвор од групата или организацијата.<sup>6</sup>
- Лидерството е процес во кој поединецот има влијание врз групата со цел да постигне заедничка цел<sup>7</sup>.
- Лидерството е способност да создава и поддржува визија и да ги мотивира другите да ги претстават визиите во акција<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Bitel Lester (1997), *Liderstvo*, Clio, Beograd, str. 10

<sup>5</sup> Higgins, J.M. (1994), *The management challenge*, Macmillan College Publishing Company, New York, str. 579.

<sup>6</sup> Yukl, G. (1988) *Leadership in organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 5.

<sup>7</sup> Bennis, W, Nauns, B ( 1985) *Leaders:the strategies for taking charge*, Harper and Row, New York, str. 668.

Лидерството е процес кој ги инспирира вработените да работат на остварување на своите задачи, а потребни се знаења и вештини за улогата на успешен лидер. Лидерите имаат задача да водат организации во кои секој вработен ќе може да го развие својот потенцијал. Современиот лидер е оној кој ги гледа вработените како извор на нова енергија. Денес, највисок квалитет на лидерството се гледа во неговата способност да се осврне на прашањето на мотивацијата на вработените што директно влијае на подобрувањето на ефикасноста и ефективноста.

За дефинирање на лидерството, од суштинско значење се следниве елементи<sup>9</sup>:

- Лидерството е процес,
- Со лидерството се влијае,
- Лидерството се јавува во контекст на група,
- Лидерството треба да ја постигне целта.

### 2.1.2. ИЗВОРИ НА ЛИДЕРСКА МОЌ

Моќта е способноста да се влијае врз другите луѓе, односно способноста да се промени ставот или однесувањето на поединец или група и да има менаџери, бидејќи тие имаат одлучувачко влијание врз односите во организацијата<sup>10</sup>. Моќта варира во рамките на нејзината рамка и домен. Рамката за моќ претставува број на области во кои едно лице може да влијае на другите. Моќта на домен е бројот на поединци над кои може да влијае.

---

<sup>8</sup> Higgins, J.M., (1994), *The management challenge*, Macmillan Collese Pulishing Company, New York, str. 579

<sup>9</sup> Northaus, P., (2008) *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str.2.

<sup>10</sup> Čerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 285.

Еден од предусловите за остварување на власта е постоењето на соодветен извор на енергија и се идентификувани пет категории на моќ:<sup>11</sup>

- Легитимна моќ,
- Моќта на принуда,
- Моќ за наградување,
- Експертска моќ,
- Референтна моќ.

Легитимната моќ се заснова на позицијата што ја има индивидуата во организацијата. Лидер кој има моќ на легитимитет има способност да го одреди однесувањето на членовите на тимот и со тоа да влијае врз нивното однесување.

Моќта на принуда се заснова на стравовите што ги имаат вработените од лидерот. Членовите на тимот чувствуваат дека ќе бидат казнети ако не се однесуваат на начинот на кој лидерот очекува да бидат.

Моќ за наградување, лидерот има способност да го награди саканото однесување, а вработените имаат поголема веројатност да се однесуваат на начинот на кој сака лидерот, очекувајќи од него да ги сподели очекуваните награди.

Професионалната моќ се заснова на добро професионално знаење на лидерот, а потоа специјално да ги ангажира останатите со својата стручност.

Референтната моќ се заснова на идентификација на вработените со лидерите поради нивните лични карактеристики.

Лидерството е далеку повеќе од користењето на власта, вклучува познавање на луѓе во различни ситуации, мотивирање, комуникација на вработените и нивно решавање на исполнување на заедничките цели на претпријатието.

---

<sup>11</sup> Jovanović P.: Kako postati dobar menadžer, www.eknfak.ni.ac.rs, preuzeto 10.10.2014.



### 2.1.3. СТИЛОВИ НА ЛИДЕРСТВО

Стилот на лидерство е начинот на кој се воспоставуваат односите меѓу лидерите и соработниците, како и другите вработени во претпријатието, односно начинот на кој лидерот влијае врз однесувањето на подредените и средствата кои се користат за лидерот да даде согласност за посакуваното однесување од останатите.<sup>12</sup>

Врз основа на пристапот на водачот кон мотивирање на подредените, начинот на кој лидерот донесува одлуки, изворот на енергија кој лидерот го користи за да влијае на подредените и способноста на лидерот да го прилагоди своето однесување во различни ситуации, се разликуваат следните лидерски стилови<sup>13</sup>:

- Класични стилови и
- Современи лидерски стилови.

Во рамките на *класичните стилови на лидерство*, се разликуваат:<sup>14</sup>

- Автократско лидерство,
- Демократско лидерство и
- Либерални стилови на лидерство.

Автократскиот стил на лидерство се карактеризира со лидер кој донесува одлуки. Тој нема доверба во соработниците, тој користи присила, а неговото влијание произлегува од формалниот авторитет.

---

<sup>12</sup> Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 419.

<sup>13</sup> DePree M, (2004), *Leadership is an art*, Crown Publishing Group, превземено [www.biznis-akademija.com](http://www.biznis-akademija.com) 22.10.2014.

<sup>14</sup> Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 419.

Демократскиот стил на лидерство се карактеризира со поголемо вклучување на подредените и доверба во нив. Одлуките се децентрализирани и овластувањата се делегирани.

Либералниот стил на лидерство се карактеризира со целосна вклученост, лидерството се применува во компании, независно од структурирани тимови, каде што се врши сложено софистицирано знаење.

Често оваа група на лидерски стилови, додава уште два стила на лидерство:

- Трансакционен стил на лидерство и
- Трансформациски стил на лидерство.

Трансакциониот стил на лидери е стил во кој лидерите што одлучуваат што треба да направат потчинетите за да ги постигнат целите на организацијата, лидерите треба да ги дефинираат задачите и да ги распределуваат задачите на подредените, а потоа да ги мотивираат да ги постигнат целите.

Трансформацискиот стил на лидерство се појавува во 80-тите години на минатиот век во периодот на организациските трансформации на реномирани текомпании. Се покажало дека таквите промени може да се извршат од страна на специјален водач, кој има визија и енергија да ги инспирира своите следбеници. Карактеристиките на овие лидери треба да се препознаат како лица за промени, кои е потребно да бидат храбри, да имаат доверба во луѓето, да учат додека се живи, да бидат способни да се справат со комплексноста, да бидат визионери.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> [www.biznis-akademija.com](http://www.biznis-akademija.com), превземено 22.10.2014.

Според *современите концепти*, факторите кои влијаат на ефикасноста на лидерството се:<sup>16</sup>

- Карактеристики и барања за задачи,
- Карактеристики, очекувања и однесување на вработените и
- Организациона култура и организациона политика.

Согласно овој концепт постојат четири стилови на лидерство, подолу објаснети:

1. Моделот на Фидлер
2. Моделот на Hersi – Blanšar
3. Моделот на Хаус
4. Моделот на Vrum - Jeton

**Моделот на Фидлер**<sup>17</sup> е изграден врз основа на односот помеѓу стилот на лидерство и веројатноста за појава на ситуацијата, односно степенот до кој лидерот може да ги контролира и предвиди последиците од одредено однесување.

Фидлер сметал дека лидерите можат да применат два различни стила. Еден стил се карактеризира со наклонетост на неговите соработници, додека другиот стил се карактеризира со надредувачки однос со своите соработници.

Според Фидлер<sup>18</sup>, поволната ситуација е одредена од следните фактори:

1. Односи меѓу лидерите и членовите на групата,
2. Структура на задачи и
3. Позиција на моќ.

---

<sup>16</sup> Čerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, str. 295.

<sup>17</sup> Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 430.

<sup>18</sup> Fiedler, F., Chemers, M.M. (1974) *Leadership and Effective Management*, Glenview, Scot & Foresman

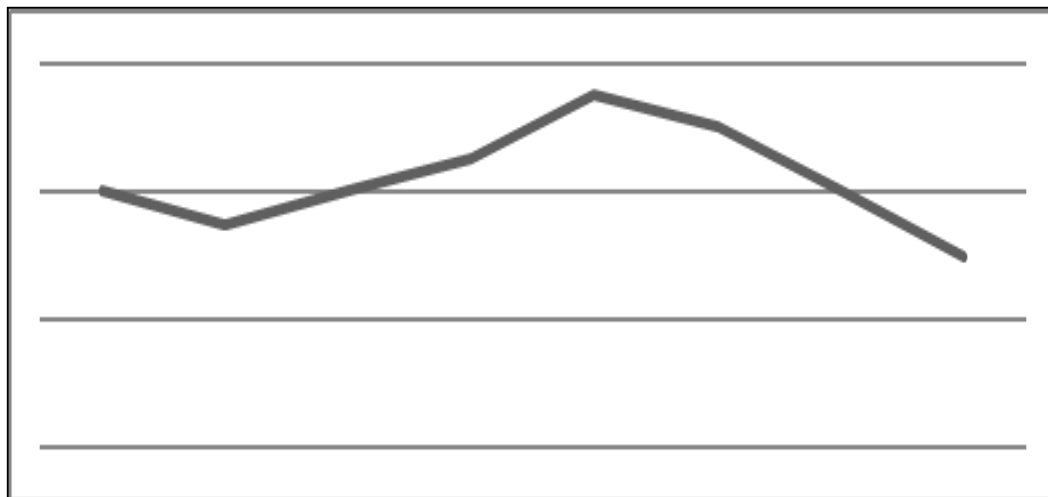
Слика бр.1 Приказ на моделот за лидерство на Фидлер

висок

Лидери мотивирани во однос на постигнатите резултати

Лидери мотивирани со зададени обврски постигнуваат подобри резултати

низок



	1	2	3	4	5	6	7	8
односи член лидер	добри	добри	добри	добри	лоши	лоши	лоши	лоши
структура на задачата	структуриран		неструктуриран		структуриран		неструктуриран	
моќ на лидерот врз основа на положбата	јака	слаба	јака	слаба	јака	слаба	јака	слаба

Извор: Фједлер Ф., М.М. (1974) *Лидерство и ефективен менџмент*, Гленвју, Скот & Форесмен

**Моделот на Hersi – Blanšar<sup>19</sup>** забележува 3 варијабли:

1. Задача,
2. Однос лидер-следбеници и
3. Зрелост на следбениците.

<sup>19</sup> Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 428.

Нивото на зрелост се одредува врз основа на три критериуми:

- Степен на мотивација за постигнување,
- Подготвеност да превземе одговорност и
- Степен на образование и искуство.

Врз основа на овие три критериуми се дефинирани четири стилови на лидерството<sup>20</sup>:

1. Зборување за лидерски стил (S1)
2. Раководството на стил на продажба (S2)
3. Партиципативен стил (S3)
4. Делегирачки стил на лидерство (S4)

Зборување за лидерски стил (S1) е најдобар за приврзаниците на ниско ниво кои не се подготвени да ја преземат одговорноста, а нивните улоги во извршувањето на задачи се обезбедени со команди.

Раководството на стил на продажба (S2) најдобро се применува во случај на ниска или умерена зрелост. Во исто време, овој стил, исто така, помага да се насочи вниманието на задачите и поддршката на луѓето кои не се способни, но се подготвени да ја преземат одговорноста.

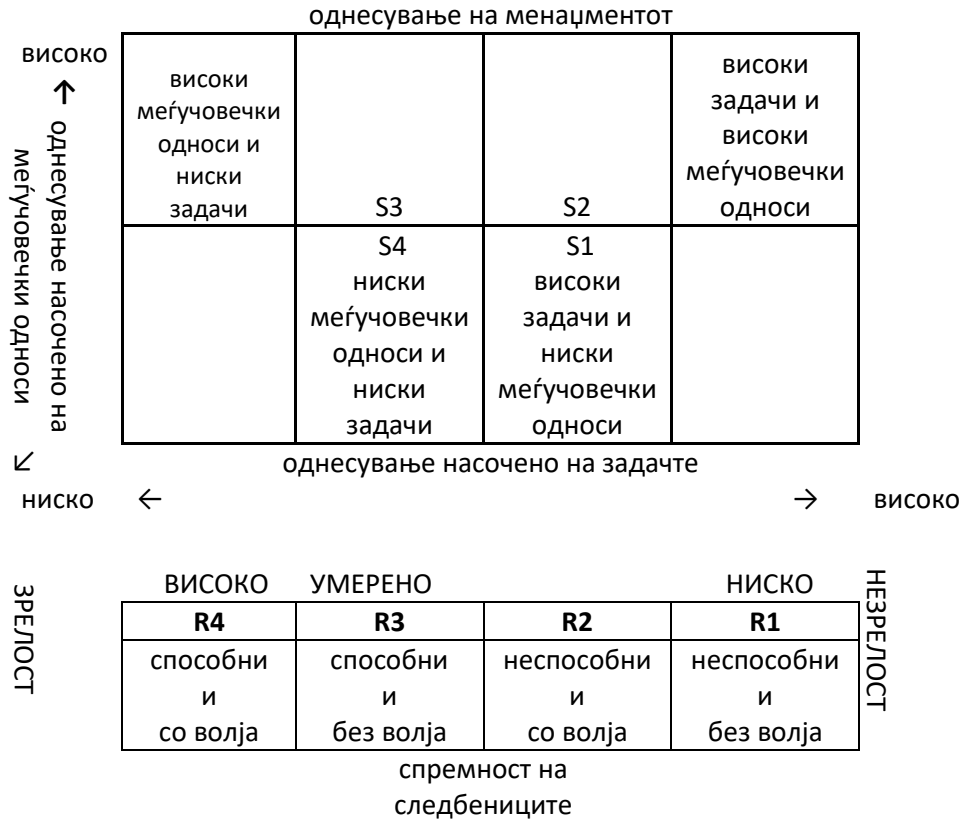
Партиципативен стил (S3) се применува во ситуации каде следбениците покажуваат зрелост и способност, но исто така и неподготвеност да ја прифатат одговорноста, и затоа им треба поддршка за зголемување на мотивацијата.

Делегирачки стил на лидерство (S4) е најдобро за следбениците со висока зрелост. Овој стил на лидерство им овозможува на следбениците висок степен на слобода и способност да преземат целосна одговорност.

---

<sup>20</sup> Milosavljević M, (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str. 41.

Слика бр.2, Приказ на моделот за лидерство на Hersi – Blanšar



Извор: Херсеј П., Бланкард, Х., (1982), Менаџмент на организациско однесување, 4 из, Њ.Ј.

Во останатите два модели на лидерство се опишани повеќе форми т.е. стилови на лидерство, и тоа:

1. Моделот на Хаус
2. Моделот на Vrum - Jeton

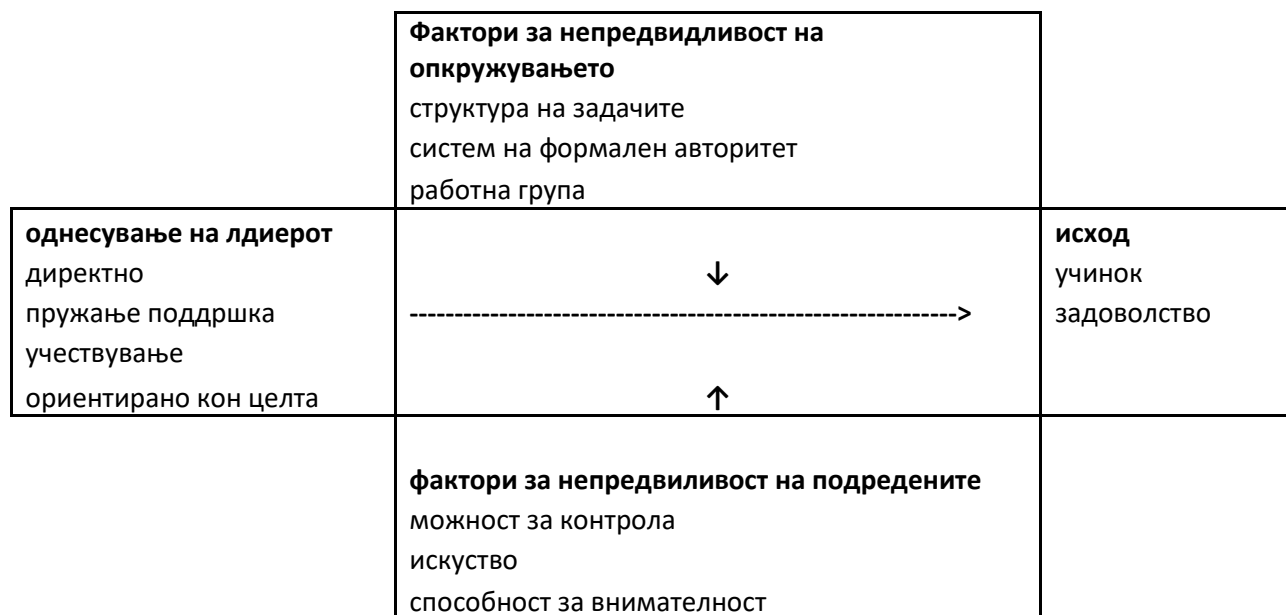
**Моделот на Хаус**<sup>21</sup> или моделот "пат кон целта", во фокус ги става вработените и нивните очекувања и мотивацијата. Почнува од фактот дека вработените очекуваат да постигнат високи резултати, а врз таа основа и висока награда, а задачата на лидерот е да им помогне и да им објасни на кој начин да се постигне целта. Овој модел ги разликува стиловите на лидерите според нивната способност да ги согледаат разликите помеѓу вработените и да разликуваат различни системи за наградување, според индивидуалните придонеси.

<sup>21</sup> Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.432.

Врз основа на овие критериуми, четири форми на лидерско однесување се разликуваат:

1. Директно однесување, кое има позитивно влијание врз подредените кога задачата е од голема важност.
2. Демонстративно однесување, кое придонесува за поголемо задоволство на вработените на кои работат активности кои предизвикуваат монотонија, фрустрација и стрес.
3. Однесување ориентирано кон достигнувања, чија цел е да ги инспирира вработените да покажат поголема посветеност и прифаќање на предизвиците.
4. Партиципативно однесување, кое подразбира висок степен на вклученост на подредените во процесот на донесување одлуки, развиена комуникација, информации и доверба.

Слика бр. 3, Приказ на теоријата “пат кон целта”



Извор: Черович С., Вукосав С, Лазович Т, Универзитет Сингидунум, ФТХМ-Белград,  
Лидерство во туристичкото претприемништво

**Моделот на Vrum - Jeton**<sup>22</sup> или нормативен модел разликува 5 лидерски стилови. Првите два подразбираат автократско одлучување, следните два имаат консултативен карактер за донесување одлуки, а најновиот стил го има карактерот на групни одлуки.

Автократски стил I. Ја покажува ситуацијата кога лидерот го решава проблемот и одлучува, потпирајќи се на достапните информации во дадено време.

Автократски стил II. Лидерот ги обезбедува потребните информации од неговите подредени, а потоа го решава проблемот и ја донесува одлуката. Улогата на подредените се одразува исклучиво во собирањето на информациите.

Консултативен стил I. Укажува вклучување на подредените преку консултации. Лидерот го консултира потчинетиот, но донесува одлука, која може, но не мора да ги одразува ставовите на подредените.

Консултативен стил II. Лидерот ги собира подредените во група која дискутира за проблемот и го формира мислењето на групата, што му се презентира на лидерот. По консултации, лидерот ја донесува одлуката.

Групен стил. Станува збор за донесување одлуки во кои водачот и групата заедно разговараат за проблемот и донесуваат одлука. Тие заедно создаваат и оценуваат алтернативи и применуваат консензус во наоѓањето на решение.

---

<sup>22</sup> Čerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, str.299.



#### 2.1.4. ПРЕДИЗВИЦИ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ИДНИНА

Со оглед на брзиот развој на информатичката технологија и глобализацијата на пазарот, лидерите се очекува не само да добијат конкурентна предност, туку да бидат први. Да се биде прв значи, работите да се прават поинаку од останатите. Денешните потрошувачи, покрај исполнувањето на потребите за самиот производ, исто така, бараат етички коректни и општествено одговорни компании. Со оглед на овие промени, треба да се разгледаат прашањата за:

- Етичко лидерство,
- Емоционално лидерство,
- Онлајн лидерство и
- Интеркултурно лидерство.

Етичко лидерство - иако етиката на филозофијата се појавува со Аристотел, значењето во организацијата го добива во 20те години од минатиот век. Етичко лидерство е водење низ знаење и правење на она што е исправно. Главниот проблем е тоа што е многу тешко да се дефинира "правилното". Етичкото раководство е поделено на два дела. Во првиот дел, лидерот треба да дејствува и да донесува етички одлуки, а во вториот дел лидерот мора да ги води вработените и да се придржуваат на етичкото водство преку нивните ставови и интеракција<sup>23</sup>.

Во рамките на етички деловната организација, таа се поврзува со потрошувачите, вработените, акционерите и животната средина, како главни засегнати страни. Улогата на лидерите во овие ситуации и решавање на етичките дилеми, се рефлектира и во справувањето со комплексноста и неизвесностите кои ја опкружуваат самата организација. Лидерите прво мора да детектираат неетички дејства и веднаш да реагираат за нивно решавање. Постои и спротивен став кон постоењето на етичко водство. Перспективите на етичко лидерство, сумирани во моментов, со оглед на социјално учење,

---

<sup>23</sup> Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Belknap Press of Harvard University Press. 28, 55-75

вклучува модели и унапредување на нормативната и етички правилно однесување што се прикажува во одлуките донесени од страна на лидерите<sup>24</sup>.

Емоционално лидерство - Преку анализа на успешни лидери, забележано е дека не сите мора да се со висок коефициент на интелигенција, и дека успешно лидерство е поважно од емоционалната интелигенција, или способноста да бидат атрактивни и да се соживуваат со другите луѓе. На овој начин, можеме да се забележи дека државите во кои следбениците и нивните желби и цели се во согласност со лидерот и дисонантни лидери имаат "раштиман" тим.

Суштината на лидерството е емотивен трансфер на позитивна енергија на своите следбеници преку инспирација за постигнување на заедничките цели со лидерите. Се овозможува лесен трансфер на инспирација за вработените.

Емоционално интелигентните лидери успеваат да влијаат врз нивното утврдување на претпоставки, норми и вредности во насока на остварување на целите на организацијата. Таквите лидери се рецептивни и атрактивни кога се обраќаат до вработените.<sup>25</sup>

Емоционално интелигентни лидери се природни катализатори на организациски промени. Тие разбираат кога е потребна промена во организацијата, така што со леснотија се залагаат за трансформација. Емоционално интелигентните лидери успешно ги менаџираат конфликтите во организацијата.

---

<sup>24</sup> Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611- 628.

<sup>25</sup> [www.emocionalnainteligencija.com](http://www.emocionalnainteligencija.com), Emocionalna inteligencija u liderstvu, prof. dr Predrag Nikić

Онлајн лидерство е управување со луѓе кога тие се физички оддалечени од лидерот и кога се осудени за пишување и дигитална комуникација. Иако информатичката технологија станува сè понапредна, сеуште има тешкотии во водењето на виртуелните тимови и тие во голема мера се фокусираат на комуникација и вистинско разбирање. Сепак, "комуникацијата и работењето во живо, на лице место" не може да се заменат со виртуелните технологии. Во такви ситуации, добивањето на доверба и навремената комуникација се од суштинска важност.

Меѓукултурно лидерство - Глобализацијата на пазарите се уште е во тек и ограничувањата на пазарот практично не постои, затоа лидерството треба да оди во чекор со времето и промените во светот, за да опстанат ефективни лидери на пазарот. Мора да ги почитуваат националните култури на другите земји и со тоа да се утврди нивниот стил на лидерство во согласност со културните услови очекувани од нивните следбеници.

Треба да се забележи дека повеќето теории за лидерство се појавија во Соединетите Американски Држави, проучувајќи ги луѓето од Северна Америка и оние кои носат американски предрасуди.

"Тие ги истакнуваат одговорностите на следбениците, а не нивните права; тие само го стимулираат задоволството, а не посветеноста на обврските или мотивирањето; тие ја ставаат работата во првите редови и ориентацијата кон демократски вредности; ја нагласуваат рационалност наместо духовноста, религијата".

Многу меѓукултурни лидерски студии укажуваат на посветеноста на лидерите да го приспособат својот стил на лидерство до националната култура на различните земји во кои работат:

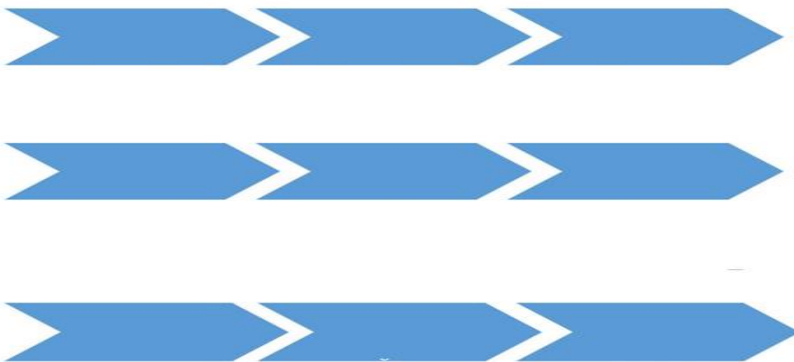
- Се очекува корејските лидери да имаат татковска врска со своите следбеници.
- Арапите сметаат дека нивните лидери се слаби ако покажат љубезност или великодушност доколку не се побараат од нив.
- Се очекува јапонските лидери да бидат понизни и често да разговараат.
- Скандинавските и холандските лидери кои разликуваат поединци и јавни пофалби, веројатно ќе ги донесат до проблеми и поединците, но нема да се генерира ентузијазам.
- Ефективните лидери во Малезија се очекува да покажат и да применуваат стил кој е поавтократски отколку партиципативен.
- Ефективните германските лидери се карактеризираат со висок степен на ориентација на влијание, низок степен на сочувство со вработените, малку само-заштита, ниско ниво на тим ориентација, висок степен на автономија и високо ниво на учество.

## 2.2. МОТИВАЦИЈА

Мотивот и мотивација се концепти на психологија кои ги претставуваат факторите кои го поттикнуваат иницирањето на активност на поединецот што предизвикува одредено однесување, го одржува и го насочува до целта<sup>26</sup>.

Мотивацијата може да се сфати како верижна реакција на потребите што луѓето ги чувствуваат: тие доведуваат до желба и цели што треба да се бараат, што предизвикува напнатост што ги тера активностите да ги насочат да ги постигнат целите, што во крајна линија резултира со задоволство. Таков синцир на ланец е прикажан во следната шема.<sup>27</sup>

*Шема бр.1 Ланчен синцир на потреби, желби, напнатост, акција и задоволство*



*Извор: Веихрих Х,Кунтц,1994, Менаџмент, Загреб, стр. 46*

<sup>26</sup> Grupa autora,(1976), *Popularna enciklopedija*,BIGZ, Beograd

<sup>27</sup> Čerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.210

### 2.2.1. ЗНАЧЕЊЕ НА МОТИВАЦИЈА

Според потеклото, мотивите се биолошки и социјални, и според изворот на надворешни и внатрешни. Биолошки мотиви се сите потреби, инстинкти и нагони, кои имаат органска основа, а чија главна улога е биолошки конзервација и опстанокот на организмот. Основните биолошки мотиви се: жед, потребата за кислород, глад, сексуалниот нагон, мајчин мотив, потребата за избегнување на болката, потребата за одмор, спиење, за активност. Овие мотиви имаат заедничко што се вродени, универзална, моќни и со нив владее принципот на хомеостазата, и има за цел да се воспостави физиолошка рамнотежа. Социјалните мотиви се формирани во текот на социјализација која е формирана како социјално битие на човекот, и тие го чуваат своето задоволство.

Поделбата на надворешни и внатрешни (вродени) мотиви произлегува од изворот кој ја врши поткрепата (наградата) ан однесувањето<sup>28</sup>. Наградата е надворешен мотиватор, кој им влијае на луѓето повторно да применат одредени однесувања со цел да се постигне истиот ефект. Внатрешните мотиватори се поврзани со самодоволноста со вршење на одредени активности.<sup>29</sup>

Во последниве години, менаџерите за човечки ресурси забележаа дека надворешните мотиватори не влијаат повеќе на задоволството на вработените како тие ги користат, и да им даде приоритет на внатрешните мотиватори во кои употребата на работниците не се чувствуваат само како работници, но како некој кој допринесува за уште еден добар ден.

Пример што најдобро го опишува претходното тврдење е примерот на келнерка вработена во еден престижен хотел која излегува од неговата канцеларија за да ја исполни желбата за двегодишен гостин. За што се работи? Гостинот побара сендвич со путер од кикирики кој во моментот го нема на залиха. Ова не ја спречува келнерката да излезе и да го купи истото, иако го ризикува работно место. Покрај тоа, по оваа постапка, келнерката

---

<sup>28</sup> Center for career development, *Motivacija ciljevima*, [www.razvojkarijere.com](http://www.razvojkarijere.com), превземено 21.4.2014

<sup>29</sup> Mašić B i dr,( 2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 329,330,331.

е пофалена и соодветно наградена. Сепак, не можеме да кажеме дека наградата е основен мотиватор бидејќи постоел реален ризик од губење на работата.

Може да се види дека вработените повеќе не се мотивирани од парите како награда, а туку од задоволство на нивните клиенти.

## 2.2.2. КАРАКАТЕРИСТИКИ И ФАКТОРИ НА ПРОЦЕСОТ НА МОТИВАЦИЈА

Особено може да се истакнат следните три карактеристики за мотивација<sup>30</sup>:

- Поттикнување (незадоволство или потреба да се предизвика на акција),
- Употреба (целите даваат насока за акција),
- Сила (некои потреби се посилни, некои цели се потешки за остварување).

Основните фактори кои влијаат на мотивацијата<sup>31</sup>:

- Индивидуални карактеристики,
- Карактеристики на работното место и
- Карактеристики на компанијата.

---

<sup>30</sup> Mašić B i dr,( 2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.332.

<sup>31</sup> Čerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 210.

Најдобро објаснување и заедничка условеност на овие три фактори може да се види во следнава шема.

Шема бр.2, Интеракција на карактеристиките на мотивацијата



Извор: Бабл, М,2000., Менаџмент, Економски факултет, Сплит, стр 494.

Веќе кога се ангажира работник, треба да обрне внимание на неговата личност и на она што би сакал да го види во својата работа и, се разбира, да процени дали тоа се вклопува во политиката на компанијата.

Човечките ресурси претставуваат еден од најделикатните делови на една организација, првенствено поради варијации кои се бројни и индивидуални. Самите менаџери ги препознаваат "предизвиците" на секој поединец, и тие можат да им помогнат на приодите и теориите за мотивација.



### 2.2.3. ПРИСТАПИ И ИСТРАЖУВАЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА

Согласно пристапите или моделите на мотивациони истражувања, се пристапува кон една од следниве работи:

- Традиционален пристап,
- Пристап до меѓучовечки односи,
- Партиципативен приод,
- Типолошки пристап,
- Интегративен пристап.

Традиционалниот пристап е, каде што надворешните мотиватори се форма на материјална мотивација во првите редови. Овој пристап повеќе не е атрактивен како што беше порано.

Другите пристапи направиле промени, со пошироко гледиште. Секој од нив содржи компонента дека едно лице е многу повеќе од само економско битие и дека е подеднакво важно за неговото задоволство од работата, добрата информација, независноста и вклученоста во тековните процеси во организацијата.

Разликата може да се види во типолошкиот пристап на некои од типките на личности МекGregor X или Y, па затоа мотивацијата се прилагодува на разбирањето на природата на човекот со еден од овие два критериуми.

Најсовремен интегративен пристап во кој човекот е холистичко суштество и се гледа преку економско, психолошко, социјално разбирање. Може да се каже дека овој пристап е најсеопфатна и најсоодветна за разбирање на мотивацијата на поединците, првенствено поради сложеноста на човечкото суштество, што е во согласност со нашите хипотези.

Во истражувањето што го поддржува овој пристап, истражувањето на Организацијата Галуп<sup>32</sup>, која е рангирана на 55.000 вработени со цел да се добие одговор што е она за што најмногу се ценет работниците. Констатирано е дека висок морал на вработените се случува кога една фирма нуди можност на вработените да го направат она што тие знаат најдобро да го направат и инвните мислења ќе се почитуваат, како и работна средина која се плаќа во исто време со работата. Овие фактори на квалитетот секако влијаат на остварување на мисијата на компанијата.

#### 2.2.4. ТЕОРИИ ЗА МОТИВАЦИЈА

Најистакнатите теории, кои го објаснуваат значењето и можните начини на мотивација се<sup>33</sup>:

- Теоријата на Маслов,
- Теорија X и Y,
- ERG модел,
- Теорија на два фактори фактори,
- Теорија на очекувања и
- Теорија на поткрепа.

Најчесто користената теорија и најпозната е *Теоријата на Маслов за потребите*.

Според Маслов, секој вработен е управуван од пет групи на потреби:

- Физиолошки потреби,
- Безбедносни потреби,
- Потреба за припадност,
- Самопочит и
- Потреба за реализација.

---

<sup>32</sup> [www.gallup.com](http://www.gallup.com)

<sup>33</sup> Čerović S, 2011, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 218-221.

Оваа теорија говори дека нема мотиватори за потребите на повисок ред, додека не ги задоволат потребите на понискиот ред.

Слика бр.4, Приказ на Теоријата на Маслоу за потребите

Потреби	Пример
потреби за самоактуелизација	зголемување на партиципативното одлучување
потреби за почитување	промоција или признание
потреби за припадност	припаѓање кон групата
потреби за сигурност	загарантирано вработување. здравствено осигурување, план за пензионирање
физиолошки потреби	адекватна плата

Извор: [www.linkuniversity.com](http://www.linkuniversity.com), превземено 05.04.2014

Главните критики на оваа теорија се дека Маслоу ги дели основните потреби и потребата за надградување предизвикува сомнеж, бидејќи секој човек се стреми кон повисоки потреби, без оглед на останатите потреби.

**Теоријата X** го опишува традиционалниот начин на управување во кој вработените се инертни и незаинтересирани за работа, па затоа мора да бидат принудени.

Спротивното е **теоријата на Y** каде што вработените се способни да ја прифатат одговорноста и да бидат креативни во својата работа. Научниците се бореле за теорија Y, велејќи дека менаџерите прво мора да се потпрат на своите вработени и да им дозволат да изберат начин на кој ќе ја завршат работата. Меѓутоа, за да се постигне ова сценарио, менаџерите треба да го отфрлат својот минат поглед кон луѓето и да им помогнат на работниците да го остварат својот целосен потенцијал. Оваа теорија е претходник на нематеријалните мотиви за мотивација. Во следната табела ги презентираме основните делови на Теорија X и Теоријата Y.

Табела бр.2, Приказ на основните делови на Теоријата X и Теоријата Y

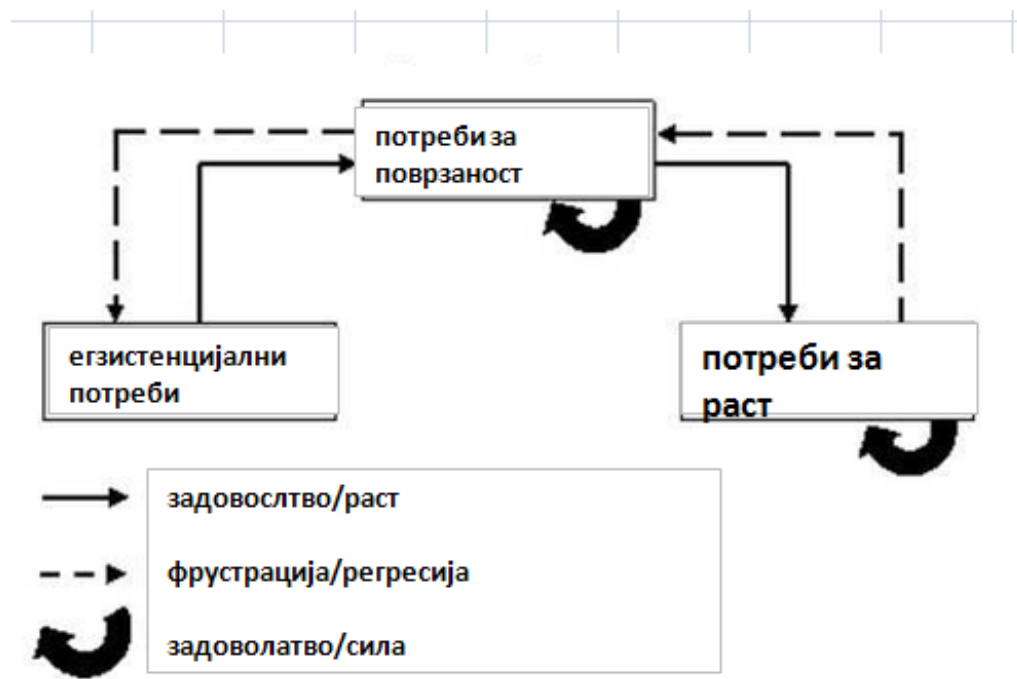
Теорија X	Теорија Y
<p>Вработените сакаат да работат што е можно помалку, така што менаџерите мора да ги контролираат, насочуваат, убедуваат, наградуваат или казнуваат, со цел да ги натераат да работат во насока да ги остварат целите на организацијата.</p>	<p>Вработените по природа не одбиваат работа.</p>
<p>Вработените имаат малку амбиција и не сакаат одговорност.</p>	<p>Вработените може да бидат креативни во решавањето на проблемите и постигнувањето на целите на организацијата.</p>
<p>Вработените се спротиставуваат на промени.</p>	<p>Вработените се спремни да бараат и да прифаќаат одговорност.</p>
	<p>Вработените ќе се посветат на целите на организацијата, доколку можат сами да ги насочат своите напорни и да ги остварат своите лични цели.</p>
	<p>Вработените имаат потенцијал за развој, кој генерално е неискористен во повеќето организации.</p>

Извор: Боуви, Ц.Л.и др,1993,Менаџмент, стр 54

Во моделот на ЕРГ, творецот на теоријата Клеј Олдерфер се согласил дека постои хиерархија на потребите, но дека наместо пет категории на потреби има само три категории на потреби, и тоа <sup>34</sup>:

- Егзистенцијални потреби (Е),
- Потребите за приврзување (R),
- Потребите за раст (раст - Г).

Слика бр.5, Приказ на ERG модел



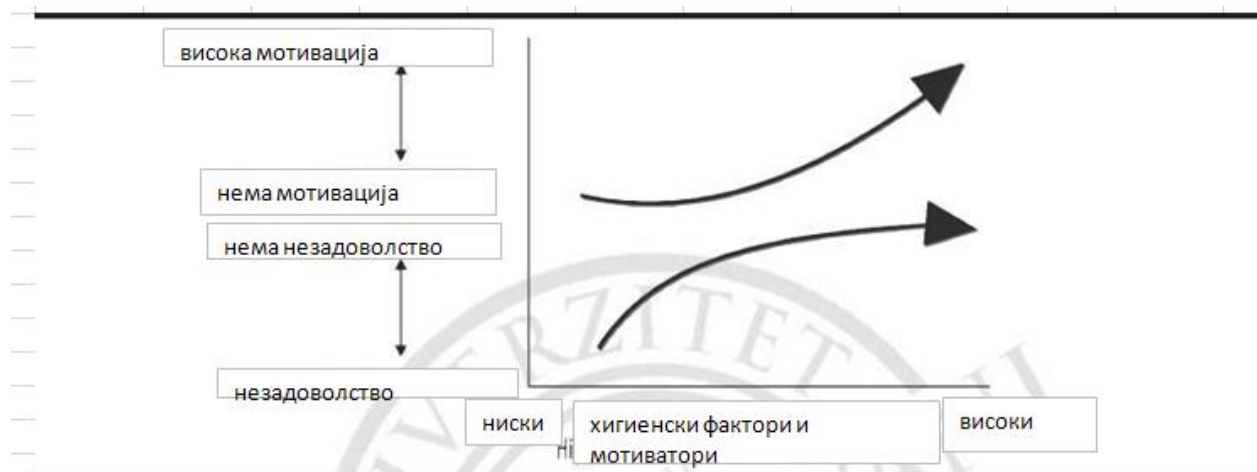
Извор: [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net)

<sup>34</sup> Alderfer, C. P.(1972), *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press

Олдерфер не се согласува со теоријата за потребите на Маслов, дека мотиваторите се оние кои бараат напредок во пирамидата. Тој вели дека моделот на ЕРГ сугерира дека на работа се јавува исполнување- прогресивен процес и фрустрација- регресивен процес. Односно доколку некое лице постојано е фрустрирано да се исполни одредена потреба, некоја друга потреба ќе биде запоставена и со тоа лицето ќе мора да се врати на пониско ниво за да ја задоволи запоставената потреба.

*Теоријата на Херцберг за два фактора* објаснува дека задоволството и незадоволството се под влијание на две различни групи на фактори. Негативни (хигиенски), вклучувајќи ги и добивките, деловните услови и политиките на компанијата и позитивните (мотивациски) поврзани со содржината на работните места и самото работното место<sup>35</sup>. Оваа теорија, исто така, наведува дека самото присуство на мотивациони фактори нема да донесе мотивација на вработените како што се очекува, туку само со добра комбинација на негативни фактори кои ќе му одговараат на вработениот.

Слика бр.6, Теорија на два фактора



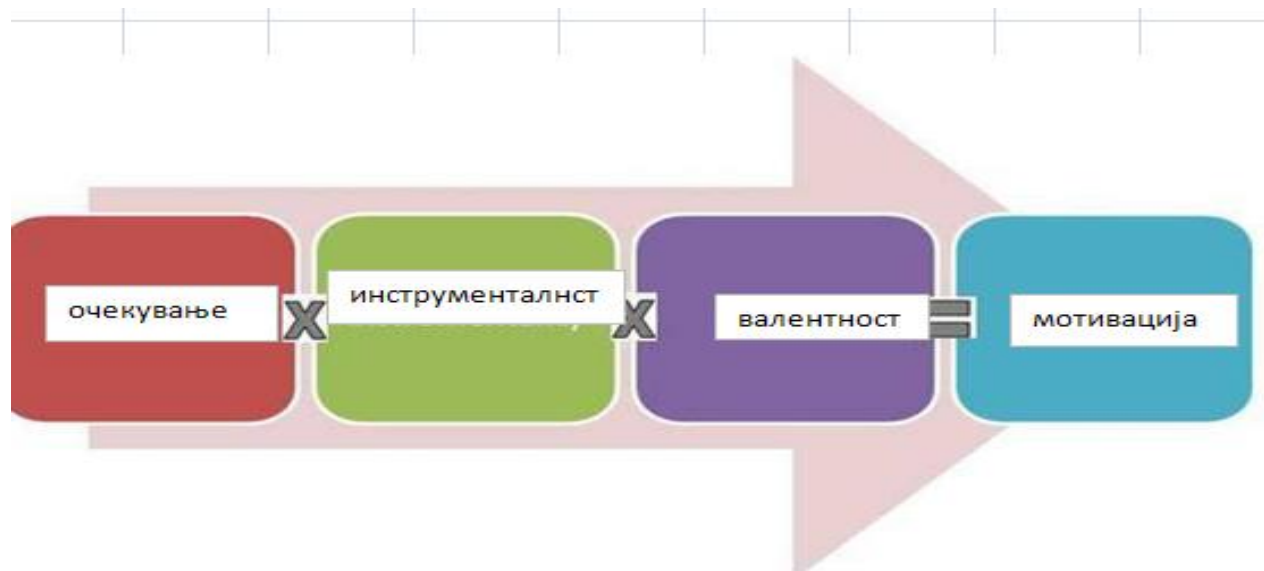
Извор: Хелригиел Д., Цексон С.Е., Слокум, Ј.В. (2002): Менаџмент, Канада, стр 385

<sup>35</sup> Ćerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 220.

**Теорија на очекувања**<sup>36</sup> на Виктор Врум често се нарекува VIE теорија, што значи почетни букви од трите клучни зборови: валентност, инструменталност и очекуваност. Очекувања значи проценка на веројатност која го одразува индивидуалното признавање дека одреден напор ќе резултира со одредено ниво на перформанси. Инструменталноста подразбира субјективна оценка дека одредено ниво на перформанси ќе доведе до еден или повеќе секундарни резултати како што се платите или бесплатните отсуства.

Теоријата гледа на човекот како рационално се стреми да постигне задоволство и избегнување на болката. Теоријата на очекувања инспирира серија студии кои делумно ја потврдиле валидноста. Проблемот на теоријата лежи во претпоставката дека лицето добро ги знае сите исходи на своето однесување, што најчесто не е случај.

Слика бр.7, Приказ на теоријата на очекување



Извор: [myhrm.wikispaces.com](http://myhrm.wikispaces.com)

<sup>36</sup> Mašić B i dr, (2009), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 347.

*Теоријата на поткрепа*<sup>37</sup> се појавила како дел од истражувањето за инструментално учење. Инструменталното учење е форма на учење кога промената во однесувањето доаѓа од поврзување на одредени форми на поддржувачко однесување. Поткрепата се однесува на операции кои ги зајакнуваат научените активности и однесување. Поткрепата најчесто се јавува во форма на награди или казни. Сепак, примената на теоријата на постулатите ја покажа употребливоста на теоријата во пракса. Имено, менаџерите треба да ги наградат таквите однесувања што сакаат да ги задржат кај своите вработени. Добро дизајнираните програми за стимулација покажаа дека го намалуваат отсуството од работа, го зголемуваат почитувањето, безбедното однесување, услужно однесување на трговците и слично. За да има ефект, важно е системите за поддршка да се применуваат систематски и континуирано.

Во организациската средина се одделени два основни вида на засилување:

- Финансиски (сите форми на плаќање и профит) и
- Нефинансиски (повратни информации и признанија).

---

<sup>37</sup> Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 359



## Глава 3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

### 3.1. УЛОГАТА И ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРИТЕ ВО МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Лидерство и мотивација се два меѓусебно зависни процеси кои имаат допирни точки, со нивно меѓусебно влијание. Со анализа на стиловите на лидерство, се забележа дека процесот на лидерство ги охрабрува вработените за поуспешно остварување на нивните задачи.. Успешен лидер има потреба од знаење и искуство за справување со различните аспекти на мотивацијата и меѓучовечките односи.

Лидерите имаат многу важна задача: да создадат поволна организациска клима во која секој член ќе може да се развива. Улогата на лидерот е да го препознае соодветниот стил на мотивација што ќе може да се примени во организацијата. Лидерот има за цел да ги мотивира вработените соодветно и неопходно е да се изберат различни стратегии и техники на мотивација, бидејќи секој вработен е различен од другите.

Успешниот лидер, пред сè, мора да има добра комуникација со своите потчинети. Подготвеноста на лидерите за своите следбеници, подготвеноста да ги дознаат нивните проблеми и да учествуваат во решавањето, да се осигураат дека вработените се чувствуваат побезбедно кога имаат чувство на припадност кон организацијата, а со тоа самите вработени придонесуваат за позитивни повратни информации на работното место.

Ставот на лидерот за неговите вработени во голема мера влијае врз мотивацијата на работниците. Ако се погледне на Мекгрегор, теорија X и теорија на Y<sup>38</sup>, ќе се заклучи дека мотивацијата на работниците не во голема мера ќе влијае од лидер кој ги гледа преку теоријата X (како инертен и незаинтересирани), но лидер кој верува во неговите следбеници и ги поттикнува нивната работа (како во теоријата Y).

---

<sup>38</sup> [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com), Douglas McGregor original XY-Theory model 1960, превземено 12.12.2014.

Со оглед на бројните студии и искуства, произлегува дека всушност не постои универзално решение за мотивирање на вработените, но тоа зависи од политиката на организацијата и на нивните индивидуални решенија.

Една од главните задачи е да се дефинираат целите на процесот на мотивација и да се воспостави систем на награди. Наградувачкиот и мотивирачки систем не зависи од погледите на поединечните лидери, туку е составен дел на деловната политика и правилата на секоја организација<sup>39</sup>.

Како што веќе споменавме, за вработените, материјалните аспекти на мотивацијата веќе не се во првите редови, а нивната позиција е окупирана од оние кои ги задоволуваат нивните внатрешни потреби. Иако, ако се погледне назад во нашата земја, не можеме да го видиме истото. Во овој пример, ние мора да направиме разлика помеѓу економски развиените и неразвиените земји, бидејќи постои јаз во евалуацијата на мотивацијата. На следнава слика, следи приказ за горенаведеното:

Слика бр.8, Приказ на финансиски и нефинансиски мотиватори

мотивациона компензација			
<b>финансиска</b>		<b>нефинансиска</b>	
<b>директна</b>	<b>индиректна</b>	<b>работа</b>	<b>работна средина</b>
плата	социјални давачки	интересни задачи	политика на фирмата
хонорари	здравствено и животно осигурување	предизвици	раководење
патни трошоци	годишен одмор, боледување	напредување	соработници
репрезентација	станбени кредити	постигнување	клизно работно време
		контакти	поделба на задачите
			прехрана
			работа од дома
			статус

Извор: [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr), превземено 01.11.2014.

<sup>39</sup> [www.eknfak.ni.ac.rs](http://www.eknfak.ni.ac.rs), *Економске теме*, Економски факултет у Нишу, превземено 10.12.2014.

Ако ги погледнеме финансиските мотиватори, ќе се согласиме дека тие се работната база и начинот на кој ја зголемуваат својата атрактивност. Материјалните мотиватори се неопходни, но тие не се основа за однесувањето на вработените во организацијата. Како што веќе рековме, вработените се поинаку ценети од страна на мотиваторите. Во зависност од економската состојба на земјата во која се наоѓа компанијата, културните разлики и слични фактори, важноста на материјалните мотиватори варира. Бидејќи раководството е хуманистички начин на повикување на луѓе и нивните желби и барања, би рекле дека нематеријалните мотиватори се поле на дејствување каде раководството може да има најголемо влијание. На крајот, раководството влијае на мотивацијата, но платите не се главното влијание. Односите со вработените, нивниот дизајн и ориентацијата кон остварување на целите, се покажаа како вистински начин преку мотивација на нематеријалните мотиватори.

Со цел да се тестираат на претходно презентирани теоретски ставови во врска со влијанието на раководството на мотивацијата на вработените, почнавме со проверка на овие теоретски ставови на примерок од вработените во приватниот и јавниот сектор на македонската економија.

Тестиравме две компании: компанија претставник на јавниот сектор, а останатиот дел се вработени во приватниот сектор. Вкупниот број на вработени од двата сектора изнесува 120, а управителите, лидерите не беа дел од испитаниците. 110 се вработени во Клиниката за Радиологија, а 10 се вработени во Анима доел. Испитаниците се на возраст од 25-67 години.

Општо познато е дека е пожелно да се работи во државна компанија. Причината лежи во фактот дека условите за работа во државните компании значително се разликуваат од оние во приватните компании. Во економската наука постои термин на пазарот за двојна работа, дека се работи за пазар, каде што во секоја земја постојат два пазари на трудот и дека на секој пазар се применуваат различни правила. Едната група ги претставува вработените во работни места кои се релативно безбедни и подобро платени. Додека втората група е претставена од вработени во нестабилни работни места каде што работните права не се заштитени. Во нашата земја постои таков двоен пазар на трудот кога се споредува јавниот и приватниот сектор.

Следи анализа во две компании. и тоа:

- "Анима довел Св.Николе" - компанија од приватниот сектор и
- "ЈЗУ Универзитетска Клиника за Радиологија Скопје" - компанија од јавниот сектор.

Во двете компании на вработените им беше поделен анкетен прашалник, со чија помош се анализираше мотивацијата на секој од вработените.

Клиника за Радиологија Скопје, како компанија примерок од јавниот сектор, е јавна здравствена установа со права, обврски и одговорности утврдени со закон, колективен договор, статут и други општи акти. Клиниката за Радиологија датира од далечната 1947 година, кога е втемелена во рамките на Медицинскиот факултет-Скопје, што претставува година на формирање на организирана радиолошка служба на Р.Македонија и формирање на радиологијата како посебна научна дисциплина. Во 1967 година кога е изградена новата зграда и се пуштени во употреба новите простории на Клиниката за Радиологија кои и до денес се користат. Во подоцнежните 70-тите и 80-тите години Клиниката за Радиологија бил водечки радиодијагностички и терапевтски центар во Југославија и во овој дел на Балканот. Континуираниот развој на радиологијата ја наметна потребата од диференцирање на оваа научна дисциплина на радиодијагностика и радиотерапија како две самостојни специјалности што доведе и до формирање на два самостојни институти:

- Клиника за радиологија
- Клиника за радиотерапија и онкологија.

Од таа 1980 година Клиниката функционира самостојно. ЈЗУ Универзитетски институт за Радиологија-Скопје произлегува од ЈЗУ Универзитетска Клиника за Радиологија-Скопје која е формирана со одлука на Владата на Р.Македонија со поделба на Јавната Установа Универзитетски Клинички Центар-Скопје, бр.19-388/1 од 26.06.2007 година, а со датум на регистрирање од 05.09.2007 година како самотојна јавна здравствена институција. Согласно Одлука на Владата бр.19-3434/1 од 08.07.2008 година го пререгистрира Институтот за Радиологија во Јавна Здравствена Установа Универзитетска Клиника за Радиологија-Скопје. Според новиот предлог статут од Владата на

Р.Македонија, од март 2018 година ЈЗУ УК за Радиологија продолжува да работи како Универзитетска Клиника за Радиологија.

За остварување на целите од предходниот став работата во ЈЗУ УК за Радиологија-Скопје се организира во оддели, отсеци, служби, сектори и др., и тоа:

Постојат следните оддели во кој се организирани медицинскиот персонал:

- Оддел за торакална радиологија;
- Оддел за педијатриска радиологија;
- Оддел за абдоминална радиологија;
- Оддел за мускулоскелетна радиологија;
- Оддел за ултразвучна дијагностика;
- Оддел за гинеколошка радиологија и радиологија на дојка;
- Оддел за генитоуринарна радиологија;
- Одде за неуро радиолоогија и интервентна васкуларна радиологија;
- Оддел за компјутеризирана томографија и магнетна резонанца;
- Оддел за ургентна радиологија (деташиран во објектот на хирушки клиници).

Постојат следните служби во кој се организирани немедицинскиот персонал:

- Служба за административно-право и општо работење;
- Служба за економско-финансиско работење.

Раководен орган е составен од Медицински Директор и Организациски Директор на Клиниката, а конституиран е Управен Одбор како орган на управување кои брои 5 (пет) членови.

На клиниката е инсталиран софтвер за пресметка за плати, за материјално книговодство и финансиско работење, а закажувањето на прегледите се спроведува преку програмата “Мој Термин” преку Министерството за здравство. Извршена е и компјутеризација на шалтерската служба и сметковоството како и компјутеризација на лекарските соби.

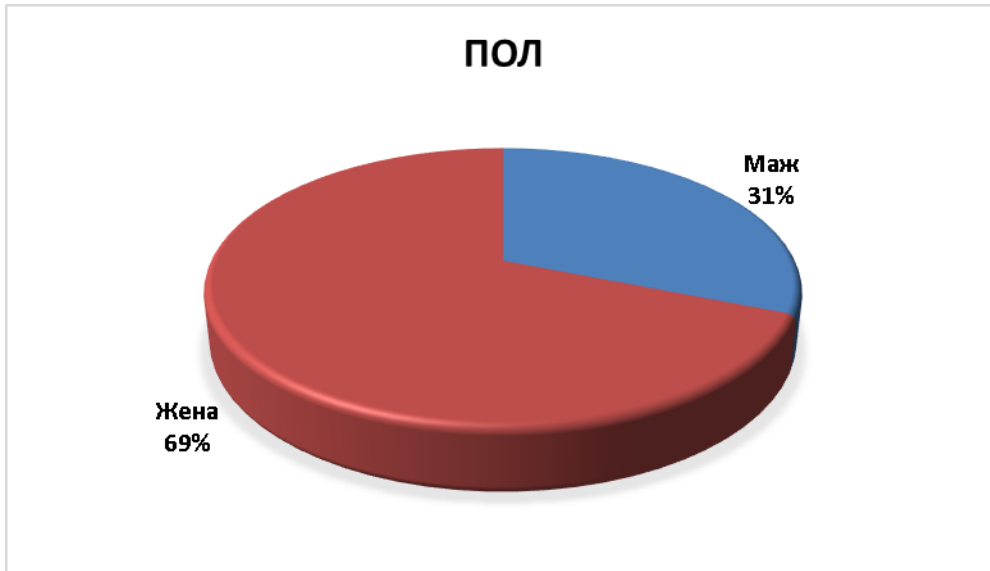
Примерок од приватниот сектор е "Анима доел Св.Николе", друштво со ограничена одговорност кое се занимава со трговија на мало. Претпријатието е основано во 2003 година во Свети Николе.

### 3.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

*Табела бр.3 Полова застапеност на вработените*

Маж	Жена	Пол
23	51	Бр. на испитаници

*Слика бр.9 Полова застапеност на вработените*



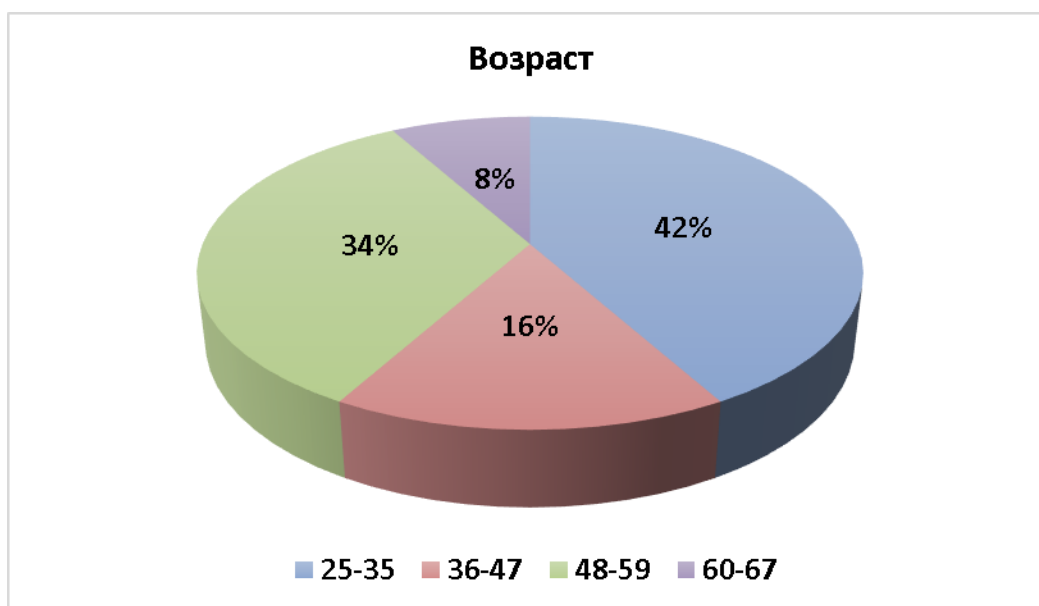
Согласно податоците од истражувањето претставени во табела бр.3 и слика бр.9 од вкупниот број на испитаници, по однос на половата застапеност може да видиме, дека:

- 23 се мажи или во процентуална застапеност од 31%
- 51 се жени или во процентуална застапеност од 69%

Табела бр.4 Возрасна застапеност на вработените

25-35	36-47	48-59	60-67	Возраст
31	12	25	6	Бр. на испитаници

Слика бр.10 Возрасна застапеност на вработените



Согласно податоците од истражувањето претставени во табела бр.4 и слика бр.10 од вкупниот број на испитаници, по однос на возрасната застапеност може да видиме, дека:

- Од 25-35 години се вкупно 31 испитаник или процентуално од 42%
- Од 36-47 години се вкупно 12 испитаници или процентуално од 16%
- Од 48-59 години се вкупно 25 испитаници или процентуално од 34%
- Од 60-67 години се вкупно 6 испитаници или процентуално од 8%.



Табела бр.5 Степен на образовна застапеност на вработените

ОСС	ССС	ВСС	Степен на образование
4	27	43	Бр. на испитаници

Слика бр.11 Степен на образовна застапеност на вработените



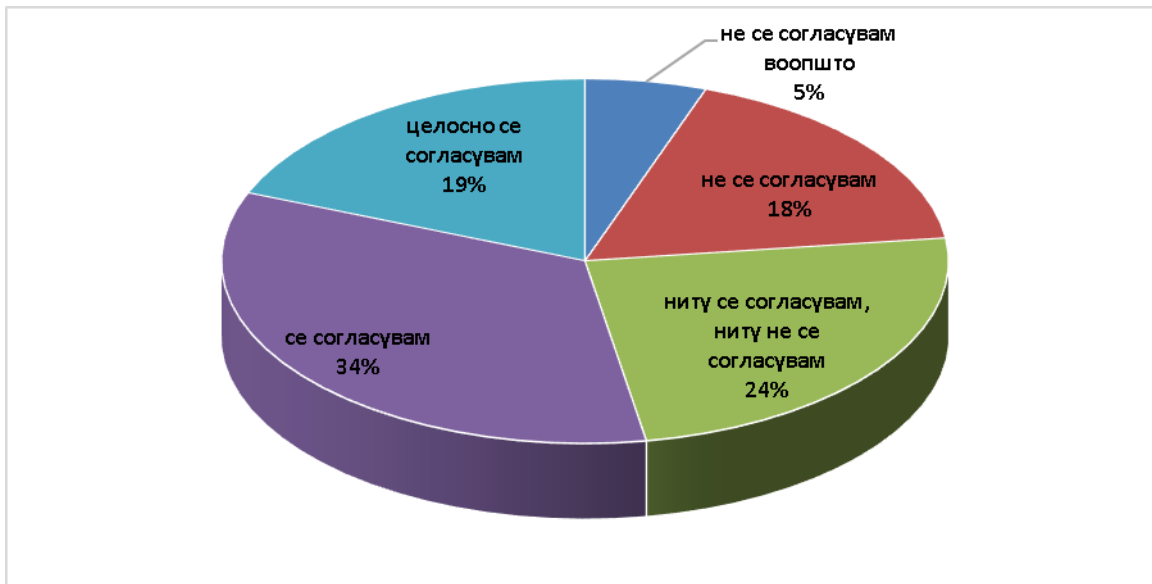
Согласно податоците од истражувањето претставени во табела бр.5 и слика бр.11 од вкупниот број на испитаници, по однос на степенот на образовна застапеност може да видиме, дека:

- Со основно образование се вкупно 4 испитаници или процентуално од 5%
- Со средно образование се вкупно 27 испитаници или процентуално од 37%
- Со високо образование се вкупно 43 испитаници или процентуално од 58%

Табела бр.6 Мотивација на вработените од работата

	Valid Percent
Не се согласувам воопшто	5,4
Не се согласувам	17,6
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	24,3
Се согласувам	33,8
Целосно се согласувам	18,9

Слика бр.12 Мотивација на вработените од работата

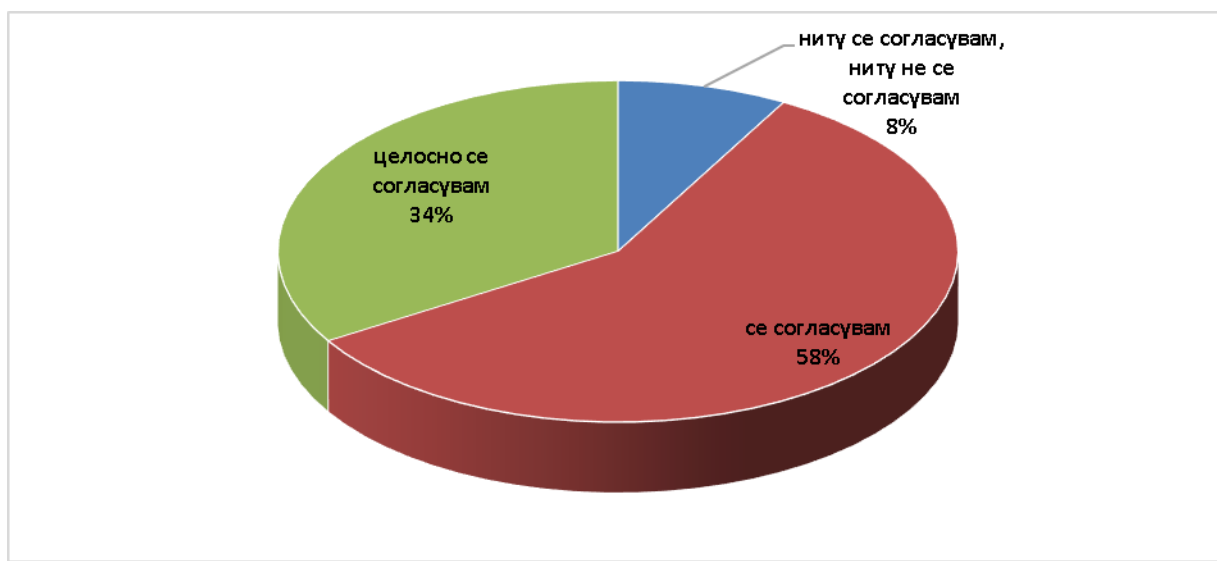


Согласно податоците од истражувањето претставени во табела бр.6 и слика бр.12, 5% од вработените не се согласуваат воопшто од својата мотивација од работата. Додека 18% не се согласуваат дека се мотивирани од работата, а дури 24% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека се мотивирани од работата. Една третина односно 34% од вработените се согласуваат дека се мотивирани од работата, а само 19% целосно се согласуваат дека се мотивирани од работата.

*Табела бр.4 Зависност на задоволството од работата од мотивираноста за истата*

	Valid Percent
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	8,1
Се согласувам	58,1
Целосно се согласувам	33,8

*Слика бр.13 Зависност на задоволството од работата од мотивираноста за истата*



Од горенаведените податоци наведени во табела бр.7 и слика бр.13, во однос на прашањето дали задоволството на вработените зависи од мотивираноста за работа, дури 58% од испитаниците се согласуваат дека задоволството од работата зависи од мотивираноста за истата. Само 8% одговориле дека ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека задоволството од работата зависи од мотивираноста за истата, а 34% од испитаните вработени одговориле дека целосно се согласуваат дека задоволството од работата зависи од мотивираноста за истата.

*Табела бр.8 Мотивација на лидиерот во извршување на работните обврски*

	Valid Percent
Не се согласувам	17,6
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	36,5
Се согласувам	32,4
Целосно се согласувам	13,5

*Слика бр.14 Мотивација на лидиерот во извршување на работните обврски*

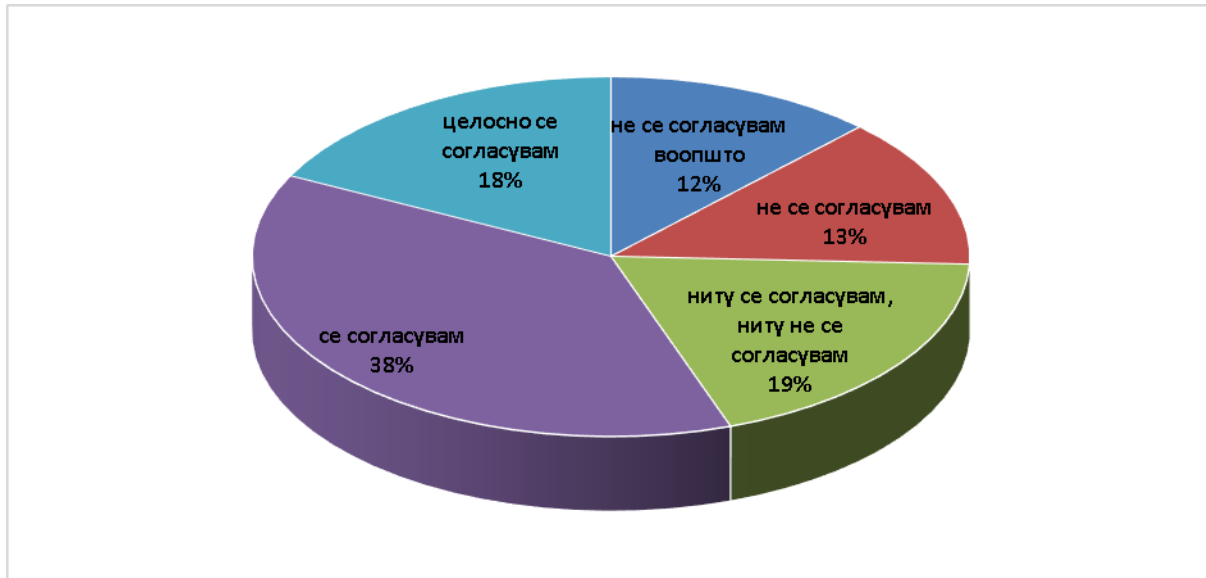


Од горенаведените податоци наведени во табела бр.8 и слика бр.14, на прашањето дали мотивацијата на лидерот влијае на извршувањето на работните обврски на вработените, 18% од вработените не се согласуваат дека мотивацијата на лидерот влијае на извршувањето на работните обврски на вработените. Дури 36% од вработените ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека мотивацијата на лидерот влијае во извршувањето на работните обврски на вработените. Само 14% од вработените целосно се согласуваат дека мотивацијата на лидерот влијае на извршувањето на работните обврски на вработените, а дури 32% се согласуваат за истото.

*Табела бр.9 Мотивација од нематеријален фактор*

	Valid Percent
Не се согласувам воопшто	12,2
Не се согласувам	13,5
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	18,9
Се согласувам	37,8
Целосно се согласувам	17,6

*Слика бр.15 Мотивација од нематеријален фактор*

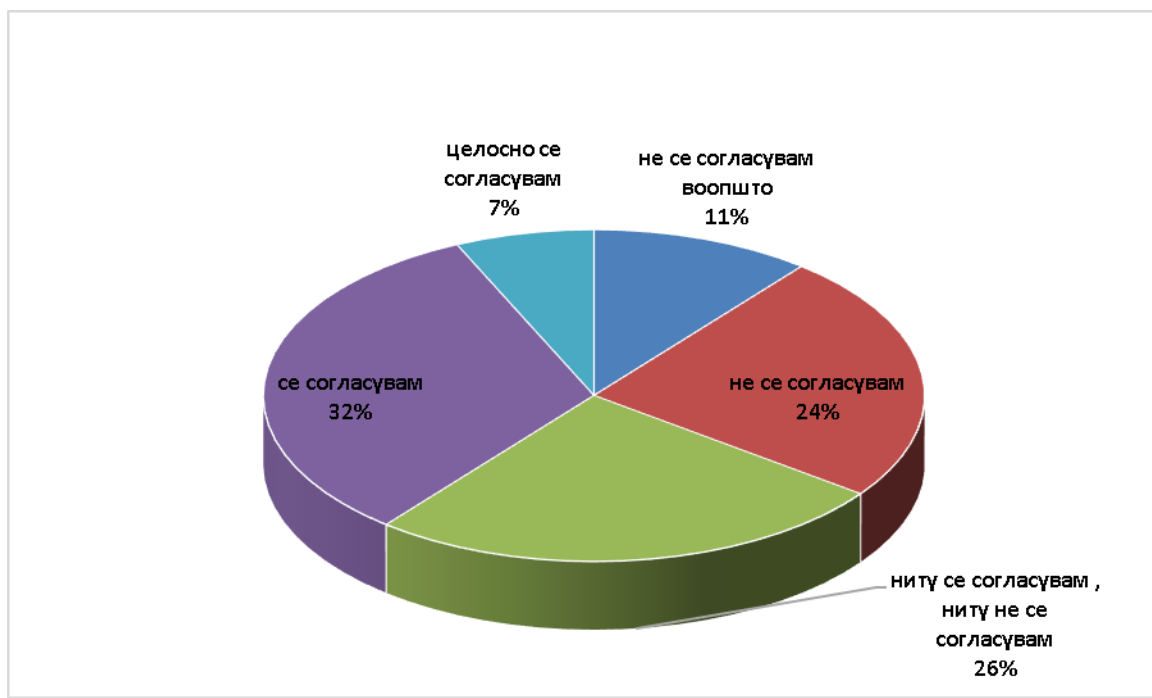


Од горенаведените податоци наведени во табела бр.9 и слика бр.15 во однос на прашањето, дали вработените се мотивирани од нематеријален фактор, согласно податоците од анкетирани вработени прикажани на слика бр.12, дури 38% од вработените се согласни дека се мотивирани од нематеријален фактор. 12% од вработените не се согласуваат воопшто, а 13% од вработените не се согласуваат дека се мотивирани од нематеријален фактор. 18% се согласуваат целосно дека се мотивирани од нематеријален фактор, а дури 19% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат во однос на ова прашање.

Табела бр.10 Мотивација на вработените на посакуваниот начин од страна на лидерот

	Valid Percent
Не се согласувам воопшто	10,8
Не се согласувам	24,3
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	25,7
Се согласувам	32,4
Целосно се согласувам	6,8

Слика бр.16 Мотивација на вработените на посакуваниот начин од страна на лидерот

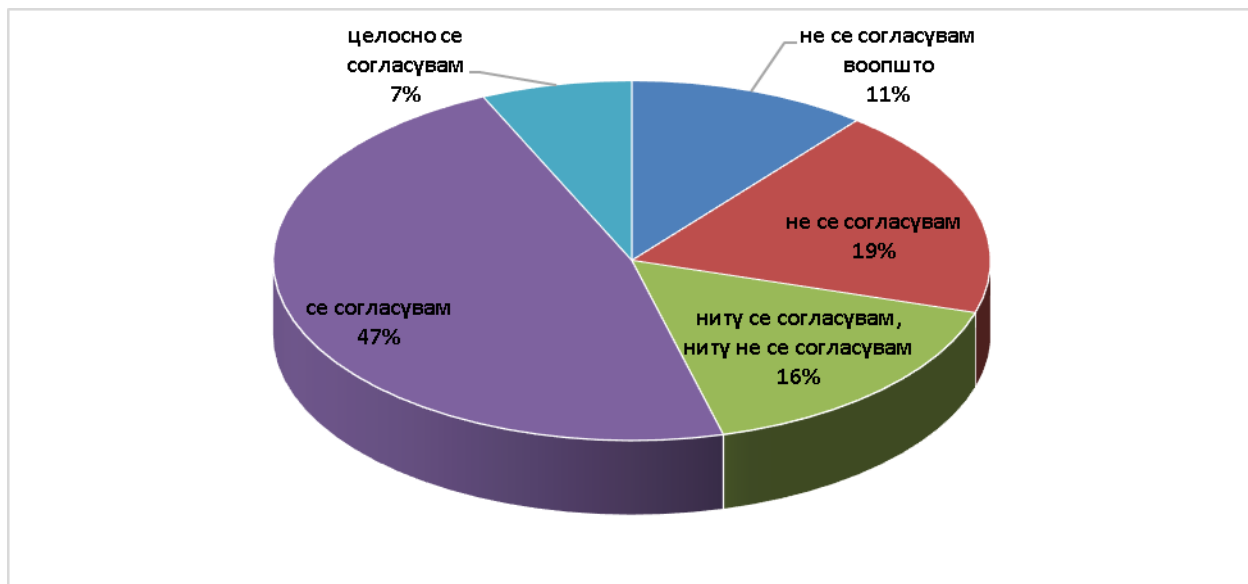


Од горенаведените податоци наведени во табела бр.10 и слика бр.16, анкетираниите вработени на прашањето дали лидерот ги мотивира на посакуваниот начин, 32% одговориле дека се согласуваат, а само 7% одговориле дека целосно се согласуваат дека лидерот ги мотивира на посакуваниот начин. Дури 26% ниту се согласни, ниту не се согласни дека лидерот ги мотивира на посакуваниот начин, а приближно сличен процент односно 24% од анкетираниите вработени одговориле дека не се согласуваат дека лидерот ги мотивира на посакуваниот начин и 11 % од вработените не се согласуваат воопшто во однос на ова прашање.

*Табела бр.11 Јасност на комуникацијата со лидерот*

	Valid Percent
Не се согласувам воопшто	10,8
Не се согласувам	18,9
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	16,2
Се согласувам	47,3
Целосно се согласувам	6,8

*Слика бр.17 Јасност на комуникацијата со лидерот*

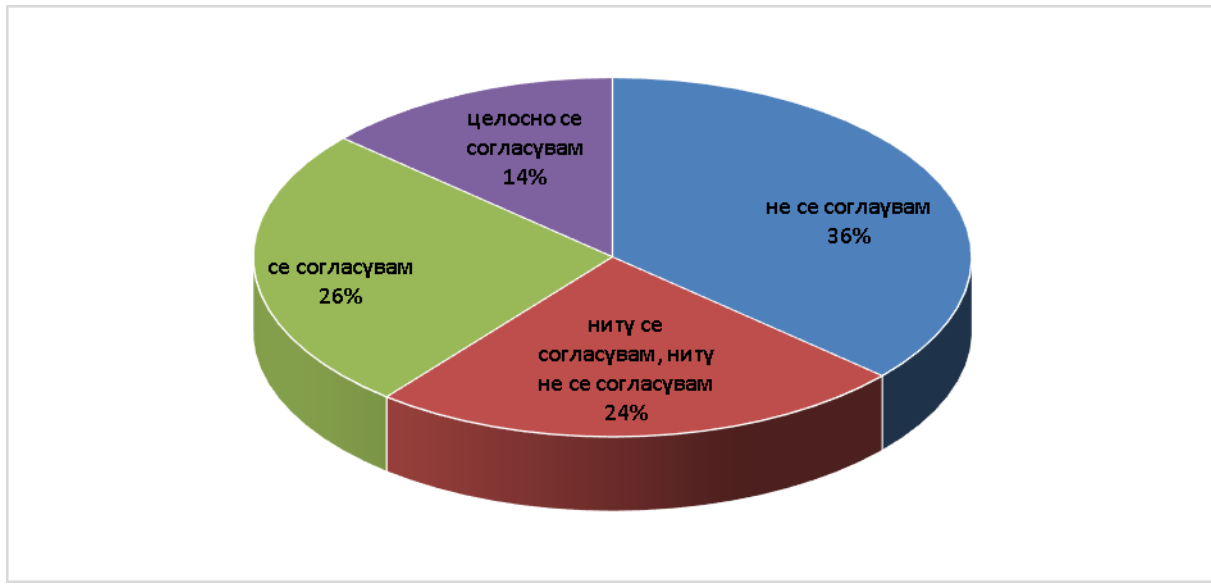


Согласно добиените резултати од анкетата прикажани на во табела бр.11 и слика бр.17, дали вработените имаат јасна комуникација со лидерот, дури 47% од вработените се согласуваат дека имаат јасна комуникација со лидерот, а само 7% од вработените целосно се согласуваат дека имаат јасна комуникација со лидерот. Само 11% од анкетираниите вработени не се согласуваат воопшто дека имаат јасна комуникација со лидерот, 19% не се согласни на ова прашање и 16% од испитаниците ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека нивната комуникација со лидерот е јасна.

*Табела бр.12 Позитивно влијание на лидерот врз извршување на работните задачи*

	Valid Percent
Не се согласувам	36,5
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	24,3
Се согласувам	25,7
Целосно се согласувам	13,5

*Слика бр.19 Позитивно влијание на лидерот врз извршување на работните задачи*



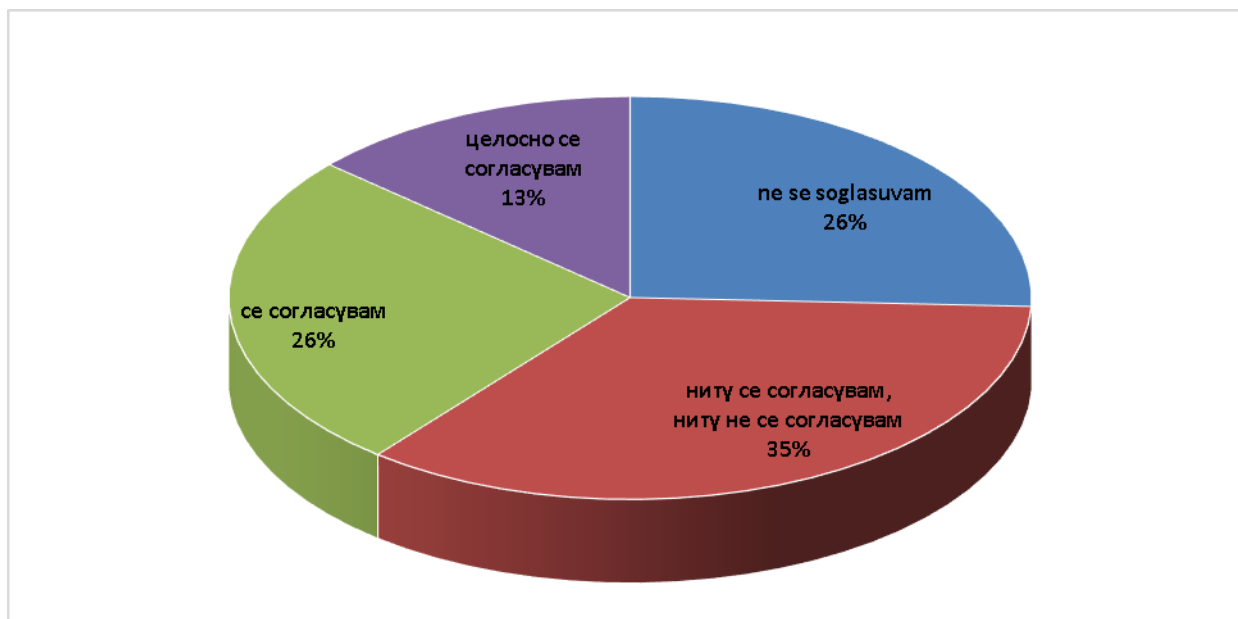
Согласно добиените резултати од анкетата прикажани на во табела бр.12 и слика бр.19, може да се види дека 24% од анкетираниите вработени ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека лидерот позитивно влијае врш извршувањето на нивните работни задачи, а дури 36% од анкетираниите вработени не се согласуваат дека лидерот позитивно влијае на нив. Само 26% од вработените се согласни дека лидерот позитивно влијае на нивното извршување на работните задачи, а само 14% од анкетираниите вработени целосно се согласуваат дека лидерот позитивно влијае на нивното извршување на работните задачи.



Табела бр.13 Задоволство на вработените од повратните информации кои ги добиваат од својот лидер, преку реализација на секојдневните обврски

	Valid Percent
Не се согласувам	25,7
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	35,1
Се согласувам	25,7
Целосно се согласувам	13,5

Слика бр.20 Задоволство на вработените од повратните информации кои ги добиваат од својот лидер, преку реализација на секојдневните обврски

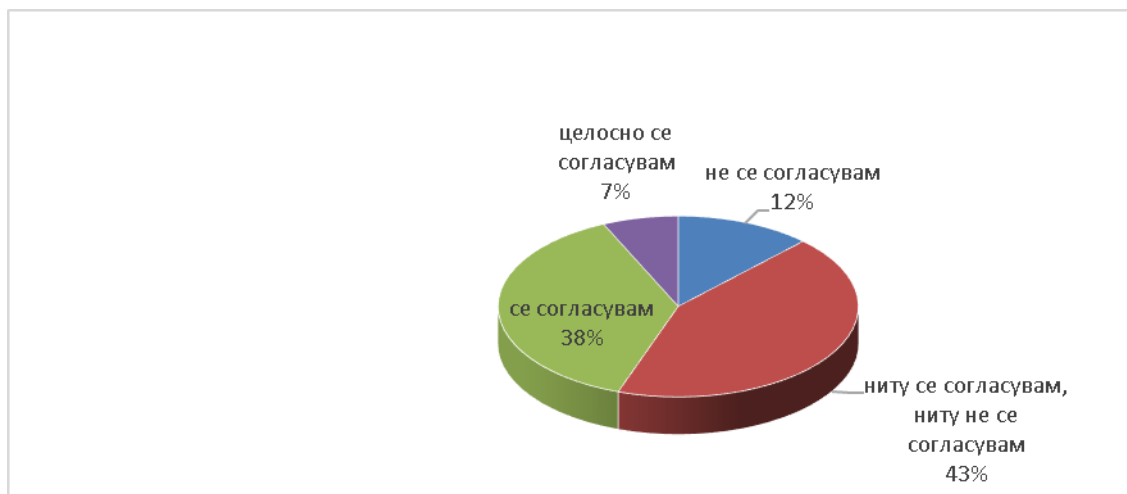


Согласно добиените резултати од анкетата прикажани на во табела бр.13 и слика бр.20, може да се види дека дури 35% од анкетираниите вработени ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека се задоволни од повратните информации кои ги добиваат од својот лидер, преку реализација на секојдневните обврски. Само 13% целосно се согласуваат, а 26% се согласуваат дека се задоволни од повратните информации од својот лидер и исто толкав процент од вработените не се согласни по ова прашање на самата анкета.

Табела бр.14 Позитивно влијание на лидерот врз развој и унапредување на работните вештини на работникот со нови работни можности, со кои можности вработениот би можел дополнително да се усовршува

	Valid Percent
Не се согласувам	12,2
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	43,2
Се согласувам	37,8
Целосно се согласувам	6,8

Слика бр.21 Позитивно влијание на лидерот врз развој и унапредување на работните вештини на работникот со нови работни можности, со кои можности вработениот би можел дополнително да се усовршува

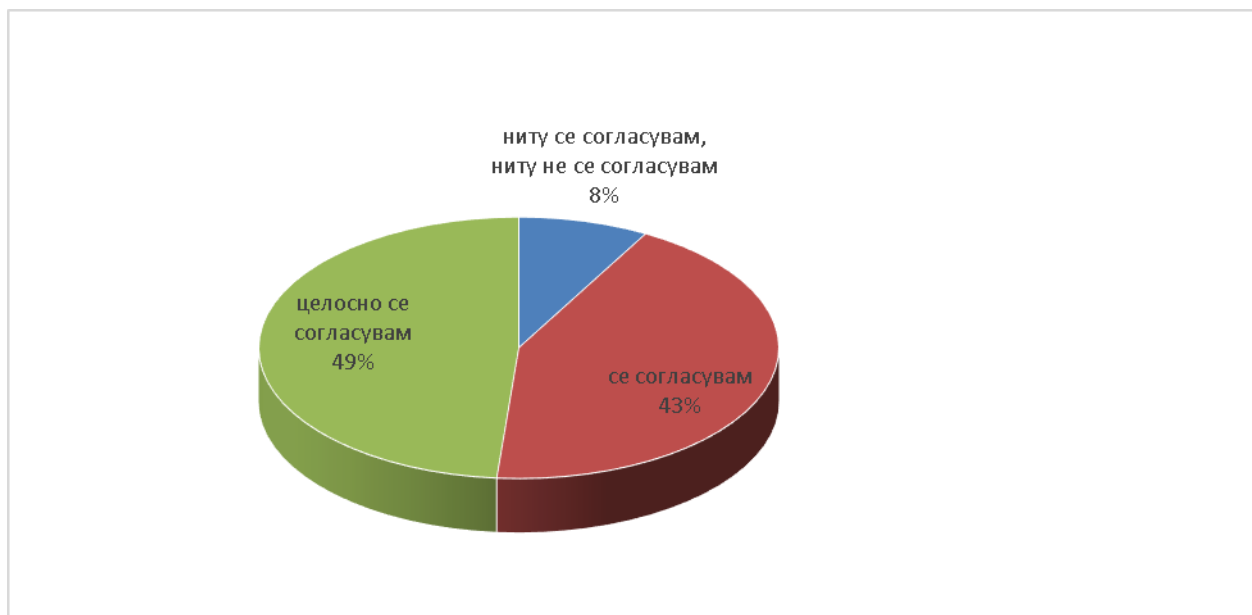


Согласно добиените резултати од анкетата прикажани на во табела бр.14 и слика бр.21, може да се види дека скоро половина од испитаниците, односно 43% од испитаните вработени ниту се согласни, ниту не се согласни дека лидерот позитивно влијае врз развојот и унапредување на работните вештини на работникот со нови работни можности, со кои можности би можело дополнително да се усовршува, 12% не се согласни, а 7% целосно не се согласни по ова прашање. И дури 38% од испитаниците се согласуваат дека нивниот лидер позитивно влијае врз развој и унапредување на вештини на работникот со нови работни можности.

*Табела бр.15 Зависност на мотивацијата на вработените од знаењето на лидерот*

	Valid Percent
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	8,1
Се согласувам	43,2
Целосно се согласувам	48,6

*Слика бр.22 Зависност на мотивацијата на вработените од знаењето на лидерот*

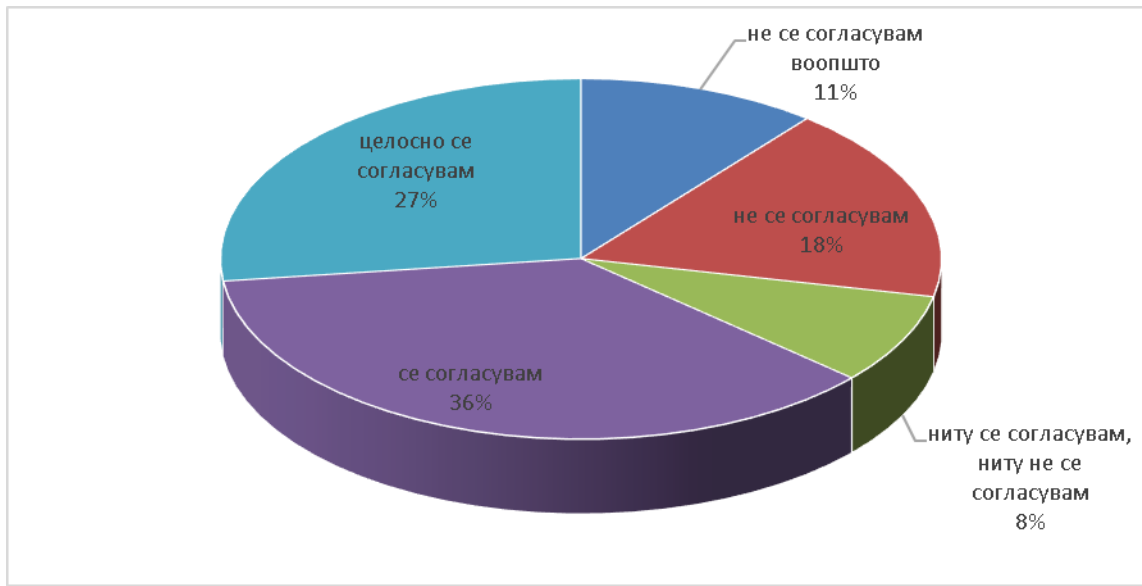


Согласно добиените резултати од анкетата прикажани на во табела бр.15 и слика бр.22, може да се види дека само 8% од испитаниците и нивната мотивација не зависат од знаењето на нивниот лидер. Дури 43% се согласни, а 49% целосно се согласуваат дека нивната мотивација зависи од знаењето на лидерот.

*Табела бр.16 Зависност на мотивацијата на вработените од харизмата на лидерот*

	Valid Percent
Не се согласувам воопшто	10,8
Не се согласувам	17,6
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	8,1
Се согласувам	36,5
Целосно се согласувам	27

*Слика бр. 23 Зависност на мотивацијата на вработените од харизмата на лидерот*

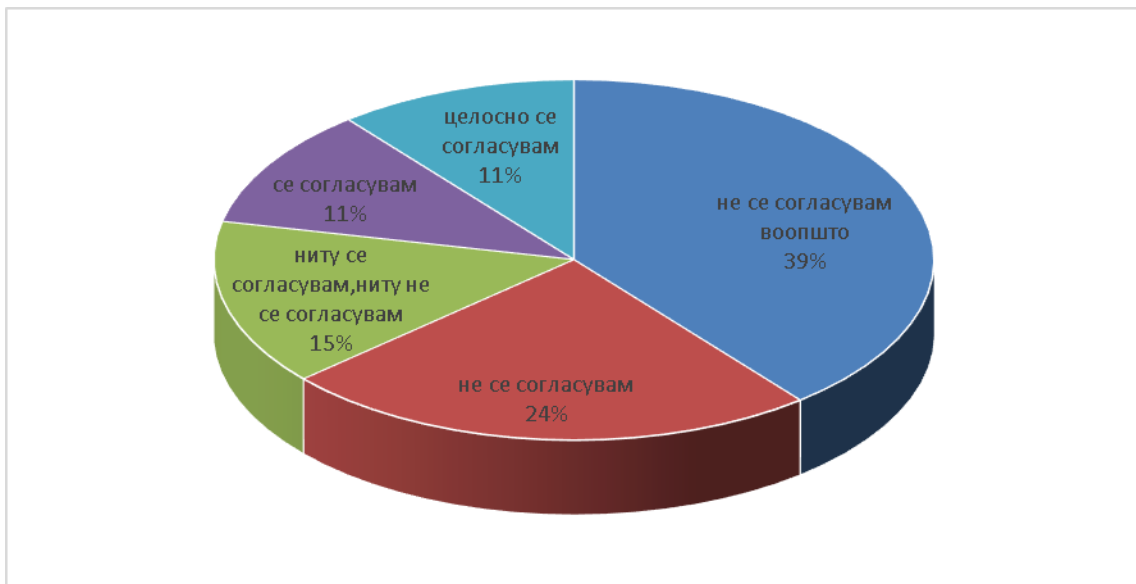


Согласно добиените резултати од анкетата прикажани на во табела бр.16 и слика бр.23, може да се види дека 36% од испитаниците и нивната мотивација зависат од харизмата на лидерот. 27% од испитаниците целосно се согласуваат по ова прашање, а 11% воопшто не се согласуваат. 18% не се согласни по ова прашање и 8% ниту се согласни, ниту не се согласни.

Табела бр.17 Ситуации во кои лидерот ја злоупотребува својата лидерска моќ, кои ситуации се одразуваат на мотивираноста во работењето?

	Valid Percent
Не се согласувам воопшто	39,2
Не се согласувам	24,3
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	14,9
Се согласувам	10,8
Целосно се согласувам	10,8

Слика бр.24 Ситуации во кои лидерот ја злоупотребува својата лидерска моќ, кои ситуации се одразуваат на мотивираноста во работењето?

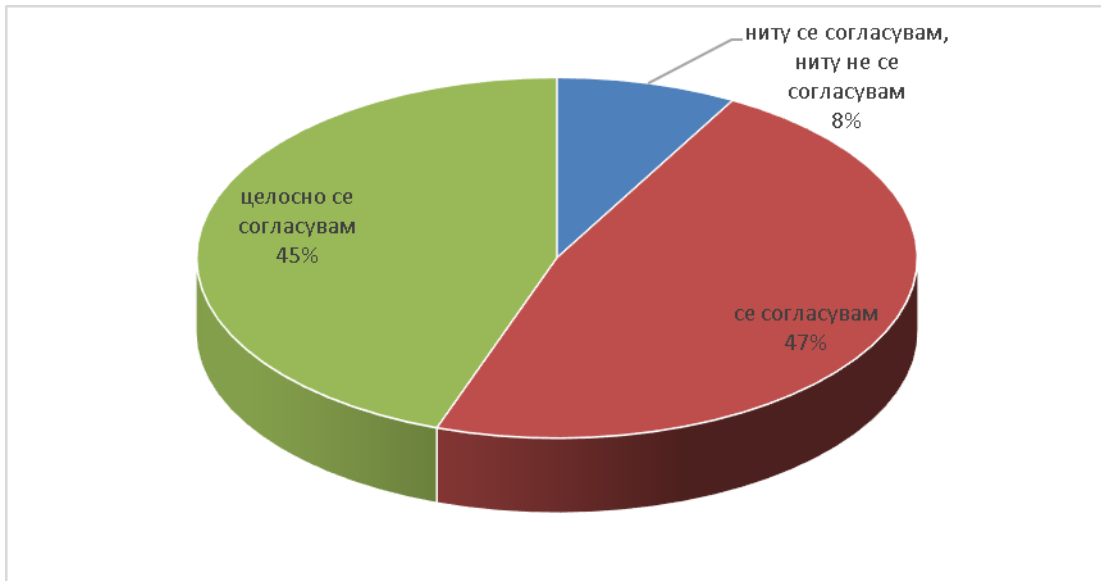


Согласно добиените резултати од анкетата прикажани на во табела бр.17 и слика бр.24, може да се види дека дури 39% од вработените не се согласни дека постојат ситуации во кои лидерот ја злоупотребува својата лидерска моќ, кои ситуации се одразуваат на мотивираноста во работењето. 11% од анкетираниите вработени се согласни, и исто толкав процент од анкетираниите испитаници се целосно согласни дека лидерот ја злоупотребува својата лидерска моќ. 15% од вработените ниту се согласуваат ниту не се согласуваат, а 24% не се согласуваат по ова прашање.

*Табела бр.18 Зависност на лидерите и нивните стилови на лидерство, врз градењето на систем на мотивација кај вработените*

	Valid Percent
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	8,1
Се согласувам	47,3
Целосно се согласувам	44,6

*Слика бр.25 Зависност на лидерите и нивните стилови на лидерство, врз градењето на систем на мотивација кај вработените*

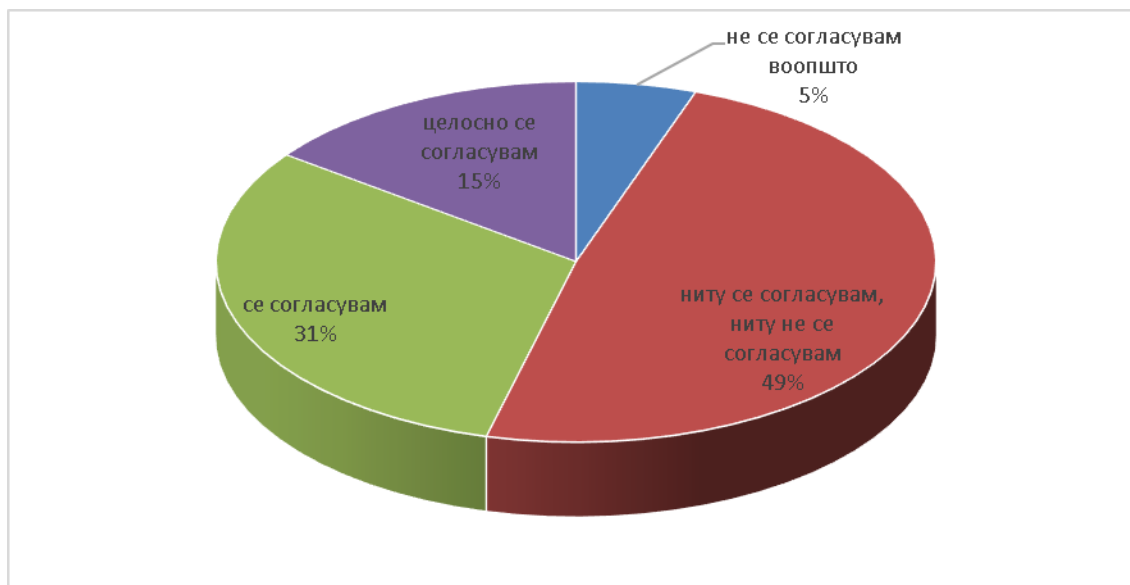


Согласно добиените резултати од анкетата прикажани на во табела бр.18 и слика бр.25, може да се види дека 8% од анкетираниите вработени ниту се согласни, ниту не се согласни дека лидерот и нивните стилови на лидерство, зависа врз градењето на систем на мотивација кај вработените. 45% од вработените целосно се согласни, а 47% од анкетираниите вработени се согласни дека лидерските стилови зависат врз системот на мотивација кај вработените.

*Табела бр.19 Препознавање на лидерот на мотивите на вработените, обезбедување на нивно исполнување, со што истовремено се исполнуваат целите на компанијата*

	Valid Percent
Не се согласувам воопшто	5,4
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	48,6
Се согласувам	31,1
Целосно се согласувам	14,9

*Слика бр.26 Препознавање на лидерот на мотивите на вработените, обезбедување на нивно исполнување, со што истовремено се исполнуваат целите на компанијата*

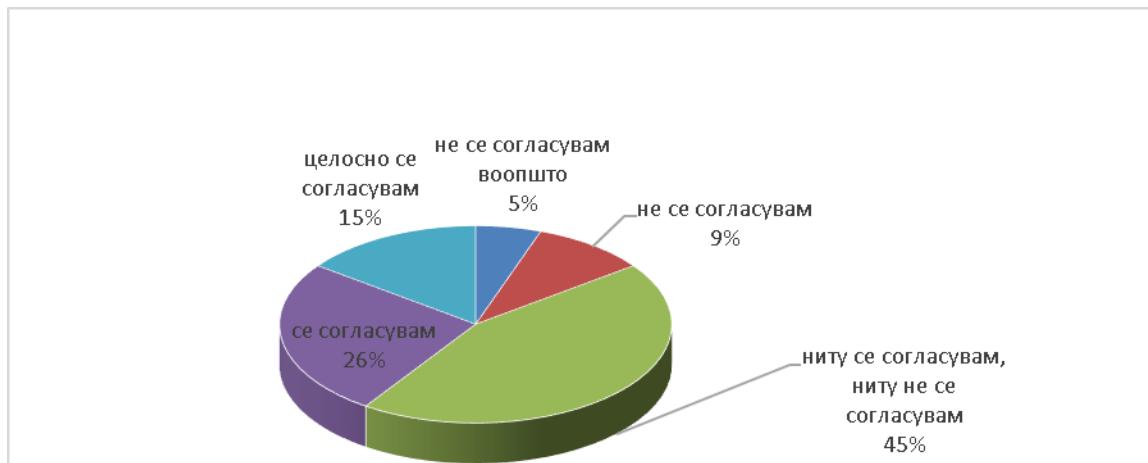


Согласно добиените резултати од анкетата прикажани на во табела бр.19 и слика бр.26, може да се види дека 5% од анкетираниите вработени не се согласуваат воопшто, дека лидерот ги препознава мотивите на вработените, обезбедува нивно исполнување, со што истовремено се исполнуваат целите на компанијата. Половина од анкетираниите испитаници односно 49% ниту се согласни, ниту не се согласни по ова прашање. Само 15% се целосно согласни, а 31% се согласни дека лидерот ги препознава мотивите на вработените.

Табела бр.20 Препознавање на лидерот на потенцијалот на неговите соработници и можноста за професионален развој и задоволство во работната средина на соработниците

	Valid Percent
Не се согласувам воопшто	5,4
Не се согласувам	9,5
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	44,6
Се согласувам	25,7
Целосно се согласувам	14,9

Слика бр.27 Препознавање на лидерот на потенцијалот на неговите соработници и можноста за професионален развој и задоволство во работната средина на соработниците



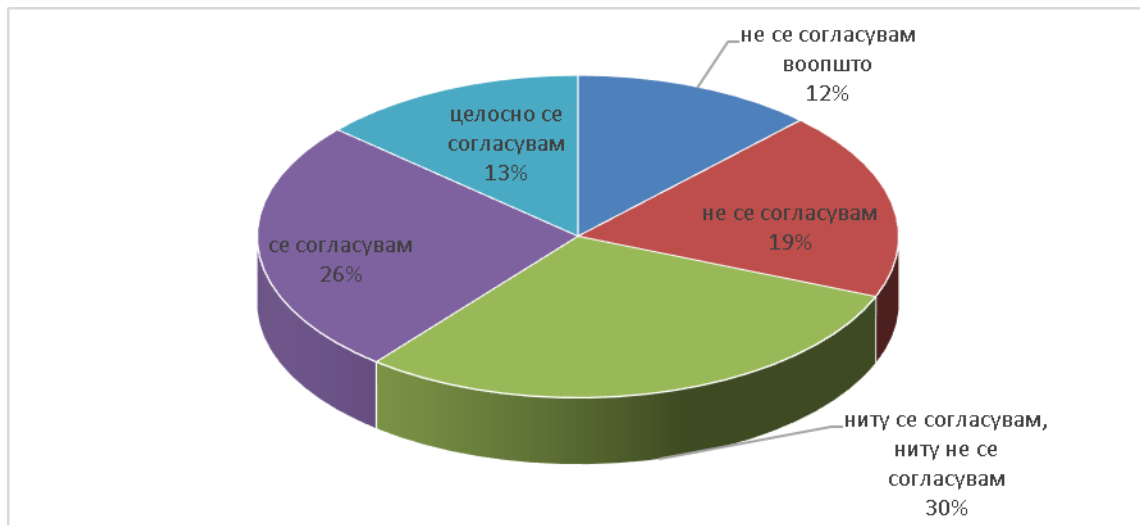
Согласно добиените резултати од анкетата прикажани на во табела бр.20 и слика бр.27, може да се види дека половина од анкетираниите испитаници односно 45% ниту се согласни, ниту не се согласни дека лидерот го препознава потенцијалот на неговите соработници и можноста за професионален развој и задоволство во работната средина на соработниците. 5% не се согласуваат воопшто, а 9% не се согласни дека лидерот го препознава потенцијалот на соработниците и можноста за професионален развој и задоволство во работна средина на соработниците. Само 15% од анкетираниите испитаници се целосно согласни, а 26% се согласни дека лидерот го препознава потенцијалот на своите соработници.



*Табела бр.21 Создавање на вредности од страна на лидерот за вработените во согласност со нивната работна средина со користење на соодветни стимулативни награди*

	Valid Percent
Не се согласувам воопшто	12,2
Не се согласувам	18,9
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	29,7
Се согласувам	25,7
Целосно се согласувам	13,5

*Слика бр.28 Создавање на вредности од страна на лидерот за вработените во согласност со нивната работна средина со користење на соодветни стимулативни награди*



Согласно добиените резултати од анкетата прикажани на во табела бр.21 и слика бр.28, може да се види дека третина од анкетираниите испитаници односно 30% ниту се согласни ниту не се согласни дека лидерот создава вредности за вработените во согласност со нивната работна средина со користење на соодветни стимулативни награди. 19% не се согласни, а 12% целосно не се согласни по ова прашање. Само 13% целосно се согласни, а 26% се согласни дека лидерот создава вредности во согласност со работната средина на вработените со користење на соодветни стимулативни награди.

### 3.3. АНАЛИЗА НА ХИПОТЕЗИТЕ

Анализата на хипотезите ќе ја направиме, преку дескриптивна анализа т.е. со помош на Линеарната регресија (табела бр.22) и Корелациска матрица (табела бр.23).

Табела бр.22

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,548)	0,521		-1,053	,297
Дали сметате дека лидерот ве мотивира во извршувањето на работните обврски ?	,127	,092	,104	1,384	,171
Дали сметате дека лидерот ве мотивира на посакуваниот начин?	-,419)	,318	-,415)	-1,318)	,192
Дали имате јасна комуникација со лидерот?	-,139)	,111	-,141)	-1,254)	,215
Дали сметате дека вашиот лидер позитивно влијание на развој и унапредување на вашите работни вештини со нови работни можности, со кои би можеле дополнително да се усовршувате?	1,128	,179	,777	6,296	<b>,000</b>
Дали сметате дека мотивираноста на вас како вработен зависи од харизмата на лидерот?	,503	,117	,590	4,303	<b>,000</b>
Дали градењето на систем на мотивација кај вас како вработен зависи од лидерот и неговите стилови на лидерство?	-,190)	,451	-,105)	-,422)	,674
Дали лидерот ги порепознава мотивите на вработените, обезбедувајќи нивно исполнување, истовремено исполнувајќи ги целите на компанијата ?	,186	,140	,153	1,328	,189
Дали лидерот создава вработени во согласност со нивната работна средина со користење на соодветни стимулативни награди ?	-,035)	,280	-,037)	-,125)	,901
Дали сте мотивирани од нематеријален фактор?	-,237)	,062	-,261)	-3,817)	<b>,000</b>
Дали лидерот позитивно влијае на извршувањето на вашите работни задачи?	,007	,290	,006	,023	,981
Дали сте задоволни од повратните информации кои ги добивате од својот лидер, преку реализација на секојдневните работни обврски ?	,216	,305	,188	,707	,482
Дали сметате дека знаењето на лидерот зависи од степенот до кој лидерот ве мотивира како негов вработен?	,002	,373	,001	,007	,995

**а. Зависна вариабла: дали сметате дека сте мотивирани од работата ?**

Со помош на линеарната регресија се означува директно влијание. Варијаблите означени со болдирано во горенаведената табела покажуваат статистичка значајност дека позитивно влијаат врз мотивацијата. Односно варијаблите:

- Дали сметате дека вашиот лидер позитивно влијание на развој и унапредување на вашите работни вештини со нови работни можности, со кои би можеле дополнително да се усовршувате?
- Дали сте мотивирани од нематеријален фактор?
- Дали сметате дека мотивираноста на вас како вработен зависи од харизмата на лидерот?

Означуваат статистика значајност дека позитивно влијаат врз мотивацијата.

Во овој модел прашањето колку сте мотивирани-е зависна варијабла, а останатите се предиктори.

Табела бр.23

		Дали сметате дека сте мотивирани од работата?	Дали сметате дека лидерот ве мотивира во извршувањето на работните обврски?	Дали сметате дека вашиот лидер ве мотивира на посакуваниот начин ?	Дали имате јасна комуникација со лидерот?	Дали лидерот позитивно влијае на вашите работни задачи ?	Дали сте задоволни од информациите кои ги добивате од својот лидер, преку реализација на секојдневните работни обврски ?	Дали сметате дека вашиот лидер позитивно влијае на извршувањето на вашите работни задачи ?	Дали сметате дека мотивирањето на вас како вработен зависи од харизмата на лидерот?	Дали лидерот ги порепознава мотивите на вработените, обезбедувајќи нивно исполнување, истовремено исполнувајќи ги целите на компанијата ?	Дали лидерот ги порепознава мотивите на вработените, обезбедувајќи нивно исполнување, истовремено исполнувајќи ги целите на компанијата ?	Дали лидерот создава вработени во согласност со нивната работна средина со користење на соодветни стимулативни награди ?
	Pearson Correlation	1	,734 <sup>**</sup>	,494 <sup>**</sup>	,737 <sup>**</sup>	,765 <sup>**</sup>	,674 <sup>**</sup>	,732 <sup>**</sup>	,652 <sup>**</sup>	,597 <sup>**</sup>	,480 <sup>**</sup>	
Дали сметате дека сте мотивирани од работата?	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Дали сметате дека лидерот ве мотивира во извршувањето на работните обврски?	Pearson Correlation	,734 <sup>**</sup>	1	,413 <sup>**</sup>	,666 <sup>**</sup>	,681 <sup>**</sup>	,611 <sup>**</sup>	,552 <sup>**</sup>	,424 <sup>**</sup>	,506 <sup>**</sup>	,457 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Дали сметате дека вашиот лидер ве мотивира на посакуваниот начин ?	Pearson Correlation	,494 <sup>**</sup>	,413 <sup>**</sup>	1	,688 <sup>**</sup>	,799 <sup>**</sup>	,872 <sup>**</sup>	,748 <sup>**</sup>	,349 <sup>**</sup>	,706 <sup>**</sup>	,872 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0,002	0	0	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Дали имате јасна комуникација со лидерот?	Pearson Correlation	,737 <sup>**</sup>	,666 <sup>**</sup>	,688 <sup>**</sup>	1	,833 <sup>**</sup>	,823 <sup>**</sup>	,884 <sup>**</sup>	,336 <sup>**</sup>	,749 <sup>**</sup>	,617 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0,003	0	0	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Дали лидерот позитивно влијае на извршувањето на вашите работни задачи ?	Pearson Correlation	,765 <sup>**</sup>	,681 <sup>**</sup>	,799 <sup>**</sup>	,833 <sup>**</sup>	1	,944 <sup>**</sup>	,844 <sup>**</sup>	,415 <sup>**</sup>	,828 <sup>**</sup>	,826 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Дали сте задоволни од повратните информации кои ги добивате од својот лидер, преку реализација на секојдневните работни обврски ?	Pearson Correlation	,674 <sup>**</sup>	,611 <sup>**</sup>	,872 <sup>**</sup>	,829 <sup>**</sup>	,944 <sup>**</sup>	1	,872 <sup>**</sup>	,293 <sup>**</sup>	,804 <sup>**</sup>	,836 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0,011	0	0	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Дали сметате дека вашиот лидер позитивно влијае на развој и унапредување на вашите работни вештини со нови работни можности, со кои можете дополнително да се усовршувате?	Pearson Correlation	,732 <sup>**</sup>	,552 <sup>**</sup>	,746 <sup>**</sup>	,884 <sup>**</sup>	,844 <sup>**</sup>	,872 <sup>**</sup>	1	,246 <sup>**</sup>	,820 <sup>**</sup>	,729 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0,035	0	0	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Дали сметате дека мотивирањето на вас како вработен зависи од харизмата на лидерот?	Pearson Correlation	,652 <sup>**</sup>	,424 <sup>**</sup>	,349 <sup>**</sup>	,336 <sup>**</sup>	,415 <sup>**</sup>	,293 <sup>**</sup>	,246 <sup>**</sup>	1	0,108	0,154	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,002	0,003	0	0,011	0,035	0	0,359	0,191	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Дали лидерот ги порепознава мотивите на вработените, обезбедувајќи нивно исполнување, истовремено исполнувајќи ги целите на компанијата ?	Pearson Correlation	,597 <sup>**</sup>	,506 <sup>**</sup>	,706 <sup>**</sup>	,749 <sup>**</sup>	,828 <sup>**</sup>	,804 <sup>**</sup>	,820 <sup>**</sup>	0,108	1	,784 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0,359	0	0	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Дали лидерот создава вработени во согласност со нивната работна средина со користење на соодветни стимулативни награди ?	Pearson Correlation	,480 <sup>**</sup>	,457 <sup>**</sup>	,872 <sup>**</sup>	,617 <sup>**</sup>	,826 <sup>**</sup>	,836 <sup>**</sup>	,729 <sup>**</sup>	0,154	,784 <sup>**</sup>	1	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0,191	0	0	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
**	Корелацијата е значајна на ниво 0,01 (2-tailed).											
*	Корелацијата е значајна на ниво 0,05 (2-tailed).											

Ова е корелациска матрица, со неа се докажува поврзаност помеѓу варијаблите. Статистичката проверка се вика биваријантна корелација со Пирсонов коефициент. Всушност се докажани хипотезите со тоа што првата варијабла- колку сте мотивирани од работата, во случајов е позитивна и силна, статистички значајна корелација со другите варијабли во матрицата. Означените варијабли со потемнети редови во табелата се статистички значајни со статистички значајна корелација. Односно, согласно резултатите презентирани во табелата, статистички значајни варијабли се следните:

- Дали сметате дека лидерот ве мотивира во извршувањето на работните обврски?
- Дали сметате дека вашиот лидер ве мотивира на посакуваниот начин ?
- Дали имате јасна комуникација со лидерот?
- Дали лидерот позитивно влијае на извршувањето на вашите работни задачи ?
- Дали сте задоволни од повратните информации кои ги добивате од својот лидер, преку реализација на секојдневните работни обврски ?
- Дали сметате дека вашиот лидер позитивно влијание на развој и унапредување на вашите работни вештини со нови работни можности, со кои би можеле дополнително да се усовршувате?
- Дали сметате дека мотивираноста на вас како вработен зависи од харизмата на лидерот?
- Дали лидерот ги порепознава мотивите на вработените, обезбедувајќи нивно исполнување, истовремено исполнувајќи ги целите на компанијата ?
- Дали лидерот создава вработени во согласност со нивната работна средина со користење на соодветни стимулативни награди ?

## Глава 4. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

### 4.1. ЗАКЛУЧОЦИ

Секој вработен има потреба од почит, достоинство на работа и одлучување. Потребно е системот на вредности на вработениот и организацијата да се совпадне, така што работата може да биде успешна. Само оние кои го прават она што го знаат и сакаат и чија работа е вреднувана, се успешни. На вработените ги исполни своите цели, мора да биде мотивиран да работи и дека за тоа треба да се соодветно наградени, затоа што тоа е најдобриот начин за поддршка на ефикасно спроведување на организацијата.

Само надлежните лидери имаат идеи, ги дефинираат проблемите, ги објаснуваат, добиваат сугестии, убедуваат и бараат помош од подредените кога е потребно. Комуникацијата и соработката со вработените е клучот за успешното лидерство и мотивација.

На почетокот на истражувачката работа почнавме од хипотезата дека главните лидери и нивниот стил на лидерство од најважните во изградбата на системот на мотивација. Нашето истражување проучување на делата на автори во областа на менаџмент - Котлер, Бенис, Хигинс, Масиќ, Бољановиќ, Церовиќ и други, заедно со примери од практиката во корист на главната хипотеза на оваа студија.

Нашите посебната хипотеза е дека задачата на лидерите е да се признае мотивацијата на вработените, да се обезбеди нивното исполнување, а исполнувањето на целите на компанијата и дека лидерот треба да го признае потенцијал на нивните соработници, и им се овозможи реализација на работата на животната средина, како и лидер облици на вработените во согласност со нивните работа на животната средина со користење на соодветни награди поттик, ние потврди дека одговорите на испитаниците на анкетата, како и преку теоријата на лидерство.

Како и во другите земји, така и во Македонија, мотивацијата на вработените е бројна и комплексна. Мотивите се индивидуални според бројот, карактерот, траењето, насоката и интензитетот во кој се насочени. Тие, исто така, се менуваат во зависност од околностите и од степенот на задоволство. Мотивацијата на мотивите во домашните организации подразбира однос на лични и социјални потреби. Задачата на лидерот е да ги препознае мотивите на поединецот во компанијата и да обезбеди услови во кои неговите способности ќе се појават.

Со оглед на резултатите од истражувањето, доаѓаме до одговорот дека всушност нема универзално решение за градење мотивациски систем, но зависи од политиката на самата организација. Една од главните задачи е да се дефинира системот за наградување, а условот е подобро да се разбере и да се разбере човековата мотивација. Наградниот систем не може да зависи од однесувањето на поединецот, туку е дел од деловната политика.

Нашето истражување покажа дека материјалниот надомест е неопходен, но не и единствен услов за развој на мотивација во претпријатието. Како што можеме да забележиме, постојат различни барања на луѓе од различни возрасти, и затоа не може да има само еден модел на однесување.

Од гледна точка на лидерство, која е наша појдовна точка, мотивациони фактори треба да обезбедат однесување на вработените на соодветен начин за да се постигнат целите на организацијата. Не смееме да забораваме дека иако луѓето се ресурс, сè уште зборуваме за живи суштества со желби и потреби, и дека мора да постои соодветен начин на однесување без оглед на сè.

## 4.2. ПРЕПОРАКИ

Денес, само здрави и среќни вработени придонесуваат компанијата да има високо ниво на морал, продуктивност и профитабилност. Меѓу начините да се зголеми мотивацијата на работното место е да се инвестира во работни простории во кои вработените ќе може слободно да се вклучат и да се чувствуваат удобно. Спротивно на тоа, лошо организираниот работен простор може да ја пригуши креативноста што би влијаело кон постигнување на послаби перформанси, вклученост и иновации. Кога лидерот инвестира во работен простор, всушност ја претставува културата и вредностите на својот бренд.

Подобрувањето на квалитетот на воздухот и вентилациските системи ја зголемуваат продуктивноста за 11 проценти и комоцијата за 3 проценти. За чист воздух, несекогаш е потребно да инвестирате во најдобар вентилациски систем, скапи клима уреди и системи за греење, иако ваквите инвестиции дополнително би придонеле. Доколку годишниот буџет не вклучува финансиски средства за вакви инвестиции, има и поевтина варијанта која подразбира садење и одржување на растенија кои го впиваат јаглеродниот диоксид, а испуштаат кислород.

Свонењето на телефоните, гласното зборување и општата бучава може да ја отежни или целосно да ја оневозможи способноста на луѓето да останат концентрирани. Бучавата е несакано одвлекување на вниманието и главен причинител на незадоволство кај вработените.

Добрата вест е што овие проблеми можат многу лесно да се надминат преку следење на неколку едноставни правила. Дури 45 проценти од вработените се жалат дека имаат стресно патешествие додека стигнат во до својата канцеларија. Што значи тоа? Гужвите во сообраќајот, празниот акумулатор, договорот со партнерот околу тоа кој ќе го земе автомобилот..... сето тоа предизвикува утрински стрес кај луѓето. Па, зошто да не ги мотивирате вработените да доаѓаат со велосипед или да пешачат до работа? Не само што ќе го избегнат сообраќајниот метеж, туку и ќе добијат дополнителен мотив од поголемото количество на серотонин предизвикано од физичката активност.

Доколку не можете на своите вработени да им обезбедите теретана во рамките на компанијата, размислете околу тоа да им овозможите попуст на годишна членарина во најблиската теретана или фитнес клуб. Чувајте го докторот подалеку, помагајќи им на



своите вработени да имаат редовна исхрана. Овозможувајќи им бесплатно кафе, оброк, свежо исцеден сок, овошје и место каде што може да подготват нешто вкусно за јадење, им помагаат на вработените да се хранат здраво и да ги одржуваат мозокот и телото будни.

Просечниот работник се наоѓа во седната положба речиси 9 часа дневно – за многумина, тоа е подолго отколку што спијат. Седењето на биро подолго од 4 часа дневно предизвикува вкочанетост, болки во грбот и мускулни проблеми, а може да го наруши и нивото на шеќер во крвта. Размислете за купување на мебел кој ќе ги поттикне луѓето да се движат и помал дел од денот да го поминуваат во седечка положба. Вработените кои работат на прилагодливи бироа помалку се жалат на болка во мускулите, имаат поголема енергија и подолго го задржуваат фокусот.

Секоја личност има активности, настани, луѓе и цели во својот живот кои можат да ја мотивираат. Трикот за работодавците е да дознаат како да ја инспирираат мотивацијата на секој еден вработен на работа. Иако работодавците разбираат дека треба да обезбедат работна средина која креира мотивација, многумина не го разбираат значењето на мотивацијата во остварувањето на мисијата и визијата на компанијата. Дури и кога ја разбираат важноста на мотивацијата, работодавците честопати немаат вештини и знаење за да обезбедат работна средина која поттикнува мотивација помеѓу вработените.

Ова се некои од факторите што мора да се случат со цел да се мотивираат вработените:

1. Менаџерски и лидерски акции кои ги поттикнуваат вработените
2. Транспарентна и редовна комуникација за фактори кои се важни за вработените
3. Третирање на вработените со почит
4. Вклучување на вработените во одлуките за нивното работење и работа
5. Минимизирање на бројот на правила и политики во работната средина која им дава доверба на вработените и ги третира како возрасни
6. Редовно препознавање на доприносот на вработените
7. Обезбедување фидбек и коучинг од менаџерите и лидерите
8. Обезбедување натпросени бенефиции и компензација
9. Организирање на корпоративни активности
10. Менаџирање на вработените во рамки на остварлива рамка на цели и јасни очекувања.

## KORISTENA LITERATURA

- Bahtijarević, Šiber F, (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden market, Zagreb
- Bennis, W, Nauns, B ( 1985) *Leaders:the strategies for taking charge*, Harper and Row, New York
- Bitel Lester (1997), *Liderstvo*, Clio, Beograd
- Buble, M,(2000.), *Management*, Ekonomski fakultet u Splitu,Split
- Bovee, C.L. and others,(1993),*Management*, McGraw-Hill, Inc
- Čerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Čukić, B., (2004),*Integrativni menadžment ljudskih resursa*, ICIM – Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac
- Čerović S, Vukosav S, Lazović T, Univezitet Singidunum, FTHM-Beograd, *Liderstvo u turističkim preduzećima*
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. Journal of Applied Psychology
- Fiedler, F., Chemers, M.M. (1974) *Leadership and Effective Management*, Glenview, Scot & Foresman
- Grupa autora,(1976), *Popularna enciklopedija*,BIGZ, Beograd
- Hersey, P., Blanchard, H., (1982), *Management of Organizational Behavior*, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y
- Hellriegel D, Jackson S.E, Slocum J.W, (2002), *Management: A competency – based approach*, South Western, Thomson learning, Canada
- Higgins, J.M. (1994), *The management challenge*, Macmillan College Pulishing Company, New York
- Kotler J.P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business Scholl Press, Boston
- Lončarević R. (2006), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum,Beograd
- Milosavljević M, (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd

- Northouse, P.G. (2001) *Leadership*, Sage Publications, Inc, Thousand oaks
- Northaus, P., (2008) *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd
- Petković M.,Janićijević N., Bogićević Milikić B.,(2009), *Organizacija i menadžment ljudskih resursa*,Ekonomski fakultet, Beograd
- Pešić M.,(2007), *Sociologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Belknap Press of Harvard University Press
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. Human Relations
- Vidanović I, (2006), *Rečnik socijalnog rada*, Udruženje stručnih radnika socijalne zaštite Srbije, Beograd
- Yukl, G, (1988) *Leadership in organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Weihrich H,Koontz,(1994), *Menadžment*,Mate, Zagreb

## ЕЛЕКТРОНСКИ ИЗВОРИ

Дата на пристапување до наведените интернет страни е во период од 12.2018 до 02.2019

- [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr)
- [www.razvojkarijere.com](http://www.razvojkarijere.com)
- [www.is.fin.kg.ac.rs](http://www.is.fin.kg.ac.rs)
- [www.biznis-akademija.com](http://www.biznis-akademija.com)
- [www.regonline.com](http://www.regonline.com)
- [www.doiserbia.nb.rs](http://www.doiserbia.nb.rs)
- [www.linkuniversity.com](http://www.linkuniversity.com)
- [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com)
- [www.radniodnos.com](http://www.radniodnos.com)
- [www.gmbusiness.biz](http://www.gmbusiness.biz)
- [www.emocionalnainteligencija.com](http://www.emocionalnainteligencija.com)
- [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net)
- [myhrm.wikispaces.com](http://myhrm.wikispaces.com)
- [www.zbornik.ftn.uns.ac.r](http://www.zbornik.ftn.uns.ac.r)
- [www.biznisplan.net](http://www.biznisplan.net)
- [www.preduzetničkiservis.rs](http://www.preduzetničkiservis.rs)
- [www.fer.unizg.hr](http://www.fer.unizg.hr)
- [www.doisrpska.nub.rs](http://www.doisrpska.nub.rs)
- [www.organizacionakultura.net](http://www.organizacionakultura.net),
- [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)
- [www.dnevnadozamotivacije.com](http://www.dnevnadozamotivacije.com)
- [www.scotthyoung.com](http://www.scotthyoung.com)
- [radniodnos.com](http://radniodnos.com)
- [slobodanadzic.tripod.com](http://slobodanadzic.tripod.com)
- [www.gallup.com](http://www.gallup.com)
- [bobanrajkovic.weebly.co](http://bobanrajkovic.weebly.co)

## ПРИЛОЗИ

### ПРАШАЛНИК БР.1

ЈАВЕН СЕКТОР						
Општи податоци		Одговор				
1	Пол	Маж	Жена			
2	Возраст	25-35	36-47	48-59	60-67	
3	Степен на образование	ОСС	ССС	ВСС		
Прашања		Одговор				
1	Дали сметате дека вработените во вашето претпријатие се мотивирани од работата?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
2	Дали сметате дека вашиот лидер, ги мотивира своите вработени?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
3	Дали вработените се мотивирани од нематеријален фактор?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
4	Дали сметате дека вашиот лидер ве мотивира на посакуваниот начин?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
5	Дали имате јасна комуникација со лидерот?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
6	Дали лидерот позитивно влијание на извршувањето на вашите работни задачи?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
7	Дали сте задоволни од повратните информации кои ги добивате од вашиот лидер, преку реализација на секојдневните работни обврски?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
8	Дали сметате дека вашиот лидер позитивно влијание на развој и унапредување на вашите работни вештини со нови работни можности, со кои би можеле дополнително да се усовршувате?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
9	Дали сметате дека знаењето на лидерот е пресудно во однос на степенот до кој ги мотивира своите вработени во организацијата?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
10	Дали сметате дека харизмата на лидерот е пресудна во однос на степенот	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
11	Дали мислите дека постојат ситуации во кои лидерот ја злоупотребува својата лидерска моќ?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
12	Дали лидерите и нивните стилови на лидерство се најважни во градењето на систем на мотивација?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
13	Дали лидерот ги препознава мотивите на вработените, обезбедува нивно исполнување, истовремено исполнувајќи ги целите на компанијата?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
14	Дали лидерот мора да го препознае потенцијалот на неговите соработници и да им овозможи професионален развој и задоволство во работната средина?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
15	Дали лидерот создава вработени во согласност со нивната работна средина со користење на соодветни стимулативни награди?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам

## ПРАШАЛНИК БР.2

ПРИВАТЕН СЕКТОР						
Општи податоци		Одговор				
1	Пол	Маж	Жена			
2	Возраст	25-35	36-47	48-59	60-67	
3	Степен на образование	ОСС	ССС	ВСС		
Прашања		Одговор				
1	Дали сметате дека вработените во вашето претпријатие се мотивирани од работата?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
2	Дали сметате дека вашиот лидер, ги мотивира своите вработени?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
3	Дали вработените се мотивирани од нематеријален фактор?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
4	Дали сметате дека вашиот лидер ве мотивира на посакуваниот начин?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
5	Дали имате јасна комуникација со лидерот?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
6	Дали лидерот позитивно влијание на извршувањето на вашите работни задачи?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
7	Дали сте задоволни од повратните информации кои ги добивате од вашиот лидер, преку реализација на секојдневните работни обврски?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
8	Дали сметате дека вашиот лидер позитивно влијание на развој и унапредување на вашите работни вештини со нови работни можности, со кои би можеле дополнително да се усовршувате?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
9	Дали сметате дека знаењето на лидерот е пресудно во однос на степенот до кој ги мотивира своите вработени во организацијата?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
10	Дали сметате дека харизмата на лидерот е пресудна во однос на степенот	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
11	Дали мислите дека постојат ситуации во кои лидерот ја злоупотребува својата лидерска моќ?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
12	Дали лидерите и нивните стилови на лидерство се најважни во градењето на систем на мотивација?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
13	Дали лидерот ги препознава мотивите на вработените, обезбедува нивно исполнување, истовремено исполнувајќи ги целите на компанијата?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
14	Дали лидерот мора да го препознае потенцијалот на неговите соработници и да им овозможи професионален развој и задоволство во работната средина?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам
15	Дали лидерот создава вработени во согласност со нивната работна средина со користење на соодветни стимулативни награди?	не се согласувам воопшто	не се согласувам	ниту се согласувам, ниту не се согласувам	се согласувам	целосно се согласувам