

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

СКОПЈЕ

Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во  
општествените дејности

КВАЛИТЕТ НА ОДНОСОТ ЛИДЕР – СЛЕДБЕНИК И МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА  
ВО ПРИВАТЕН И ЈАВЕН СЕКТОР

Магистерски труд

Кандидат:

Анета Димовска

Ментор:

Проф. д-р Елисавета Сарцоска

Скопје, 2014

## Содржина

ВОВЕД .....	5
1. Теоретски основи на истражувањето .....	7
1.1 Дефинирање на мотивацијата .....	7
1.2 Улогата и значењето на мотивацијата .....	8
1.3 Фактори на индивидуална мотивација .....	9
1.4 Надворешна и внатрешна мотивација .....	10
1.5 Пристапи на мотивацијата .....	13
2. Теории на мотивација .....	14
2.1 Класична теорија на мотивација .....	14
2.2 Теоријата на човечки односи .....	16
2.3 Теоријата човечки ресурси .....	17
2.4 Содржински теории на мотивација .....	18
2.4.1 Теоријата хиерархија на потребите .....	19
2.4.2 Теоријата на тристепена хиерархија на потребите ( ERG ) .....	22
2.4.3 Теоријата на два фактора .....	24
2.4.4 Теоријата на постигнување.....	25
2.4.5 Теоријата на улогата на мотивација .....	26
2.5 Поважни теории на процесот .....	26
2.5.1 Теоријата на очекувања .....	27
2.5.2 Теоријата на праведност .....	28
2.5.3 Теоријата на поставена цел .....	29
2.5.4 Интегративна теорија на мотивација .....	30
2.5.5 Теоријата зајакнување .....	31

3. Поим, улога и карактеристики на лидерството .....	32
3.1 Процесот на лидерство .....	35
3.1.1 Процесот на лидерство според Kouzes и Posner .....	35
3.1.2 Процесот на лидерство според John Kootter.....	36
3.2 Пристапи кон проучувањето на однесувањето на лидерот .....	38
4. Теории на лидерство .....	39
4.1. Теоријата карактерни црти на личноста .....	39
4.2 Бихејвиористички теории на лидерство .....	40
4.2.1.1 Лидерство базирано на употреба на власт .....	40
4.2.1.2 Студии на Универзитетот Охајо и Мичиген .....	42
4.2.1.3 Ликертов модел на лидерски стилови .....	44
4.2.1.4 Менаџерска мрежа .....	46
5. Ситуациони теории на лидерство .....	48
5.1.1 Теоријата на лидерски континуум .....	48
5.1.2 Фидлеровата LPC теорија на контингенција.....	49
5.1.3 Теоријата пат – цел .....	52
5.1.4 Херси – Бланшаровата теорија .....	53
5.1.5Врум – Јетонова теорија .....	55
6. Односот лидер – следбеник .....	57
6.1 Силови на следбеникот .....	58
7. Нови концепти на лидерство .....	59
7.1 Харизматско лидерство .....	59
7.2 Трансформационо лидерство .....	61
7.3 Тимско лидерство .....	62

7.4 Емоционално лидерство .....	62
8. Релевантни емпириски истражувања .....	63
8.1 Проблем на истражувањето .....	65
8.2 Цел на истражувањето .....	65
8.3 Истражувачки варијабли .....	65
8.4 Истражувачки хипотези .....	66
9. Метод на истражување .....	66
9.1 Опис на примерокот испитаници .....	66
9.2 Опис на мерните инструменти .....	66
9.3 Опис на статистичката обработка на податоци.....	66
9.4 Опис на постапката .....	66
10. Резултати .....	67
11. Дискусија.....	71
12 Резиме .....	74
13. Литература.....	75
14. Прилози .....	77

Прилог А : Прашалник за процена на мотивацијата

Прилог Б : Прашалник за односот лидер - следбеник

Прилог В : Лични податоци

## Вовед

За да биде успешна организацијата е неопходен лидер кој ќе се соочи со брзите промени, ќе создаде визија и поттик за остварување на таа визија. Лидерството како проблематика е доста актуелно и истражувано преку научно прифатени теории базирани на различни аспекти. Кога некоја индивидуа се обидува да влијае врз однесувањето на друга, таа индивидуа е потенцијален лидер, а личноста врз која се влијае е потенцијален следбеник. „ Вистинскиот лидер е пример што се следи. Тој е светилник кој го осветлува патот по кој што чекорат неговите следбеници.” ( Recurses, New Jersey : Prentice Hall, Inc.p. 83 ). Ако следбениците не се подготвени да бидат водени, лидерите неможат да водат, лидерите треба да ги исполнат очекувањата на своите следбеници.

Мерка за успешен лидер не е повеќе позицијата, туку тоа што таа личност го направила на таа позиција. Ако следбениците не веруваат во својот лидер, во неговите стручни и морални квалитети, тогаш неможе да се очекува дека тие ќе бидат мотивирани да ги достигнат целите на организацијата, и обратно ако лидерот не верува во способностите на своите следбеници тогаш кај него нема да постои поттик за постигнување на високи резултати.

Процесот на лидерство е функција на лидерот, следбениците ( оние кои го следат лидерот) и другите варијабли кои се однесуваат на дадената ситуација (Hersey, P & Blanchard ). Стилот на лидерство е она што го карактеризира секој лидер и го прави препознатлив, успешните лидери се способни да го менуваат стилот во склад со контекстот и ситуацијата. Најефикасен стил е ониј во кој што лидерот најмногу учествува и оној стил кој дава резултати. Како лидерот ќе ја води организацијата и колку ќе биде успешна зависи од вредностите кои ги поседува, знаењето и искуството.

Во истражувањата се забележало дека следбениците припаѓаат во две групи - следбеници во групата и следбеници надвор од групата. Следбениците во групата имаат квалитетен однос со лидерот во работните улоги, додека оние надвор од групата имаат

нискоквалитетен однос со лидерот држеќи се до формално пропишаните работни улоги. Секој лидер треба да открие кој вид на мотивација е најприфатлив за вработените, и да го практикува тој стил што дава резултати. Најпознати истражувања на мотивацијата за работа се на: Даглес Макгрегор ( теоријата x и y ), Фридрих Херцберг ( теоријата на хигиенски и мотивациски фактори ), Абрахам Маслов ( хиерархијата на потреби ) и др. Абрахам Маслов и Мек Грегор тврделе дека само задоволните работници се продуктивни работници.

Мотивацијата е она што ја поткренува, насочува и одржува активноста на човекот (Steers & Porter, 1991 ). Мотивот е внатрешен услов или состојба која го детерминира интензитетот на однесувањето на индивидуата. Мотивацијата за работа пред сè зависи од надворешни и внатрешни фактори, но лидерот е тој кој ги спроведува целите, ги организира вработените и води грижа за нивниот развој, мотивира, создава позитивна клима и објективно ги вреднува достигнувањата на поединците и организацијата во целина. Само со цврсто лидерство и работна средина каде што се вреднува моќта и трудот на вработените, можностите за напредок се бесконечни.

## 1. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

### 1.1 ДЕФИНИРАЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА

Во работната поставеност мотивацијата се користи за да се објасни продуктивноста на работниците и напорот што тие го вложуваат. За да се проучува мотивацијата и да се развијат теориите на мотивација за работа потребна е попрецизна дефиниција за мотивацијата. Мотивацијата ја поткренува, насочува и одржува активноста на човекот.

Ако некој се труди многу и ја извршува работата добро често се заклучува дека мотивацијата е висока, кога луѓето не ја вршат работата добро дури не се ни обидуваат да работат добро, претпоставката е спротивна тие не се мотивирани, ова е само делумно точно. Мотивацијата е само една варијабла што го одредува работното однесување.

Успехот во работата е функција на мотивацијата и способностите, тоа значи дека лицето за да ја врши дадената работа успешно мора да биде мотивирано да ја врши задачата но и да ги има потребните вештини, знаења и искуство за да ги врши, ако некој фактор недостига перформансата на работникот нема да биде успешна. Високото ниво на мотивација може да компензира извесен недостаток на способност, но никогаш неможе да ја замени во целост.

Мотивацијата е феномен кој се истражува релативно долго од страна на голем број истражувачи (Weiss, J.W 1996). Карактеристични се следниве ставови:

- мотивацијата е општ поим (термин) кој се однесува на потребите, желбите и сличните сили (Wehrich, Koontz., H 1993),
- мотивацијата е збир на внатрешни сили на поединецот која го подобрува неговиот напор во извршувањето на задачата (Stefanovic, Z., 1999),
- мотивацијата е психолошка карактеристика која влијае на степенот на можноста на поединецот. Се состои од фактори кои предизвикуваат поддршка на човековото однесување во посакуваната насока. Мотивацијата е процес што предизвикува одредено однесување (Stoner, A. F., Freeman 2000),
- мотивацијата значи поврзување на независни и зависни варијабли кои се однесуваат на големината и времетраењето на однесувањето на

поединците нивните ефекти, способности, разбирање на задачата и ограничувања од средината (Bahtijarevic F.S. 1999 ),

- мотивацијата е збир на ставови и вредности кои влијаат на личноста на одреден специфичен начин ( Ivancevich, 1998 ),
- мотивацијата е заеднички поим (термин) за сите внатрешни фактори кои ги консолидира интелектуалната и физичката енергија, иницира и организира индивидуални активности и го одредува интензитетот и траењето ( Bahtijarevic, 1999 ),
- мотивацијата е трагање ( пребарување ) за она што недостига и е потребно за личноста која се стреми да ги задоволи потребите ( Maslow, 1982 ).

## 1.2 УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА МОТИВАЦИЈАТА

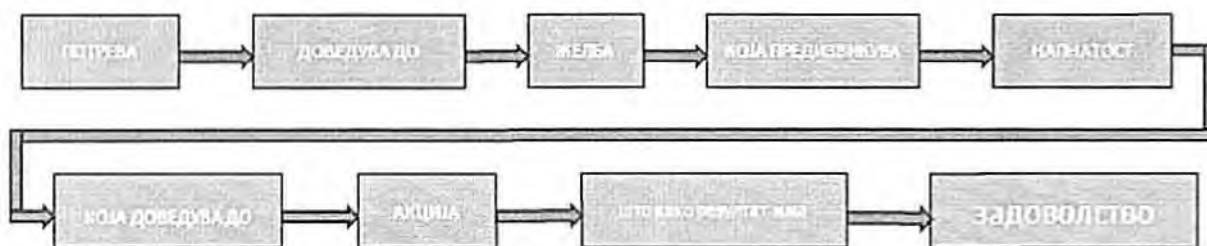
Луѓето се најважниот ресурс и најзначајниот актер за ефективноста и ефикасноста на организацијата ( конкуренцијата, растот и развојот ), и инаугурира на мотивација во рамките на организацијата.

Мотивацијата на вработените е многу важно подрачје за однесувањето на менаџерот во сите организации. Од аспект на менаџерот или лидерот мотивацијата може да се дефинира како активност каде личноста делува во посакуваниот правец ( Robins, S. P., Culter, 2003 ). Мотивирањето е активност преку кое менаџерот влијае на вработените да се ангажираат максимално и да се вклучат во најголема можна мера во остварувањето на визијата на организацијата.

Во истражувањето на 55.000 вработени спроведено од страна на Gallup Organization, дојдено е до заклучок дека високиот морал на вработените се јавува кога фирмата им дава на вработените можност да го работат тоа што најдобро го знаат, кога вработените знаат дека нивните мислења се важни и веруваат дека нивната работа ќе допринесе кон остварување на мисијата на компанијата. (L.E. Boone, D. L. Kurtz, 2000 ).

Мотивирањето на вработените е исклучително комплексна активност каде што се бара многу, за да успаат во тоа менаџерите мораат да : (Berdwell, Holden, 2001 ).

- ја познаваат природата, улогата и значењето на мотивацијата ;
- да имаат соодветни знаења ( теоретски и практични ), за мотивацијата како феномен и процес;
- применуваат соодветни мотиватори ;
- да се биде пример за сите во организацијата, работата, однесување со ентузијазам, посветеност, верба, успех и тоа „ без ограничување – слободно продуктивно однесување”, ( Bellingham, R., Cohnen B., 1989 ).
- оценување на ефектите на мотивација ;
- воспоставување на ефикасен feedback.



Слика 1 Синцир на потреби

### 1.3. ФАКТОРИ НА ИНДИВИДУАЛНА ( ЛИЧНА ) МОТИВАЦИЈА

Мотивацијата е психолошка перформанса што ја карактеризира секоја личност односно поединци кои учествуваат и вршат одредени работни активности. Личната мотивација е определена од страна на многу фактори кои може да се групираат во :

- индивидуалните карактеристики на личноста како што се : перцепции, очекувања, вредности, ставови, потреби и социјални особини.
- работни карактеристики, меѓу кои најважни се : љубопитноста, автономијата во неговиот настап, награда за извршена работа, feedback на резултатите.

- карактеристики на работната ситуација, како што се работната средина ( менаџери, работници, работни услови ) и организациски практики ( наградување, поединечни награди, организациска култура и клима.).
- поширока социјална средина која се состои од многу компоненти како што се : систем на вредности, развојот на социо – економски систем итн.

Индивидуалната (лична) мотивација е психолошка карактеристика на вработените која има исклучително динамичен карактер. Една од причините е дека сите особини на секој вработен немаат константни перформанси наспроти сите се менуваат во текот на развојот на секоја индивидуа, тоа е природно затоа што сите вработени во текот на работата стекнуваат нови теоретски и практични знаења.

#### 1.4 НАДВОРЕШНА И ВНАТРЕШНА МОТИВАЦИЈА

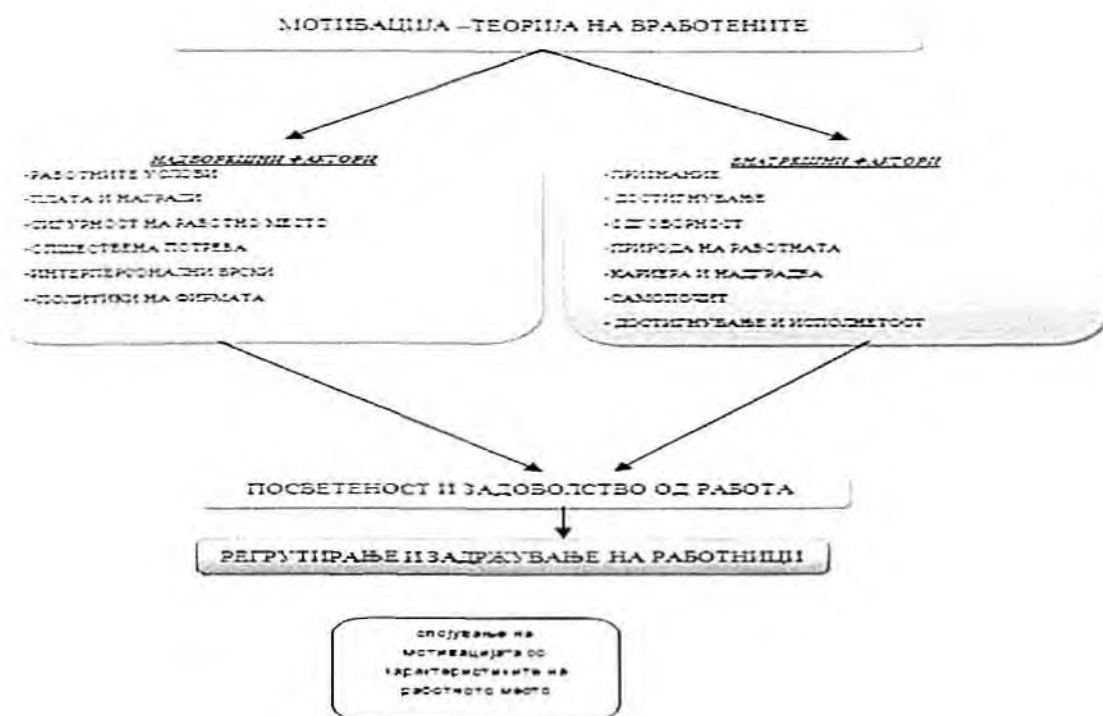
Мотивацијата може да потекнува од внатрешни и надворешни извори.

Внатрешната мотивација доаѓа до израз кога луѓето се водени од сопствената желба без никаква поткрепа од надвор, додека надворешната мотивација се карактеризира со мотивирање на вработените, наградување ( за добро завршена работа ) покачување на плата, бенефиции, признанија и сл.

Внатрешно мотивирано однесување е извршено за сопствени цели, и оваа мотивацијата доаѓа од вршењето на самата работа. Многу менаџери се инстинктивно мотивирани, тие произведуваат чувство на достигнување и остварување помагајќи и на организацијата да ги оствари нејзините цели и да достигне конкурентски предности. Внатрешната мотивација се однесува на самогенерирани фактори кои овозможуваат луѓето да се однесуваат на одреден начин и да се движат во одредена насока. Овие фактори вклучуваат одговорност ( чувство дека работата е важна ), автономија ( слобода на дејствување ), развој на вештини и способности, предизвик во работата, можности за напредување и сл.

Надворешната мотивација се однесува на тоа што може да се направи за луѓето да бидат мотивирани, тука вклучени се: награди, плати, промоции, пофалби, казни, критики,

сигурност и сл. Оваа мотивација може да има брз и моќен резултат, но ефектот е кратко траен. Поголема е веројатноста дека внатрешната мотивација ќе има подлабок и подолгорочен резултат, бидејќи не е наметната. Исто така праксата покажува дека покачувањето на платата или доделениот бонус може да да предизвикаат зголемен ентузијазам, но тој ефект е краткотраен.



Слика 2 Надворешни и внатрешни фактори на мотивирање

Без оглед дали луѓето се внатрешно или надворешно мотивирани тие уживаат и се мотивирани да работат во организациите каде што се инспирирани да остварат одредени резултати, бидејќи резултатот е она што личноста го добива од работата или организацијата. Некои резултати како што се автономијата, чувството на достигнување и задоволството од извршување на интересна работа, резултираат со внатрешно мотивирано

однесување. Други резултати како што се платата, сигурноста на работата, бенефициите и времето за одмор резултираат во надворешно мотивирано однесување.

Утврдено е дека мотивацијата на вработените не е само психолошки и социолошки проблем на работата и работното однесување, туку е однесување насочено кон некоја цел што побудува потреби предизвикани во човекот, а целта е однесување за задоволување на потребата. Лидерот треба да ги согледа потребите на вработените и да применува соодветни мотиватори.

Значењето на мотивацијата е причината за поставување на бројни теории, но иако постои разлика во дефинирањето на мотивацијата кај теоретичарите, заедничко за сите е дека при проучувањето на мотивацијата неопходно е да се имаат во предвид потребите на индивидуалните личности, бидејќи секој човек има индивидуални карактеристики кои го прават поразличен од другите.

Најчесто применувани мотиватори се : парите, партиципацијата, квалитетот на работната средина, соодветното работно место и сл.

Најчесто користени стратегии од страна на менаџерите за мотивирање на вработените се :

1. Позитивно засилување / големи очекувања,
2. Ефикасна дисциплина и казна,
3. Третман на вработените соодветно,
4. Задоволување на потребите на вработените,
5. Поставување на цели поврзани со работата,
6. Преструктурирање на работното место,
7. Награди за ефикасно извршување на работата.

## 1.5 ПРИСТАПИ НА МОТИВАЦИЈА

Историски гледано истражувањето на мотивацијата се темели на различни аспекти. Иако сме сведоци на различните пристапи на мотивација, може да се каже дека доминираат следниве пристапи : ( Daft, 2000 ).

1. Традиционален пристап,
2. Пристапот човекови односи,
3. Пристапот човечки ресурси,
4. Современ пристап.

### 1. Традиционален пристап

Овој пристап на мотивација ја промовира тезата дека работниците се „ homo – економikus“, луѓе чиј работен ангажман односно однесување е поврзано за задоволување на материјалните потреби. Носителите на овој пристап ( научници, практичари ) работниците ги гледаат како луѓе кои се подготвени да работат и најтешки работи за да добијат повисока плата, луѓе кои ги задоволуваат материјалните т. е. економските потреби. Истражувачите на овој пристап на мотивација во центарот на вниманието ги ставаат материјалните стимулации (мотиватори ), платата како најважен и најзначаен економски надомест, во исто време стимулт за работно ангажирање на вработените.

### 2. Пристапот човекови односи

Овој пристап во фокусот на истражувањатана мотивацијата ја става неекономската страна на човековата природа – работникот како социјално суштество. Пристапот на човековите односи донесе голем напредок во теоретското и практичното разбирање на мотивацијата на вработените. Тој е постигнат во текот и после спроведувањето на бројните истражувања во Western Electric Company ( Chicago ), познат како Хоторнов експеримент спроведен ( од 1924 до 1932 година ), од страна на Диксон Ротлисбергер и Елтон Мајо.

### 3. Пристапот човечки ресурси

Овој пристап ја промовира тезата дека работниците треба да се сметаат како личности кои имаат економски и некономски потреби, цели и мотиви. Затоа истражувачите на овој пристап истакнуваат дека мотивацијата на вработените е многу сложен процес – процес кој не може да биде успешен ако не се применуваат повеќе видови на мотиватори ( стимулси ).

### 4. Современ пристап ( модерен пристап )

Се заснова на тезата дека мотивацијата е многу сложен феномен, кој е карактеристичен за холистичките истражувања, објаснувајќи ги и решавајќи ги проблемите поврзани со мотивирањето на вработените.

Современиот пристап има голем број теориина мотивација кои се делат на :

- Содржински теории на мотивација,
- Процес теории на мотивација, и
- Теоријата засилување.

## 2. ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА

### 2.1 КЛАСИЧНА ТЕОРИЈА НА МОТИВАЦИЈА

Појавата на класичната теорија на мотивација ( уште наречена теорија на материјална мотивација ) поврзана е со Фредерик Тејлор ( Frederick W. Taylor ), односно за неговата работа. Тејлор е прв кој научно ја истражувал мотивацијата, неговата опсесија беше поврзана со пронаѓањето и примената на методот за зголемување на продуктивноста на работниците.

Бројните истражувања и експерименти спроведени од страна на Midwale Steel Company, доведе до сознание дека постоечкото незадоволство на ниво на продуктивноста е последица на неефикасното искуство на менаџерот. Затоа тој се залагаше за управување со наука базирана на знаења и принципи. Во овој контекст посебно внимание треба да се посвети на неговите две тези : ( Taylor, 1967 ).

Прво вештината за управување „ знаете точно што сакате да извршат вашите луѓе а потоа бидете сигурни дека тие извршиле на најдобар и најевтин начин”, и второ високите плати и ниските трошоци на трудот се темели на најдобро управување.

Можност за постигнување Тејлор гледа во идејата за работно ангажирање „ прво класни работници” ( работник кој физички и психички се вклопува во работата, а истовремено е мотивиран за подобро да ја заврши својата работа ), добивајќи плата од триесет до сто проценти повеќе од просечниот работник. Тејлор гледа можност за максимизирање на мотивацијата на вработените, почитување како на нивните интереси така и на интересите на работодавачите. Според Тејлор овој пристап кон однесување и мотивација на вработените имал карактеристики на механичен третман на вработените, каде што вработените се третираат како машини кои создаваат услови за континуирана работа и еднаков ефект.

За целите на ова однесување за работа, се смета дека е потребно да се изврши добра селекција, да им се даде добра плата ( во однос на опкружувањето ), нормирани задачи, строго пропишани методи во извршувањето и строго контролирана работа.

Со користењето на овој метод во почетокот дошло до зголемување на производството, но сепак ефектот бил краткотраен бидејќи од имплементацијата на непопуларните мерки кон работниците ревизија на работните норми довело до пад на работната мотивација.

Тејлоровите ставови во голема мера се и денес актуелни како теоретски така и од практична гледна точка, особено кога станува збор за материјални мотивации. Тоа е затоа што материјалниот надоместок или стимулс денес во една развиена пазарна економија претставува многу значаен фактор во поттикнување и мотивирање на вработените. Факт е дека во современото општество зголемената плата не е единствен доминантен мотивациски фактор, тука делуваат и многу бројни субјективни и објективни фактори.

## 2.2 ТЕОРИЈАТА ЧОВЕЧКИ ОДНОСИ

Хоторн експеримент ( Howthore Studies ), пронашле бихевиорален фактор на мотивирање на вработените т.е. зголемување на продуктивноста на работниците.

Овие експерименти утврдиле дека некономските фактори (социјалните ) се многу важни, често поважни и од материјалното мотивирање за однесување на поединецот, особено во групна работа.

Диксон ( Dickson ), Ротлисбергер ( Roethlisberger ) и Мејо ( Mayo) дошле до многу бројни и важни сознанија во врска со социјалните аспекти на однесувањето на вработените и влијанието на мотивацијата.

Теоријата на човечки односи се состои од ставови на нематеријалните варијабли на мотивирање на вработените.

Тоа се следниве варијабли :

- Демократски стил на управување,
- Однесување на групата,
- Неформална комуникација,
- Информирање на вработените за целите и начините за нивно остварување,
- Учество во донесувањето на одлуката.

### *Управување со отворена книга*

Многу организации ги вклучуваат своите вработени во одлучување на работното место во разгледување на финансиските извештаи. Нивната цел е вработените да се мотивираат во донесувањето на подобри одлуки и да бидат во можност да ги сфатат последиците од тоа што го работат, како тоа го прават и да влијаат врз конечниот резултат. Овој пристап се нарекува менаџмент отворена книга. ( S.P. Robbins, M. Culter, 2005 ).

## 2.3 ТЕОРИЈАТА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Овие студии се спроведени од бројни истражувачи меѓу кои најпознати се : Бернард, Мајлс, Дејвис, Арзирис и Мек Грегор. Главната теза на теоријата е дека луѓето (вработените ) се најважниот ресурс на секоја организација.

Теоријата на човечки ресурси претставува збир на концепти, ставови, и принципи, посебно интересни се ставовите за :

- Улогата на групата и групната работа,
- Важноста на групата во донесување на одлуки, врз основа на принципите на учество,
- Одговорноста за вработените,
- Интерперсонални и интергрупни конфликти, и нивно разрешување,
- Позитивни аспекти на неформалната организација.

Революционерно значење на науката во однесувањето на вработените има „ Школата на Меѓучовечките односи” која ја поставил Елтон Мајо и неговите соработници. Овој пристап е ориентиран кон работниците, теорија чија ориентација е работа – работа. Тој посочил дека добрите резултати во работата се од посебна важност за разгледување на целата личност на човекот во работата.

Клучна претпоставка на овој модел се општествените процеси во организацијата, работа во разбирање и сочувствување на потребите и желбите на работниците, како да се придобијат во текот на соработката.

Напознати претставници на школата за човечки односи се : Даглес МакГрегор (1960 ) кој е посебно познат по теоријата X и теоријата Y. Оваа теорија претставува аналитички преглед на основни, дијаметрални и спротивставени претпоставки за природата на човекот.

## Теоријата X и теоријата Y – Даглас МакГрегор

Теоријата X претставува традиционален поглед на управување и контрола во организациите. Според оваа теорија се смета дека :

1. Вработените сакаат да работат што е можно помалку, така што менаџерите мораат да ги контролираат, убедуваат, наградуваат и казнуваат, со цел да ги натераат да работат во постигнување на целите на организацијата.
2. Вработените имаат мали амбиции и не им се допаѓаат одговорностите.
3. Вработените се спротивставуваат на промените.

Теоријата Y во голема мера е компатибилна со современиот пристап на човечките ресурси. Според оваа теорија се смета дека :

1. Вработените не одбиваат работа.
2. Вработените можат да бидат креативни во решавањето на проблемите и постигнување на целите на организацијата.
3. Вработените се подготвени да прифатат одговорност.
4. Вработените ќе се посветат на целите на организацијата, а со тоа и постигнување на личните цели.
5. Вработените имаат потенцијал за развој, кој обично не е искористен во најголем дел од организациите.

### 2.4 СОДРЖИНСКИ ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА (теоријата на човечки потреби)

Оваа теорија е збир на теории меѓу кои најзначајни се :

1. Теоријата хиерархија на потребите,
2. Теоријата на три степена хиерархија на потребите,
3. Теоријата два фактора,
4. Теоријата постигнување,
5. Теоријата улога на мотивацијата.

## 2.4.1 Теоријата хиерархија на потребите

Теоријата хиерархија на потребите ( Theory Hierarchy of Needs ; Maslow Hierarchy of Needs), ја формулирал Абрахам Маслов. За Маслов се карактеристични две главни хипотези : прво, постои структура на основните потреби кои се од универзален карактер, и се релевантни за секој човек, и второ, дека секој човек треба да се гледа како поединец интегриран во групата (организацијата ), која има одредени специфични потреби, цели и желби.

Маслов дефинирал пет категории на потреби кои се хиерархиски подредени:

### 1. Физиолошки потреби

Под физиолошки потреби Маслов укажува на потребата за храна, вода и други телесни потреби, тие се сите основни потреби на луѓето кои се наопходни за обезбедување физички опстанок.

### Како да се задоволат потребите на бездомниците

Менаџерите на две невладини организации се обидувале на нов начин да им помогнат на луѓето да ги задоволат своите основни потреби. Во двете програми идејата е да им се помогне на луѓето според хиерархијата на Маслов.

Street News ( Улични вести ), е месечно списание во Менхетен и е прва позната организација која ангажирање бездомници. Во 1989 година ова списание е непрофитна доброотворна задача или проект поткрепен од Хачинсон ( Hutchinson Persons ), поранешен рок музичар. Сите стедства и деловниот простор на списанието е добиено од компанијата во Менхетен. Биле ангажирани бездомници како продавачи и добивале 50 центи од 75 центи за секој продаден примерок. По 5 центи од секој примерок морале да го уложат во програмата за штедење наменето за решавање на станбеното прашање. За четири месеци 200 бездомници заштедиле доволно пари за да се преселат во сопствените станovi.

Days Inn of America ( Деновите во Америка ), е друга организација кој има работна програма која се нарекува „ луѓе до специјален сектор” – за бездомниците и постарите немоќни лица. Овој програм кој вработува работници како продавачи е развиен од 1985

година. Повеќето работници бездомници се регрутирани од прифатилишта на малтретирани жени, овие жени немале квалификација за работа, ниту предходно канцелариско искуство, Days Inn организираше обуки во училниците и на работните места. (D.A.F. Stoner, R. E. Fridman, D.L.R. Ggilbert, 1997 ).

## 2. Потребата за сигурност ( безбедност )

Под потребата за безбедност Маслов подразбира потреба на луѓето да се заштитат од негативните последици, од физички и психички закани ( вистински или потенцијални ).

## 3. Потребата за припадност

Социјалните потреби се потреби на поединецот како член на семејството и член на групата ( организацијата ), во која работи. Како член на организацијата, секој човек има потреба за дружење, потреба за припадност во работната група односно тим, и потребата да развие пријателски однос со другите членови на организацијата.



Слика 3 Маслова хиерархија на потребите

#### 4. Потребата за почитување

Секој човек има потреба да биде почитуван ( да ги почитува другите ). Според Маслов потребата да се почитува е желба луѓето да бидат способни, независни, признати, вклучувајќи ја потребата за самодоверба.

#### 5. Потребата за самоактуелизација

Според Маслов секој човек се стреми кон самоактуелизација, тоа е желбата, потребата да ги реализира своите потенцијали на начин кој води кон самоисполнување. „Секој сака да биде она што може да биде, за да може конечно да живее во мир со себе”. ( Maslow, 1982).

Масловата теорија на потреби ја сочинуваат и други бројни тврдења и препораки. Од посебна вредност се следниве ставови:

- Ниедна потреба или желба не може да се смета изолирано ( секоја потреба е поврзана за состојбата на задоволување на други потреби ),
- Појавата на желбата да се задоволи потребата најчесто е условена од претходно задоволената потреба,
- Индивидуалното однесување ја мотивира потребата која е најважна во дадениот момент,
- Процесот на задоволување на потребите и процесот намалување на реалните потреби е истовремено зголемување на важноста и активирање на следните потреби ( потребата од повисок ред ),
- Хиерархијата на потребите не е иста кај сите луѓе, ниту пак е иста во различни ситуации во која се наоѓаат или може да се најдат,
- Вработените односно работниците не можат секогаш да се мотивираат на ист начин, треба да се најдат и спроведат нови стратегии на мотивирање, следејќи ги релевантните ( соодветните ) ефекти,
- Менаџерите треба да обрнат повеќе внимание на континуираниот развој на вработените, а не само задоволување на потребите од низок ред.

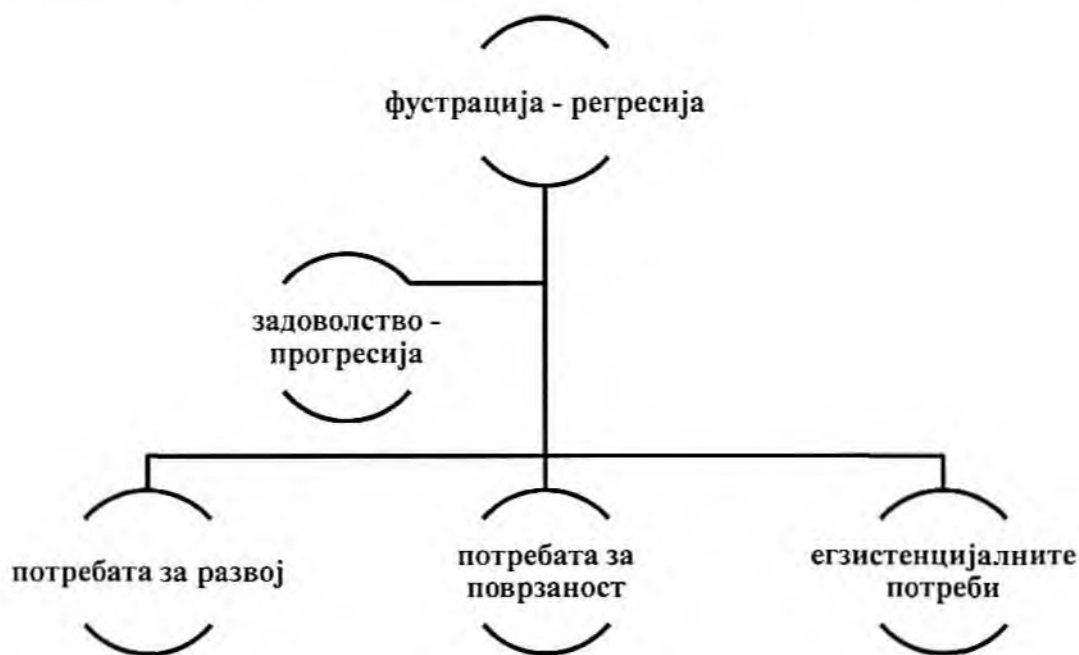
## 2.4.2 ТЕОРИЈАТА НА ТРОСТЕПЕНА ХИЕРАРХИЈА НА ПОТРЕБИТЕ

Теоријата на тростепена хиерархија или ERG теорија ја дефинирал Клејтон Елдерфер. Прифаќајќи ја Масловата хиерархија на потребите, Елдерфер ја промовира тезата за постоење на три групни потреби и тоа :

- 1) Егзистенцијалните ( основните ) потреби,
- 2) Потребата за поврзување, односно припадност, и
- 3) Потребата за развој.

Егзистенцијалните потреби( E – потреба ) се потребите кои Маслов ги дефинирал како основни. Тие можат да се задоволат со внесувањето храна, вода, воздух но и добивање соодветен надомест за работата, работните услови, медицинските услуги итн.

Потребата за поврзаност односно припадност( R – потреба)е друга значајна група на потреби. Тоа е збир на потреби кои вклучуваат добри односи со други луѓе.



Слика 4 ERG модел на мотивација

Потребата за развој( G – потреба) е потреба од највисок ред. Во оваа група спаѓаат потребите на личнаат креативност и развојот на луѓето како личности.

Според горе наведеното, Елдерферовата теорија се карактеризира со несогласување со Масловата на прашањата за напредокот на исполнување на хиерархијата на потребите. Спротивно на Маслов ( кој подоцна ги креираше релевантните ставови ), Елдерфер промовираше тези дека покрај процесот на задоволство – напредок, може да се постави и процесот фрустрација – враќање ( Gibbson, Ivancevich, Donelly, 1997 ).

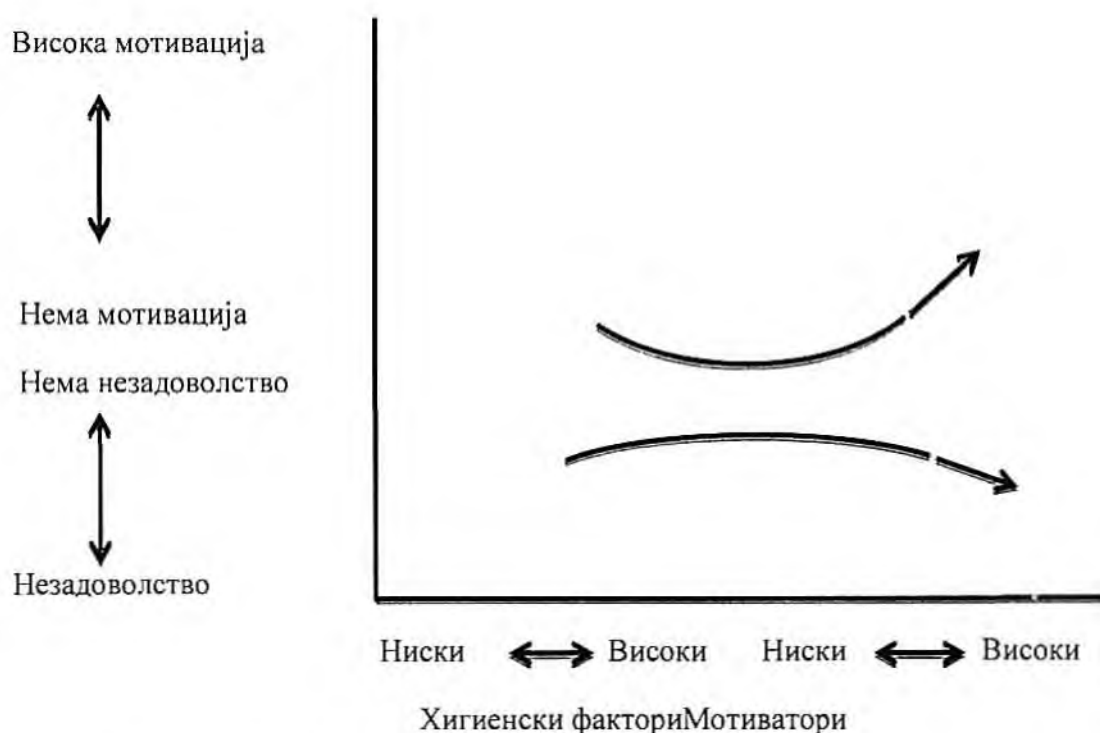
За погоре наведените тези Елдерфор дава и релевантни објаснувања, меѓу нив најзначајни се следниве ставови :

- Задоволувањето на потребите влијае не само на однесувањето, туку и на механизам задоволство – прогресија, може да ги интензивира потребите за развој,
- За задоволување на потребите хиерархијата може да се одвива во спротивна насока, во насока на регресија. Факт е дека ако не е задоволена потребата од повисок ред, се јавува фрустрација која започнува процес кој ги има следниве односи : фрустрација – регресија ( Hellriegal, Jackson, Slocum, 2002 ).
- Сите потреби делуваат една на друга врз принципите на меѓусебно двонасочно и долгорочно дејство,

### 2.4.3 ТЕОРИЈАТА НА ДВА ФАКТОРА

Фредерик Херцберг дошол до заклучок дека причините за задоволство или незадоволство од работата влијаат на две ( посебни ) групи на фактори :

1. Фактори чие присуство спречува појава на незадоволство, и
2. Фактори кои доведуваат или водат кон задоволство.



Слика 5 Теоријата на два фактора

#### 1. Фактори чие присуство спречува појава на незадоволство.

Тоа е фактор од превентивен карактер односно негативен фактор (во медицината познат како фактор од хигиенски карактер ), кои по аналогија Херцберг ги нарекол „ хигиенски фактори“. Во хигиенски фактори спаѓаат: политиката на компанјата и административните практики, техничкиот надзор, интерперсонални односи со супервизори, платата на работниците, статусот на вработениот и безбедноста на работното место, личниот живот на работникот и физичките услови за работа.

## 2. Фактори кои водат до задоволство

Овие фактори Херцберг ги нарекува мотиватори односно фактори кои имаат позитивен ефект во зголемување на мотивацијата за работа. Најзначајни се: постигнување, признание, унапредување, задача или карактер на работата, потенцијален работник за учење и развивање на сопствените вештини, одговорноста за вработените и резултатите (Hersey, Blanchard, 1993).

### 2.4.4 ТЕОРИЈАТА НА ПОСТИГНУВАЊЕ

Теоријата мотивација на постигнување ( Achievement Motivation Theory ), се појавува во литературата и под името теоријата на остварување потреби за успех и теоријата успех – ефект поврзани за Дејвид МекКлиланд ( David McClelland ).

Врз основа на истражувањето спроведено од МекКлиланд, идентификувани се три примарни човекови потреби :

#### 1. Потребата за успех ( the need for achievement – n / ACH )

Според МекКлиланд желбата ( потребата ) за успешност да ги следи, по природа желбата ( потребата ) да се избегне неуспехот ( кој се манифестира како страв од неуспех). Овие желби ( потреби ) меѓусебно се поврзани, односно условени од :со порастот на желбата ( потребата ) за успех , расте и желбата ( потребата ) за избегнување на неуспехот, тие се меѓусебно условени, интензитетот на овие желби не е секогаш ист.

#### 2. Потребата за дружење ( the need for affiliation – n /AFF )

Потребата за дружење според Мек Клиланд претставува моќен мотивациски фактор, односно енергија за припадност и реализација на одредено, предвидено и прифатливо однесување.

#### 3. Потребата за поседување моќ ( the need for power – n /PWR )

Според МекКлиланд тоа е човечка амбиција и лидерки начин на размислување и однесување кои се способни да ја наметнат својата војла на другите, поради тоа се и поуспешни од другите личности ( кои немаат такви потреби или амбиции ).

## 2.4.5 ТЕОРИЈАТА НА УЛОГАТА НА МОТИВАЦИЈА

Оваа теорија е формулирана од страна на Минег кој укажува на мотивација на менаџери, претприемачи и разни професионалци кои извршуваат технички работи во организациите. Минег ја промовира идејата дека однесувањето на овие лица треба да се проучува и истражува, почнувајќи од фактот дека различните активности и улоги определуваат различна мотивациска структура ( Минег, 1988 ). Затоа треба да се користи онаа теорија на мотивација која е релевантна и ги почитува наведените тези.

Минег посебно се интересирал за истражувањата поврзани за мотивацијата на менаџерите. Потребата која ги утврдува „ мотивите за управување” Минег ја истакнува потребата волоризација ( евалуација ), на мотивирање на менаџерите чии резултати можат да се користат за : избор на области во кои менаџерот може да постигне успех (кариера ), и да се здобијат со знаења за успехот на менаџерите ( што е корисно и употребливо во донесувањето на одлуката за селекција на менаџерите т.е. за нивниот развој ).

## 2.5 ПОВАЖНИ ТЕОРИИ НА ПРОЦЕСОТ

Процес теориите на мотивација или ( теориите на процесот ), претставува група на современи теориите на мотивација. .

Најпознатите процесни теориите на мотивација се :

1. Теоријата на очекувања,
2. Теоријата на правда,
3. Теоријата утврдување на целите, и
4. Интегративната теорија на мотивација.

### 2.5.1 Теоријата на очекувања ( Expectancy Theory )

Ја формулирал Виктор Врум ( Victor Vroom ), е процесна теорија бидејќи ја дефинира мотивацијата како процес кој ги насочува луѓето на рационално однесување во изборот на нивните активности, односно начинот на однесување.

За да се разбере теоријата на очекување, потребно е да се дефинираат релевантните појави и да се објасни како тие делуваат. Како најважни поими ги истакнуваат :

#### 1. Прво и второ ниво на резултати ( first and second level outcomes – O )

Според теоријата на очекување, резултатите од првото ниво ( кои вклучуваат: продуктивност, отсуство од работа, промет и квалитет на продуктивноста ), последица е на однесувања поврзани со вршењето на самата работа или работна задача. Резултатите од второто ниво се награда или казна.

#### 2. Инструменталност ( instrumentality – I )

Се подразбира перцепција на врската меѓу резултатите од првото ниво со резултатите од второто ниво. Според Врум, инструменталноста може да се движи од -1 до + 1, вредноста од – 1 подразбира дека резултатот од второто ниво е реален без оглед на резултатот на првото ниво, додека вредноста + 1 укажува дека резултатот од првото ниво е неопходен за остварување на резултатите од второто ниво.

#### 3. Валенција ( valence – V )

Под валенција се подразбираат различни резултати или мотиватори од страна на поединци. Сите луѓе имаат исти преференции, по правило поединци највеќе преферираат плата, односно нејзино зголемување како мотивациски фактор. Меѓутоа постојат и поединци кои преферираат извршување на креативни задачи за иста или помала плата.

#### 4. Очекување ( expectancy – E )

Претставува индивидуално верување дека одредено однесување е следено од одреден (релевантен ) резултат.

## 2.5.2 Теоријата на праведност

Психологот и истражувачот Адам Стејси ( Stacey J. Adams ), се базира на анализата на улогата на материјалните награди како мотив на човековото однесување, утврдил дека чувството на праведност и фер однесување во наградувањето има важна улога во мотивирањето на секој човек.

Партиципацијата и чувството на неправда и нееднаквост, може да ги насочи лицата да реагираат на различен начин. Оваа реакција може да се врши на следниве различни форми на реакција: ( Daft, Marcic, 1998 )

- Лицето кое има чувство на неправда смета дека има помала плата од што заслужува и реагира како по правило да ја намали својата активност. Кога постои чувство дека нееднаквоста е позитивна ( неговата плата да е повисока од платата на одредени луѓе ), тогаш лицата ќе реагираат во зголемување на нивниот придонес и работниот ангажман.
- Второ да се променат резултатите, што подразбира преземање акција за зголемување на платите и други награди.
- Трето да се обидат да го намалат чувството на нееднаквост ( неправда ), преку реализација на когнитивното ниво:со промена на одговорното лице, или операционализација на сопственото мислење
- Четврто, да ја напушти работата да се пресели во друга организациона единица или да ја напушти организацијата.

### 2.5.3 Теоријата на поставена цел

Теоријата на мотивација позната како теоријата на определување на целите ( Goal Setting Theory ), ја формулирал психологот Едвин Лок (Edwin Locke ). Оваа теорија го промовира ставот дека постои висок степен на корелација помеѓу однесувањето на вработените и целите. Во исто време укажува дека вработените ќе бидат максимално мотивирани и во исто време посветени на целите кои имаат за нив прифатливи перформанси.

Теоријата утврдување на целите во фокусот на вниманието ги става следниве детерминанти на ефикасна мотивација :

#### 1. Перформанси на целите ( Goal Characteristics )

Мотивацијата на вработените условена е од прифатливоста на целите. За сето тоа да се постигне целите мора да бидат прецизни вклучувајќи го и регулирањето на индивидуалната одговорност за нивно постигнување и остварување.

#### 2. Посветеност на целите ( Goal Commitment )

Според Рајт и Ное претставува спремност луѓето да ги прифатат целите и да се откажат од нивните остварувања ( Wright, Noe, 1996 ). Поголема посветеност на целите може да се очекува кај лицата кои имаат изразена потреба за успех, и ако за тоа имаат соодветни знаења и вештини (компетенции ). Помалку посветеност на целите може да се очекува кај луѓето кои сметаат дека целите кои треба да се остварат се претешки.

#### 3. Процесот на поставување на целите ( Goal Setting Process )

Поставувањето на целите се состои од следнове фази: (Gibsson, Ivancevic, Donnelly, 1997 ).

1. Дијагностика на способностите и подготвеноста за поставување цели,
2. Подготовка за поставување на цел,
3. Имплементација, и
4. Воспоставување на повратни информации.

#### 2.5.4 Интегративна теорија на мотивација

Оваа теорија ја конструирале Porter и Lowler уште наречена е Портерова и Лолерова теорија на мотивација. Во суштина интегративната теорија на мотивација содржи најголем број на елементи од Врумова и Адемова теорија.

Основни карактеристики на интегративната теорија на мотивација, според Портер и Лолер се ( Porter, Lewler, 1968 ).

Прво потврда и афирмација на ставовите на Врум и Адам на специфичен (интегративен ) начин. Процесот на мотивација е дефиниран како производ на две групи на варијабли :

1. Партиципација на вредноста на очекуваните награди, и
2. Претпоставките за веројатноста дека за успешно завршена задача се добива очекувана награда.

Резултатот е обид дека вработениот е подготвен ( мотивиран ) да инвестира за да се добие очекувана награда.

Интегративаната теорија ја промовира тезата дека процесот на мотивации има и други димензии односно варијабли, меѓу кои посебно место и функција имаат :

1. Перцепцијата на лицето во карактеристиките на работната задача, ( на пример : комплексноста на целта која треба да се изврши од една страна, и неговата способност, знаења и вештини за извршување на задачата од друга страна.
2. Внатрешната награда ( самоактуелизацијата ) и т.н. „надворешни“ награди ( на пример : работните услови, статусот ), кои го очекуваат ако ја изврши дадената работна задача.
3. Перцепцијата на лицето дава праведност на наградата, ако ја изврши дадената работна задача.

## 2.5.5 Теоријата засилување ( Reinforcement Theory of Motivation )

Теоријата на засилување ја формулирал психологот Фредерик Скинер ( Frederick Skinner ), оваа теорија е бихевиористичка теорија која ги објаснува последиците од претходното однесување на вработените, како влијаат на неговото идно однесување во цикличниот процес на учење кој се одвива на следниот начин : стимул – одговор (реакција) – последица како одговор ( реакција) (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997 ).

Според оваа теорија луѓето се мотивирани да повторуваат или да избегнуваат одредено однесување во зависност од искуството и претходните однесувања.

Според Скинер постојат четири методи, кои се релевантни за промените на однесувањето. Тие можат да имаат форма на: (Daft, Marcic, 1998 ).

### 1. Позитивно засилување ( Positive Reinforcement )

Е метод кој подразбира давање позитивна поддршка преку разни стимулси на пример поголема плата, пофалби и слично со цел да се постигне посакуваното однесување.

### 2. Негативно засилување ( Negative Reinforcement )

Е метод кој подразбира промена на однесувањето на ( со ) работникот во настојувањето да елиминира неповолности како што се лошите оценки, критики и сл. Оваа техника не доведува само до промена во однесувањето на ( со ) работникот, туку и до пораст на посакуваното однесување.

### 3. Оган ( Extinction )

Е метод кој го применуваат менаџерите со цел да го прекинат однесувањето, да не го поддржат и да го игнорираат. Оваа техника се употребува кога одредено ( девијантно ) однесување, нема оправдување за казната.

### 4. Казнување ( Punishment )

Е метод на управување што подразбира воведување на негативен стимул на специфично однесување на пример: критики, намалување на платите, и отказ. Тоа е метод кој има голем број негативни конотации, затоа казнувањето иако по својата природа припаѓа на процесот на учење ( Bandura, 1969 ), се применува кога се исцрпени сите останати методи.

### 3. ПОИМ, УЛОГА И КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРСТВОТО

Лидерството ( leadership ) е феномен кој е предмет на внимание на истражувачите во втората половина на XX век. Во дефинирање на концептот на лидерство, посебно внимание е дадено на следниве дефиниции :

- Лидерството е процес на правење избор, како да се постапи со луѓето во давањето наредби за да се влијае врз нив, и нивно трансформирање. ( Higgs, J. M., 1994 ).
- Лидерството е уметност на мобилизирање на другите, кои сакаат да се борат за остварување на заедничките аспирации. ( Kotter, J. P., 1996 ).
- Лидерството е процес на влијание кое делува на интерпретацијата ( толкувањето на настаните ) од страна на следбениците, изборот на целите за групата и организацијата, организирање на работните активности за постигнување на целите, одржување корпоративни односи и тимска работа, како и обезбедување поддршка и коопорација со луѓе надвор од групата и организацијата. ( Yukl, G., 1998 ).
- Лидерството е процес во кој поединецот влијае на членовите во групата и реално остварување на заедничката цел. ( Northouse, P. G., 2001 ).
- Лидерството е процес на насочување и влијание на активностите поврзани со работата, спроведување на група на луѓе или една цела организација. ( Stoner, Friman, Gilbert ).

Каузес и Поснер ( Kauzesy, M., and Posner, B. Z ),се автори кои го промовираат и дефинираат лидерството како „ совладување на четири лекции”:

Прва лекција: Лидерството е работа на сите, лидерството има митски карактер, прво лидерството почнува со големата буква „ L” и второ „ кога сте на врвот вие сте автоматски лидер”. Бидејќи митот дека лидерството е „ резервирано за неколку од нас” е најштетен меѓу многу други митови. Лидерството не е место туку е процес, тоа вклучува вештини и способности кои се корисни.

Втора лекција : Лидерството е однос ( врска ), тоа е однос помеѓу оние кои сакаат да водат, и оние кои се одбрани да бидат водени. Понекогаш тоа е однос еден на еден, а понекогаш еден спрема многу луѓе, следбеници.

Трета лекција: Лидерството започнува со акција, тоа значи акција на вистински начин во право време. Лидерите се луѓе кои не чекаат работите да се решат сами од себе или некој друг да ги реши.

Четврта лекција :Лидерството е личен развој, саморазвојот е можност за некој да стане или биде успешен лидер, затоа секој си ги знае најдобро своите предности и слабости.

Кавај ( Covey, S. R.) зборува за три главни улоги на лидерот :

1. Пронаоѓање цел ,
2. Влијание ,
3. Оспособување ( обука ),

За разлика од овој автор Френ и Кеј ( Farren, C, Кауе,В. L.) тврдат дека лидерите во организациите ги имаат следниве улоги:

1. Помошник ,
2. Оценувач ,
3. Прогнозер ,
4. Советник ,
5. Оспособувач ( обучувач ).

Според Каузес и Поснер ( Kouzes J. M., Posner, B. Z) лидерите ги имаат следниве улоги:

1. Предизвикуваат процес,
2. Инспирираат визија,
3. Им овозможува другите да делуваат,
4. Моделираат пат,
5. „ Охрабруваат срце”.

Компаративна анализа на бројните студии извршиле :Strogdil( 1948 и 1974 ), Man (1959 ), Lord, Devader, и Alzer ( 1986 ),Kirkpatricki Loke (1991 ), и Northouse ( 2001 ).

Според овие автори успешните лидери имаат бројни перформанси меѓу кои најзначајни се :

- Будност, расудување ( имаат увид на нешто ), одговорност, иницијативност, упорност, самодоверба, дружољубивост ( Strogdil, 1948 ),
- Внимание, способност за регулирање, доминација ( моќ ), екстравертност, конзервативизам ( Man, 1959 ),
- Упорност, генијалност, иницијатива, самодоверба, одговорност, кооперативност, толеранција, изобилство, дружољубивост ( Strogdil, 1974 ),
- Препазливост, доминација ( Lord, Devader, и Alzer, 1986 ).
- Мотивација, интегритет, доверба, способност за разбирање, познавање на цел (Kirkpatrick, и Loke, 1991 ),
- Интелегенција, доверба, одлучност, интегритет и дружољубивост (Northouse, 2001).

### 3.1 ПРИЦЕСОТ НА ЛИДЕРСТВО

Е тема која има доминантно место во современата литература. Најголем број истражувачи процесот лидерство го дефинираат како процес на спроведување на релевантни ( лидерски ) работни места.

Моделите кои се занимаваат со перформансите, и се заинтересирани за успешно функционирање, раст и развој на организацијата се моделот на : Џејмс Каузеса и Бери Поснер и моделот на Џон Котер.

#### 3.1.1 ПРОЦЕСОТ НА ЛИДЕРСТВО СПОРЕД КАУЗЕС И ПОСНЕР

Каузес и Поснер ( Kouzes, J. P. and Posner, B. Z.), се меѓу првите кои се обиделе сеопфатно и прецизно да го дефинираат и опишат лидерството како процес. Тоа го направија во 1995 година во една книга под наслов „ Лидерски предизвик“( The leadership Challenge ).

Според Каузес и Поснер успешниот процес на лидерството треба да има пет мерки и десет релевантни активности и тоа :

1. Иницирање процес

- барање можен излез за промена, раст и подобрување,
- експериментирање, преземање ризик и учење на грешките,

2. Инспирирање визија

- инспирира заедничка визија,
- визионерско предвидување за можната иднина,
- ангажирање на другите во заедничка визија за нивните вредности, интереси, надежи и соништа.

3. Оспособување другите да делуваат

- градење соработка преку заеднички цели,

4. Моделирање пат

- давање пример преку однесувањето на начин кој е конзистентен за поделена визија,
- реализација на мали победи кои промовираат конзистентен прогрес и градење доверба.

#### 5. Охрабрување

- признавање индивидуален прогрес за успехот на секој проект,
- редовно одбележување ( прославување ) за постигнувањата на тимот.

### 3.1.2 ПРОЦЕСОТ НА ЛИДЕРСТВО СПОРЕД ЏОН КОТЕР

Џон Котер ( Kotter, P. John ), својот модел го промовирал во 1996 година во книгата „ Водење промени” ( Leading Change ). Овој модел на човечките процеси се заснова на тезата дека сите заинтересирани инсајдери кои се носители на одговорност, мора постојано да се менуваат.

Котер ја промовира тезата дека процесот на лидерство треба да ги направи чекор по чекор следниве фази :( Kotter, J. P., 1996 ).

#### 1. Развој на свест за итните промени

- испитување на пазарната и конкурентната реалност,
- идентификација и разгледување на кризата, потенцијалната криза и големи можности.

#### 2. Создавање водечка коалиција

- група која поседува доволно моќ да го води промените,
- фокус групи кои работат како тим.

#### 3. Обликување визија и стратегија

- креирање визија која помага во промените,
  - развивање на стратегии за постигнување на таа визија.
4. Комуникација на визијата и промените
- користење на сите средства кои овозможуваат непречена комуникација,
  - нови визии и стратегии,
  - формирањето на владејачката коалиција, која има улога на модел на однесување што се очекува од вработените.
5. Зајакнување ( вработени ) за широка акција
- отстранување бариери,
  - промена на системот или структурата, кои се закануваат на промена на визијата,
  - поттикнување на ризик преку нетрадиционални идеи, активности и акции.
6. Остварување на краткотраен успех ( „ Победа ” )
- план кој им овозможува подобрување на однесувањето или „ победа ” ( успех ),
  - креирање на победа ( успех ),
  - транспарентно признавање и наградување на луѓе кои оствариле успех.
7. Консолидација на остварениот напредок да се спроведат дополнителни промени
- употреба на зголемен кредибилитет за да се променат сите системи, структури, политики кои не се вклопуваат со визијата на трансформирање,
  - ангажирање, промовирање и развој на луѓе кои се способни да ја променат визијата.
8. Инкорпорирање на нови пристапи во културата

- креирање на бројни перформанси на однесување, ориентирано на потрошувачка и подобро лидерство за поефикасно управување,
- артикулирање на врски меѓу новите однесувања и успехот на организацијата,
- развој на механизми за обезбедување на успех и развој на лидерството.

### 3.2 ОДНЕСУВАЊЕ НА ЛИДЕРОТ

Најзначајни пристапи во истражувањата на однесувањата на лидерот се :

1. Пристапот на карактерните црти ( особини ) на личноста,
2. Бихејвиористичкиот пристап, и
3. Ситуациски пристап.

#### **Пристапот карактерни црти на личноста**

Пристапот ги истражува однесувањата на личните карактеристики, историски гледано е најстариот пристап кон истражување кој промовира најдобар стил на лидерско однесување. Овој пристап се базира на сваќањето дека однесувањето на лидерот е условено од перформансите на неговите карактерни црти и особини.

#### **Бихејвиористичкиот пристап**

Развојот на теоријата на организација, заедно со развојот на управување со науката има произведено голем број на наоди, трансформирани ставови и правила, познати како бихејвиоризам. Во тој контекст промовиран е пристап на истражување на лидерството каде во центарот на внимание се става однесувањето на менаџерите кое е условено од интеракцијата лидер – следбеници.

## Ситуациски пристап

Современата пракса покажала дека проблемот на одредување на најдобрите стилови на лидерство не може да се сведе само на истражување на перформансите на релација лидери – следбеници, во тој процес мора да се уклучат специфични услови (ситуации), кои воспоставуваат интеракција помеѓу лидерите и следбениците.

## 4. ТЕОРИИ НА ЛИДЕРСТВО

Постојат бројни теории, односно концепти на лидерство, од кои најпознати се :

1. Теоријата карактерни црти на личноста,
2. Бихејвиористичката теорија,
3. Ситуационата теорија,
4. Нови концепти на лидерство.

### 4.1 Теоријата карактерни црти на личноста или наречена теорија на личноста

Во истражувањето на карактерните црти на личноста, истражувачите внимание посветиле на :

- споредба на карактерните црти на луѓето кои станале лидери, со карактерните црти на личности кои не станале лидери, и
- споредба на карактерните црти на успешните лидери, и личните карактеристики на неуспешни лидери.

Речиси сите студии кои ги испитувале личните карактеристики на луѓето кои станале лидери и оние кои не станале, покажале духовност, отвореност, самодоверба, иницијативност, комуникација, одговорност, снаодливост се особини кои ги поседуваат најголем број од лидерите. Меѓутоа реалноста покажува дека многу луѓе ги поседуваат овие особини, но никогаш не станале лидери.

## 4.2 Бихејвиористичките теории на лидерство

Користењето на бихејвиористичкиот пристап резултираше со создавање на голем број теории на водство, меѓу најпопуларните се следниве теории :

1. Лидерство базирано на употреба на власт ( засновано на користење авторитет ),
2. Студија на Универзитетот во Охајо и Мичиген,
3. Ликертов „ систем 4 ”, и
4. Менаџерска мрежа.

### 4.2.1.1 Лидерство базирано на употреба на власт

Хоторн експеримент ( Хоторн студија – Hawthorne studies, Мајо. Е., 1990 ), покажа дека во практиката постојат повеќе начини или форми на однесување на менаџерите во извршувањето на нивната улога .

Резултатите од овие студии дошле до заклучок дека однесувањето на менаџерите базирано на употреба на власт, се карактеризира со следниве видови и **стилови на лидерство (раководство )** :

1. Автократски стил,
2. Демократски стил, и
3. Либерален ( *laisse – fair* ) стил на лидерство.

**Автократскиот стил на лидерство** е карактеристичен за оние носители на власта во организации ( компании ) кои дејствуваат како лидери. Однесувањето на менаџери кои е препознатливо по тоа што управуваат со групата исклучиво врз принципи, без консултација со групата ( односно нејзините членови ), со потполна централизација и комуникација.

Лидерот нема доверба во соработниците, често користи принуда и неговото влијание произлегува од формалниот авторитет. Овој стил се применува во малите организации и овој лидер нема високи перформанси.

**Демократскиот стил на лидерство** вклучува однесување на менаџери во кој тие дејствуваат како претставници на групата. Демократски ориентирани менаџерски улоги на водство остваруваат двосмерна комуникација со групата. Тоа е комуникација базирана на почитување на подредените и создавање на „ простор ” за релевантно голем степен на слобода на членовите на групата во иницирање и спроведување на вертикална ( нагорна ) комуникација.

Вклученост проследена со доверба во подредените и соработка, одлучувањето е децентрализирано и овој стил е карактеристичен за средните и за големите организации. Овој стил на лидерство овозможува распределба на одговорностите на повеќе соработници. ( Goleman D., Boyatzis, R., McKee, A., 2002 ).

**Либерален стил на лидерство ( laissez – fair )** е стил на водство кој е познат по својот исклучително низок интензитет на комуникација меѓу менаџерите и вработените во текот на извршувањето на задачите.

Ова однесување на прв поглед дава впечаток на речиси потполна незаинтересираност на менаџерот, меѓутоа овде не е случај на незаинтересираност на менаџерот во извршување на одлуката, туку едноставно рамнодушност за однесувањето на менаџерите кои во прв план ги ставаат резултатите а не и контрола на неговото однесување.

#### 4.2.1.2 СТУДИИ НА УНИВЕРЗИТЕТОТ ОХАЈО И МИЧИГЕН

##### Студии на универзитетот Охајо

Државниот универзитет Охајо е познат како Охајо студија ( Ohio state studies ), ја промовира тезата дека постојат бројни однесувања на лидерот. Авторите на оваа студија овие однесувања ги рангирале во две групи :

1. Однесување ориентирано на задача наречена „ иницирање структура ” ( initiating structure ), и
2. Однесување ориентирано на работници наречено „ предвид ” ( consideration ).

##### Однесување ориентирано на задачи.

Според авторите на оваа студија однесувањето во кој лидерите својот однос со подредените го засноваат на ставот да изградат соодветна организациска структура и почитување на задачите, ориентација која овозможува ефикасна реализација на задачата односно целта. Тоа е и причината што лидерите се ориентирани на задачата, како лица кои ги одредуваат целите на членовите на групата, кои настојуваат работниците да се однесуваат во согласност со стандардите кои нагласуваат „ средба ” со крајните рокови. (Robins, S. P., 1998 ).

##### Однесување ориентирано на работници

Авторите на Охајо студии опишуваат како однесувањето на лидерот којво остварувањето на целите на организацијата посебно внимание даваат на човечкиот фактор. Меѓудругото се подразбира грижа за чувствата и потребите на членовите на групата, почитување на нивните идеи и изградба на меѓусебно доверие.

Според резултатите од истражувањата двата лидерски стила во праксата може да го дадат очекуваните резултати, сепак најдобри резултати може да даде т.н. „ light – light” лидери и лидери чие однесување е максимално ориентирано и на задачите и на работниците.

## Студии на Универзитетот Мичиген

Истражувањето на лидерството на Универзитетот во Мичиген ( University of Mitchigen), имаше цел да го утврди стилот на лидерското однесување кое дава најдобри резултати. Оваа студија утврдила дека постојат два основни стилови на лидерското однесување и тоа: „ однесување ориентирано кон работниците” ( employee oriented ), и „ однесување оринтирано кон производството” ( production oriented ).



Слика 6 Моделот на лидерството на универзитетот во Мичиген

Авторите на студиите на Универзитетот во Мичиген, однесувањето ориентирано кон работниците го опишуваат како однесување кое вклучува интензивна интеракција со работниците, водење грижа за интересите и потребите на работниците и почитување на нивните индивидуални разлики. За разлика од овој стил, однесувањето ориентирано кон задачите е лидерски стил кој во „ прв план” става акцент на работите и задачите според релевантната програма или план групата која треба да ги изврши.

Истражувањата покажаа дека стилот на лидерствоориентиран кон работниците е ефикасен од лидерството ориентирано на задачите. Тоа е затоа што овој стил во пракса овозможува многу повисока продуктивност на групата, и во исто време повисок степен на задоволство на членовите на групата што е случај со примената на стилот на ориентација кон задачите.

#### 4.2.1.3 ЛИКЕРТОВ МОДЕЛ НА ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ

Ренсис Ликерт ( Rensis Lickert ), е познат истражувач на организацијата и управувањето на претпријатијата ( особено во однос на човековото однесување во организациите ), тој посветил големо внимание на улогата и значењето на управувањето во постигнувањето на целите во организацијата. При тоа дошол до сознание дека постојат различни системи, стилови на управување и тоа :

1. Систем 1 исклучително автократски стил,
2. Систем 2 добронамерниот автократски стил,
3. Систем 3 консултативен стил,
4. Систем 4 партиципативен стил.

Со дефинирањето на „ систем 4 ” дојде до анализа на многубројни димензии на интеракција кои можат да се воспостават на релација менаџери – извршители. Најзначајни меѓу нив се варијаблите ( променливи ) :

1. Колку доверба е дадена на подредените ?
2. Колку слобода имаат подредените со надредените да зборуваат со работата ?
3. Дали идеите на подредените се бараат и спроведуваат, ако тие се вредни ?

Според Ликерт најдобар стил на лидерство е партиципативниот стил, бидејќи овој стил дава најдобри резултати во групната работа или бизнис организацијата како целина. Партиципативниот стил на лидерство поради вклучувањето на сите актери во донесувањето на одлуката ( не само менаџери туку и извршители ), овозможува квалитетно одлучување и подобро донесување одлуки.

Ликерт особено го нагласува фактот дека овој стил на лидерство обезбедува зголемување на продуктивноста поради високата мотивација на вработените за спроведување на одлуките во кои тие учествуваат.

Стилови на водство Варијабли	Систем 1 Екстремно автократски	Систем 2 Добронамерен автократски	Систем 3 Консултативни	Систем 4 Партиципативни
Колку доверба е дадена на подредените ?	( ни малку )	( многу малку )	( значително )	( потполно )
Колку слобода имаат подредените со надредените да зборуваат за работата ?	( ни малку )	( не многу )	( прилично )	( потполно )
Дали идеите на подредените се бараат и се спроведуваат, ако тие се вредни ?	( ретко )	( понекогаш )	( обично )	( секогаш )

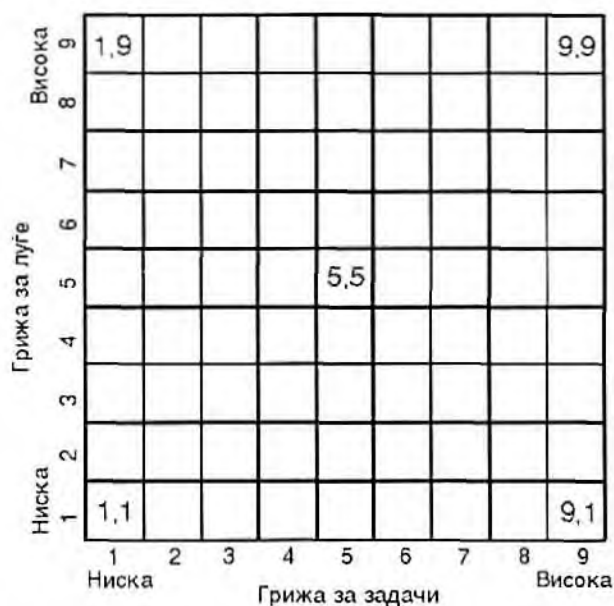
Слика 7 Ликертов „ Систем 4 ”

Факт е дека партиципативниот стил стана доминантен стил на однесување на современите менаџери.

#### 4.2.1.4 МЕНАЏЕРСКА МРЕЖА

Менаџерската мрежа е концепт создаден од страна на Роберт Блејк ( Robert Blake ) и Јане Мутон ( Jane Mouton ).Тие дефинираа модел кој ги зема предвид во еднаква мера и производството и луѓето и тоа на начин да укажат дека нивното кумулативно дејство го определува стилот на лидерското однесување.

Поточно Блејк и Мутон утврдиле дека стиловите на однесување на менаџерите не се од еднодимензионален карактер или причина туку тие се производ на нивната истовремена грижа и за луѓето и за производството. Ова тврдење го претставиле на многу илустративен начин – преку дијаграм познат како менаџерска мрежа.



Слика 8 Менаџерска мрежа

Основни димензии на табелава се следниве :

- менаџерската мрежа се состои од две димензии на менаџерско однесување : грижа за производство и грижа за луѓето,
- секоја од наведените димензии на менаџерско однесување има девет интензитети,
- стиловите на менаџментот претставуваат продукт на интеракција ,

На дијаграмот е назначен просек помеѓу грижата за производство и грижата за луѓето. Тие се на број ( 81 ) и различни, како последица на релевантната комбинација и различниот интензитет на грижа за производството и луѓето.

Блејк и Мутон укажуваат на стилови кои можат да бидат основна ориентација на однесување на менаџерите. Според овие автори тоа се :

**Стил 1.1 - „Сиромашен менаџмент ”**што подразбира најниско можно ниво на грижа и за резултатите и за луѓето. Овој стил дава минимални на долг рок неприфатливи ефекти и морално и во однос на производството и продуктивноста.

**Стил 1.9 – „ Менаџмент на локален клуб”** кој го презема најнискиот степен на грижа за производство и највисок степен на грижа за работниците. Овој стил овозможува висок морал и во исто време ниска продуктивност.

**Стил 9.1 – „ Авторитетен менаџмент ”**кој содржи максимална можна грижа за производство, но во исто време најниско ниво на грижа за луѓе . Овој стил е ориентиран на автократско производство на задачи без почитување на хуман однос спрема работниците.

**Стил 5.5 – „ Менаџмент на половина пат ”**што значи просечно ниво на интензитет на грижа за производството и луѓето. Управување на пола пат е стил кој подеднакво ги зема во предвид и барањата за продуктивноста и барањата за хуман однос кон работниците.

**Стил 9.9 - „ Тимски менаџмент ”** претставува максимален степен на загриженост и за производството и за луѓето. Тимски менаџмент е стил кој општо земено овозможува најмногу и дава најголеми ефекти, како во областа на продуктивноста така и во областа на задоволството и мотивацијата на луѓето.

Затоа Блејк и Мутон насочуваат дека овој стил треба да биде однесување и ориентирање на сите менаџери.

## 5. Ситуациони теориина лидерство

Најпознати ситуациони теории на лидерство се :

1. Теоријата на лидерски континуум,
2. Фидлеровата ( LPC ) контингенциона теорија,
3. Теоријата пат – цел ,
4. Херси – Бланшаровата теорија,
5. Врум – Јетонова ( нормативна теорија ).

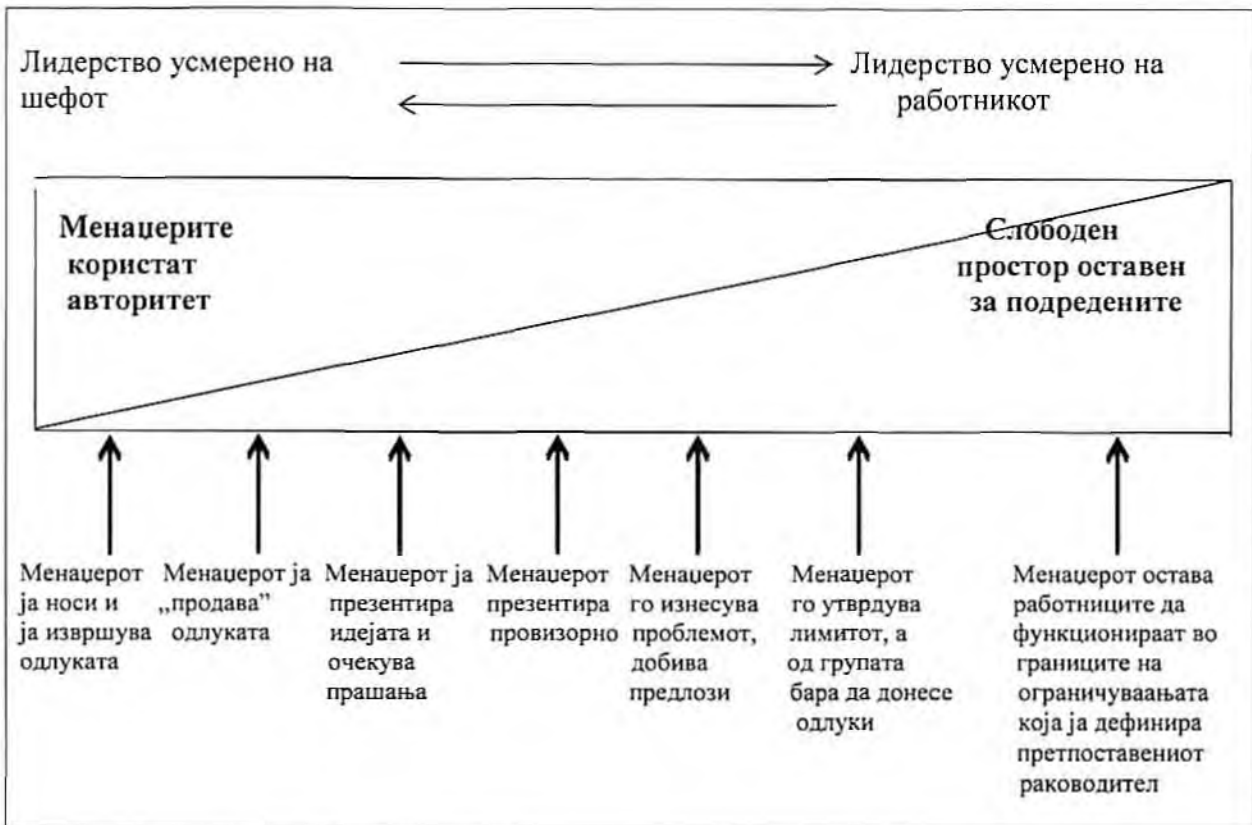
### 5.1.1 Теоријата на лидерски континуум

Роберт Таненбаум ( Robert Tannenbaum ) и Ворен Смит ( Warren H. Smith ), во една статија под наслов, How to Choose Leadership Pattern ( Tannenbaum, R., Smith, W. H., 1973), дефинирале една од првите контингенциони теории позната како теорија континуум на лидерство.

Таненбаум и Смит лидерското однесување го прикажале во т.н. скала на лидерски континуум.

Теоријата на лидерски континуум ја промовира тезата дека лидерскиот стил зависи од три елементи или фактори : лидери , следбеници, и ситуации. При тоа нагласиле дека овие фактори делуваат како сила и тоа како :

- сила која произлегува од личноста на менаџерот, вклучувајќи го неговиот систем на вредности, довербата во подредените, тенденцијата кон одреден стил на лидерство, чувство на сигурност во неизвесни ситуации,
- сила која доаѓа од подредените ( како што се нивната подготвеност да прифати одговорност , нивното знаење и искуство и толеранција за двосмисленост ) а кое влијае на однесувањето на менаџерот.



Слика 9 Скалата на лидерскиот континуум

- сила која ја дефинира ситуацијата како што се организациски вредности и традиции, успешност на подредените, природата на проблемот, способноста да се обезбеди делегација на власт за рашавање на проблемите т.е. временски притисок.

### 5.1.2 Фидлеровата LPC теорија

Фред Фидлер ( Fred Fiedler, 1967 ) заедно со неговите соработници од Универзитетот во Илиноис, спровеле бројни истражувања кои дошле до заклучок дека нема најдобар стил на лидерство, туку зависи од ефикасноста на менаџерот, од перформансата на ситуацијата во кои менаџерот ја врши својата задача. Фидлер употребил специфичен начин на мерење на перформансите на лидерските стилови т.н. LPC скала, тоа е скала која се добива со тестирање на менаџерите, на нивните ставови кон карактеристиките на луѓето со кои најмалку би сакале да соработуваат.

Ако на скалата доминираат позитивни ставови, покажува дека тоа е личност склона кон воспоставување на добри меѓучовечки односи. Инаку, тоа е лице кое се фокусира на задачата, лице кое „ помалку се занимава со човечките односи ”.

Фидлер истакнува дека постојат два основни стила на лидерство:

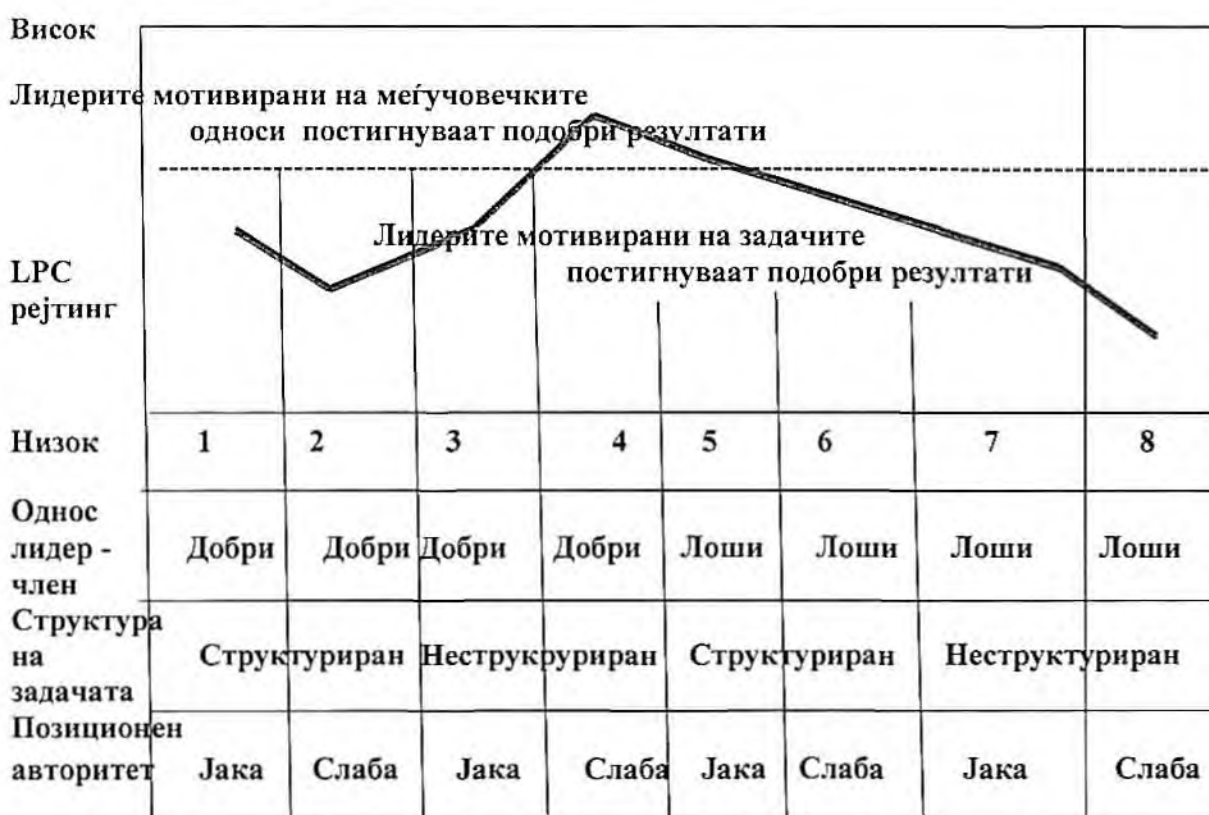
- лидерство ориентирано на задачи, кое е карактеристично за лидерство со низок LPC рејтинг, и
- лидерство ориентирано на воспоставување добри меѓучовечки односи, стил кој е карактеристичен за лидери со висок LPC рејтинг.

Во согласност со неговиот концепт, Фидлер не се одлучува за некој од овие стилови како најдобар. Според Фидлер поволноста на ситуацијата зависи од следниве фактори :

1. **Односот помеѓу лидерот и следбеникот** – односот помеѓу лидерот и членовите на групата може да биде добар и лош. Добрите односи вклучуваат висок степен на доверба и почит на водачот овозможувајќи ефикасно управување без користење на авторитет. Спротивно во ситуацијата каде работниците немаат доверба во лидерот или не го почитуваат, однесувањето на менаџерот кое е ориентирано кон добри меѓучовечки односи, не може да даде задоволувачки ефекти. Во оваа ситуација поголема ефикасност дава однесувањето на менаџерите кое е ориентирано кон задачите.
2. **Структура на задачата** - добри ( прецизни и јасни ) структурирани задачи овозможуваат поголемо влијание на лидерот и поефикасна работа со членовите на групата. Спротивно на тоа ако задачите не се структурирани тогаш се намалува влијанието на водачот, и истовремено се намалува одговорноста на членовите на групата да се остварат и постигнат резултатите.
3. **Моќ врз основа на положбата ( позиционен авторитет )** - според Фидлер лидерите имаат голема и јасно дефинирана моќ ( особено во областа на вработување, отпуштање од работа, наградување, казнување ) поедноставно и полесно обезбедува одредено однесувањена членовите на групата од оние менаџери кои не се во таква позиција.

Комбинирање на горе наведените варијабли ( променливи ) Фидлер конструирал модел од осум можни ситуации во кои лидерите можат да се пронајдат. Овие ситуации може да имаат различни перформанси од аспект на вкупните повоности ( добри или лоши односи лидер – член, структурирани и неструктурирани задачи, силна или слаба моќ на лидерската положба ).

Со поврзување на различните варијанти на придобивките, ситуација од една страна и резултатите од нивните истражувања за однесувањето на лидерот и различната ситуација од друга страна, Фидлер заклучува :



Слика 10 Зависноста на ефикасни стилови на лидерство на ситуацијата според LPC теоријата

- лидерите со низо LPC рејтинг ( лидерите ориентирани на задачи ) најуспешните и исклучително поволни и крајно неповолни ситуации, и

- лидерите со висок LPC рејтинг ( лидери ориентирани на меѓучовечките односи ) најуспешни во средно поволни ситуации.

Во овој контекст тој покажува на повеќе можности од кои како најефикасни се можностите за промена на ситуацијата и можноста за ротација на менаџерите. Според него полесно ќе се промени ситуацијата на водствата, односно да се изврши преместување на менаџерот, отколку да го смени стилот на менаџерско однесување.

### 5.1.3 Теоријата пат - цел

Оваа теорија ја формулирал Роберт Хаус ( Robert J. House, 1971 ),и е контингенциона теорија на лидерство.

Според Хаус ова однесување ( стилови на лидерство ) може да се дефинира на :

- **директивно водство**, кое се карактеризира со давање наредби, упатства и објаснување на подредените,
- **подржување на водството**, кое се базира на почитување на потребите и интересите на подредените,
- **партиципативно водство**, кое се карактеризира со учество на подредените во донесувањето на одлуките,
- **водство ориентирано на достигнување**, кое вклучува поставување цели и високи стандарди на однесувања на подредените.

Оваа теорија одредува две групи на ситуациони варијабли :

1. Карактеристиките на подредените ( нивните потреби, способности и искуства ), и
2. Карактеристиките на работното опкружување ( структура на работната задача, систем на наградување и односите во групата ).

### 5.1.4 Херси – Бланшарова теорија

Пол Херси ( Paul Hersey ) и Кенет Бланшар ( Keneth Blanchard ), дефинирале четири стилови на лидерство :

1. **S1 – Заповедувачки стил на лидерство ( Telling style )** е стил кој подразбира комбинација на висок степен на ориентација кон целите и ниско ниво на ориентација кон изградувањето на меѓучовечките односи. Овој стил го одредува однесувањето во кој лидерот ги дефинира улогите и им кажува на вработените што, како, кога и каде да се реализираат различните цели.
2. **S2 – Спогодбен стил на лидерство ( Selling style )** е стил на лидерско однесување кое вклучува комбинација на лидерот, висок степен на ориентација кон развој на интерперсоналните односи. Овој стил обезбедува директно однесување и поддршка.
3. **S3 – Партиципативен стил на лидерство ( Participating style )** е стил на однесување кој вклучува комбинација на лидерски низок степен и отвореност на висок степен на меѓучовечки односи и ниско ниво на грижа за реализација на целите. Лидерот и следбениците заеднички учествуваат во донесувањето на одлуки, каде што главната улога на лидерот е комуникацијата и олеснувањето на работата.
4. **S4 – Делегирачки стил на лидерство ( Delegating style )** е стил на однесување кој вклучува комбинација на низок степен на ориентација кон целите и ниско ниво на ориентација кон градењето на меѓучовечки односи. Препознатлив е по тоа што лидерот дава мали наредби и поддршка.

Херси – Бланшаровата теорија ја промовира тезата ( идејата ) дека ефикасниот стил на лидерско однесување зависи од здрелоста и подготвеноста на следбениците да го направат она што од нив се бара и очекува.

Според Херси – Бланшаровата теорија подготвеноста на следбениците да направат нешто ги има следниве четири нивоа :

**R1** – следбениците не се во можност, не сакаат или се несигурни да преземат одговорност за да направат нешто.

**R2** – следбениците не се во можност, но се подготвени да ги спроведат неопходните работни цели.

**R3** – следбениците се во можност, но не се подготвени или се плашат да го направат она што лидерот од нив го бара.

**R4** – следбениците се способни подготвени да го направат она што од нив се бара.

Ефикасноста на различните лидерски стилови и различните нивоа на зрелост, односно подготвеноста на следбениците да направат нешто, Херси и Бланшар заклучиле :

- **Заповедувачкиот стил** на лидерство е најдобро применет кога подготвеноста на лидерот се наоѓа на ниво **R1**. Тоа е затоа што во таква ситуација на следбениците им треба јасен и специфичен конкретен налог.
- **Спогодбен стил** на лидерство одговара на ситуација кога спремноста на следбеникот се наоѓа на ниво **R2**. Тоа е затоа што овој стил се фокусира на задачите и во исто време е компензаторски ( обезбедува соодветна поддршка ), влијае на однесувањето на следбениците кои се подготвени да направат се што од нив се бара, и немаат соодветен капацитет.
- **Партиципативниот стил** на лидерство најдобро се применува во ситуации каде подготвеноста на следбениците е во **R3** . Во таква ситуација партиципативниот стил е најефикасен, особено е ефикасен за успешно решавање на мотивационите проблеми со следбениците.
- **Делегирачкиот стил** на лидерство најдобро се користи во ситуации каде подготвеноста на следбениците е во **R4**. Тоа е затоа што во голема мера кореспондира со високата мотивираност на следбениците и нивната подготовка во преземањето одговорност и извршување на задачите кои од нив се очекуваат.

### 5.1.5 Врум – Јетонова теорија на лидерство

Виктор Врум ( Victor Vroom ) и Филип Јетон ( Phillip Yetton ) развиле специфични ситуациони модели на водство позната како „Нормативна теорија на раководење“ или „слабо одлучување“. Според оваа теорија на лидерство, квалитетната одлука не може секогаш да ја донесе квалитетниот менаџер, затоа е потребно во процесот да учествуваат и работници.

Според Врум – Јетоновата теорија постијат пет стилови на однесување на менаџери во донесувањето одлуки и тоа : AI, AII, CI, CII I GII.

Карактеристики на овие однесувања се следниве :

**AI** – Менаџерите сами ги решаваат проблемите, донесуваат одлуки и користат информации достапни во даден момент.

**AII** – Менаџерите добиваат неопходни информации од подредените а потоа сами донесуваат одлука за решавање на проблемот.

**CI** – Менаџерите зборуваат за проблемот со некои подредени службеници, со секој поединечно. Тие ги слушаат нивните идеи и предлози, но не организираат заеднички состанок со секој од нив, т.е. формираат група. Затоа менаџерите донесуваат одлука каде што можат и немора да го земат во предвид мислењето на подредените.

**CII** – Менаџерите зборуват за проблемот со подредените како група и колективно собираат идеи и предлози, донесуваат одлуки кои можат, но не мора да содржат мислење од подредените.

**GII** – Менаџерите зборуваат за проблемот со подредените како група. Подредените заеднички даваат и оценуваат алтернативи и се обидуваат да постигнат консензус за решение. Менаџерите не се обидуваат да влијаат на групата, да прифатат решение кое по мислењето на менаџерот е најдобро, тие го прифаќаат и спроведуваат решението кое го подржува целата група.

Нормативната теорија се состои во управување на ефикасноста на ситуацијата : со цел да се избере една од петте ( предходно споменатите ) стилови на однесување, менаџерот мора ( за себе ) да побара и одговори на осум стандардни прашања.

Тоа се следниве прашања : ( Grenberg, J., Baron, R. A., 1998 )

- Дали ви е потребна високо квалитетна одлука ?
- Дали имам доволно информации за да донесам таква одлука ?
- Дали е проблемот структуриран ?
- Дали е важно примената на одлукта да ја прифатат подредените ?
- Ако сам донесам одлука дали ќе ја прифатат подредените ?
- Дали подредените ја делат целта со која се постигнува решавање на проблемите ?
- Дали подредените не се согласуваат за начинот да се постигне целта, така што одлуката може да предизвика конфликт ?

Поставување и одговарање на секое од прашањата со ( да или не ), и тоа по принцип „чекор по чекор“ им дава два многу важни заклучоци :

- Идентификација на ситуацијата во која се наоѓаат,
- Избор на адекватен стил на водење односно одлучување т.е. донесување на одлуки, стил кој во најголема мера ја почитува ефикасната ситуација (перформансите на ситуацијата ).

## 6. Односот на лидерот и следбеникот

Лидерството е однос на влијание помеѓу лидерите и следбениците кои сакаат вистински промени. Се нагласуваат три типа на релевантни варијабли за разбирање на ефективното лидерство:

1. Карактеристики на лидерот,
2. Карактеристиката на следбениците,
3. Карактеристики на ситуацијата во кој процесот на лидерство се обавува.

Лидерството има неколку компетентности, а тоа е состојбата да влијае на други. Многу е важна стручноста на лидерот и моќта која ја поседува. Мотивацијата на следбениците спаѓа во две категории : рационални и ирационални. Лидерите и следбениците имаат фундаментална улога каде што индивидуата прави потези во различни околности. Во последното издание на неговата книга Јукл го објаснува значењето на термините кои се користат во организацијата, и затоа тој го преферира терминот следбеник.

Индивидуите ја сочинуваат групата а разните групи ја сочинуваат организацијата. Поединците кои влегуваат во организациите ги носат своите особини, вредности и ставови. Менаџерот не може да стане лидер без помошта на вработените да станат следбеници. Лидерот неможе да биде успешен без јакнење на вработените. Лидерството е симболичка комуникација со која се менуваат ставовите и однесувањата на другите да се постигне заедничка групна цел. Во односите со следбениците лидерот треба да покаже емпатија, довербата во карактерот и способноста на лидерот.

Силните лидери изразуваат разбирање дека нивната репутација за автентичност е нешто што тешко се здобива и внимателно управува. Се нагласува дека дека покрај лидерот кој треба да води, за успешна организација се потребни следбеници кои знаат да го следат.

Се смета дека лидерството треба да биде баланс помеѓу директивниот стил кој покажува смер кој го максимизира потенцијалот на индивидуите во организациите. Често зајакнувањето се опишува како една опција на просветлување на менаџментот, да создаде

здрава средина и продуктивна организација. Јакнењето е еден од ефикасните начини да се постигне партнерство на лидерите и следбениците. Ефикасноста и ефективноста на лидерството зависи од степенот на доверба кој соработниците и следбениците го имаат кон него.

### 6.1 Стили на следбеникот

Лидерските стилови ги објаснуваат начините на нивното однесување на лидерите кон следбениците, а стиловите на следбеникот ги објаснуваат начините на нивното однесување кон лидерите во компанијата.

Една од првите поделби на следбениците кон начинот на нивното однесување на оние кои го подржуваат лидерот и оние кои им се спротиставуваат. Прв и најчест тип се реализатори и лидери од кој зависи работата во компанијата да е успешно завршена. Вториот тип се партнери кои ги подржуваат своите лидери, но исто така им се спротиставуваат кога е неопходно. Третиот тип се индивидуалисти кои понекогаш доаѓаат до судир со лидерот. Четвртиот тип се оние кои се извор на компанијата.

Постојат пет стилови на следбеници, при тоа се набљудуваат две димензии: квалитет на критично и некритично размислување и активно и пасивно однесување на следбеникот. Првиот стил е отуѓен следбеник, вториот стил е конформистички, третиот стил е прагматичен, четвртиот стил е пасивен следбеник, петиот стил е ефективен следбеник.

Самир зборува за пет видови на следбеници, а сите можат да се набљудуваат како конформисти тие во очите на лидерот се јавуваат во повеќе форми: базични следбеници, следбеници калкулатори, следбеници кои фаворизираат сигурност, на значење базирани следбеници, на идентитет засновани следбеници.

Калерман разликува пет различни начини на однесување на следбениците : изолиран набљудувач, учесник, активист и упорен. Добрите следбеници ги подржуваат ефективните лидери и обратно, лоши следбеници се оние кои се опозиција на ефективните лидери.

## 7. Нови концепти на лидерство

Новите пристапи на лидерство се појавија со цел да обезбедат адекватен одговор на новите предизвици на лидерството кој се појавија кон крајот на XX и почетокот на XXI век. Тие се базираат на ставот дека лидерството е „ двонасочна улица“ – комплексен реципрочен однос меѓу лидерите и следбениците што ги инспирира и мотивира луѓето да работат надвор од нормалното ниво на нивните перформанси ( Daft, R. L. Marcic, D., 1998). Создадени се следниве концепти на лидерство: трансакциско лидерство, харизматско лидерство, трансформационо лидерство, тимско лидерство,

### 7.1 Харизматско лидерство

Како концепт и теорија ова лидерство е поврзано за Роберт Хаус ( Robert J. House ), кој во текот на седумдесетата година на XX век ја креирал оваа теорија. Исто така за харизматското лидерство пишувал и Макс Вебер ( Weber, M., 1947 ) во педесетата година на XX век.

Според Хаус, харизматичните лидери се карактеризираат со одредени видови на однесување:

- Тие силно веруваат во вредноста на своите ставови кои сакаат да ги усвојат нивните следбеници,
- Тие покажуваат однесување кое треба да го усвојат следбениците,
- Харизматските лидери артикулираат цели со посебно морално значење,
- Харизматските лидери на следбениците им пренесуваат високи очекувања и покажуваат доверба во следбениците кои се способни да ги исполнуваат очекувањата,
- Харизматските лидери се личности кои побудуваат целно ориентирана мотивација кон следбениците, која мора да вклучува здружување, енергија и почитување.

За Хаусовата теорија од посебно значење е однесувањето на следбениците кое произлегува од примената на харизматското лидерство, многубројните ефекти од директен и индиректен карактер. Меѓу нив најзначајни се :

- Вербата на следбениците во идеологијата на водачот,
- Потврда за сличноста, верување на следбениците со верувањата на лидерите,
- Целосна наклонетост и чувство на топлина кон водачот,
- Следбеничка послушност,
- Идентификација со лидерот,
- Емотивна вклученост во целите на лидерот,
- Визвишени цели за следбениците, и
- Висок степен на доверба и можност за постигнување на целите.

Треба да се истакне фактот дека харизматското лидерство немора да биде конструктивно тоа може да биде и деструктивно ( што е историски факт ), ( Neifetz, R.A., Linsky, M., 2002 ). Тоа неможе секогаш да биде етички ориентирано и прифатливо затоа што како што велат Hawell, J. M., и Avolio, кај некои харизматични лидери постои и „мрачна страна“, затоа тие ги делат харизматските лидери на „ етички харизматичари“ харизматични лидери кои развиваат креативност и критичко расудување, кои слушаат позитивни и негативни повратни информации и реакции на следбеници, кои го ценат придонесот на другите, кои поседуваат морални стандарди, кои го подржуваат колективниот интерес на групата, организацијата или општеството и „ неетички харизматичари“ тоа се лидери кои ги држат под контрола следбениците и манипулираат со нив како би ги реализирале сопствените себични интереси и дејствуваат во насока што за нив лично е најповолна игнорирајќи го интересот на групата, организацијата и општеството.

## 7.2 Трансформационо лидерство

Појавата на оваа теоријата е поврзан со Бернард Бас (Barnard M. Bass ), кој ја формулирал во средината на осумдесетите години на XX век, и подоцна ( во периодот од 1990 – 1994 ) во соработка со Avolio. Централната теза на Басовата теорија за трансформационо лидерство е содржана во ставот дека трансформационите лидери ги мотивираат следбениците да работат повеќе, отколку што првично се очекуваше од нив.

На оваа појава делуваат бројни фактори, тие според Бас можат да бидат групирани на четири групи фактори и тоа :

1. **Харизмата** - Бас го опишува харизматичниот лидер како човек кој има големо влијание кон следбениците, и тоа таков да следбениците се идентификуваат со нив и во исто време се обидуваат да ги имитираат. Харизматичните лидери имаат многу високи морални стандарди и високо етичко однесување и истовремено сметаат дека прават вистински работи, тие им даваат на следбениците визија и мисија. Фактот е дека харизматичните лидери длабоко ги почитуваат следбениците во кои имаат многу висок степен на доверба.
2. **Мотивација која инспирира** - Трансформационите лидери се личности (поединци ) кои покрај релевантната мотивација, ги инспирираат следбениците да учествуваат во реализација на визијата на начин каде што повеќе сметка се води за групата отколку за личните интереси.
3. **Интелектуална стимулација** - подразбира лидерство кое ги поттикнува следбениците да бидат иновативни и креативни, вклучувајќи и поддршка за следбениците да пробаат нови начини за постигнување на своите задачи и цели.
4. **Се грижат за потребите на следбениците** - тоа е лидерство кои се грижи за создавање клима која вклучува спознавање на перформансите на индивидуалните потреби на следбениците и дејствувањето на лидерот, како обучувачи во помагање на поединците да обезбедат целосна актуелизација на нивните потреби и интереси .

Автори кои придонесоа кон градење на теоријата на трансформационото лидерство и имаат посебно место се: Ноел Тичк и Мери Девана ( Noel M. Tichy and Mary A. Devanna, 2000 ).

Овие автори зборуваат за трансформација на корпорацијата како драма во три чина (дела) :

1. Препознавање на потребата за ревитализација,
2. Создавање нова визија, и
3. Институционализирање на промените.

### **7.3 Тимско лидерство**

Том Питерс и многу други автори предвидуваат дека во XXI век тимската работа ќе биде доминантен облик на организација и ќе ја замени хиерархијата. Во тимското лидерство лидерите ќе треба да научат како да го градат и следат тимот.

„ тимот не е група на кучиња која влече санки, во која едно куче води, повеќе личи како јато диви гуски”лидерот постојано се менува, но тие летаат во јатото. (Stoner, J ).

Вниманието на лидерот во тимот се фокусира на два приоритета : ( Yukl, G. 1998) управување на надворешните ограничувања кои влијаат на тимот, и олеснување на тимскиот процес.

### **7.4 Емоционално лидерство**

Даниел Големан ( Goleman, D. 1997 ) во книгата „ Емоционална интелигенција” покажал дека успешни не се само оние кои имаат висок коефициент на интелигенција ( IQ ). Улогата на емоционалната интелигенција во лидерството се сведува на прашањето колку лидерот е способен да ги прилагоди сопствените чувства со хармонијатана групата и позитивната енергија на групата да ја насочи во одредена насока, создавајќи енергија која ќе ја води организацијата кон успех.

## 8. Релевантни емпириски истражувања

Успехот на секоја организација и систем зависи од ефикасната организациска комуникација меѓу лидерот и следбениците, како и мотивацијата на вработените. Преку високо квалитетните односи се засилува лојалноста, довербата и посветеноста кон организацијата, а се зголемува и задоволството на вработените. Во нискоквалитетните односи следбениците имаат помал пристап кон лидерите а тоа води кон незадоволство од работата, пониска организациска поврзаност и напуштање на организацијата.

Според Николоски (2005), под водство на истражувачите Ликерт и Стогдил на Универзитетите во Мичиген и Охајо се направени опсежни истражувања на однесувањето и стилот на раководење што ги одликуваат успешните раководители во различни работни средини – фабрики, болници, банки, прехранбена, нафтена и електроиндустрија, и владини институции. Од овие истражувања е добиена поделбата на однесувањето на успешниот раководител во две општи категории на лидерскооднесување:

- 1) обзирно однесување -внимателност (ориентација кон луѓето) и
- 2) структурирање-иницирање на структурата (ориентација кон работата).

Првото однесување е во вистинска смисла една лидерска улога на раководителот бидејќи, вклучува соодветен квалитет на односот меѓу лидерот и неговите следбеници. Притоа, овој однос според Дансеро, 1975 (Николоски, 2005) може да вклучи следбеници кои имаат посебен привилегиран однос со раководителот кој се грижи за нив, ги поддржува и им дава важни задачи наспроти односот со мнозинството други следбеници со кои раководителот постапува исклучиво службено. Исто така, квалитетниот однос со лидерот ги поттикнува вработените да бидат повеќе интринзично мотивирани за работа за разлика од оние вработени кои во односот со раководителот се екстринзично мотивирани за работа пред сè преку платата и други бенефиции.

Другиот вид однесување на еден успешен раководител е секако неговиот однос кон работата од којшто зависи ефикасноста на работната перформанса. Оттука произлегува дека од компетенциите на вработените, видот на работата и моќта на раководителот ќе

зависи и односот на раководителот кон неговите следбеници (Фидлер, 1953 според Николоски, 2005 ).

Фидлер истакнува дека постојат два основни стила на лидерство:

- лидерство ориентирано на задачи, кое е карактеристично за лидерство со низок LPC рејтинг, и
- лидерство ориентирано на воспоставување добри меѓучовечки односи, стил кој е карактеристичен за лидери со висок LPC рејтинг.

Според Фидлер поволноста на ситуацијата зависи од следниве фактори :

1. **Односот помеѓу лидерот и следбеникот** – односот помеѓу лидерот и членовите на групата може да биде добар и лош. Добрите односи вклучуваат висок степен на доверба и почит на водачот овозможувајќи ефикасно управување без користење на авторитет. Спротивно во ситуацијата каде работниците немаат доверба во лидерот или не го почитуваат, однесувањето на менаџерот кое е ориентирано кон добри меѓучовечки односи, неможе да даде задоволувачки ефекти. Во оваа ситуација поголема ефикасност дава однесувањето на менаџерите кое е ориентирано кон задачите.
2. **Структура на задачата** - добри ( прецизни и јасни ) структурирани задачи овозможуваат поголемо влијание на лидерот и поефикасна работа со членовите на групата. Спротивно на тоа ако задачите не се структурирани тогаш се намалува влијанието на водачот, и истовремено се намалува одговорноста на членовите на групата да се остварат и постигнат резултатите.
3. **Моќ врз основа на положбата ( позиционен авторитет )** - според Фидлер лидерите имаат голема и јасно дефинирана моќ ( особено во областа на вработување, отпуштање од работа, наградување, казнување ).

## Методологија на истражувањето

### 8.1 Проблем на истражувањето

Многу од менаџерите, како во приватниот така и во јавниот сектор, имаат сосема мала практика и знаење за тоа како да овозможат работниците да се чувствуваат мотивирани од работата која ја работат и со кои фактори да се приврзат кон организацијата.

Оваа мотивираност за работа кај некои вработени ќе предизвика незадоволство мислеќи дека другиот претпоставен е повеќе награден од него, сето ова укажува дека определената еднаквост за еден претставува нееднаквост за друг поединец, и тука се јавува неправеден систем на наградување. Проблемот на истражување ќе биде насочен кон утврдување на разликите во квалитетот на односот меѓу лидерот и следбеникот, и во степенот на мотивираност за работа во приватен и јавен сектор.

### 8.2 Цел на истражувањето

Целта е да се процени степенот на работна мотивација (екстринзична и интринзична) и квалитетот на односот лидер – следбеник во приватен и во јавен сектор, да се направи споредба меѓу двата сектора и да се испита врската меѓу работната мотивација и односот лидер – следбеник.

**Научна цел:** Да се укаже на значењето на лидерството преку научна дескрипција и анализа на важни елементи на лидерството за мотивирање на вработените во современата организација.

### 8.3 Истражувачки варијабли

Како варијабли во истражувањето се јавиваат :

- Односот лидер – следбеник
- Мотивација за работа

Секторот на работа ( приватен и јавен сектор ) претставува номинална варијабла.

**Релевантни варијабли** во ова истражување се : пол, возраст, образование, занимање и работен стаж.

## 8.4 Истражувачки хипотези

**X1** Степенот на мотивација за работа (екстринзична и интринзична) и квалитетот на односот лидер – следбеник се поголеми во јавниот сектор во споредба со приватниот сектор.

**X2** Со зголемување на квалитетот на односот лидер – следбеник се зголемува мотивацијата за работа (екстринзична и интринзична мотивација) и обратно.

## 9. Метод на истражување

### 9.1 Опис на примерокот испитаници

Во рамките на истражувањето ќе се користи пригоден примерок, чиј број ќе изнесува 60 учесници. Примерокот ќе го сочинуваат 30 вработени лица во приватен сектор и 30 вработени лица во јавен сектор, од различен пол, возраст и образование.

### 9.2 Опис на мерните инструменти

За проценка на квалитетот на односот лидер - следбеник ќе се користи прашалникот LMX 7 (Green & Uhl-Bien, 1995), кој содржи седум ајтеми каде одговор се дава на скала од Ликертов тип со 5 степени, каде 1 значи ретко, 2 значи повремено, 3-понекогаш, 4 често и 5 многу често. Повисок скор укажува на повисок квалитет на односот лидер-следбеник, додека понизок скор укажува на понизок квалитет на односот лидер-следбеник.

За проценка на мотивацијата ќе се користи инвентарот Work Preference Inventory (Teresa M. Amabile, 1987) кој содржи 30 искази кои се однесуваат на работната мотивација. Овој инвентар мери два вида работна мотивација- екстринзична и интринзична мотивација.

### 9.3 Опис на статистичката обработка на податоци

Хипотезите ќе се тестираат со t тест и Пирсонов коефициент на корелација.

### 9.4 Опис на постапката

Истражувањето беше спроведено во две организации, во приватен и јавен сектор, инструментите беа пополнувани доброволно од страна на вработените.

## 10. Резултати

Најнапред се прикажани дескриптивните резултати, а потоа резултатите кои се добиени со тестирање на хипотезите на истражувањето односно со примена на статистика на заклучување.

Табела 1. Дескриптивни резултати за варијаблите на истражувањето (N=60)

	M	Стандардна Девиијација SD	Теорет. среден скор
Работна мотивација	82.8500	11.98986	75
Интринзична мотивација	42.8000	7.33647	37.5
Екстринзична мотивација	40.0500	6.21487	37.5
Однос лидер – следбеник	22.2333	3.51446	21

Според табела 1, добиени се натпросечни резултати за работната мотивација, екстринзична мотивација и интринзична мотивација, и нешто над просечен резултат за квалитет на односот лидер-следбеник

Табела 2. Корелации меѓу квалитет лидер – следбеник и работна мотивација

Корелација	Работна Мотивација	Интринзична мотивација	Екстринзична мотивација
Однос Лидер – следбеник	.480**	.536**	.294*

\*P<0.05

\*\* p<0.01

Според табела 2, се потврдува хипотезата дека со зголемување на квалитетот на односот лидер – следбеник се зголемува мотивацијата за работа ( екстринзична и интринзична ) и обратно. Корелацијата меѓу односот лидер – следбеник и работната мотивација изнесува 0.480 што значи умерена корелација и значајна поврзаност. Корелацијата меѓу односот лидер следбеник и интринзичната мотивација изнесува 0,536 што значи ретка поврзаност и оваа корелација е од статистичко значење. Корелацијата помеѓу односот лидер - следебеник и екстрензичната мотивација изнесува 0.294 што значи ниска, но значајна корелација.

Табела 3. Разлики меѓу арит. средини на приватен и јавен сектор според раб. мотив.

Сектор	M	SD	F	Sig (F)	t	Sig (t)
Приватен	83.7333	9.04751	4.606	0.036	0.567	0.573
Јавен	81.9667	14.45679				

Според табела 3, добиени се резултати за разликите меѓу аритметичката средина и стандардната девијација во приватен и во јавен сектор за работната мотивација, повисоко средно постигнување за работната мотивација имаат вработените во приватен сектор со (83.73 ), а вработените во јавен сектор со ( 81.96 ). Добиената вредност t од 0.567 не е статистички значајна, па може да се заклучи дека не постои разлика во однос на работната мотивација кај вработените од приватен и јавен сектор.

**Табела 4. Разлики меѓу аритметичката средина во приватен и јавен сектор според интринзична работна мотивација**

Сектор	M	SD	F	Sig (F)	t	Sig (t)
Приватен	42.6667	5.52320	7.258	0.009	-.140	0.889
Јавен	42.9333	8.88600				

Според табела 4, врз основа на интринзичната работна мотивација поголемо средно постигнување имаат испитаниците вработените во јавен сектор ( 42.93 ) за разлика од испитаниците вработени во приватен сектор кои имаат пониско средно постигнување (42.66 ).

Добиената вредност за t од -.140 не е статистички значајна на ниту едно ниво, па може да се заклучи дека не постои разлика во однос на интринзичната работна мотивација кај вработените од приватен и јавен сектор.

**Табела 5 . Разлики меѓу аритметичката средина во приватен и јавен сектор според екстринзична работна мотивација**

Сектор	M	SD	F	Sig (F)	t	Sig (t)
Приватен	41.0667	4.78455	1.608	0.210	1.274	0.208
Јавен	39.0333	7.31783				

Според табела 5, врз основа на екстринзичната работна мотивација поголемо средно постигнување имаат испитаниците вработени во приватен сектор ( 41.06 ) за разлика од испитаниците вработени во јавен сектор ( 39.03 ) кои имаат пониско средно постигнување.

Добиената вредност за t од 1.27 не ги надминува критичните вредности на ниту едно ниво што значи не е статистички значајна , па може да се заклучи дека не постои разлика во однос на екстринзичната работна мотивација кај вработените од приватен и јавен сектор.

Табела 6. Разлики меѓу арит. средини на приватен и јавен сектор за квалитет на односот лидер - следбеник

Сектор	M	SD	F	Sig (F)	t	Sig (t)
Приватен	22.6667	3.50697	0.017	0.898	0.954	0.344
Јавен	21.8000	3.52723				

Според табела 6, врз основа испитуваната варијабла квалитет на односот лидер – следбеник поголемо средно постигнување имаат испитаниците вработени во приватен сектор ( 22.66 ), за разлика од испитаниците во јавен сектор ( 21.80 ) кои имаат пониско средно постигнување.

Добиената вредност за t од 0.954 не е статистички значајна, па може да се заклучи дека не постои разлика во квалитетот на односот лидер – следбеник кај вработените од приватен и јавен сектор.

Според горе наведеното се заклучи дека степенот на работна мотивација (екстринзична и интринзична ) и квалитетот на односот лидер – следбеник со вкупен примерок од 60 испитнаници од кој 30 испитаници се од приватен и 30 испитаници од јавен сектор е делумно ист, што значи t – тестот не е значаен бидејќи не постојат големи разлики во однос на работната мотивација и односот лидер – следбеник.

## 11. ДИСКУСИЈА

Целта на ова истражување е да се процени степенот на работна мотивација (екстринзична и интринзична) и квалитетот на односот лидер – следбеник во приватен и во јавен сектор, да се направи споредба меѓу двата сектора и да се испита врската меѓу работната мотивација и односот лидер – следбеник.

Да се укаже на значењето на лидерството преку научна дескрипција и анализа на важни елементи на лидерството за мотивирање на вработените во современата организација.

Според добиените резултати од истражувањето при тестирање на првата истражувачка хипотеза за тоа дека степенот на мотивација за работа (екстринзична и интринзична) и квалитетот на односот лидер – следбеник се поголеми во јавниот сектор во споредба со приватниот сектор, произлегува дека оваа хипотеза се отфрла.

Земајќи ги во предвид дескриптивните резултати за работната мотивација земена во целина според сектори таа е поразвиена во приватниот сектор (  $M = 83.73$  ), отколку во јавниот сектор (  $M = 81.96$  ), исто така и квалитетот на односот лидер – следбеник е поразвиен во приватен сектор (  $M = 22.60$  ), отколку во јавен сектор (  $M = 21.80$  ).

Според добиената вредност од  $t$  тестот,  $0.567$  тој не ја надминува критичната вредност на двете нивоа на значајност и не е статистички значаен. Се заклучува дека работната мотивација и квалитетот на односот лидер - следбеник во јавен сектор се на пониско ниво, во однос на вработените од приватен сектор.

На основа на дескриптивните резултати и резултатите од  $t$  тестот, првата истражувачка хипотеза се отфрла.

Мотивирањето е многу важно за лидерите, па така Маслов тврди дека поединците треба да се мотивираат со зголемување на работните задачи, во својата теорија Алдерфер потребите ги дели на потреби за: постоење, поврзаност и растеж. Во теоријата на МекКлиланд се обработува чувството на припадност, моќ и потребата за достигнување на целите.

Според наодите од универзитетот Мичиген и Охајо за можноста од постоење на две ориентации, во ова истражување во приватниот сектор се застапени двете ориентации и кон луѓето и кон работата што резултира со поквалитетен однос меѓу лидерот и следбениците, а добиена е и поголема работна мотивација во однос на јавниот сектор.

Бидејќи јавниот сектор постојано е во увид на јавноста доминира ориентација пред се кон работата, а тоа пак води кон недоволна ориентација кон меѓучовечките односи.

Во согласност со Фидлеровата ( контингенциска ) теорија моќта на лидерот може да биде поголема во приватниот сектор, а тоа подразбира поголема употреба на директивен стил но не ја исклучува можноста за партиципативен стил на раководење.

Од ова можеме да заклучиме дека во ова истражување, приватниот сектор дава најголеми ефекти и во областа на продуктивноста и во областа на задоволството и мотивацијата на луѓето, а добиена е и повисока интринзична ( внатрешна ) мотивација во споредба со јавниот сектор каде што продуктивноста и мотивацијата се на пониско ниво.

Приватниот сектор ги мотивира вработените преку соодветни стимулуси поради високиот колективизам кој преовладува и чувството на сигурност и припадност, социјалните контакти меѓу членовите на организацијата, патие ќе бидат мотивирани да направат напор за постигнување на целите на организацијата.

Спротивно на ова, во јавните организации повеќе преовладува индивидуата од колективот ( поединците не веруваат дека треба да работат како тим, па работат поединечно ) каде што личните интереси се ставени пред интересите на групата. Тоа доведува до ниска мотивација проследена со недоволно разбран однос кон вработените и нивно мотивирање од страна на раководителите, а тоа е проследено со фрустрации и конфликти кои се јавуваат во текот на нивната заемна интеракција.

Генерално земено може да сезаклучи дека од обработените резултати односот лидер – следбеник го надминува теоретскиот среден скор но не е на задоволително ниво. Корелацијата меѓу односот лидер следбеник и интринзичната ( внатрешна ) мотивација изнесува 0.536, што значи дека оваа корелација ја надминува екстрензичната ( надворешна ) мотивација која изнесува 0.294 и е ниска но е значајна. Тоа значи дека

лидерите добро знаат како да ги мотивираат вработените, тие се мотивираат кога имаат личен бенефит од работата.

Според добиените резултати од тестирање на втората истражувачка хипотеза дека со зголемување на квалитет на односот лидер – следбеник се зголемува мотивацијата за работа (екстринзична и интринзична мотивација ) и обратно, се потврдува. Корелацијата помеѓу варијаблите е просечна и претставува значајна поврзаност.

Во зависност од секторот постојат разлики во односот лидер – следбеник и мотивацијата на вработените во приватен и во јавен сектор.

Заклучокот добиен од ова истражување во контекст на горенаведеното е тоа што во приватниот сектор постои за нијанса поквалитетен однос лидер – следбеник и поголема мотивација. Раководството треба да обрне поголемо внимание на градење добри односи во јавниот сектор кои заедно со веќе постоечката ориентираност кон работата ќе доведат кон подобра перформанса, но и кон поголемо задоволство на вработените.

## 12. РЕЗИМЕ

Истражувањето беше спроведено со цел да се процени степенот на работна мотивација (екстринзична и интринзична) и квалитетот на односот лидер – следбеник во приватен и во јавен сектор, да се направи споредба меѓу двата сектора и да се испита врската меѓу работната мотивација и односот лидер – следбеник.

Истражувањето беше спроведено на примерок од 60 испитаници, поделени во две групи: 30 испитаници вработени во приватен сектор и 30 испитаници вработени во јавен сектор од различен пол, возраст и образование.

За проценка на квалитетот на односот лидер - следбеник се користи прашалникот LMX 7 (Green & Uhl-Bien, 1995), кој содржи седум ајтеми каде одговор се дава на скала од Ликертов тип со 5 степени, каде 1 значи ретко, 2 значи повремено, 3- понекогаш, 4 често и 5 многу често. Повисок скор укажува на повисок квалитет на односот лидер-следбеник, додека понизок скор укажува на понизок квалитет на односот лидер-следбеник.

За проценка на мотивацијата се користи инвентарот Work Preference Inventory (Teresa M. Amabile, 1987) кој содржи 30 искази кои се однесуваат на работната мотивација. Овој инвентар мери два вида работна мотивација- екстринзична и интринзична мотивација.

Хипотезите се тестираат со t тест и Пирсонов коефициент на корелација.

Од добиените резултати може да се заклучи дека корелацијата е од статистичко значење, и дека не постојат значајни разлики во приватен и јавен сектор во однос на квалитетот на лидер – следбеник и работната мотивација. Со зголемување на односот лидер – следбеник се зголемува мотивацијата за работа ( екстринзична и интринзична ) и обратно.

Клучни термини: лидерство, мотивација, екстринзична, интринзична, вработени, организација.

### 13. ЛИТЕРАТУРА

- Ангелоска-Галевска, Н. (2009), *Планирање на научно истражување* -интерен материјал, Скопје:Филозофски факултет.
- Božicević, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје:Економски факултет.
- Bush, T. & West-Burnham, J. (1994) *The Principles of Educational Management*, Longman, Educational Management Development Unit University of Leicester, p. 59, 6
- Bitel L. (1997): *Liderstvo-stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Beograd, str.66
- De Vries, M. K., (2001), *The Leadership Mystique*, Prentice Hall, Financial Times, London.
- Fiedler, F. E.,(1969) *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J.W.,(2002) *Management*, Southwestern Thomson Learning, Canada.
- House, R.J. 1996. Path-goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 323.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96-112
- James Mac Gregor Burns: *Leadership*, Harper& Row, New York, 1978, Barnard Bass: *Leadership and Performance beyond Expectations*, FreePress, New York, 1985
- Ludlow, R. & Panton, F. (1992), *The essence of EFFECTIVE COMMUNICATION* Prentice Hall Europe, p. 16
- Maslov. A. (2004). *Psihologija u menadžmentu*. Novi Sad: Adizes
- Mayo, E.,(1990), Hawthorne and the Western Electric Company, in: Edited by Pugh, D. S., *Organization Theory*, Penguin Books.

- Nikoloski, T. (2000). *Psihologija na trudot*. Skopje: Filozofski Fakultet
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo: Teorija i praksa*. Beograd: Data Status
- Robert J. House, (1971), A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness, Administrative Science Quarterly, September
- Сарџоска, Е. (2009). *Psihologija na organizacijata*. Skopje: Filozofski fakultet
- Tannenbaum, R., Smith, W.H. (1973), How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review No. 3
- Yukl, G., (1998), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

## 14. ПРИЛОЗИ

### Прилог А

**Упатство за работа:** прашалникот содржи 30 искази кои се однесуваат на вашата работа и мотивација. До секој исказ се наоѓа линија на која го внесувате вашиот одговор. На секој од следните 30 искази може да одговорите со бројките **1,2,3** или **4** кои ги претставуваат следните тврдења:

- 1- Никогаш или скоро никогаш не е точно за мене
- 2- Понекогаш е точно за мене
- 3- Често е точно за мене
- 4- Секогаш или скоро секогаш е точно за мене

- \_1. Ме загрижува тоа што другите луѓе го мислат за мојата работа.
- \_2. Повеќе сакам кога некој друг ми поставува јасни цели во мојата работа.
- \_3. Колку е потежок проблемот, толку повеќе задоволство наоѓам обидувајќи се да го решам.
- \_4. Високо сум свесен за целите што ги имам за да добијам добри оценки.
- \_5. Сакам мојата работа да ми овозможи поволни прилики за да го унапредам своето знаење и вештини.
- \_6. За мене, успехот значи да се работи подобро од другите.
- \_7. Повеќе сакам самиот / самата да пронаоѓам работи за себе.
- \_8. Без оглед каков е исходот од еден проект, задоволен – на сум ако чувствувам дека дека сум се здобил-а со едно ново искуство.
- \_9. Не ми се допаѓаат релативно едноставни и лесни задачи.
- \_10. Високо сум свесен-а дека имам поставено присечни цели за себе.
- \_11. Љубопитноста е движечка сила во позадината на повеќето нешта што ги правам.
- \_12. Помалку ме загрижува тоа што го работам, од она што го добивам.
- \_13. Ми причинува задоволство да се зафатам со проблеми што се потполно нови за мене.
- \_14. Повеќе сакам работа што ги проширува моите способности вон рамките на работата за која знам дека можам добро да ја извршам.
- \_15. Загрижен-а сум за тоа како другите луѓе ќе реагираат на моите идеи.
- \_16. Често пати размислувам околу наградите и оцените.

- \_17. Се чувствувам попријатно, тогашкога можам да поставам мои сопствени цели.
- \_18. Верувам дека нема смисла да се обавува некоја добра работа, ако никој друг не знае за тоа.
- \_19. Силно сум мотивиран-а од оцените кои можат да ги заработам.
- \_20. Важно ми е да бидам во можност да го работам она во кое наоѓам поголемо задоволство.
- \_21. Повеќе сакам да работам на проекти со јасно специфицирани начини на работа.
- \_22. Се додека можам да го работам она што ми причинува задоволство, не сум загрижен-а за тоа какви точно оценки за работа или награди добивам.
- \_23. Ми причинува задоволство да извршувам работа која толку ме обзема, што прави да заборавам на се друго.
- \_24. Силно сум поттикнат-а од признанието кое можам да го добијам од другите луѓе.
- \_25. Неопходно ми е да се чувствувам дека добивам нешто, за тоа што го правам.
- \_26. Ми прави задоволство кога се трудам да разречам сложени проблеми.
- \_27. Важно ми е да имам простор за самиот/самата себе.
- \_28. Сакам да осознаам колку јас можам да бидам навистина квалитетен –на во мојата работа.
- \_29. Сакам другите луѓе да дознаат колку јас навистина добар/добра можам да бидам во мојата работа.
- \_30. Она што мене најмногу ми значи е кога тоа што го работам, ми причинува задоволство.

## Прилог Б

Упатство: Овој прашалник содржи ајтеми во кои од вас ќе се бара да го опишете вашиот однос или со својот лидер или со своите следбеници. За секој од овие ајтеми наведете го степенот за кој мислите дека наведеното тврдење е точно со заокружување на еден од дадените одговори

1. Знаете ли на што сте со вашиот лидер... дали обично знаете до која мерка вашиот лидер е задоволен со она што го правите?

Ретко	Повремено	Понекогаш	Прилично често	Многу често
1	2	3	4	5

2. Колку добро вашиот лидер ги разбира вашите проблеми и потреби на работа?

Ни најмалку	Слабо	До одредена мерка	Во голема мерка	Целосно
1	2	3	4	5

3. До која мерка вашиот лидер го препознава вашиот потенцијал?

Ни најмалку	Слабо	Умерено	Прилично	Целосно
1	2	3	4	5

4. Без оглед на тоа колку формален авторитет е вграден во неговата позиција, колкава е веројатноста дека вашиот лидер ќе ја искористи моќта која ја има за да ви помогне во решавањето на проблемите на работа?

Никаква	Мала	Средна	Голема	Многу голема
1	2	3	4	5

5. Повторно, без оглед на количеството формален авторитет кое го има вашиот лидер, колкава е веројатноста дека тој/таа ќе ве „спаси“ на сопствена сметка?

Никаква	Мала	Средна	Голема	Многу голема
1	2	3	4	5

6. Имам доволно доверба во својот лидер да можам да го/ја бранам и да ја оправдам неговата одлука доколку тој/таа не е присутен за сам/а да го стори тоа.

Воопшто сложувам	Не се сложувам	Не можам да оценам	Се сложувам	Целосно се сложувам	не се
---------------------	-------------------	-----------------------	----------------	------------------------	-------



8. Во која индустрија припаѓа вашата организација \_\_\_\_\_

9. Колку долго вашиот шеф ви е надреден/а \_\_\_\_\_

10. Во кој сектор припаѓа вашата организација

1. приватен сектор

2. јавен сектор

3. непрофитна организација