



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



Кандидат: м-р Елизабета Нестороска Димиќ

***СТРАТЕГИСКАТА УЛОГА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО
РАЗВОЈОТ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ
(докторска дисертација)***

МЕНТОР

Проф. д-р Љубомир Дракулевски

С К О П Ј Е, 2013



Ss. Cyril and Methodius University
Faculty of Economics - Skopje



Candidate: Elizabeta Nestoroska Dimic, M. Sc.

***STRATEGIC ROLE OF THE LEADERSHIP IN
DEVELOPING OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR***

(doctorial thesis)

MENTOR

Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.

SKOPJE, 2013

Членови на комисијата:

1. Проф. д-р Љубомир Дракулевски
Економски факултет - Скопје

2. Проф. д-р Бобек Шуклев
Економски факултет - Скопје

3. Доц. д-р Леонид Наков
Економски факултет - Скопје

4. _____

Економски факултет - Скопје

5. _____

Економски факултет - Скопје

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција _____

Стратејска улога на лидерството во развојот на организациското однесување

Апстракт

Лидерството претставува еден од најважните елементи или функции на модерниот менаџмент кој зазема сè позначајно место во економската литература. Успешниот лидер е лице кое по природата на нештата луѓето го следат по сопствен избор, личност која е способна да влијае на вработените без употреба на сила и принуда. Лидерот е личност која умее да ги води вработените (следбениците) кон остварување поефикасни резултати и реализација на стратешките организациски цели, со активирање и целосно искористување на внатрешните ресурси и севкупните потенцијали на организацијата. Истовремено, лидерот има капацитет да ги регрутира, развие и да ги одржи врвните таленти во организацијата, при што влијае на креирањето и создавањето интерно организациско окружување во кое се поттикнува, охрабрува и се поддржува процесот на создавање нови лидери.

Во фазата на избор на најефикасен лидерски модел, менаџерите никогаш не смеат да ги потценат улогата и значењето на неформалниот организациски потсистем, т.н. „систем во сенки“, за првпат дефиниран од Stacey, употребен со цел да ги објасни бројните помалку предвидливи, прикриени и нематеријални аспекти на организацискиот живот меѓу луѓето, како што се: вредностите, ставовите и верувањата, лидерскиот стил и организациското однесување, организациската култура и нормите на однесување, моќта, политиката и конфликтите, како и бројните облици на неформално организациско здружување (Stacey, 2003).

Во традиционалните организации се случува никогаш или речиси никогаш да не се дискутира за овие аспекти, но тоа што овие аспекти на организацискиот живот се на некој начин прикриени, тоа не значи дека не постојат. Напротив, многу често тие знаат да бидат пресудни во фазата на носење деловни одлуки, во процесот на спроведување организациски промени и организациска трансформација. Организациската култура и однесување во многу организации се клучни и го одредуваат степенот на трансформации и промени во организацијата, независно од предизвиците и барањата за промени кои доаѓаат од надворешното окружување. Без оглед на тоа како се планирани и колку прецизно и внимателно се спроведуваат промените во организацијата од страна на формалниот потсистем, неформалниот потсистем е тој којшто го овозможува, поддржува и го спроведува или го оневозможува, сопира и го забавува организацискиот успех. Организациското однесување и култура неретко знаат да бидат силата која влече кон или силата која дава силен отпор промените да не се случат, да не се спроведат во посакуваната насока или да не се реализираат со очекуваниот интензитет.

Клучни зборови: лидер, лидерски стил, лидерство, организациско однесување, организациска култура, визија.

Strategic Role of the Leadership in Developing of Organizational Behavior

Abstract

Leadership is one of the most important elements or features of modern management which occupies an increasingly important place in the economic literature. Successful leader is a person which by nature of things people follow him by their own choice, a person who is able to influence employees without the use of force and compulsion. The leader is a person who is able to lead employees (followers) to achieve more effective results and implement strategic organizational goals, with activation and full use of internal resources and the overall potential of the organization. At the same time, the leader has the capacity to recruit, develop and maintain top talents in the organization and that affects the creation and establishment of internal organizational environment that fosters, encourages and supports the creation of new leaders.

In the phase of selection of the most effective leadership model, managers must never underestimate the role and importance of the informal organizational subsystem, the so called „*Shadows system*” which for the first time defined by Stacey, used to explain number of less predictable, hidden and intangible aspects of organizational life among people, such as: values, attitudes and beliefs, leadership style and organizational behavior, organizational culture and norms of behavior, power, politics and conflicts, as well as numerous forms of informal organizational affiliation (Stacey, 2003).

In the traditional organizations, it happens to never or almost never for these aspects to be discussed, but because these aspects of organizational life are somehow hidden, it does not mean that they do not exist. On the contrary, very often they tend to be crucial in the phase of making business decisions in the process of implementing organizational change and organizational transformation. The organizational culture and behavior in many organizations are crucial and determine the extent of transformations and changes in the organization, regardless of the challenges and requirements for change coming from the external environment. Regardless of how they are planned and how accurately and carefully changes in the organization are implemented by the formal subsystem, the informal subsystem is the one that enables, supports and implements or disables, stops or slows organizational success. The organizational behavior and culture often tend to be the force that pulls towards, or the strength that provides strong resistance for the changes not to happen, not to be implemented in the desired direction or not to be realized with the expected intensity.

Keywords: *Leadership, Leader, Leadership Style, Organizational Behavior, Organizational Culture, Vision.*

СОДРЖИНА

ВОВЕД	10
1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАНАТА ПРОБЛЕМАТИКА.....	10
2. ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ДАВА СВОЈ ПРИДОНЕС.....	14
3. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	17
4. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИЗРАБОТКА НА ТРУДОТ.....	18
5. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА.....	20
ГЛАВА I ОСНОВНИ ПРЕТПОСТАВКИ ЗА РАЗВОЈ НА ЛИДЕРСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ	23
1. УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ.....	24
1.1. Ставовите на вработените – детерминанти на квалитетот на организациското однесување.....	31
1.2. Улогата на перцепцијата во насока на определување на квалитетот на организациското однесување.....	34
1.3. Влијанието на личните особини на вработените во креирање на организациското однесување.....	37
1.4. Стресот и неговото влијание на организациското однесување.....	40
1.5. Учењето како катализатор на промената на организациското однесување.....	45
1.6. Елементи и модели на организациско однесување.....	48
2. ВЛИЈАНИЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПРОЦЕСОТ НА РАЗВИВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ.....	50
2.1. Стратегиското значење на човечкиот фактор во организацијата.....	50
2.2. Пронаоѓање, развивање и задржување на ефикасната работна сила.....	59
2.3. Менаџирање со таленти.....	62
2.4. Развивање на човечките ресурси и нивно трансформирање во таленти.....	68
2.5. Менаџирање и управување со различностите меѓу вработените.....	72
2.6. Придобивки за организациите кои создаваат хетерогена работна средина.....	75
2.7. Половата дискриминација и концептот „стаклен таван“.....	77
3. УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА.....	81
3.1. Карактеристики на организациската култура.....	85
3.2. Типови на организациска култура.....	86
3.3. Етика во организацијата.....	89
ГЛАВА II ЕФЕКТИВНИ ЧИНИТЕЛИ ЗА СТРАТЕГИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ НА ЛИДЕРОТ	92
1. ТЕОРЕТСКИТЕ ОСНОВИ И КОНЦЕПТОТ НА ЛИДЕРСТВО.....	93
2. СОВРЕМЕНИ ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ.....	98
2.1. Харизматично лидерство.....	99
2.2. Токсично лидерство.....	102
2.3. Трансакциско лидерство.....	105
2.4. Трансформациско лидерство.....	106
3. ДЕТЕРМИНАНТИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ НА ЛИДЕРСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ.....	108
4. ФАКТОРИ КОИШТО ВЛИЈААТ НА СТРАТЕГИСКАТА ОРИЕНТАЦИЈА НА МОДЕЛОТ НА ЛИДЕРСТВО ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА.....	112
4.1. Односот лидер – следбеник во развојот на организациското однесување.....	114
4.2. Влијанието на тимот за ефективно и ефикасно лидерско однесување.....	118

4.3. Организација којашто континуирано учи	126
5. ЛИДЕРСТВОТО ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА КОЈАШТО КОНТИНУИРАНО УЧИ	133
6. УЛОГАТА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ПРОЦЕСОТ НА КОНТИНУИРАНО ОРГАНИЗАЦИСКО УНАПРЕДУВАЊЕ И УСОВРШУВАЊЕ	135
7. ЕТИКА НА ЛИДЕРСТВОТО	137
8. ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И ЛИДЕРСТВОТО	139
9. ЛИДЕРСТВОТО СПОРЕД КОЛЕКТИВНАТА ПЕРЦЕПЦИЈА	145
10. РАЗВОЈ НА ЛИДЕРСТВОТО	149

ГЛАВА III УЛОГАТА НА ЛИДЕРОТ ВО НАСОКА НА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ.....153

1. ЗНАЧЕЊЕТО НА ВИЗИОНЕРСТВОТО НА ЛИДЕРОТ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	154
2. ЛИДЕРОТ – КРЕАТОР НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ	159
3. УЛОГАТА НА ДЕЦЕНТРИЛИЗИРАНОТО И ПАРТИЦИПАТИВНОТО УЧЕСТВО НА ИНДИВИДУИТЕ ПРИ НОСЕЊЕТО НА ТИМСКИТЕ ОДЛУКИ	162
4. ЛИДЕРСТВО ВО УСЛОВИ НА ПРОМЕНИ	166

ГЛАВА IV СТРАТЕГИСКИ ВЛИЈАНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ЗА ПОДОБРИ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПЕРФОРМАНСИ172

1. ЕФЕКТИВНОТО ЛИДЕРСТВО ВО ФУНКЦИЈА НА ЕФИКАСНА ОРГАНИЗАЦИЈА	173
2. УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЛИДЕРСКАТА ЕФИКАСНОСТ ВО РАБОТЕЊЕТО	179
3. ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ РЕЗУЛТАТИ	186
4. ЛИДЕРОТ НА 21. ВЕК И ЛИДЕРОТ НА ИДНИНАТА	191

ГЛАВА V АНАЛИЗА НА ЛИДЕРСКОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА....201

1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ	202
2. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ И ПОСТАВЕНИ ХИПОТЕЗИ	204
3. ДИЗАЈН НА КВАЛИТАТИВНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ	205
3.1. Избор на испитаници	205
3.2. Анализа на добиените резултати	208
4. ДИЗАЈН НА КВАНТИТАТИВНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ	211
4.1. Изготвување на примерокот	219
4.2. Дизајнирање на прашалниците	225
4.3. Дистрибуција на прашалниците	227
5. РЕЗУЛТАТИ, АНАЛИЗА И ИЗВЕШТАЈ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	229
5.1. Извештај за хипотеза 1, анализа и дискусија за резултатите од истражувањето	233
5.2. Извештај за хипотеза 2, анализа и дискусија за резултатите од истражувањето	248
5.3. Извештај за хипотеза 3, анализа и дискусија за резултатите од истражувањето	261
6. ПРЕПОРАКИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО И НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ	274

ЗАКЛУЧОК.....	285
ЛИТЕРАТУРА.....	310
ПРИЛОЗИ	333
Прашалник 1. ОПШТИ БИОГРАФСКИ И ДЕМОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ.....	333
Прашалник 1.А. КОНЦЕПТОТ НА ЛИДЕР И ЛИДЕРСТВО, СПОРЕД КОЛЕКТИВНАТА ПЕРЦЕПЦИЈА	335
Прашалник 1.Б. РАЗВИВАЊЕ ТАЛЕНТИРАНА РАБОТНА СИЛА	339
Прашалник 1.В. ЛИДЕРОТ, ТИМОВИТЕ И ТИМСКАТА РАБОТА.....	342

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1-1: Природата на организациското однесување	27
Слика 1-2: Интерактивна перспектива на однесувањето во организацијата	28
Слика 1-3: Три компоненти коишто влијаат на ставовите	32
Слика 1-4: Влијанието на генетското наследство и на окружувањето во детерминирање на личноста	38
Слика 1-5: Развој на личноста од незрела во целосно развиена личност.....	38
Слика 1-6: Експериментален циклус на учење	47
Слика 1-7: Човечки капитал.....	51
Слика 1-8: Привлекување ефикасна работна сила	60
Слика 1-9: Карактеристики на талентирана работна сила.....	71
Слика 1-10: Менаџирање со различностите	74
Слика 1-11: Нивоа на корпоративна култура.....	82
Слика 2-1: Лидерски функции.....	96
Слика 2-2: Трансформациско лидерство	107
Слика 2-3: Моделот на лидерски дијамант	109
Слика 2-4: Фактори коишто влијаат на обликување на лидерскиот стил.....	113
Слика 2-5: Моделот на петте дисциплини според Senge	129
Слика 3-1: Визијата во однос на временскиот интервал.....	157
Слика 3-2: Процесот на овластување на вработените.....	163
Слика 3-3: Модел на промени	167
Слика 3-4: Модел на организациски промени	168
Слика 3-5: Тактики за надминување на резистентноста кон промени	169

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1-1: Работоспособно население според економската активност, полот и возраста, 2011	53
Табела 1-2: Активно население и стапки на активност во Република Македонија	54
Табела 1-3: Преглед на невработени лица според степенот на образование и според националната припадност во Република Македонија (декември 2012) ...	56
Табела 4-1: Разлики меѓу организациите на 20. и организациите на 21. век.....	193
Табела 5-1: Испитаници според возрастната структура и полот	206
Табела 5-2: Направени интервјуа со испитаници, експерти од Македонија, Словенија и Грција	207
Табела 5-3: Извештај за квалитативното истражување со помош на структурирано интервју	209
Табела 5-4: Број на активни деловни субјекти по сектори на дејност и по број на вработени во Р. Македонија во 2012.....	213
Табела 5-5: Анализа на вработени според полот и возраста во Република Македонија во 2011	215
Табела 5-6: Број на вработени според полот и возраста во Република Македонија во 2011	216
Табела 5-7: Тренд на бројот на вработени според возраста и полот во периодот од 2009-2011	217
Табела 5-8: Број на вработени во Република Македонија според полот и школската подготовка во 2011	218
Табела 5-9: Број и структура на деловни субјекти според бројот на вработени.....	219
Табела 5-10: Определување на големината и структурата на стратумите и изработка на пропорционалниот стратификуван примерок со големина 300	220
Табела 5-11: Пропорционален стратификуван примерок со големина 300 – деловни субјекти според дејноста и бројот на вработени според полот и возраста.....	223
Табела 5-12: Испитаници според возраста, полот, школската подготовка и според дејноста на деловниот субјект во кој се вработени	230

Табела 5-13: Хипотеза 1 – Концептот на лидер и лидерство според колективната перцепција и утврдување на силните и слабите страни на деловните субјекти што учествуваа во истражувањето.....	247
Табела 5-14: Хипотеза 2 – Развивање талентирана работна сила и утврдување на силните и слабите страни на деловните субјекти што учествуваа во истражувањето.....	259
Табела 5-15: Хипотеза 3 – Лидерот, тимовите и тимската работа и утврдување на силните и слабите страни на деловните субјекти што учествуваа во истражувањето.....	272

ЛИСТА НА ГРАФИКОНИ

Графикон 5-1: Деловни субјекти во Македонија по сектори на дејност.....	212
Графикон 5-2: Деловни субјекти според бројот на вработени во Македонија...	214
Графикон 5-3: Структура на работна сила според возраст и според пол во 2011	216
Графикон 5-4: Тренд на бројот на вработени жени според возраста во периодот 2009-2011	218
Графикон 5-5: Пропорционален стратификуван примерок со големина 300 – деловни субјекти според дејноста и бројот на вработени	221
Графикон 5-6: Лидерството и неговата полова предодреденост	236
Графикон 5-7: Улогата на токсичното лидерство и афинитетот на организациските членови кон трансакцискиот стил на лидерство.....	237
Графикон 5-8: Трансформацискиот лидер во организација којашто промовира новини и каде што вработените професионално се надградуваат.....	239
Графикон 5-9: Присутноста на отпуштање од работа, намалување на платите, чести боледувања, отсуства и напуштање на организацијата	250
Графикон 5-10: Парите, развојот на професионалната кариера или признанието и пофалбата се најсилен мотиватор.....	251
Графикон 5-11: Улогата на социјалниот живот на вработените, понудената повисока плата или развој на кариерата, како причина за напуштање на организацијата.....	253
Графикон 5-12: Улогата на посветеноста, лојалноста и задоволството од работата на организациските членови	254
Графикон 5-13: Значењето на моралните и етичките вредности на лидерот и неговата умешност за искористување на организациските ресурси и за создавање силна организациска култура и однесување.....	262
Графикон 5-14: Подготвеноста за решавање конфликти, ориентираноста кон тимска работа и размената на информации како предуслови за градење успешен тим	264
Графикон 5-15: Лидерот кој постигнува совпаѓање на организациските потреби со потребите на вработените, кој го стимулира и го охрабрува неформално дружење и го присвојува тимскиот успех за себе	265

Стратејска улога на лидерството во развојот на организациското однесување

ВОВЕД

1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАНАТА ПРОБЛЕМАТИКА

Радикалните промени кои се случуваат во последнава декада, предизвикани од технолошкиот развој, глобализацијата на светската економија, изразената конкуренција и долготрајната рецесија, ги интензивираат светските движења во правец кон економска, финансиска и комуникациска интеграција. Истовремено, тие предизвикаат промени во сферата на социјалното живеење, во демографијата како последица од засилениот трансфер на човечкиот капитал, промени во начинот и темпото на животот, промени во колективната свест кај луѓето, промени во моделот и структурата на организациските вредности и сл. Сите тие промени извршија силно влијание и се чини засекогаш, ги променија општествата, начинот на водење на политиката, економијата, начинот на менаџирање на корпорациите и предизвикаа фундаментални трансформации во стилот на лидерството.

Трансферот на човечкиот капитал континуирано ја менува структурата на работната сила и потрошувачката база, локално и глобално. Ваквите промени кои се случуваат на светскиот пазар, предизвикуваат серии на потреси и придвижувања на локалните економии од чии последици страдаат сите, без исклучок, но најмногу страдаат малите, недоволно развиени и ранливи економии.

Во исто време, организациите се соочени со промени кои се случуваат во нивното работно и интерно окружување, коишто имаат тенденција сериозно да ги повредат и дестабилизираат. Времето помеѓу сериите на промени станува сè пократко, а интензитетот сè пожесток. Во такви околности, потребното време за заздравување пропорционално се зголемува со интензитетот на потресот.

Ова на подолг рок доведува до намалување на организацискиот потенцијал и капацитет, ослабување на организациската кондиција, зголемување на финансиската, материјална и човечка истрошеност, па неретко организацијата запаѓа во состојба на криза. Од оваа состојба, само мал дел од организациите успеваат да се извлечат.

Ова е можеби клучниот момент за докажување на важното место и улогата што ја зазема *лидерството*.

Концептите како лидерството, организацискиот систем на вредности и корпоративната култура директно влијаат на моделот на организациското однесување.

Лидерот е оној кој влијае, ги насочува и мотивира вработените да ги извршуваат ефикасно своите задачи и оној кој ги инспирира кон постигнување и реализација на организациските цели. Истовремено, лидерот е оној кој создава пријатна работна средина. Лидерите треба високо да го вреднуваат човечкиот капитал во организацијата, да го обезбедуваат, развиваат и да го унапредуваат. Лидерите се лица кои се способни да ги препознаат, да ги одберат, регрутираат и да ги развиваат врвните таленти во организацијата, поставувајќи ги *вистинските луѓе на вистински места*.

Успешниот лидер поседува високоразвиени комуникациски вештини, има високо ниво на емоционална интелигенција и има способност да развива тимска работа. Тој истовремено ги развива способностите и вештините на вработените, ги мери, адекватно ги вреднува и соодветно ги наградува. На тој начин лидерите создаваат свои следбеници, нови лидери. Успешните лидери не работат за да стекнат статус, за пофалби и признанија или за стекнување на лични награди, тие работат за општо добро и благосостојба на сите вработени во организацијата. Знаењето, вештините и искуството кое го стекнале, степенот на емоционална интелигенција кое до достигнале, нивото на себереализирање и себепотврдување во текот на животот, им влева доверба и сигурност и им помага во формулирање на нивниот лидерски стил.

Идеален лидер и идеален лидерски стил кој е применлив во секоја ситуација и во секоја организација до сега теоријата не утврдила, од причина што секој успешен лидер е приказна за себе. Секој лидер со себе носи свое искуство и се однесува во согласност со истото. Изградениот позитивен пристап, етиката и моралот со кој се одликува, неговите верувања, убедувања и систем на вредности, го формулираат неговиот лидерски стил и ја дефинираат неговата оригиналност и неповторливост.

Лидерот секогаш треба да го прилагоди лидерскиот стил кон околностите и ситуациите со кои се соочува. Неговата способност за прилагодување, зависи од степенот на емоционална интелигенција која ја поседува, од околностите, ситуацијата и од окружувањето. Од способностите и вештините на лидерот, да ги контролира сопствените емоции и реакции и капацитетот да се справува со проблемите на вработените, зависи нивниот степен на задоволство од работата.

Лидерските вештини подразбираат способност за активирање на севкупниот потенцијал и екипирање на организациските ресурси. Помеѓу другото, ослободувањето на организацискиот потенцијал подразбира да им се даде на организациските членови слобода на размислување, изразување, креирање и творење во насока кон развивање, планирање и постигнување на организациските цели. Оваа е една од основните задачи на лидерот, покрај останатите, да иницира активност, да насочува и да ги поддржува своите соработници во правец на решавање на проблемите со кои се соочуваат во работењето. Покрај ова, потребно е лидерот да гради кооперативна и социјална работна средина на сите организациски нивоа, да го јакне оптимизмот, да развива доверба и да ги мотивира вработените.

Успешните лидери задолжително треба да поседуваат комуникациски вештини. Лидерската комуникација зависи од капацитетот кој го поседува лидерот, да може да ги разбере своите соработници, да дознае што е тоа што ги мотивира да слушаат и што е тоа што ги мотивира да работат. Тие мораат да умеат да комуницираат ефективно и голем дел од своето време да го минуваат во разговор со вработените. Успешниот лидер мора да знае активно да ги слуша, да ги поддржува и да ги охрабрува своите соработници. Особено важно за лидерите е да сфатат дека вработените сакаат да ги задоволат своите потреби и да добијат можности за развој на својата кариера, за да придонесуваат во работењето и да партиципираат во процесот на носење одлуки.

Од таа причина, бизнис лидерите се фокусирани на начините како да го зголемат квалитетот на производите и услугите, со кои влијаат на задоволството на купувачите и како да го одржат степенот на задоволство и посветеност кон работата, со кои влијаат на задоволството на вработените на долг рок.

Денес е општо познато и прифатено мислењето дека луѓето се особено важен извор на конкурентска предност и клуч за успех на организацијата. Успешните организации го евалуираат човечкиот капитал како основен ресурс кој содава квалитет, ја зголемува продуктивноста и овозможува организациско напредување. Секоја организација може да развие или да купи современа технологија, да пронајде добри проекти, да обезбеди финансиски средства, но денес исклучително е тешко, да се најде квалитетна, квалификувана работна сила која ќе работи во правец за остварување на стратегиските цели на организацијата. За земјите кои се мали, економски слаби или имаат недостиг од природни богатства и ресурси, особено е важно спознавањето на учеството на човечкиот капитал, како еден од влезните ресурси и важен двигател на

продуктивноста, како фактор кој обезбедува иновативност, креативност и развој, со кои се зголемува социјалната благосостојба и се обезбедува конкурентност на пазарот. Организациите кои поседуваат човечки капитал (вештини, таленти и знаења), имаат предност пред конкуренцијата, од причина што човечкиот капитал не може да се копира и да се имитира. Неговата специфичност, оригиналност и уникатност, всушност е негова најголема предност.

Позитивното организациско однесување е ремек-дело на лидерот. Работната средина во која се извршуваат работните обврски, отворената комуникација која се одвива низ сите организациски нивоа, степенот на доверба која ја имаат вработените во своите лидери, директно влијаат на степенот на задоволство и посветеност кон работата. Креирањето силна организациска култура и организациско однесување создава благопријатна работна и животна средина во организација во која секој работи, учи, се ангажира, се развива, расте и напредува на професионален план. Притоа, вработените чувствуваат задоволство од својата работа, поради чувството на стекнување супериорно знаење, поради соодветната мотивација и имплементација на системот на наградување. Сето ова создава доволно силни причини вработените да имаат доверба и да веруваат во својата организација, да бидат лојални и да сакаат да останат во неа.

Од тие причини лидерскиот стил, организациското однесување и организациските перформанси, се во позитивна корелација.

Република Македонија како земја во која предолго трае транзицијата, каде организациите во континуитет се соочуваат со економски проблеми за одржување и преживување, во изминатиот период немале доволно можности да се посветат на развој на бизнис окружувањето. Од тие причини неформалните сегменти на организацискиот систем, до сега не успеале доволно да се развијат. Неспорно е дека потребата од лидери со високо развиени лидерски способности и капацитети, како клуч за идниот економски развој на овие простори, е повеќе од нужна. Динамичкото окружување и изразената нестабилност ја наметнуваат потребата од прилагодување на соодветен лидерски стил.

Традиционалните хиерархиски организации глобално, а особено организациите во Македонија, навидум гласно прокламираат и формално ја сфаќаат улогата и значењето на организациското однесување, потенцијалот и капацитетот на човечките ресурси, улогата и значењето на лидерството и тимската работа, како и во целост

разбираат дека истите го предодредуваат нивото на остварените резултати и ја дефинираат организациската успешност, меѓутоа реално прават многу малку или тоа што го прават е незначително, во насока на нивно реално имплементирање, спроведување и практикување.

Многу теории промената на организациското однесување и градењето на силна организациска култура го поврзуваат директно со лидерството. Доколку организациското однесување е неадекватно, тоа резултира во ниска посветеност кон работата, незадоволство од работата, чести отсуства од работните места, чести откази и напуштања на организацијата и како последно, но не помалку важно, на долг рок - пад на продуктивноста.

Оттука произлегува и идејата за докторската дисертација, да се креира теоретско објаснување и апликативно разбирање на улогата на лидерството и неговото значење во насока на развој на организациското однесување, како два сегмента кои се во позитивна корелација и кои влијаат на нивото на успешност на организацијата.

2. ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ДАВА СВОЈ ПРИДОНЕС

Кога станува збор за доменот во кој докторската дисертација може да даде свој придонес, слободно може да се каже дека просторот е навистина широк и сознанијата можат да бидат корисни секаде каде што има можност да се спроведува лидерството. Кога се споменува терминот организација, не се мисли само на организација во која се произведуваат производи или се нудат услуги, туку се мисли на секаков облик на организирање на луѓето: училишта, универзитети, болници, јавна администрација, невладини организации, политички партии, асоцијации и здруженија на граѓани, па дури и општеството во целост, како поширока форма на организирање.

Традиционалните хиерархиски организации, глобално, а особено организациите во Македонија, навидум гласно прокламираат и формално ги сфаќаат улогата и значењето на организациската култура и однесување, потенцијалот и капацитетот на човечките ресурси, улогата и значењето на лидерството и тимската работа, а и во целост разбираат дека тие го предодредуваат и го дефинираат нивото на остварените резултати и организациската успешност, меѓутоа реално не прават ништо или тоа што го прават е незначително, во насока на нивно реално имплементирање, спроведување и практикување.

Неретка појава е организацискиот неформален потсистем во организацијата да се формира и да се дефинира по инерција, сам од себе, стихијно и неорганизирано, во сенката на формалниот потсистем. И покрај тоа што неформалниот организациски потсистем е невидлив, нематеријален и прикриен, тој не само што постои, туку и во себе крие неограничен потенцијал и капацитет да гради или да разградува, во себе поседува моќ која може да воздигнува или да уништува. Целокупното работење во и надвор од организацијата се наоѓа во „рацете“ на неформалниот потсистем и од него зависи. Фасцинира сознанието дека нематеријалното може да биде толку моќно, понекогаш дури и пресудно, го одредува и го дефинира исходот на совршено испланираната активност од страна на формалниот организациски потсистем.

Оттука станува јасно дека алармната светилка е запалена и дека е неопходно и нужно час покоро организациите да се „разбудат“ од својот латентен сон. Потребно е да престанат да хибернираат и да живеат во минатото, да престанат со очекувањата за враќање на некои стари, спокојни времиња, затоа што такво нешто не може и нема да се случи, барем не на еден подолг рок. Некако, само од себе, се наметнува прашањето: *„Што и како йонајаму? Што и како дојојаму?“*

Не постои шаблон или матрица, модел на однесување или мостра како треба да се однесуваат и што треба да прават организациите денес за да излезат полесно и побрзо од сегашната ситуација, да продолжат да работат и да функционираат. Она што се предлага во литературата, како единствено можно излезно решение, е итно приспособување на новиот тренд на глобални континуирани промени и на современиот начин на живот. Особено е алармантно тоа што потребното време за заздравување од претходните потреси што се случиле во и надвор од организацијата станува сè пократко, а ударите стануваат сè почести, пожестоки и подолготрајни.

Затоа, авторите на светската економска литература и истражувачите советуваат дека нема време за чекање, постојаните промени неповратно и долгорочно го повредуваат организациското ткиво, ги намалуваат организацискиот потенцијал и капацитет, ја слабеат организациската кондициона состојба, неповратно ги трошат материјалните, финансиските и човечките ресурси и ја доведуваат организацијата, порано или подоцна, во состојба на криза, агонија или депресија.

Во организациска смисла, неопходните промени мораат да почнат со согледување и соочување со фактичката реална состојба *„каде сме“*, пронаоѓање и дефинирање на сопствените јаки страни, слаби страни и на можните закани од

окожувањето, откривање и пронаоѓање на сопствените грешки од кои најмногу се учи, причините за грешките и изведување заклучоци и поуки од нив.

По дефинирањето на моменталната состојба, следниот чекор е пронаоѓање одговор на прашањето: „*Каде сакаме да бидеме во иднина?*“. Визијата станува дефинирана иднина кон која треба да се стреми организацијата, како посакувана дестинација кон која треба да се движи и да напредува. Тука доаѓаме до водечката идеја за докторската дисертација.

Имено, креатори на визијата и носители на промените на општествено и на организациско ниво се лидерите. Според тоа, може да се заклучи дека без трансформациски лидери и лидерство, нема придвижување кон напред.

За да се достигне посакуваната идна состојба, треба да се активира севкупниот организациски потенцијал, што подразбира ставање во функција на сите ресурси (материјални, финансиски и човечки) во организацијата. Меѓу другото, ослободувањето на организацискиот потенцијал подразбира да им се даде слобода на организациските членови за слободно размислување, изразување, креирање и творење, спроведување на организирано прибирање нови идеи, предлози и сугестии за подобрување, отворена комуникација на сите нивоа во организацијата, задолжително добивање редовни повратни информации од кои најмногу се учи и се унапредува, брендирање на работодавачот и слично.

Целта на докторската дисертација е да укаже и да упати на нужноста и неопходноста од развиено трансформациско лидерство во македонското општество и во македонските организации. Од друга страна, лидерството не е нешто што се создава само од себе, не е нешто што треба да очекуваме дека ќе ни се случи, нешто што треба да се увезе или некој да ни го подари однадвор, напротив.

Еднаш засекогаш треба да се ослободиме од илузијата дека лидерите, судејќи барем според последните сознанија од литературата, не се суперхерои, не се некакви вонсериски луѓе со натприродни човечки особини, лидерските особини не се нешто што луѓето го поседуваат или нешто со што луѓето се раѓаат, лидерството е вештина којашто се стекнува во текот на животот и која може да се развива во текот на целиот живот кај луѓето. Тука лежи клучот, имено македонските организации, независно од типот на организацијата или сферата во која дејствуваат и работат, имаат можности да направат значаен исчекор кон подобро, имаат сила да станат многу подобри и поуспешни, имаат шанса да се променат.

Промените започнуваат со промени што треба да се случат кај оние кои ги поседуваат и ги водат организациите, потоа следуваат промени кај секој вработен и поединец, промени во застарените и моментните ставови и предрасуди, промени во начинот на размислување и однесување, паралелно усвојување нови погледи кон светот, воспоставување нова култура и однесување, при што организацијата станува поеластична, пофлексибилна и побрза во реагирањето, со што го обезбедува својот опстанок и понатамошен развој.

Понатаму, од сите поединци во општеството и во организацијата, зависи како и колку ќе бидат спремни да го поддржат и да потпомогнат тој процес. Ако тргнеме од фактот дека културата на една организација е стандардизиран систем на вредности којшто го почитуваат сите, во тој случај – доколку се создаде систем на вредности што во себе опфаќа вредности како што се: вреднување на човечкиот капитал, охрабрување и поттикнување на доживотното учење, почитување на различностите што постојат меѓу луѓето, вреднување и наградување на креативноста и инвентивноста, култура на создавање и развој на лидери, развој на талентирана работна сила, развој на современи лидерски стилови и тимска работа – значи дека во организацијата постои можност да се создаде култура каде што ќе се почитува човекот како личност, ќе се почитува оригиналноста и уникатноста на луѓето, ќе се почитува, вреднува и ќе се наградува нивниот труд и залагање како основа за нивно напредување во професионалната кариера и, конечно, ќе се создаваат нови лидери. Од друга страна, позитивната и силна култура создава благопријатна средина и задоволство од работата и од животот, а зголемениот степен на задоволство доведува до поголема посветеност и лојалност на организациските членови.

3. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на истражување на докторската дисертација е создавање на теоретско-методолошко и апликативно разбирање на концептот на стратешкото влијание на лидерството во правец на обликување на организациското однесување.

Целите на истражување на докторската дисертација се следниве:

- *Да се определи дали колективната перцепција на организациските членови се менува со текот на времето.*

- Да се определат доминантниот лидерски стил во македонските организации, од токсичен преку трансакциски, од харизматичен до трансформациски.
- Да се определат колку е лидерскиот стил детерминиран од моралните и етичките вредности на лидерот, од неговите коефициенти на емоционална интелигенција – EQ и начинот на кој се однесува кон организациските членови;
- Да се согледа каква и колкава е трижата на македонските организации за развивање на талентирана работна сила, како и нивото на задоволство од работата, посветеноста и лојалноста на организациските членови;
- Да се определат колку тимот и неговата успешност зависат од уметноста на лидерот правилно да ги води своите членови, да направи виситински избор и виситинска распределба на задачите.

4. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИЗРАБОТКА НА ТРУДОТ

Стратејска влијание на лидерството врз развојот на организациското однесување, коешто е предмет на оваа докторска дисертација, е резултат на повеќемесечното истражување, при што за спроведување на теоретско-методолошката анализа се користеше современа актуелна литература од релевантни домашни и странски автори, добиени и објавени резултати од досегашни спроведени истражувања во нашата земја и во светот, како и извештаи од релевантни институции и организации во Македонија.

Во методолошки рамки, при изработка на докторската дисертација применети се следниве методи на истражување:

- *Квалитативно истражување* – спроведено преку интервјуа лице в лице, по телефон и со преписки по електронска пошта со еминентни професори од државниот Универзитет „Св Кирил и Методиј“, професори од Економскиот факултет од државниот Универзитет во Љубљана и од неколку приватни университети во Македонија, професори од Универзитетот Sheffield од Солун, менаџери за човечки ресурси, членови на Македонската асоцијација за човечки ресурси, вработени во секторите МЧР, тренери и коучери за лидерство и организациско однесување, предавачи и тренери за емоционална интелигенција (EQ), професионалци и експерти,

организациски топ-менадери, како и менадери на средно ниво, вработени во јавниот сектор и други, кои на некој начин учествуваат и придонесуваат во развивањето на теоријата или праксата на организациското однесување и лидерството.

- *Квантитативно истражување* – истражување коешто се спроведе во две етапи.
 - *Првата етапа* се спроведе преку истражување во кое беа опфатени голем број статистички публикации, објавени трудови и дела на практичари, професори и истражувачи во светот и кај нас.
 - *Втората етапа* се спроведе преку утврдување и дефинирање на сегментот и големината на примерокот кој беше предмет на ова истражување, определување на бројот на деловни субјекти по сектори и по број на вработени, како и внатрешната структура според полот, возраста и школската подготовка на организациските членови, како и подготовка на соодветни прашалници за прибирање и сондирање на мислењето и ставовите на испитаниците, нивна анализа и изведување заклучоци.

Во текот на квантитативното истражување беа применети:

- *Статистичката метода* – користена при групирање, обработка и анализа на емпириските податоци добиени од истражувањето;
- *Метода на анализа и синтеза* – користени за логичко претставување на добиените резултати и за извлекување општи заклучоци;
- *Метод на индукција и дедукција* – употребувани за донесување заклучоци и за формулирање идни препораки и сугестии.

Хипотезите на докторската дисертација гласат:

- *Дали колективната перцепција на организациските членови се менува со текот на времето и дали ја наметнува потребата од менување на основачкиот стил на лидерство и организациско однесување кај деловните субјекти?*
- *Колку развојот на професионалната кариера и трижатија за развивање талентирана работна сила влијаат на задоволството од работата, на посветеноста и лојалноста на организациските членови?*

- *Колку успешностиа на тимот зависи од умешностиа, вештините и способностите на лидерот да создаде тимско единство, да ги координира, управува и да ги води тимските членови?*

Во процесот на изработка на овој труд беше користена комбинација на повеќе истражувачки методи, употребени како алатки и техники на истражување, со цел да се добијат поцелосни и поквалитетни податоци. Истражувањето беше направено со интервју и со прашалници за да се тестира веродостојноста на истражуваните хипотези и со цел да се приберат што е можно повеќе податоци за што е можно пореално и пообјективно носење заклучоци.

5. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

Содржината на докторската дисертација е систематизирана во вовед, теоретско-методолошка анализа разработена во пет глави, заклучни согледувања, преглед на користената литература и прилози, кои заедно претставуваат една целина, со повеќе наслови во кои се елаборира лидерското однесување и неговото стратегиско влијание во правец на дефинирање, модифицирање и менување на организациското однесување.

Содржината е поделена во два сегмента:

- Теоретски сегмент (глава I-IV) и
- Емпириско-рационален сегмент (глава V)

Теоретскиот дел е систематизиран во четири глави, кои даваат една комплетна методолошка целина на проблематиката што е предмет на овој труд.

Во **првата глава**, со наслов *„Основни претпоставки за развој на лидерското однесување“*, обработен е концептот на организациското однесување, како и факторите коишто придонесуваат во детерминирањето на неговото обликување, како претпоставки за лидерското однесување. Презентирањето започнува со елаборирање на организациското однесување, преку објаснувања на позитивните и негативните ставови на организациските членови, како и улогата на перцепцијата во насока на одредување на однесувањето на вработените. Понатаму, се објаснува организациското однесување кое во голема мера е детерминирано од личните карактеристики на поединецот. Во продолжение, разработена е улогата што ја има учењето и начинот на кој влијае на

менување на организациското однесување, како и елементите и моделите на организациското однесување.

Во продолжение овој труд го потенцира стратешкото значење на човечките ресурси, како и нивниот капацитет да ја развиваат, да внесуваат новини, да ја одржуваат жива и динамична организацијата во која припаѓаат. Во овој дел е потенцирана клучната улога на лидерот во пронаоѓање, развивање и задржување на ефикасна работна сила и нејзино трансформирање во таленти, начинот на управување со различностите меѓу вработените, како и придобивките кои ги имаат организациите што создаваат хетерогена работна средина.

Во продолжение, обработена е организациската култура, нејзините главни карактеристики, типови на организациска култура и улогата на етиката на ниво на организацијата.

Втората глава, со наслов *„Ефективни чинители за стратешкото однесување на лидерот“*, ги анализира теоретските основи и го објаснува концептот на лидерство, а ги објаснува и лидерските стилови, задржувајќи се на само некои од нив, како харизматично, токсично, трансакциско и трансформациско лидерство. Во продолжението ги објаснува детерминантите од кои зависи организациското однесување на лидерот, како и факторите коишто влијаат на стратешката ориентација на лидерот, каде подетално се објаснува релацијата лидер – следбеник, улогата на тимот и тимската работа и учењето, како неопходен предуслов за успешно лидерство. Понатаму, разработена е улогата на лидерот во процесот на континуирано организациско унапредување и усовршување. Оваа глава завршува со осврнување на релацијата меѓу лидерството и етиката, емоционалната интелигенција и лидерството, лидерството од аспект на колективната перцепција и развојот на лидерството во иднина.

Третата глава со наслов *„Улогата на лидерот во насока на унапредување на организациското однесување“*, го разработува и го објаснува значењето на лидерот-визионер, како и лидерот-креатор на организациската култура и организациското однесување. Поради исклучителната важност на децентрализираното и партиципативно учество на индивидуите при тимската работа, овој дел од дисертацијата е посветен на овој сегмент. Финално во оваа глава се разработува делот посветен на организациските промени, појавата на ниво на отпорност и резистентност,

како и техниките и методите за успешно справување со нив, како предуслов кој води кон реализација на посакуваните организациски промени и кон организациски развој.

Четвртата глава со наслов *„Стратејистички влијанија на лидерството за подобри организациски перформанси“*, се однесува на значењето и улогата на лидерството во функција на создавање ефикасна организација. Во овој дел објаснети се начините за зголемување на лидерската ефикасност, како и влијанието на организациските резултати. На крајот, теоретскиот дел од дисертацијата завршува со делот посветен на лидерот на 21. век и лидерот на иднината.

Петтата глава со наслов *„Анализа на лидерското влијание врз организациското однесување во Република Македонија“*, има за цел да ја покаже и да ја објасни имплементацијата на теоријата во врска со лидерството и организациското однесување, во практиката во македонските деловни субјекти, анализирани на примерок. Намерата на овој труд е да ги потврди и да ги докаже поставените хипотези во врска со постоењето на меѓусебна условеност, зависност и меѓусебно влијание на релацијата лидерство – организациско однесување. Имено, развиените и современи лидерски стилови подразбираат постоење на силна организациска култура и квалитетно организациско однесување, и обратно. За таа цел, емпирискиот дел започнува со поставување хипотези, односно научни претпоставки за нивната меѓусебна релација, меѓусебна условеност и за нивното меѓусебно влијание. Истражувачката постапка беше спроведена со помош на интервјуа (квалитативно истражување) и квантитативно истражување спроведено со помош на нестандартни, структурирани и целно насочени прашалници. Тие беа осмислени и формулирани наменски, за потребите на овој труд, со цел да се допре што е можно подлабоко во емпириска верификација на предметот и до целите на ова истражување.

Резултатите собрани од истражувањето беа предмет на понатамошна анализа, од која произлегоа низа заклучоци, сугестии и идни развојни насоки коишто се однесуваат на македонските деловни субјекти што беа предмет на истражувањето. Оттука произлегоа низа недостатоци во сегментот на спроведување и имплементација на модерното лидерство во македонските организации, кои во иднина треба да се надминат, како и бројни успешно усвоени, апсолвирани и користени методи и тактики на лидерското работење во секојдневните деловни активности на македонските деловни субјекти.

ГЛАВА I

ОСНОВНИ ПРЕТПОСТАВКИ ЗА РАЗВОЈ НА ЛИДЕРСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

- 1. УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ**
- 2. ВЛИЈАНИЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПРОЦЕСОТ НА РАЗВИВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ**
- 3. УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА**

1. УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

Глобализацијата и интензивниот развој на информациската технологија, реинженерингот на бизнис процесите и реструктурирањето на работењето, организациските спојувања и меѓусебни преземања, аквизициите и стратегиските алијанси, заедничките вложувања на компаниите и начинот на современо живеење во 21. век, а особено последната финансиска криза и рецесија, засекогаш го променија изгледот на надворешното и внатрешното бизнис окружување.

Бизнис лидерите во светот ја продолжуваат постојаната борба со комплексното окружување кое има тенденција да продолжи да се усложнува, предизвикано од економската криза што ја потресува Европа и од слабиот економски раст на развиените земји наспроти забрзаниот раст на земјите во развој. Непостојаноста и несигурноста, неизвесноста и непредвидливоста, континуираните промени однадвор, како и внатре во организацијата, стануваат ново организациско секојдневие и нова константа.

Одржливоста и долготрајноста на овој процес драматично ја намали организациската сила и кондиција, а ја зголеми нивната истрошеност, исцрпеност и истоштеност. Голем дел од организациите страдаат поради унифицираното размислување, сличната или приближно иста форма и содржина, сличните или приближно исти знаења и вештини коишто ги поседуваат вработените, недостиг на широк дијапазон од различни искуства кои се неопходни за успешно соочување и справување со новите закани и предизвици.

Од тие причини, голем број организации се најдоа затекнати од новонастанатите состојби затоа што правилата, принципите, методите, техниките и механизмите кои до неодамна важеа и функционираа, преку ноќ станаа неадекватни, неприменливи и неефикасни. Во вакви околности стана повеќе од неопходна потребата да се пристапи кон екипирање на севкупниот организациски потенцијал, да се активираат и најоптимално да се искористат севкупните организациски ресурси: материјални, финансиски и човечки, да се вложат максимални напори и да се преземат сите неопходни мерки и активности за поуспешно справување со новонастанатите состојби.

Во своите обиди за побрз и полесен излез од кризата, организациите пристапија кон употреба на различни методологии, како: организациско намалување, реорганизирање, реинженеринг, намалување на бројот на хиерархиските нивоа и нивно структурно израмнување, значајно трансформирање на хиерархиските организации

(управување и контрола) во организации со порамни мрежни структури, со цел за зголемување на искористеноста на организацискиот интерен потенцијал за обезбедување зголемена флексибилност и прилагодливост.

Сведоци сме на суровата реалност којашто како последица предизвика низа драматични промени и негативно се одрази на вработените. Започна процесот на губење на работните места, намалување на платите, предвремено пензионирање, прогласување технолошки вишоци, замирање на бизнисот и масовно затворање на објекти, проследено со масовни отпуштања на вработените, намалување на сигурноста на работното место, неизвесност околу неговата постојаност и времетраење и сл.

Од тие причини, се наметна потребата од брзи и енергични прилагодувања за изнаоѓање нови и поадекватни модели на вработување, како: работа на определено време и работа со договор, со отворена можност тој да биде обновуван во зависност од околностите, ангажмани со кратки договорни рокови, работа на специфични, временски определени проекти, работа од дома, интернет-заработки преку маркетинг-огласувања, електронско и далечинско работење каде што вработените се поврзуваат со компанијата преку интернет и мрежни врски и сл.

Сето ова предизвика промена на концептот и моделот на традиционалната организација, при што организациските, па дури и националните граници и бариери се премостуваат и се надминуваат. На тој начин се зголемува мобилноста и флукуацијата на работната сила надвор од организациските и националните граници и тоа ја зголемува понудата на работна сила и диверзификацијата на глобалниот светски пазар и предизвикува промена на обемот и структурата на потрошувачките сегменти.

Диверзификацијата на работната сила не се јавува само како резултат на разликите во националното потекло, разликите во културата, јазикот, религијата, навиките, желбите, потребите и интересите на луѓето, туку е многу повеќе предизвикана од *разликиите во стиловиите и од начиниот на размислување, работење и однесување на луѓето.*

Диверзификацијата на работната сила, од своја страна, нуди предност која произлегува од нејзината уникатност, оригиналност и неповторливост. Истовремено, диверзификацијата на работната сила може да биде причина за појава на чести недоразбирања, тензии, нетрпеливост, па дури и конфликти меѓу различните индивидуи, тимови или групи, предизвикани од нивните различни системи на

вредности, ставови, желби, интереси и потреби, при што се доведува во прашање степенот на нивната кохезивност и опстанокот на групата.

Ваквата реалност го наметнува прашањето: „Како да се сѝознае секоја индивидуа и како да се изнајде начин да се задоволат желбиите, интересиите и амбициите на луѓето меѓу кои постојат толку големи разлики, со цел да се постигне кохезивност, опстанок и развој на групата?“

Поради тоа, станува повеќе од неопходно организациите многу сериозно да се посветат на креирање соодветно **организациско однесување и корпоративна култура** во која секој поединец се третира како личност, каде што секој се набљудува, се мотивира, води, следи и се насочува, при што се тргнува од неговите индивидуални потреби, желби, интереси и амбиции, а особено внимателно се утврдува и се мери неговиот потенцијал и се евалуира неговата економска вредност. Доколку потребите, очекувањата и интересите на организациските членови бидат задоволени на што е можно повисоко ниво во организацијата, тоа би резултирало со зголемување на нивното задоволство од работата, со нивна посветеност и лојалност, како со високо поставена организациска цел.

Клучната улога во овој процес на креирање на организациската култура и однесување ја игра **лидерот**. Тој се јавува во улога на дизајнер и креатор на организациското однесување кое додава, го облагородува и го збогатува квалитетот на работниот живот, создава позитивна работна атмосфера, силна организациска култура и адекватно однесување на луѓето, како воспоставена рамка во која се прифаќаат, се негуваат и се почитуваат високите вредности, како што се: **процесот на континуирано учење, современото лидерство, тимската работа и континуираните промени** внатре во организацијата.

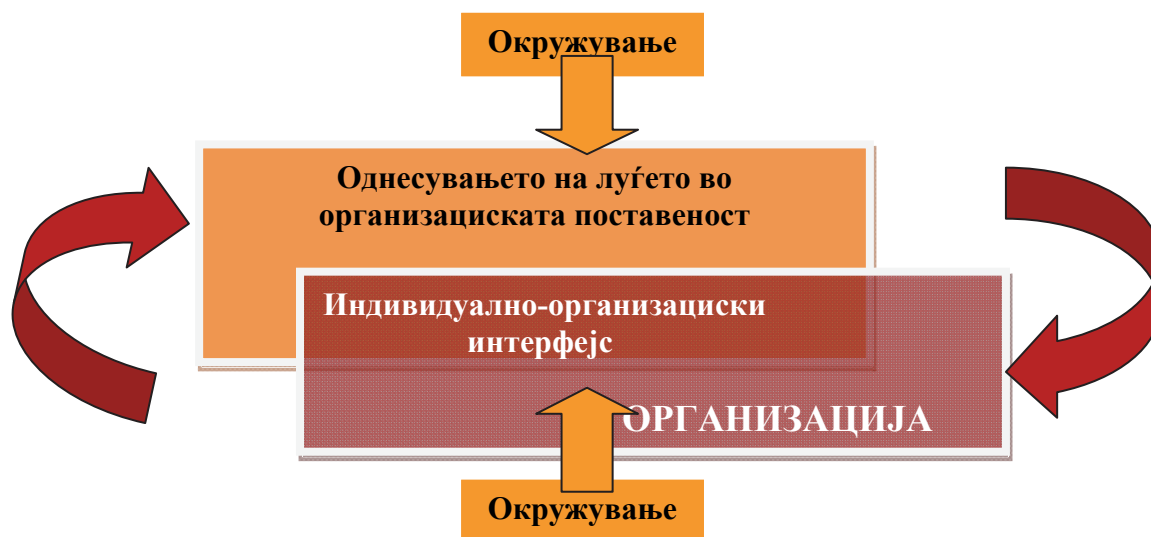
Може да се заклучи дека организациското однесување претставува интердисциплинарна активност која се занимава со проучување на однесувањето на луѓето во организацијата, го истражува и го утврдува влијанието на индивидуалното и групното однесување, како и однесувањето на организацијата во целост (Соорег, 2005).

Целта на организациското однесување е да ги истражи и да ги утврди **воспоставените врски и меѓусебните влијанија на поединецот, групите и организацијата во целост и да ги интерпретира релациите кои настануваат и се одвиваат меѓу луѓето, од аспект на индивидуа, група и организација, како и секојдневниот општествен систем, при што истовремено резултира со подобрени**

меѓусебни односи и максимална реализација на човечките, организациските и општествени цели и задачи (Middleton, 2002, p. 6).

Организациското однесување е засновано на теорија, методи и принципи, и ги влече своите концепти од многу дисциплини како од: психологијата, социологијата, културната антропологија, индустрискиот инженеринг, економијата, етиката, како и од менаџментот, со цел да ги изучи индивидуалната перцепција, вредностите, способностите за учење и активностите, работејќи со групите и поединците во рамките на организацијата, анализирајќи ги ефектите на надворешното окружување врз организацијата и нејзините човечки ресурси, нејзината мисија, цели и стратегии (Ivancevich, J., & Matteson, M. 1998).

Слика 1-1: Природата на организациското однесување



Извор: Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2012), *Organizational Behavior-Managing People and Organizations*, South-Western, Centage Learning, p. 4.

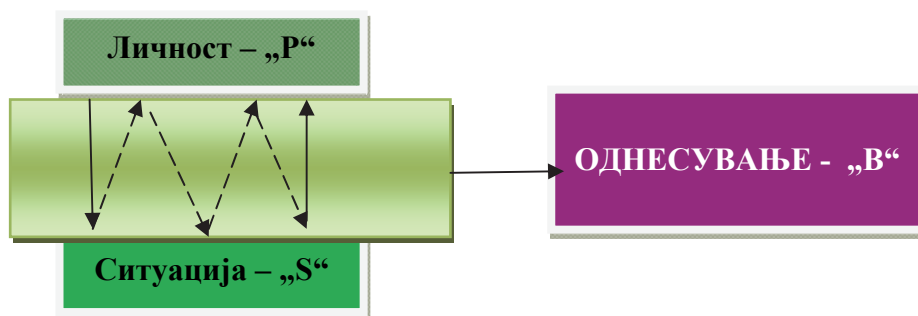
Организацијата, во поширока смисла, претставува социјален систем на индивидуи и групи кои работат и соработуваат заедно со цел за остварување заеднички цели, и покрај тоа што секој од нив има своја лична агенда и со себе и во себе носи различен „багаж“ од минатото. Луѓето своите индивидуални карактеристики и сет од различности ги носат со себе во организацијата кон која пристапуваат или во која работат. Многу често нивните очекувања знаат да бидат неконзистентни, а понекогаш

можат да имаат дури и дијаметрално спротивни и конфликтни ставови, перцепции, желби, цели и интереси.

Различниот систем на вредности, различните ставови и карактеристики на личностите, различните перцепции и сознанија, различното минато и искуство внесуваат шаренило во организациското секојдневно работење. Сите тие вршат поинтензивно или помалку интензивно влијание и учествуваат во обликувањето на начинот на кој ги извршуваат своите секојдневни задачи, онака како што знаат, онака како што научиле и онака како што навикнале да ги завршуваат. Тоа е нивната комфорна зона, или зона на комодитет, каде што знаат како да ги завршат своите работни обврски и да ги исполнат очекувањата на работодавецот.

Понатаму, ставовите што ги имаат вработените го определуваат начинот на кој влегуваат во интеракција со своите соработници, нивните подредени и надредени, ја определуваат склоноста кон самостојност во работењето, подготвеноста да носат одлуки што се однесуваат на делокругот на работењето, степенот на индивидуалност или склоност кон тимско работење, нивото на прифаќање ризик во работењето, како и подготвеноста да се соочат со одредени предизвици, нивната амбициозност и желба за градење професионална кариера и слично.

Слика 1-2: Интерактивна перспектива на однесувањето во организацијата



Извор: Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2012), *Organizational Behavior-Managing People and Organizations*, South-Western, Centage Learning, p. 19.

Психологот Kurt Lewin го квантифицирал однесувањето на индивидуата со помош на следната формула, каде што P – карактерните особини на личноста и S – ситуацијата, влијаат и го определуваат B – однесувањето на индивидуата, односно:

$$B = f(P, S)$$

Секое однесување на индивидуата може да биде објаснето како функција од нешто што е во личноста и нешто што е надвор од личноста, а е во контекст со ситуацијата. Во согласност со оваа формула, потребно е лидерот да разбере две работи: првата е, што е тоа што вработениот го носи со себе во организацијата и второ, какво интерно окружување е потребно да се создаде, со цел да се охрабри и да се поттикне адекватното и посакувано однесување на поединецот (Stroh, 2002, p. 31).

Оттука произлегува значењето и улогата што ја зазема лидерот, при што од исклучителна важност е неговата способност и вештина добро да умее да го распознае организациското однесување на вработените, кое е манифестација на нивните лични потреби, желби, интереси, мотиви, чувства, заедно со ставовите, индивидуалните разлики, групните динамични однесувања, организациската култура и организациското однесување, интеракциите со луѓето во и надвор од организацијата (органizaциското окружување), технолошкиот развој и глобалните прашања (Griffin, 2012, p. 4).

Во организациски контекст, организациското однесување има основна задача да се обиде да го дефинира, разбере, да го објасни, предвиди и да го промени однесувањето на луѓето кои се вклучени во извршување на организациските активности во посакувана насока. За остварување на таа цел, потребно е лидерот да спроведе: *дијагностицирање на организациското однесување, адаптирање и комуницирање* на сите организациски нивоа. На тој начин лидерите ги откриваат и ги утврдуваат разликите меѓу поединците со цел да го разберат секое сегашно однесување, причините за таквата манифестација во однесувањето, да ги утврдат можностите и начините за промена на сегашното во идно посакувано однесување, но и да го антиципираат и да го предвидат секое идно однесување (Wagner, 2010, pp. 8-11).

Организациското однесување се одвива на три нивоа: микро, мезо и макро организациско однесување.

Микро ниво на организациското однесување – индивидуално – има психолошка ориентација и се занимава со однесувањето на индивидуите кои самостојно и изолирано работат.

Мезо ниво на организациското однесување – тимско, меѓугрупно – се фокусира на разбирање на однесувањето на луѓето кои работат во тимови или групи.

Макро ниво на организациското однесување – се фокусира во разбирањето на однесувањата на организацијата во целост (Wagner, 2010, pp. 5-6).

Концептите и принципите на организациското однесување се од исклучителна важност за лидерите, од причина што организациското однесување ја воспоставува рамката во која дејствува и се спроведува лидерството. Посакувано организациско однесување е создадена работна средина и организациска клима во која луѓето меѓу себе соработуваат, се поттикнуваат, охрабруваат и се поддржуваат, бидејќи во секоја организација луѓето се носители и реализатори на одлуките, тие ја контролираат и ја следат употребата и искористеноста на ресурсите. Нивните верувања и чувства за самите себе, за нивните соработници и партнери, како и севкупната состојба во организацијата, детерминира дали и колку успешно се извршуваат организациските активности.

Организацијата со своето дефинирано организациско однесување може да ги отстрани причините коишто доведуваат до недоразбирања и недоречености меѓу вработените, кои можат да прераснат во конфликти, и таа има потенцијал да изгради клима на меѓусебно почитување и почитување на различностите, при што секоја индивидуа се чувствува како сегмент од организациското ткиво, севкупниот потенцијал што го поседуваат вработените се реализира до максимум и доаѓа до израз нивната креативност и инвентивност, нивната ангажираност и посветеност, со цел за реализирање на колку што е можно повисоки организациски аутпути (Wagner, 2010, pp. 41-57).

Во оваа смисла, од исклучителна важност се умешноста, вештината и способностите на лидерот да ги спознае потребите, интересите и амбициите на организациските членови, да открие што е тоа што ги мотивира и ги придвижува во акција, да го препознае потенцијалот кој во себе го поседува секоја индивидуа, да знае правилно да ја мери и да ја евалуира нивната економска вредност, да ги препознае талентите и соодветно да ги насочува и води. Лидерот со своето позитивно однесување им дава личен пример на останатите и истовремено испраќа силна невербална порака до неговите следбеници – дека позитивното организациско однесување се одобрува, охрабрува, се стимулира и се поддржува во организацијата. Умешноста и вештината на лидерот да ги препознае вработените кои имаат позитивни ставови и силни персонални карактеристики и кои практикуваат однесување коешто за организацијата е дозволиво и прифатливо, во голема мера му помага да го открие личниот потенцијал на секој поединец, да ја дефинира талентираната работна сила, да ја надгради и развива, да ги постави вистинските луѓе на вистински работни места, со што во крајна мера влијае на

степенот на искористеност на севкупниот организациски човечки потенцијал, ја зголемува нивната ефикасност и реализацијата на повисоки организациски перформанси.

1.1. Ставовите на вработените – детерминанти на квалитетот на организациското однесување

Ставовите што ги имаат луѓето за одредени прашања претставуваат рефлексивна перцепција на одреден настан или појава, а се создаваат под дејство и влијание на верувањата и вредностите коишто ги стекнале во минатото. Првичните ставови кај луѓето се создаваат во семејството, под влијание на родителите, тие се надградуваат и се развиваат во текот на животот под влијание на пријателите, наставниците и идолите. Дефинирани формално, **ставовите** (позитивни или негативни) го претставуваат *начинот на кој поединецот реагира на соодветен начин, во одредена ситуација или појава, кон одредени луѓе, групи или идеи* (Stroh, 2002, p. 42).

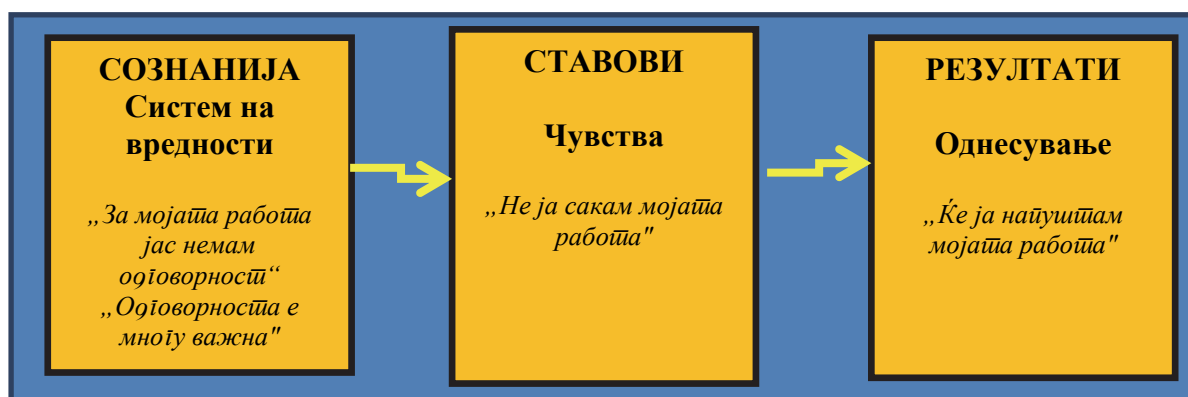
Оттука, многу важен чекор во правец на препознавање, разбирање, развивање и унапредување на позитивните ставови е спознавањето на компонентите од кои е составен ставот што луѓето го заземаат. Бихевиористите сметаат дека ставовите се составени од три компоненти:

- **Сознанија** – се верувања, искуства и информации од кои е создаден системот на вредности;
- **Чувства** – се личните емоции во врска со предметот на ставот и
- **Однесувања** – начин на кој лицето се однесува кон објектот (Stroh, 2002, p. 42).

Овде важи правилото дека, ако се промени една компонента во сознанијата или во чувствата, тоа може да доведе до промена во ставот, што води до промена во однесувањето. Според тоа, ставот е реакција во позитивна или негативна насока, на некоја одредена појава, случка или настан кој се случил во околината, а кој влијае и го детерминира начинот на однесување (Schermerhorn, 2002, p. 30).

Квалитетот на финалниот производ или понудената услуга, како и успешноста на водењето бизнис, се во строга корелација со ставовите што ги имаат вработените во врска со работата (Wagner, 2010, p. 109).

Слика 1-3: Три компоненти коишто влијаат на ставовите



Извор: Schermerhorn, J. R., Hunt, J. R. and Osborn, R. N. (2002), *Organizational Behavior*, Seventh Edition, John Wiley & Sons. Inc, San Francisco, p. 30.

Според тоа, улогата на лидерите се состои во **развивање, охрабрување, поддржување и унапредување на позитивните ставови меѓу вработените, стимулирање и мотивирање на позитивното однесување и креирање позитивна клима во организацијата** (Daft & Marcic, 2011, p. 349).

Вработениот кој има позитивен став кон работата, на работата ѝ приоѓа со ентузијазам, таа за него претставува предизвик, а секојдневните работни активности ги извршува енергично и со задоволство, додека вработениот кој има негативен став, не покажува желба и амбиција во решавањето на проблемите, работата тешко му паѓа и таа уште повеќе го фрустрира. Доколку лидерот утврди дека вработениот има негативен став во врска со преземање на одговорноста, а лидерот, напротив, сака да му дозволи на вработениот поголема слобода во процесот на носење одлуки, тогаш тој треба да влијае на **менување на почетниот став на вработениот**, со тоа што треба да го упати, да го обучи и да го научи како да ги носи одлуките самостојно, со што директно влијае на зголемувањето на неговиот ентузијазам, самодоверба и на чувството на задоволство од работата што ја извршува (Daft & Marcic, 2004, p. 379).

Задоволството од работата и посветеноста кон организацијата се ставови на вработените од кои е условена успешноста на организацијата:

- **Задоволството од работата** го покажува позитивниот став кој вработениот го има кон својата работа. Кога работата што ја извршуваат вработените ги задоволува нивните потреби и интереси, кога работните услови и наградите коишто ги добиваат се на задоволително ниво, кога реализираат успешна

соработка со соработниците и одржуваат позитивни релации и интеракции со надредените, вработените чувствуваат задоволство од работата. Многу лидери веруваат дека задоволството од работата е исклучително важно и дека задоволните работници подобро работат. Меѓутоа, на задоволството од работата не помалку влијаат и степенот на контрола што се спроведува над вработените и над нивното работење, нивната мотивација, како и нивото на ентузијазам (Wagner, 2010, p. 106).

- **Посветеноста кон организацијата** од страна на вработените зависи од нивната лојалност и ангажираност во организацијата. Посветените вработени чувствуваат задоволство што се дел од организацијата на која ѓ припаѓаат и што учествуваат во реализација на нејзините успеси. Најголем број од лидерите сакаат да бидат опкружени со лојални и посветени вработени кои се спремни да работат многу повеќе отколку што се нивните вообичаени работни задачи и истовремено организацијата да има низок степен на одлив на вработени. Лидерите се во можност да развиваат висок степен на посветеност на вработените кон организацијата доколку умеат да покажат и да докажат дека имаат доверба во своите подредени, доколку се чесни, искрени и доследни во договорите, доколку им обезбедат достапност до сите потребни информации, доколку им дадат право да учествуваат во процесот на носење одлуки, да им обезбедат професионален развој преку постојано учење, тренинг и обука, доколку им обезбедат доволно фер третман и доколку им ги дадат сите награди за кои однапред се договориле и кои им припаѓаат. На тој начин, лидерите на своите вработени им даваат можност да станат подобри и поуспешни работници (Nelson, 2007, p. 13).

Да се препознаат, правилно да се дефинираат и да се разберат човековите ставови претставува предизвик за лидерите, бидејќи тие го одредуваат однесувањето на вработените и од нив зависат крајните постигнати резултати од работењето. Од тоа како луѓето се чувствуваат, како ја ценат и ја доживуваат работната средина, како влегуваат во меѓусебни интеракции, како се третираны од претпоставените и колку се задоволны од работата, зависи каков став заземаат и како се однесуваат кон своите обврски и колку се посветени на квалитетот во извршувањето на работните задачи.

Доколку постоечкото организациско однесување не задоволува, тогаш потребно е тоа да се модифицира, менува и да се унапредува. За да се промени и унапреди

организациското однесување, потребно е да се влијае на причините кои довеле до негова појава и манифестација, односно да се влијае на постоечките ставови на вработените кои се резултанта на нивните мисли, верувања и воспоставени системи на вредности.

Понекогаш лидерите имаат тешкотии да го согледаат и да го разберат влијанието на ставовите и чувствата поврзани со работата. Доколку луѓето не се задоволни од условите за работа, доколку во работата не се пронаоѓаат себеси и не го реализираат својот потенцијал и капацитет, доколку работата ја извршуваат во работна средина која е под нивните очекувања, доколку не се соодветно мотивирани, ценети или се несоодветно и нефер наградувани, сето тоа на краток рок неминовно ќе се рефлектира во привидна послушност и исполнителност на поставените задачи, но на долг рок ваквите негативни ставови имаат моќ да предизвикаат намалување на нивната продуктивност, посветеност и лојалност, како и на нивото и квалитетот на организацискиот аутпут.

1.2. Улогата на перцепцијата во насока на определување на квалитетот на организациското однесување

Перцепцијата и реалноста секогаш не се поклопуваат во целост. Перцепцијата на две индивидуи не е секогаш идентична, дури и кога се обидуваат да опишат ист настан или појава. Преку перцепцијата, информативниот инпут се трансформира во одговор кој во себе вклучува чувства и акција. Перцепцијата е начин на формирање импресија за себеси, за другите, за настаните и случувањата од околината. Како резултат на различните ставови, вредности, интереси, честопати луѓето гледаат на иста работа на различен начин.

Перцепцијата е мисловен процес кој го користаат луѓето вклучувајќи ја меморијата, со помош на која луѓето стануваат свесни, ги селектираат, организираат, ги интерпретираат примените информации и одговараат на надворешните стимули преку соодветно однесување (Schermerhorn, 2002, p. 32).

Перцептивната селективност е процес во кој луѓето потсвесно набљудуваат и селектираат различни објекти и стимули кои меѓусебно се натпреваруваат да предизвикаат внимание (Wagner, 2010, pp. 57-81).

Луѓето вообичаено се фокусираат на стимули кои ги задоволуваат нивните потреби и интереси и се во согласност со нивните ставови, вредности, верувања, очекувања и нивната личност. Вообичаена појава е луѓето полесно да ги перципираат нештата кои им се благопријатни, позитивни и задоволуваат некаква нивна потреба, а се обидуваат да ги игнорираат непријатните нешта кои ги вознемируваат (Daft & Marcic, 2011, p.356).

Во процесот на перцепција, особено се значајни перцептивните дисторзии коишто се јавуваат во облик на грешки во процесот на носење перцептивна одлука. Неретко луѓето имаат однапред одредени *стереотипии* по одредено прашање, кои се појавуваат како облик на перцептивна грешка со тенденција една индивидуа да се смести во одредена препознатлива група на која ѝ се припишуваат генерализирани карактеристики што ѝ припаѓаат на групата. Прејудуцирањето или имањето одредени *предрасуди* за одредени прашања кај луѓето е засновано на одредени верувања што ги поседуваат. *Хало ефектот* овозможува создавање општ впечаток врз основа на една единствена карактеристика, сеедно поволна или неповолна, и не ретко е причина за појава на перцептивна дисторзија. *Проекцијата* што е изградена и е создадена кај поединецот честопати е причина и предизвикува трансфер на личните особини коишто ги идентификува како особини што ги имаат другите луѓе, т.е. примачот ги проектира своите сопствени потреби, чувства, вредности и ставови кај останатите (Stroh, 2002).

За да бидат успешни вработените, од особена важност е лидерите да се обидат што е можно подобро да го разберат процесот на перцепција и фазите низ кои тој се одвива. Истовремено треба да сфатат дека перцептивниот процес има особено силно влијание на процесот на формирање и дефинирање на одредените ставови што ги имаат вработените.

Лидерот кој е ориентиран кон луѓето и односите се одликува со оптимизам и ентузијазам, генерира и шири позитивна енергија, има позитивен став и манифестира позитивно однесување, своите подредени ги смета за добри, чесни и трудољубиви луѓе, со што создава предуслови за **позитивна перцепција** кај своите организациски членови.

Со своето однесување лидерот дава личен пример и влијае на промената на почетните ставови на вработените, при што им пристапува со доверба, им овозможува да извршуваат помалку рутински, монотони и еднолични работи, со што влијае на зголемување на нивната слобода, креативност и на ослободување на нивниот

внатрешен потенцијал. Кон своите вработени ваквиот лидер се однесува културно, љубезно и со почит. Го цени и го уважува мислењето на другите, ги почитува нивните идеи, нивните залагања и напори, ги вреднува и ги наградува нивните постигнати резултати, ги охрабрува и ги поттикнува кон нови успеси и ги насочува кон реализација на повисоки зацртани организациски цели.

Неопходно е лидерот да ја прифати шареноликоста на организациското секојдневие, која се должи на неконзистентноста меѓу луѓето, а која произлегува од различните втемелени мисли, верувања и изградени ставови. Појавата на различниот начин на перципирање и дефинирање, разбирање и толкување на одредени појави и настани од страна на вработените, лидерот треба да ги прифати и да ги разбере како сосема природни и нормални.

За понудените поинакви предлози и решенија, за различните ставови и размислувања, вработените не треба да бидат напаѓани, игнорирани или критикувани од страна на лидерот. Тие треба да се чувствуваат слободни, секогаш кога ќе посакаат и кога за тоа има потреба, да му пријдат и да го изнесат своето видување или размислување без страв, дури и тогаш кога нивните мислењата се различни од идеите на лидерот. Потребно е лидерот да биде доволно доблестен и да има ширина да го прифати различното мислење, независно од тоа од кого и од каде доаѓа.

Лидерот треба да биде ослободен од егоцентризам, па потребно и пожелно е да има „отворен ум“, односно да заземе позитивен став и да биде отворен за нови идеи и за различни предлог-решенија, и секогаш да го има предвид фактот што различните размислувања, новите идеи и предлози се добредојдени, посакувани и корисни, па според тоа, потребно е тие да бидат ценети, евалуирани и наградувани, не само од лидерот туку и од менаџментот на сите организациски нивоа, а ваквиот став да биде вклопен во организациската култура како прифатлив и одобрен модел на организациско однесување. Единствено на овој начин ќе се создаде и ќе се развие колективното лидерство, а лидерот во своите следбеници ќе препознае и ќе пронајде вистински соработници.

1.3. Влијанието на личните особини на вработените во креирање на организациското однесување

Во последниве години, сè поголем број работодавци покажуваат зголемен интерес за потребата од преклопување и совпаѓање меѓу *личните особини на вработениот* со *потребните карактеристики кои ги бара едно работно место* во организацијата.

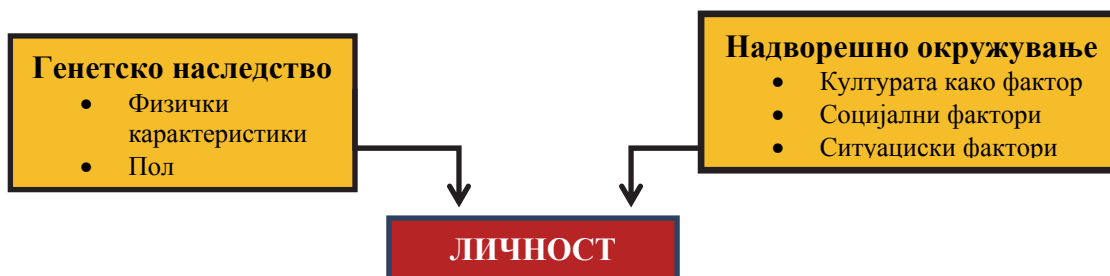
Терминот **личност** подразбира целосен профил или *комбинација на карактеристики* (физички и ментални) и *особини* кои определуваат *како изгледа, размислува, дејствува или чувствува и кои ја покажуваат уникатната природа на поединецот, како и начинот на кој таа личност реагира во интеракција со другите луѓе* (Schermerhorn, 2002, p. 19).

Личноста, како и нејзините манифестации треба да бидат одлично протолкувани и разбрани од лидерот. Разбирањето на личноста е предуслов кој води кон разбирање на организациското однесување, како и предвидување на однесувањето на поединецот во определена ситуација. Разбирањето на личноста овозможува разбирање на поширокото организациско однесување, како резултат на интеракциите кои се случуваат меѓу поединецот и останатите и неговата тенденција да се однесува на одреден начин.

Личноста на поединецот се детерминира како комбинација на генетското наследство и дејството на окружувањето (Nadler, 1988). *Наследните фактори* дејствуваат и го детерминираат физичкиот изглед и карактеристиките, полот и факторите на личноста, додека *окружувањето* го подразбира влијанието на културните и социјално-општествените фактори. Наследните фактори ја одредуваат лимитираноста на тоа колку и до која мера личните карактеристики можат да се развиваат, а факторите на окружувањето го одредуваат развивањето на личноста во однапред одредените граници. *Културните вредности и норми* играат особено значајна улога во развојот на личноста и на начинот на однесувањето. *Социјалните фактори* влијаат на определувањето на живеењето во семејството, традицијата, религијата, како и на начините на формално и неформално здружување на личноста во нејзиниот понатамошен живот (Senior & Fleming, 2006).

На сликата 1-4 прикажано е како овие две сили дејствуваат во комбинација:

Слика 1-4: Влијанието на генетското наследство и на окружувањето во детерминирање на личноста



Извор: Schermerhorn, J. R., Hunt, J. R., and Osborn, R. N. (2002), *Organizational Behavior*, Seventh Edition, John Wiley & Sons. Inc, San Francisco, p. 20.

Личноста има можност да еволуира и да се развива низ времето од незрела личност во целосно развиена личност која се карактеризира со активност и независност, различно однесување и длабоки интереси, со висока самосвест и напредна позиција во однесувањето (Schermerhorn, 2002, p. 21).

Слика 1-5: Развој на личноста од незрела во целосно развиена личност



Извор: Schermerhorn, J. R., Hunt, J. R. and Osborn, R. N. (2002), *Organizational Behavior*, Seventh Edition, John Wiley & Sons. Inc, San Francisco, p. 21.

Вработените во организацијата се кохерентни личности кои се разликуваат меѓу себе поради карактеристиките кои ги поседуваат, а кои се создале како производ на различното генетско наследство и различното окружување во кое се развивале во минатото. Улогата на лидерот е да создаде хармонија од ваквите личности, а неговата успешност зависи од неговото знаење, искуство и од вештините кои ги поседува. Не смее да се занемари фактот дека со текот на времето, личноста на

поединецот е во постојан процес на модифицирање и менување, што се случува под влијание на надворешните фактори (културата, социјалните и општествените услови и определените ситуации).

Манифестациите и начините на кои се однесуваат луѓето генерално можат да бидат групирани во пет групи:

- **Екстровертно однесување** – отворено, наметливо, амбициозно, социјално општествено однесување;
- **Емоционално-стабилно однесување** – стабилно, самоуверено, сигурно и смилено-релаксирано однесување;
- **Однесување со согласување** – добродушно, кооперативно, однесување кое се темели на доверба и соработка;
- **Отвореност кон новини** – имагинативно, љубопитно, креативно, сензитивно однесување, кое лесно прифаќа нови идеи;
- **Совесно однесување** – одговорно однесување, однесување кое се карактеризира со сигурност и постојаност (Stroh, 2002, p. 47).

Во врска со потребата за искористување на целосниот капацитет на луѓето и нивно поставување на соодветни работни места, од исклучителна важност е преку тестирањето на личноста да се утврди дали една личност е позитивна или негативна. Така на пример, екстровертната личност и личноста отворена кон новини истовремено е заинтересирана и љубопитна, има тенденција да поставува многу прашања и да развива способност функционално да размислува на нов, поинаков и невообичаен начин, да биде инспиративна и иновативна и да биде личност насочена кон широко прифаќање на промените.

Поставувањето на вистинските луѓе на вистинските места е вештина која е пожелно да ја поседува лидерот, со неа тој ќе обезбеди совпаѓање на личните особини на вработениот, неговите интереси, афинитети и амбиции, со потребните и посакуваните карактеристики што ги бара едно работно место, со цел да се обезбеди максимална искористеност на севкупните капацитети на организациските ресурси, вклучувајќи ги и човечките ресурси. Притоа треба да обезбеди високо ниво на задоволство, целосна реализација на потенцијалот на вработениот и негова желба да го даде својот максимум во организацијата во која ги вложува својот труд, напор, знаење, вештини, способности и каде што ги троши своето време и енергија.

1.4. Стресот и неговото влијание на организациското однесување

Кога станува збор за стрес, некако по автоматизам стресот се поврзува и асоцира на некаква непријатна случка, меѓутоа стресот не е секогаш поврзан со непријатни настани. Имено, стресот може да биде стимулативен и позитивен, кога кај индивидуата предизвикува чувство на восхитеност, радост и возбуда. Негативниот стрес вообичаено е предизвикан од непријатен настан, кој кај индивидуата предизвикува чувство на страв, болка, тага, паника, анксиозност или депресија (Moorhead & Griffin, 2012).

Реагирањето на стрес различно се манифестира кај различни поединци, а варира во зависност од карактеристиките на личноста, достапноста до потребните ресурси и контекстот во кој стресот се случува. Кога *нивојто на стрес е релативно ниско*, тој може да биде позитивна сила која иницира, мотивира и стимулира посакувана промена и достигнување. Секако, премногу високо ниво на стрес асоцира со мноштво негативни последици кои се случуваат кај луѓето, како нарушување и губење на сонот кај поединецот, зголемена зависност од дрога и алкохол, чести главоболки, покачен крвен притисок, анксиозност и болести на срцето. Луѓето кои се соочени со високо ниво на стрес би можеле да ја иритираат и да ја вознемируваат околината и соработниците со своето однесување или да имаат потреба од чести отсуства и боледувања предизвикани од здравствени проблеми (Hartel, 2005, pp. 16-21).

Според тоа, **стресот** може да се објасни како **психолошки и емотивен одговор на надворешните стимулатори којшто создава несиќурност и недостиг на контрола на личноста, создава фрустрации** (како одговор на неспособноста да се постигне целта или неможност да се стигне зададениот рок поради недостиг на потребни ресурси) **и анксиозност** (чувство на страв од казнување поради ненавремено исполнување на обврските и пробивање на крајниот рок) (Wagner, 2010, p. 107).

Според тоа, стресот може да се подразбере како облик на одговор на организмот на поединецот на примениот стимул од околината, од одреден настан или од другите луѓе, како начин на кој реагира човечкото тело и неговиот нервен систем. Луѓето кои се соочени и се подложени на високо ниво на стрес, а кои не се во можност со него да се справат, да го контролираат или да го канализираат, можат да ја иритираат и да ја вознемират својата околина, да ги повредат и да ги иритираат своите колеги и соработници, а особено своите подредени. На тој начин тие стануваат генератор на негативна енергија, која создава немир во околината и од чие влијание се создава

непријатна и неудобна работна средина. Со своето фрустрирано однесување, можат да му нанесат големи штети на своето окружување и на својот колектив.

Во зависност од тоа како луѓето реагираат на стрес, развиен е моделот на Тип А-однесување и Тип Б-однесување.

Тип А моделот на однесување ги вклучува луѓето кои се одликуваат со агресивност, нападно однесување, екстремна конкурентност, нетрпеливост и зависност од работата. Ова се луѓе со вишок енергија, тие се хиперактивни, имаат потреба од моќ, авторитет и одговорност. Луѓето кои имаат модел на однесување Тип А се поподложни на болести предизвикани од стресот. Доколку научат како да воспостават контрола на својот темперамент, како да го канализираат и да го насочат своето однесување и како интелигентно да ја користат и да ја насочат својата енергија, можат да станат моќна организациска сила насочена кон иновации и спроведување ефикасно лидерство.

Тип Б модел на однесување ги вклучува луѓето кои се одликуваат со ниско ниво на конфликт со другите луѓе, луѓе со висок степен на толеранција, луѓе кои живеат балансиран и релаксиран животен стил. Овој тип луѓе се помалку подложни на стрес, и покрај тоа што се соочени со безброј стресни ситуации (Hartel, 2005, pp. 16-21).

Стресот најчесто може да биде предизвикан од:

- **Поитребитие на работното место** – кога постојат строги временски рокови за завршување на работните обврски, кога постојат сериозни последици за непочитување на роковите, кога не е прецизно дефинирана улогата и одговорноста или кога се носат одлуки за кои не постојат доволно информации.
- **Меѓучовечките потреби** – кога одредена група луѓе врши притисок на друга група или на поединец или кога се појавува конфликт меѓу вработените. Тогаш лидерот има клучна улога во решавање и надминување на конфликтот (Daft & Marcic, 2011, p. 369).

Изучувањето на организациското однесување има за цел да ги илустрира лидерите дека луѓето се ресурси кои имаат човечки потреби. Вработените кои се илустрирани изложени на стрес дефинитивно не се среќни луѓе, истовремено се непродуктивни, не се лојални ниту посветени на организацијата (Hartel, 2005, p.3).

Процесот низ кој се манифестира стресот се објаснува со помош на т.н. „генерален адаптационен синдром“ (GAS) ^[i], како поим кој се користи за подобро објаснување на краткотрајната и долготрајната реакција на стрес. GAS се одвива на три нивоа: првото е ниво на аларм, второто е ниво на резистентност, а третото е ниво на исцрпеност.

Првото, ниво на аларм се јавува кај примачот во облик на импулсивна реакција кон предизвикувачот на стресот, каде што во почетната фаза луѓето манифестираат две алтернативи – борба или бегство од изворот и генераторот на стрес, при што телото се подготвува за физичка активност соодветна со направениот избор.

Второто ниво на адаптација, или **резистентност**, се појавува доколку предизвикувачот на стрес продолжи да дејствува или постојано го зголемува интензитетот на стрес. Во оваа фаза телото се адаптира, при што се случуваат внатрешни промени на многу нивоа, со чија помош организмот се прилагодува кон континуираниот и хроничен стрес. На ова ниво лицето кое е подложено на стрес може да почне да манифестира откажување од храна, со опасност да заболи од анорексија или прекумерно да внесува храна.

Трето ниво на исцрпеност се појавува кога примачот ја губи битката со стресот, при што е можно телото брзо да колабира, од причина што имунолошкиот систем и механизмите за адаптација целосно откажуваат. Лицата подложни на хроничен стрес патат од висок крвен притисок и неретко доживуваат инфаркт. ^[ii]

Покрај останатите, една од основните задачи на организацискиот лидер е постојано да се грижи, да го следи и да го контролира прифатливото и дозволеното ниво на стрес во организацијата, а на секое негово неоправдано зголемување без причина, да гледа како на потенцијална закана, која може да ги наруши меѓучовечките односи, да ја промени воспоставената хармонија и благопријатната клима во организацијата во која вработените живеат и работат. Организациското однесување потребно е постојано да се развива, менува и да се унапредува преку отворено охрабрување и поддршка на меѓусебната соработка на организациските членови, преку отворен дијалог, декларирана слобода на изразување и преку постојано јакнење на интеракцијата меѓу вработените по хоризонтална и вертикална линија. Организацијата

ⁱ⁾ The Free Dictionary (2013). Medical Dictionary: General Adaptation Syndrom (GAS), available at: <http://medical-dictionary.thefreedictionary.com/general+adaptation+syndrome>

ⁱⁱ⁾ The Free Dictionary (2013). Medical Dictionary: General Adaptation Syndrom (GAS), available at: <http://medical-dictionary.thefreedictionary.com/general+adaptation+syndrome>

треба да биде местото каде што луѓето работат и живеат, место во кое се градат колегијални и пријателски односи, каде што вработените творат, креираат и создаваат. Неопходно е организациските лидери да бидат архитекти на организациска клима во која нема да се поттикнуваат и да се предизвикуваат стресни ситуации кога за тоа нема потреба. Никогаш не треба да се заборави дека мотивираноста на вработените, нивното чувство на задоволство и среќа од работата, нивната посветеност и лојалност треба да бидат највисоките вредности кон кои треба да се стреми лидерот. Само среќен и задоволен човек е продуктивен, креативен и успешен работник. Незадоволниот вработен е потенцијална закана за организацијата. Добрата страна е што постои можност да се влијае, да се намалува или да се зголемува задоволството од работата. Влијанијата и промените на задоволството од работата кај вработените зависат и започнуваат од и со лидерот.

Лидерот во организацијата треба да биде медијатор кој создава пријатна работна средина и ги отстранува сите проблеми, тешкотии и ги разрешува навреме сите потенцијални недоразбирања, кои може да се појават меѓу организациските членови. Потребно е лидерот постојано да вложува напори и со помош на своите вештини, методи, техники и со сите расположливи сили и ресурси да влијае на што е можно поголемо намалување на нивото на стрес, а евентуално појавените конфликтни и стресни ситуации да ги канализира и навреме да ги разрешува. Лидерот непримерно би се однесувал доколку во услови на појава на конфликт меѓу организациските членови, би се изолирал или би се оградил, со цел да ги избегне непријатните моменти. Напротив, потребно е лидерот да развие сопствен сет од вештини за будно следење и механизми за мониторирање и контрола на однесувањето на поединците. Евалуирањето и вреднувањето на однесувањето на вработените, не само на постигнатите резултати во работењето, е клучот за креирање силна организациска култура и однесување.

Воспоставените механизми за контрола на однесувањето имаат потенцијал да донесат бројни придобивки, имено, да ги оневозможат самоволието и агресивноста на поединците, да го намалат и да го сузбијат непримерното, деструктивно однесување на некои од организациските членови и да го намалат нивото на стрес во организацијата. Истовремено се создаваат механизми за заштита на вработените, кои биле жртви на најразлична злоупотреба на моќ, појава на токсично лидерство или токсичен менаџмент, како и најразлични форми на деструктивно и неколегијално меѓучовечко однесување. Сето тоа придонесува во правец на јакнење на чувството кај вработените

дека организацијата не само формално, туку и вистински се грижи за своите вработени и кон нив се однесува и ги третира како организациско богатство.

Конечно, ваквиот систем за заштита од прекумерен стрес во организацијата овозможува зачувување на воспоставената организациска култура и однесување, зачувување и понатамошно развивање на силното лидерство, чување на дотогашниот изграден имиџ на компанијата, брендот на работодавецот, како обезбедување на заштита на организациските членови, при што се испраќа порака и потврда дека вработените се чуваат и се третираат како најголемото богатство во организацијата.

Појавата на зголемено ниво на стрес или појавата на различни облици на незадоволство и разочараност кај организациските членови, за кои постои потенцијална опасност да прераснат во отворени конфликти, е моментот во кој лидерот ја одигрува својата клучна улога. Неговото отсуство, неговата летаргичност и незаинтересираност ги зголемуваат незадоволството и разочараноста и ја јакнат фрустрираноста на лицата кои се изложени на стрес, поради неможноста сами да се справат со генераторот на стрес и поради немоќта и безизлезноста на ситуацијата во која се наоѓаат. Индиферентноста на лидерот е постапка која ја отвора Пандорината кутија на зло, која остава можност ваквите несакани појави сè почесто да се повторуваат, и испраќа невербална порака до сите дека ваквото однесување е прифатливо и дозволено, како сегмент од организациската култура.

Личноста која е долгорочно изложена на стрес се соочува со најразлични нарушувања и последици кои се однесуваат и го засегаат нејзиното физичко и ментално здравје. Сето ова може да доведе до намалена концентрација во работењето, чести повреди на работа и правење повторувани грешки, пад на продуктивноста, намалување на ефикасноста, намалување на задоволството кај вработените, зголемување на отсуствата и боледувањата или раст на флукуацијата, односно масовно напуштање на колективот од страна на вработените. Во состојба на слаба организациска култура и толерирање на несоодветно организациско однесување, кога е евидентно непостоењето на изградени механизми за следење, контрола и заштита, кога е во прашање доведено дури и здравјето на вработените, а во состојба на неможност самите да се справат со „агресорот“ и предизвикувачот на стресни ситуации во колективот, вработените го прават последниот чекор и ја напуштаат организацијата. Разговорите што се прават со вработените пред нивното заминување, се задоцнета реакција и неуспешен обид да се спаси ситуацијата.

1.5. Учењето како катализатор на промената на организациското однесување



Денес, знаењето и континуираниот процес на учење постигнуваат особено значење и легитимитет во организациите, како и во општеството, како „неофитливи, нематеријални средства“ неопходни за опстанок, постојано менување и прилагодување, овозможувајќи ѓ на организацијата да биде инвентивна, иновативна, со крајна цел за зголемување на нејзината конкурентност во бизнис окружувањето (Drucker во Hartel, 2005, p. 11).

Дваесет и првиот век, познат како век на знаењето, укажува на тоа дека *знаењето се третира како капитал, односно како интелектуална сојственост на поединецот која има одредена цена на пазарот на трудот*. Во светот, технологијата и финансиите во последно време станаа интернационално мобилни и лесно достапни, иновациите брзо и лесно се копираат, па според тоа, *човечките ресурси* станаа пресудни за долгорочен организациски успех (Sims, 2005, pp. 65-87).

Денес светот живее и работи во економија којашто е базирана на учење. За да бидат лидерите успешни во услови на континуирано променливо окружување, потребно е да поседуваат знаење, вештини и способности за да можат постојано да се прилагодуваат кон промените што постојано го менуваат светот. Затоа, не само лидерите, туку и сите во организацијата треба постојано да учат. Организацијата којашто континуирано учи е во постојан процес на стекнување нови знаења и нивно искористување во секојдневното работење, со цел за полесно адаптирање кон променливите околности во окружувањето.

Учењето претставува катализатор на промени во размислувањето, однесувањето или извршувањето кај поединецот, што се случува како резултат на искусноста (Shermerhorn, 2002, pp. 5-7).

Организацијата која учи треба да вложува напори постојано да го создава, да го зголемува и развива, чува и да го разменува знаењето. Креаторот Revans го претставува активното учење со помош на формулата, каде што L – учењето е

комбинација на P – програмираното знаење и Q – способноста да се поставуваат прашања и да се прават проникливи опсервации (Revans, 1982).

$$L = P + Q$$

Методот на активно учење во 80-тите и 90-тите години на минатиот век е развиен од страна на Асоцијацијата за проучување на високото образование.^[iii] како особено корисен и широко применуван во Европа. Методот на активно учење се спроведува на повеќе нивоа истовремено:

- *индивидуално учење,*
- *учење за стекнување лидерски вештини и јакнење на способностите,*
- *тимско учење и*
- *учење на ниво на организацијата.*

Кога се спроведуваат овие учења истовремено и во спрега, ефектите од учењето и стекнатите знаења се значително поголеми и позабележителни. Предложените методологии за активното учење подразбираат многу повеќе од едноставно слушање на предавањата. Методот на активно учење подразбира учесниците да бидат групирани во тимови, составени од поединци со различно животно и професионално искуство, кои работат на различни проекти или комплексни организациски проблеми, за што им се потребни претходни знаења и вештини стекнати преку формални тренинг-сесии.

Покрај слушањето на предавањата, учесниците во меѓувреме мораат да читаат литература, да пишуваат есеи, да соработуваат во рамки на своите групи, заедно да учат и да подготвуваат презентации, да партиципираат во решавање на зададени проблеми, да анализираат, да синтетизираат и да знаат да евалуираат. На повремените средби со инструкторите, учесниците дискутираат, дебатираат, анализираат и учат преку размена на личните искуства, преку користење на метод на симулации, учење на случај, спротивставени ситуации и сл.

Од учесниците се бара тимска работа, формирање на заеднички став за одреден проблем преку претходно договарање и усогласување на поединечните мислења, а заедничкиот став се изнесува во облик на формална дискусија или преку презентација. Вербалната презентација им овозможува на учесниците слободно да го изнесат и да го

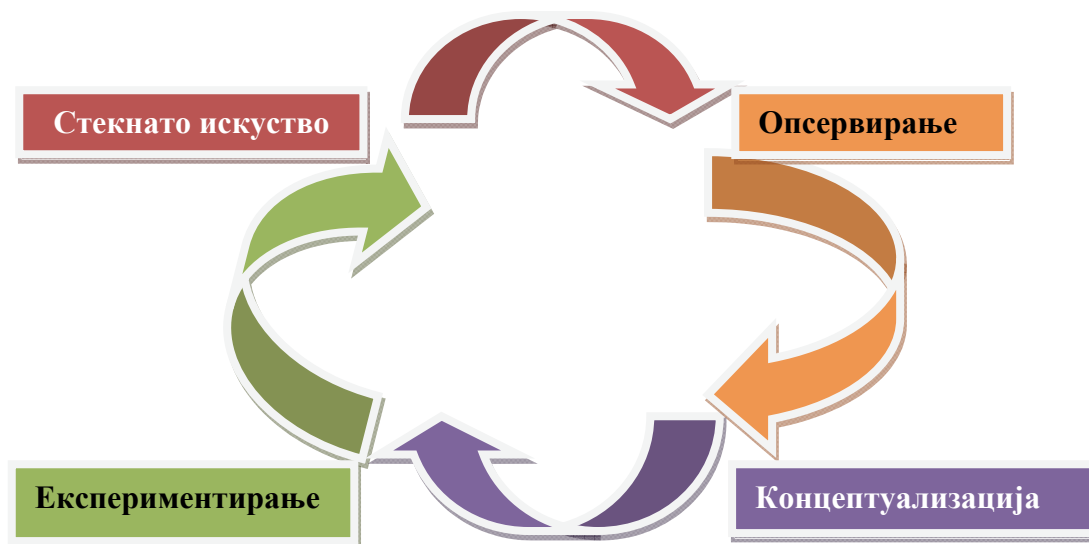
ⁱⁱⁱ) Association for the Study of Higher Education (ASHE), *Past Conferences from 1980-2012*, available at: <http://www.ashe.ws/?page=119> (accessed 25 April, 2013)

објаснат своето размислување пред останатите, да го слушнат туѓото мислење, да бидат прашани и да можат да дадат дополнителни објаснувања на поставените прашања.

Методот на активно учење од учесниците бара интелигентна и конструктивна дискусија за проблемите, а особено се инсистира на критичко размислување, користење логика при евалуирање на сопствените и туѓите формирани мислења и ставови, како и изнесување на спротивставени ставови. На овој начин *репродуктивното знаење се трансферира во функционално и пролабочено знаење*. Ваквото пролабочено знаење е подготвено и може да биде применето и користено во секојдневната практика.

Неопходно е учењето во организацијата никогаш да не престане, напротив, *учењето треба да биде непрекинати, бесконечен процес*. Организацијата во целост, а и секој поединец можат и мораат секојдневно да учат од дневните работни обврски и од стекнатите искуства, од разговорите со своите колеги и пријатели, од советите добиени од менторите, од новите знаења стекнати преку семинари, тренинзи и работилници и, секако, од достапните информации преку пишаните и електронските медиуми.

Слика 1-6: Експериментален циклус на учење



Извор: Daft, L. R. and Marcic, D. (2011), *Management. The New Work Place*, Seventh Edition, South-Western Centage Learning, Ohio, p. 367.

Процесот на учење, на слика 1-6 го претставува учењето како циклус којшто се одвива во четири фази. Прва е фазата на стекнатото искуство. Втората фаза е фазата на опсервирање, која води кон третата фаза – концептуализација на знаењето и кон

последната фаза – фазата на активно експериментирање. Резултат е стекнувањето ново знаење кое го зголемува претходното стекнато искуство (Daft & Marcic, 2011, p. 367).

Организацијата која континуирано учи треба да создаде организациско однесување и организациска култура која го поддржува, промовира, го поттикнува, стимулира и го охрабрува учењето на сите нејзини вработени. На тој начин овозможува учењето да стане континуиран долгорочен, непрекинат процес, со чија помош се овозможува нејзино постојано менување во размислувањата и однесувањата на организациските членови.

Моделот на успешна организација е организација којашто континуирано учи, таа подразбира: учење на поединецот коешто е пожелно да биде синхронизирано со тимското учење, учење за стекнување лидерски вештини и учење на ниво на целата организација. Потребно е организациите да го унапредуваат знаењето што се однесува на новите производи и процеси, да ги зголемат сознанијата за поширокото организациско окружување, да обезбедат донесување креативни решенија, истовремено преку искористување на целокупното организациско знаење, вештини и искуства.

Учењето значи усвојување нови и развивање на постоечките техники, вештини и способности со цел за обезбедување понатамошен развој. Развивањето и развојот сами по себе значат промена, менување кон подобро.

Резултатите од учењето стануваат воочливи во промената на однесувањето на поединецот, членовите на тимот или организациските членови, а лидерот одредува во која насока е потребно да се одвива промената. Реализацијата на овие цели бара соработка меѓу надредените и подредените, меѓу вработените и тимовите, слободна и доверлива меѓусебна комуникација меѓу нив, прифатливо и соодветно организациско однесување, култура базирана на меѓусебна почит и доверба, како и вешти лидери кои успешно ги организираат, ги мотивираат и ги водат.

1.6. Елементи и модели на организациско однесување

Формалните организациски елементи (организациската стратегија, менаџментот, структурата, процесите и технологијата) заедно со *елементите на неформалниот појсистем* (организациската култура, политика и лидерството) влијаат и го дефинираат **обликот на организациското однесување**, кое може да биде:

- **Автократско организациско однесување** – Основата на овој модел на однесување лежи во моќта и ориентираноста кон автократскиот стил. Вработените за возврат манифестираат послушност без приговарање, се повикуваат на одлуките донесени од страна на претпоставените од повисоките хиерархиски нивоа и покажуваат целосна зависност од претпоставениот. Индивидуалноста, креативноста и извршувањето на перформансите се минимални.
- **Старателско организациско однесување** – Основата на овој модел на однесување лежи во економските ресурси и во менаџерската ориентираност кон парите и профитот. Вработените за возврат се заинтересирани за сигурноста, за висината на заработките и покажуваат висока зависност од организацијата. Како резултат, меѓу нив постои пасивна соработка.
- **Поддржувачко организациско однесување** – Основата на овој модел лежи во лидерството со ориентираност на менаџерите кон давање поддршка. Вработените за возврат се ориентирани кон перформансите и кон нивната партиципативност. Вработените чувствуваат потреба од имање статус и признанија. Постигнатите резултати се катализатори на мотивираноста.
- **Колегијално организациско однесување** – Основата на овој модел лежи во партнерството со ориентираност на претпоставените кон тимска работа. За возврат, вработените се ориентирани кон одговорно однесување и кон самодисциплина. Потребите на вработените се насочени кон самоактуализација, а перформансите се резултат на средно ниво на ентузијазам (Cunningham & Ebertle, 1990).

И покрај тоа што постојат четири издвоени модели на организациско однесување, речиси ни една организација не може да функционира исклучиво само со еден модел. Секогаш едниот модел доминира за сметка на другиот, а најчесто, и кога доминира, има елементи во кои се совпаѓа со останатите модели.

Првиот модел, автократското организациско однесување било типично во периодот на индустриската револуција, но не значи дека не се сретнува и денес. Секој од овие модели се развивал со текот на времето и бил доминантен во одреден временски период или во одредени околности.

Сеедно, ниту еден од овие модели не е единствениот или најдобриот модел. И покрај тоа што колегијалното организациско однесување се развило последно, не може

да биде третирано како најдоброто во секоја ситуација и за секоја организација, сепак, тоа е најновиот модел на организациско однесување или нова парадигма.

2. ВЛИЈАНИЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПРОЦЕСОТ НА РАЗВИВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

2.1. Стратегиското значење на човечкиот фактор во организацијата



Традиционалните економски теории човечкиот фактор го објаснуваат едноставно како *работна сила*, која е хомогена и променлива и е еден од трите нужни фактори за производство. Во литературата, ваквите тези постепено еволуирале, па во денешните модерни теории човечкиот фактор има третман на *човечки капитал*, кој претставува особено важен фактор пресуден за организацискиот развој (Klatt, 2001, p. 418).

Концептот на човечкиот капитал во западните земји започнува некаде кон средината на 60-тите години на минатиот век, а денес, современата теорија го издига човечкиот капитал високо на пиедесталот на факторите на развој без кои нема просперитетна, развиена, функционална и пазарна економија. (Daft & Marcic, 2004, p. 308).

Теоријата за човечкиот капитал настанала како резултат на *попребата да се изнајде метод за квантификација на производствените способности на поединецот*, односно да се овозможи *комплетна квантитативна и квалитативна анализа на човечкиот фактор*. За таа цел, во современата економска анализа, категоријата *човечки капитал* се дефинира како *збир на производствени вештини, таленти и знаења на поединецот стекнати преку формалното (редовно), неформалното образование (обуки, тренинзи) и стекнатото искуство*.

Формалното образование се состои од активности што водат кон стекнување општи и стручни, специјалистички знаења. Во поширока смисла, образованието покрај формалното, го опфаќа и неформалното знаење, кое што не е врзано за образовните институции, туку за: *живојната средина на поединецот* (знаењата што поединецот ги стекнува во рамките на своето семејство, од своите родители); *нејовното работно*

место (знаењата и искуствата што се стекнуваат за време на работата) и *свекуйното оштетено ојкружување* (Mayo, 2001).

Слика 1-7: Човечки капитал



Извор: Klatt, B. and Hiebert, M. (2001), *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*, McGraw Hill, New York, p. 418.

Со новиот нетрадиционален концепт (слика 1-7), човечкиот капитал може да се сфати како *производ од способноста на вработените и нивната посветеност* кон организацијата. Постојаното унапредување на човечкиот капитал обезбедува предуслов за одржлива конкурентска предност на организацијата (Klatt, 2001, p. 418).

Градењето и развивањето на човечкиот капитал е долготраен и скап процес, кој бара посветеност и истрајност во реализацијата. Стратегиите за супериорно стекнување знаење и вештини и нивно развивање се неопходни механизми за планирање, градење и развивање на човечкиот капитал на долг рок. Ова подразбира стратегиско водење на процесот преку пронаоѓање и регрутирање на најдобрите таленти, развивање и унапредување на нивното знаење и вештини, создавање можности за лично и професионално развивање, обезбедување соодветна награда (компензации и придобивки) како возврат за нивното залагање и придонес, како и создавање поволна клима и давање доволно силна причина вработените да останат во организацијата (Cooper, 2005, pp. 273-278).

Кога станува збор за човечкиот фактор, не може да се заобиколи улогата што ја има менаџментот со човечки ресурси. Ефективниот МЧР има за цел создавање на додадена вредност и зголемување на вредноста на интелектуалниот капитал, при што го става во функција и го искористува човечкиот и финансискиот капитал, односно ги активира организациските потенцијали, при што ги применува знаењето, искуството и вештините на луѓето за развој на организацијата, го надградува и го развива човечкиот

капитал. Денес, сè повеќе организации се трудат да го привлечат, да го развијат и да го задржат човечкиот капитал (Klatt, 2001, p. 418).



Според последните истражувања спроведени во последните години од страна на Boston Consulting Group, **голем број организации сè уште немаат развиено и приспособено неопходни механизми за планирање на работната сила на долг рок.** Најчесто и најголем број од организациите реагираат на краткотрајните трендови, при што ги приспособуваат капацитетите на работна сила во дадениот момент и носат привремени одлуки. Меѓутоа, потребно е таквата практика што поскоро да се напушти и надмине, а менаџирањето со човечките ресурси задолжително треба да биде опремено со софистицирани модели за проактивно дејствување, со кои може да се предвиди идната динамика на понудата и побарувачката, која треба да биде во цврста корелација и во согласност со организациската стратегија. Истражувањата покажуваат дека компаниите коишто остваруваат високи вкупни приходи и профитни маржи, спроведуваат поголем број од проектите поврзани со стратешко планирање на работната сила, за разлика од останатите (BCG, October, 2012, p.19).

Планирањето на работната сила денес станува особено актуелно поради хроничниот и континуиран недостиг на талентирана работна сила, дефицитот на лидерството, како и демографското стареење на населението и демографските промени, кои се очекува значајно да се интензивираат во наредниот период.

Она што е извесно е дека пензионирањето на бејби-бумер генерациите во иднина, се очекува да создаде огромна празнина и недостиг на човечки ресурси во најголемиот број индустриски земји. Спроведените истражувања во 2012, покажале дека средната возраст на вработените во Германија и Италија била над 47 години (BCG, 2012, p. 19).

Иако демографското стареење најпрво се почувствува во најразвиените држави, за кратко време истиот проблем почна силно да ги оптоварува и средно развиените, па дури и неразвиените земји во светот.

Македонија иако млада како држава во својата независност, неодамна го помина прагот на демографска старост. Со 15% старо население над 60 години, според пописот

од 2002, Република Македонија го надмина коефициентот на старо население од 12%.^[iv]

Табела 1-1: Работоспособно население според економската активност, полот и возраса, 2011

Возраст	Активно население / работна сила											
	Вкупно			Вкупно			Вработени			Невработени		
	Вкупно	Мажи	Жени	Вкупно	Мажи	Жени	Вкупно	Мажи	Жени	Вкупно	Мажи	Жени
Вкупно	1.656.215	828.288	827.927	940.048	569.987	370.061	645.085	388.963	256.122	294.963	181.024	113.939
15-19	152.468	78.363	74.105	20.269	13.874	6.396	8.386	4.800	3.586	11.883	9.073	2.809
20-24	162.406	83.437	78.969	80.826	50.672	30.154	36.838	23.892	12.947	43.988	26.781	17.207
25-29	164.577	84.373	80.204	129.859	74.213	55.646	77.103	45.508	31.595	52.756	28.705	24.051
30-34	156.817	80.536	76.281	131.259	75.927	55.332	91.814	52.085	39.729	39.444	23.842	15.603
35-39	149.214	75.653	73.562	121.490	71.653	49.837	89.758	53.138	36.619	31.732	18.514	13.218
40-44	147.581	74.805	72.776	116.429	70.468	45.962	86.111	51.284	34.827	30.318	19.184	11.134
45-49	145.591	73.802	71.789	113.853	68.661	45.192	86.948	52.155	34.793	26.904	16.506	10.399
50-54	141.722	71.768	69.954	103.990	63.216	40.774	79.053	48.471	30.582	24.937	14.745	10.192
55-59	129.454	64.262	65.192	80.510	51.532	28.978	58.559	37.234	21.325	21.951	14.298	7.653
60-64	104.903	49.916	54.987	34.905	25.741	9.164	24.306	16.737	7.569	10.599	9.004	1.594
65+	201.483	91.375	110.108	6.659	4.032	2.628	6.209	3.659	2.550	451	372	78

Извор: Државен завод за статистика (март, 2012), *Работоспособно население според економската активност, полот и возраса, 2011*, Табела Т-01.1.

Според Државниот завод за статистика и Прегледот на работоспособно население според економската активност, полот и возраса во 2011 година, од вкупниот број на население 1.656.215 жители (828.288 мажи и 827.927 жени), на **работоспособно население** отпаѓа 940.048, или 57% (569.987 мажи и 370.061 жени), од кои **вработени** се 645.085, или 67% (388.963 мажи и 256.122 жени). Во 2011 година, 306.386 лица биле на возраст над 60 години, според тоа, коефициентот на старо население, според последните податоци, изнесува 18,5% (17% мажи и 19,9% жени) во Република Македонија.

Според проекциите на Обединетите нации, денес секое десетто лице во светот е старо над 60 години, а се очекува тој тренд да продолжи, така што до 2050 година секое

^{iv)} Влада на РМ, Министерство за труд и социјална политика (јуни, 2010), Национална стратегија за стари лица 2010-2020, достапно на <http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/Strategija%20za%20stari%20lica%20juni.pdf>

петто лице, а до 2150 година секое трето лице се очекува да биде на возраст над 60 години.^[v]

Табела 1-2: Активно население и стапки на активност во Република Македонија

	Вкупно население Total population	Активно население Labour Force			Стапка на активност Activity rate	Стапка на вработеност Employment rate	Стапка на невработеност Unemployment rate
		вкупно Total	вработени Employed	невработени Unemployed			
2010	1.648.522	938.294	637.855	300.439	56,9	38,7	32
2011	1.656.215	940.048	645.085	294.963	56,8	38,9	31,4
2011/IV	1.659.180	937.326	639.340	297.986	56,5	38,5	31,8
2012/I	1.667.862	941.019	643.668	297.351	56,4	38,6	31,6
2012/II	1.669.368	942.420	648.200	294.220	56,5	38,8	31,2
2012/III	1.670.550	940.657	652.498	288.159	56,3	39,1	30,6
2012/IV	1.672.079	948.125	657.849	290.276	56,7	39,3	30,6

Извор: Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), Државен завод за статистика, *Анкета на работната сила*, Т-01^[vi]

Најголемиот одлив на работна сила на глобално ниво, по основ на пензионирање треба да се случи во следните пет години. Замената со нови квалификувани вработени кои поседуваат тацитно и функционално знаење е клучен предизвик со кој ќе се соочат најголем број организации во блиска иднина. Спремноста и способноста на организациите навреме да го овозможат интегрирањето и социјализирањето на новите генерации вработени ќе биде пресудно за идниот организациски развој.

Земјите во развој се одликуваат со мала побарувачка, а голема понуда на работна сила, што е еден од важните фактори коишто предизвикуваат европските компании да го трансферираат својот бизнис во ваквите економии. Затоа е потребно компаниите да се соочат и да се справат со идните демографски трендови и движења преку подобро стратегиско планирање на работната сила и со подобро регрутирање (BCG, October, 2012, pp.19-20).

^{v)} Влада на РМ, Министерство за труд и социјална политика (јуни, 2010), Национална стратегија за стари лица 2010-2020, достапно на <http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/Strategija%20za%20stari%20lica%20juni.pdf>

^{vi)} Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), Анкета на работна сила, достапно на: <http://www.mtsp.gov.mk/print.asp?ItemID=DC9918B360C3E646A8547C79C441379A>

Во последните децении, Република Македонија се соочува со бројни проблеми врзани за населението, како и со бројни предизвици коишто произлегуваат од постоечките економски и социјални состојби, кои имаат директно влијание врз демографските трендови во земјата.

Според статистичките податоци, стапката на фертилитет во Македонија бележи континуирано намалување (од 2,1 во 1994 година, 1,6 во 2010 година до 1,46 во 2011), а бројот на старото население е во пораст (8,5% во 1994 на 11,2% во 2006 година). Намалувањето на фертилитетот е резултат на одложувањето на чинот за стапување во брак на младите генерации за во повозрасните години (25,4 години за жените и 28,3 години за мажите), при што мајката при првото раѓање е во просек на возраст од 26,2 години.

Во 2011 година склучени се 14.736 бракови, што е зголемување од 4,1% во однос на претходната година, а бројот на разведени бракови изнесува 1.753 и бележи стапка на зголемување од 1,9% во 2011 во однос на 2010 година.

Стапката на природен прираст бележи пад од 8,1‰ во 1994, на 1,8‰ во 2006 година до 1,6‰ во 2011 година^{vii}. Процените на ОН се дека во наредниот период овој тренд ќе продолжи со тенденција на пораст на старото население, и тоа на 14% во 2010, 17,9% во 2020 и 22,5% во 2030 година.^{viii}

Република Македонија традиционално има карактер на изразито миграциско подрачје, кое се карактеризира како со внатрешни интензивни поместувања на населението, така и со континуиран процес на иселување на населението во други држави. Поради фактот што статистичката евиденција за надворешната миграција е сиромашна, потпирајќи се на евиденциите од земјите кои се дестинација на иселениците од Македонија, се проценува дека годишното ниво на иселување од Македонија се движи меѓу 10 и 15 илјади лица.^{ix}

Еден од позначајните чинители коишто ги предизвикува миграционите движења и значајните иселувања од Македонија, е економско-социјалната состојба во која се наоѓа нашата земја, како и состојбата со пазарот на трудот. Статистичките извештаи

^{vii}) Државен завод за статистика (април, 2013), Статистики по области, Население во Република Македонија, достапно: <http://www.stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=2>

^{viii}) Влада на Република Македонија, Министерство за труд и социјална политика, (февруари, 2008), Стратегија на демографски развој на Република Македонија 2008-2015, стр.8.

^{ix}) Влада на Република Македонија, Министерство за труд и социјална политика, (февруари, 2008), Стратегија на демографски развој на Република Македонија 2008-2015, стр. 14.

упатуваат на високиот процент на учество на младите, вклучувајќи ги и оние со повисоко образование, во вкупната стапка на невработени лица.

Колкав е бројот на невработени во Република Македонија и каква е нивната структура, се следи преку Државниот завод за статистика, Државната агенција за вработување и преку други специјални истражувања како анкети за работната сила, каде што добиените информации на сите три нивоа се разликуваат во нијанси и мали проценти, но сите упатуваат на фактот дека Македонија е соочена со висока невработеност на населението.

Табела 1-3: Преглед на невработени лица според степенот на образование и според националноста припадност во Република Македонија (декември 2012)

Степен на образование	Бр на невработени	Националност	број
Вкупно	243.403	Македонци	165.172
НКВ	104.997	Албанци	51.413
ПКВ И НСО	8.689	Турци	9.068
КВ и ВКВ	38.398	Роми	9.037
ССО	65.631	Срби	1.885
Вишо образование	4.128	Власи	308
ВСС	20.799	Бошњаци	465
магистри	764	Други	5.435
доктори	17		

Извор: Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), *Невработеност, Евидентирани невработени заклучно со 31 декември 2012.*^[x]

Според податоците на Државниот завод за статистика во второто тримесечје од 2012 година, активното население во Македонија изнесувало 942.420 лица од кои вработени биле 648.200, или 68,8%, а 294.220 лица, или 31,2% биле невработени. Од вкупниот број невработени, 13,38%, или 39.473 се лица со завршено високо образование.^[xi]

Според податоците на Агенцијата за вработување, заклучно со 31 декември 2012, евидентирани се вкупно 243.403 невработени лица. Од вкупниот број

^{x)} Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), Невработеност, Евидентирани невработени заклучно со 31 декември 2012, достапно на:

<http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=B18F3390FCA6AC46B301792947033615>

^{xi)} Министерство за труд и социјална политика (18 март, 2013), Активно население и стапки на активност, достапно на : <http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=F929FD8F442B3840ABB1BF339897B832>

невработени, 20.799 се лица со завршено високо образование, 764 лица се магистри и 17 лица се доктори на науки, или 8,9% од вкупно невработените лица.^{xii}

Според податоците на Агенцијата за вработување, заклучно со 31 декември 2012, даден е преглед на невработени лица според национална припадност, при што од вкупниот број невработени, евидентирани се 165.172 Македонци, или 67,9% од вкупниот број невработени.

Доколку се земе предвид висината на просечната плата во Република Македонија како еден од чинителите, која според Државниот завод за статистика во октомври 2010 изнесувала 20.584,00 денари, а во декември 2010 изнесувала 21.454,00 денари, упатува на сознанието дека во истиот период, вкупните трошоци за исхрана и пијалаци изнесувале 12.212,00 денари, при што за задоволување на други потреби (трошоци за стан, школарини, социјализација, дружење, одмор и патувања и сл.) останувале 8.421 денари, односно 40,8%.^[xiii]

Висината на минималната плата за 2013 година во Република Македонија, според извештајот на Министерството за труд и социјална политика, изнесува 12.268,00 денари^[xiv], а според податоците за *Лаекен индикатори за сиромаштија*, базиран на Анкетата за приходи и услови за живеење, која е спроведена според препораките на Европската Унија, стапката на сиромашни лица во Република Македонија во 2010, изнесувала 27,3%.

Според најфреквентниот статус на економска активност, стапката на сиромашни невработени лица изнесувала 50,6%, додека стапката на сиромашни вработени лица изнесувала 9,9%.^[xv]

Сите овие неповолни состојби имаат силно влијание и дејствуваат во правец на зголемување на миграциските движења на македонското младо население кон западноевропските земји со цел за надградување на формалното образование, понатамошно стручно усовршување, обуки и специјализација или за вработување.

Намалувањето на бројноста на младата популација, емиграцијата позната како **одлив на мозоци**, станува сериозен проблем со кој се соочува нашата земја.

^{xii}) Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), Невработеност, Евидентирани невработени заклучно со 31 декември 2012, достапно на:

<http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=B18F3390FCA6AC46B301792947033615>

^{xiii}) Државен завод за статистика (ноември, 2012), Животен стандард, Потрошувачка кошница, цени и плати, достапно на: <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstanie.aspx?rbrtxt=42>

^{xiv}) Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), Објава на минимална плата, извор ("Службен весник на РМ", бр.44 од 22 март 2013 година)

^{xv}) Државен завод за статистика (ноември, 2012), Животен стандард, Лаекен индикатори за сиромаштија, достапно на: <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstanie.aspx?rbrtxt=115>

Емиграцијата има исклучително негативно влијание, не само врз зголемувањето или намалувањето на бројната состојба на населението, туку и врз промена на старосно-половата структура на населението во нашата земја, како и врз неговата репродукција, затоа што одливот на женската популација во фертилниот период доведува до значајно намалување на идната стапка на наталитет, која се очекува да го одржи ваквиот тренд, не само во наредните 10 до 15 години, туку и за подолг период кој доаѓа, веројатно за 40 до 50 години.^[xvi]

Од сето досега кажано, идните глобални трендови, кои не ја заобиколуваат ни нашата земја, се очекува да се движат во насока на засилена мобилност и флукуација на работната сила од помалку развиените земји кон развиените земји и кон земјите кои бележат економски раст.

Брзиот развој на информативната технологија овозможува глобална дисперзија на информациите и достапност до потенцијалните слободни работни места, пошироко и надвор од националните граници и отворање нови перспективи и можности за вработување на младите генерации. Со тоа се **намалува можноста на организациите за репродукција на работната сила и замена на вработените кои по природен пат заминуваат во пензија, како и можноста за задржување на постоечката работна сила.**

Во прилог на ова, потребно е промените да одат во правец кон зголемена достапност до информациите за организациите, не само финансиските податоци и извештаи, туку и информациите за нивната корпоративна култура, организациското однесување, ефективното лидерство, можностите за тимска работа, флексибилното работно време, партиципативноста и ангажираноста на вработените, можностите за континуирано учење и напредување, интерното градење и надградување на способностите и вештините, развојот на професионална кариера, како и дадените можности за развивање нови и дополнителни знаења и вештини, нивото на задоволство на вработените и задоволството на потрошувачите и сл., со помош на интернетот и онлајн-поврзаноста, да станат лесно достапни и транспарентни за секого и секаде во светот.

Во овие околности, час поскоро, потребно е организациите да излезат од зоната на комодитет и сериозно да се ангажираат во насока на изнаоѓање, развивање и

^{xvi)} Влада на Република Македонија, Министерство за труд и социјална политика, (февруари, 2008), Стратегија на демографски развој на Република Македонија 2008-2015, стр. 14.

задржување на младата работна сила, градење на брендот на работодавачот кој станува прерогатив за организациите, кој единствено гарантира понуда на квалитет и кој обезбедува привлекување на дефицитарни профили на вработени, зголемување на понудата на квалитетна и квалификувана работна сила, како и единствена можност да се задржи постоечката работна сила со која располагаат организациите.

2.2. Пронаоѓање, развивање и задржување на ефикасната работна сила

Традиционално, менаџментот со човечки ресурси е одговорен за давање услуги како што се активностите во водење на кадровската евиденција, платите за вработените, надоместоците и придобивките за менаџерите, односите со работодавецот, меѓутоа неговите најважни функции се состојат во: регрутирање нови кадри, тренирање, обука и развој на вработените. Сè повеќе и сè почесто, главните цели на МЧР се фокусираат на пронаоѓање, развивање и одржување на ефективната работна сила.

- Првата цел е ***пронаоѓање соодветни вработени според потребите на организацијата.***

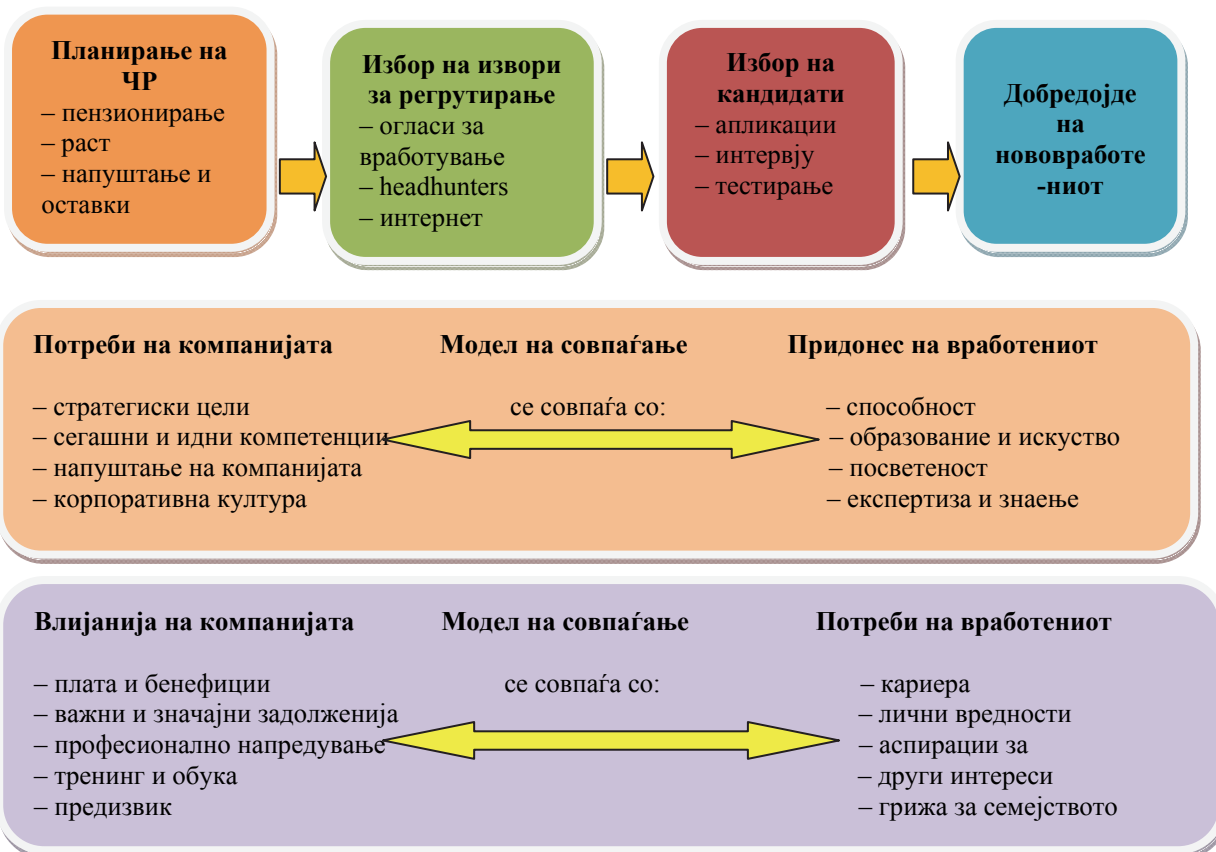
Пронаоѓањето соодветни вработени во согласност со потребите на организацијата се спроведува со дадени огласи за вработување во печатените медиуми, интернет огласи или преку агенции за вработување, хедхантерс-агенции и сл.

- Вториот чекор е ***употреба на процедури за рејутирање преку воспоставување комуникација со потенцијалните кандидати*** (апликации, тестирања, интервју и сл).

Организациите вложуваат дополнителни напори и инвестираат средства за креирање современи модели на регрутација, како користење на социјалните мрежи и медиуми, со цел да се приближат, да им бидат достапни и да одговорот на ваквите предизвици на вработените „играчи од класа А“ (BCG, 2012, p. 12). Компаниите коишто го занемаруваат или го игнорираат овој факт, нема да бидат во можност да го држат чекорот и не ќе можат да продолжат со усовршувањето „онлајн“ со помош на технологиите на социјалните медиуми, па според тоа, не ќе можат да останат во врска, ниту да го следат понатамошниот развој и ритамот на новите генерации работна сила кои пристигнуваат во иднина. Оваа состојба на конкуренција за ефикасна работна сила

во која се наоѓаат организациите, во иднина би предизвикала зголемена побарувачка и зголемување на нивната цена на пазарот на трудот.

Слика 1-8: Привлекување ефикасна работна сила



Извор: Klatt, B. and Hiebert, M. (2001), *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*, McGraw Hill, New York, p. 281.

- Третиот чекор е **избор на кандидат** за кој се верува дека би дал најголем придонес во работењето во организацијата.

При избирањето нов вработен, особено важно е да настане совпаѓање на меѓусебните потреби, интереси, вредности и очекувања кои ги имаат вработените и работодавецот и кои имаат можност меѓусебно да ги понудат. Пожелно е избраниот кандидат да биде кандидатот кај кој постои најголемо совпаѓање меѓу индивидуалната желба за развој на кариерата, системот на вредности, амбициите и желбите да напредува, како и понудата на работодавецот во облик на плата и бенефиции, тренинг и обука и можности за професионално унапредување. Паралелно со ова, не помалку важен би бил придонесот кој секој потенцијален вработен е во состојба да го понуди,

како: личните способности, знаењето и вештините, образованието и професионалното искуство, личните карактерни особини, ориентираноста кон тимска работа, посветеноста кон организацијата и степенот на поклопување со потребите на компанијата во смисла на: реализација на организациската стратегија и цели, организациското однесување и корпоративната култура. Задолжително, новиот вработен во организацијата треба да биде пречекан со топло добредојде од страна на вработените.

- Четвртиот чекор *е развивање на работната сила*

Ефективните лидери можат да воспостават пристап базиран на вредности, кој би довел до воспоставување корпоративна култура и организациско однесување кое во континуитет ги поддржува и ги поттикнува организацискиот развој, растот и професионалниот развој на вработените во насока на постојан организациски раст (Klatt, 2001, p. 418). Понудените можности за учење и стекнување нови вештини, како дел од организациската култура и однесување, би создале услови за вработените, нивно професионално развивање, трансформирање, унапредување и усовршување. Понудената соработка, охрабрување, поддршка и менторства од надредените, на вработените би им овозможило полесна артикулација и реализација на сопствените цели, интереси, желби, како и консензус во корист на заедничката организациска цел. Ваквата средина на вработените влијае на таков начин што им влева доверба дека се на вистинското место, помеѓу вистинските луѓе кои се грижат, кои ги ценат, ги почитуваат и високо ги вреднуваат нивните залагања и активности. Лидерската посветеност и истрајност кон професионалниот и личен развој на вработените го зголемува нивното задоволство од работата што ја извршуваат, ја зголемува нивната приврзаност, пожртвуваност и лојалност.

- Последниот, но можеби најважен чекор е *задржување на вработените*

Организацијата во целост, а особено лидерите и менаџерите, вклучувајќи го и врвниот менаџмент, треба да создадат организациско однесување и услови во кои вработените, пред сè, би се чувствувале пријатно, средина во која би можеле слободно да се дејствуваат, каде што би можеле успешно да работат и да креираат. Ваквата работна средина е предуслов за нивно задржување и останување во организацијата. Задржувањето на работната сила може да биде реално остварлива цел само доколку кон веќе постоечките организациски системи се додадат и соодветно се применат системите на компензации, плати и придобивки. Системот на компензации ги опфаќа

сите плаќања во пари, во облик на плати и придобивките како што се: здравствено осигурување, платени годишни одмори и сл.

Организацијата во целост, а особено лидерите и менаџерите играат клучна улога во воспоставување на норми и очекувања преку кои ги дефинираат супериорните перформанси, им помагаат на вработените и им овозможуваат соработка и место каде што можат да го дадат својот придонес и да се реализираат себеси. Иницијативите треба да бидат во насока на креирање организациска култура, задржување на одговорноста за развивање тимска работа и евалуирање на активностите, партиципативноста и ангажираноста на вработените во нивните работни задачи. Не е доволно само по себе лидерите и менаџерите да се грижат како да ги реализираат поставените цели и планови или зацртаните бројки или да зададат крајни рокови, уште помалку потфрлањето да се санкционира и казнува, напротив, потребно е многу повеќе. Поставените стратегии, цели и планови единствено е можно да бидат реализирани со помош на вработените и само тогаш кога сите во организацијата имаат желба, сакаат и се спремни доброволно да го дадат својот придонес и да се ангажираат во насока на нивна реализација. Потребно е да се создаде организациско однесување и корпоративна култура која покажува и докажува, охрабрува и поттикнува учество и придонес од секој поединец и од сите вработени во организацијата. Таквата организација истовремено мотивира, високо ги цени и ги вреднува поединечните залагања и ангажирања на вработените, соодветно ги наградува на ниво на тимот или на ниво на организацијата. Развивањето соодветен систем за компензација е особено важно, бидејќи помага во намерата да се привлече, мотивира и да се задржи квалификуваната работна сила и поуспешно да се реализираат поставената организациска стратегија и цели.

2.3. Менаџирање со таленти



Порастот на невработеноста, како последица предизвикана од последната финансиска светска криза, создаде простор каде што *моделот на организациското однесување, развиеното лидерство и менаџирањето со талентирана работна сила* станаа топ-теми во последните четири години, – изјавија во своето последно истражување Boston

Consulting Group. *Развивањето таленти, силното лидерство*, паралелно со создавањето соодветна *орјанизациска култура и однесување*, создава организација која е „магнет“ што привлекува нови таленти. На тој начин се создаваат предуслови организацијата и нејзиниот бизнис да растат и долгорочно да се развиваат (October, 2012, pp. 13-17).

Талентираниите вработени, лидерите, квалификуваната работна сила е нешто што секогаш се бара, па дури и во услови на економски кризи. Компаниите не смеат да го пропуштат моментот и да не работат во насока на унапредување на мешавината од таленти внатре, во рамките на компаниите, преку зголемување на нивото на вештини и способности по пат на спроведување тренинг развојни програми заедно со унапредување на знаењето преку надворешно инвестирање за да се обезбеди универзитетско знаење. Како и да се одвива кризата во наредниот период, што и да се појави на економскиот хоризонт, што и да се случи, **талентираната работна сила во иднина ќе биде сè попосакувана, но истовремено и сè подефицитарна**. Од тие причини, потребно е компаниите сега, веднаш и денес да почнат да се подготвуваат за да можат да создадат можности и шанси за градење што е можно поквалитетен тим, препорачуваат истражувачките тимови од Boston Consulting Group (October, 2012, p. 18).

Buckingham & Coffman во Williams (2002, p. 86), поимот **талент** го објаснуваат како поинаков феномен од традиционалното поимање, на тој начин што под талент подразбираат многу повеќе од поседување знаења и вештини, па велат дека талентот претставува *форма на природни и периодични модели на сознанија, чувства и однесување*.

Талентот на поединецот се манифестира како:

- **Талент за ујорност и амбициозност (настојчивост)** – талент кој се одразува како силна страна на поединецот што го мотивира и го движи кон напред, вклучувајќи ја меѓу другото потребата да постигне, да победи, да успее или да биде корисен за другите луѓе.
- **Талент за размислување** – талент кој укажува на тоа како луѓето размислуваат, како ги евалуираат опциите и алтернативите кои се за нив отворени, како и колку брзо носат одлуки и дали нивното размислување е структурирано и дисциплинирано или тие преферираат одложување и одолговлекување, како и носење одлука во последниот момент.

- **Таленти за односи, релации, и интеракции со други луѓе** – ваквиот развиен талент вклучува високо ниво на емотивна интелигенција, социјализација и адаптација на личноста, способност за градење колегијални и пријателски односи со другите луѓе, емпатија, способност да иницира, изградува и да одржува односи, висока лична и интерперсонална свест и способност да се стимулираат и да се инспирираат останатите, како и способност да се влијае на другите луѓе и на нивното однесување.

Една од врвните win-win стратегии на менаџирање со ретките таленти е **идентификување на врвните 10-20% клучни луѓе од вработениите со кои располага организацијата, нивно следење и нивно водење со посебна грижа и внимание**. Овие клучни луѓе го претставуваат потенцијалот на организацијата во вистинска смисла на зборот.

Ваквите луѓе ја претставуваат критичната маса и движечката сила во организацијата, од која кои зависи повеќе или помалку квалитетната имплементација на кој било од главните проекти. Во крајна линија, тоа се луѓето кои една компанија ја карактеризираат и ја дефинираат како бренд, кои ја создаваат додадената вредност на финалниот производ или услуга и го креираат гудвилот на компанијата.

Одлуката за ова сериозно прашање го носи организацијата преку нејзината решеност да ја задржи талентираната работна сила. Талентираната работна сила би било невозможно да биде задржана доколку не се применува организациски соодветен систем за наградување, мотивирање и стимулирање, преку надомест и исплата на организациските ретки таленти и нивните придонеси, како и соодветен надомест за трошоците за нивно понатамошно развивање и унапредување, што е од исклучително значење, бидејќи доколку тоа не го направи организацијата во која припаѓаат и работат, сигурно ќе го направи конкуренцијата (Cooper, 2005, pp. 273-278).



Евидентно е дека светот денес, а и во иднина ќе се одликува со зголемен дефицит на талентирана работна сила. Недостигот на талентирана работна сила е тренд кој станува актуелен за голем број индустрии во светот, како и за цели нации кои имаат неповолни демографски трендови или слаб образовен систем.

Голем број компании одговорот го наоѓаат во организиран „лов“, а некои и во „војна“ која ја водат за освојување и привлекување

таленти. Ваквите организации градат стратегија која лежи на постулатите дека „веројатно ќе имаат среќа да ги пронајдат“ и да ги задоволат тековните и идните потреби за талентирани вработени. Ова е мошне интересна и, се чини, ефикасна метода, од причина што на тој начин тие не се изложуваат на ризик или *евентуалниот ризик е сведен на минимум*. Меѓутоа, истражувањата велат дека ова е исклучително несоодветна стратегија за менаџирање со таленти, од причина што ***ваквата стратегија не креира динамика***.

Младите магистрирани луѓе, во интеракциите со работодавачите, денес се обидуваат да постигнат што е можно повисока цена за своите услуги од страна на компаниите. Посакуваните талентирани вработени имаат свои очекувања, како можности за унапредување и развивање на кариерата, слобода во работењето, работно окружување кое инспирира и мотивира и богати придобивки, систем на наградување, како и задоволување на нивните интереси, желби и потреби. Понатаму, неопходниот баланс меѓу приватниот и професионалниот живот е многу важен за младите генерации и за потенцијалните идни вработени, а во организациите евидентно предизвикува малку внимание и нема некое поголемо значење за организацискиот менаџмент. Меѓутоа, како што имањето авторитет предизвикува придвижување во правец од вработен кон квалификуван вработен, така рамнотежата меѓу приватниот и професионалниот живот го претпочитаат и исклучително го ценат новите генерации.

„...Младите луѓе многу повеќе ги интересира самата работа и начинот на кој таа се извршува во организацијата отколку висината на платата или позицијата. Новите генерации високо го вреднуваат балансот меѓу работата, приватниот и социјалниот живот, како и организациската култура“ (Machate Christian, Head of HR for private banking and Switzerland at Credit Suisse) (BCG, 2012, p. 10).

Притоа овие млади луѓе влегуваат во преговори за вработување, во кои неретко им се нуди сè и сешто, а најчесто им се даваат најразлични ветувања кои се неодржливи, со единствена цел – да се привлечат во организацијата. Ваквите организации тука ја прават најголемата грешка, затоа што тука го завршуваат својот поход, со надеж дека понатаму, само од себе, сè ќе се одвива во позитивна насока.

Ваквите компании функционираат без да имаат јасен фокус пред себе, тие не прават ништо за вработените, *не ги сементираат талентираниите, не го мерат нивниот индивидуален придонес, не им овозможуваат понатамошен расц и развој на личноста и на кариерата*, ниту, пак, работат во насока на *јакнење на брендот на*

работодавачот. Ова е исклучително ризичен потег кој е преземен од страна на компаниите.

Реториката којашто вели дека „*вработениите се нашето најголемо богатство*“ едноставно паѓа во вода. Талентираната работна сила не е нешто што треба да биде сфатено како декор, моден додаток или тренд кој треба да се следи во иднина, напротив, со неа треба сериозно да се работи за бидат овозможени нејзиниот понатамошен развој и унапредување.

Од тие причини, релативно брзо вработените млади луѓе стануваат разочарани, затоа што не го добиле она што го очекувале или она за што преговарале и што се договориле со работодавачот. Во ваквата организација нивната работа почнува да се сведува на трка по профит и по пари, која ретко кога е сама по себе висока цел и интерес. Од тие причини, талентираните млади луѓе решаваат да ја напуштат организацијата во која работат, носејќи таква одлука многу побрзо и полесно, за разлика од претходните генерации вработени.

Од тие причини, резултатите од истражувањата направени од страна на BCG покажуваат дека: „...*менаџирањето со таленти се наоѓа во црвената зона, веќе четвртта година... Навистина, повеќе од една третина од компаниите на глобално ниво изјавуваат дека немаат воопшто ваква стратегија, а само 2% од компаниите изјавуваат дека имаат силна и развиена стратегија за менаџирање на таленти*“ (BCG, 2011, p. 12).

За разлика од западноевропските земји, талент-менаџментот според последните истражувања на BCG е најголемиот приоритет на компаниите во Кина (BCG, p. 1).

Од тие причини, вистинската организациска стратегија треба да се креира во насока на создавање нов модел на организација што се одликува со клима *во која се „произведуваат“, создаваат и се развиваат таленти од интернајта, постоечка работна сила со која веќе располага организацијата*. Затоа е потребно таа да заземе сеопфатен пристап кој се заснова на бизнис стратегија којашто подразбира третман на работната сила со еднакво внимание, како да станува збор за инвестиција во материјална вредност, за која се очекува да се стави во функција и таа да обезбеди поврат на вложените средства.

Ова вклучува, како прво, дефинирање на соодветна стратегија со талентирана работна сила која е комплементарна со организациската бизнис стратегија и екстерните пазарни услови. Потребно е да се направи анализа за тоа каде се наоѓа компанијата во

дадениот момент, а каде сака да биде во иднина, со цел да се идентификува „процепот“ што се појавува меѓу она што компанијата го поседува денес и она што е потребно да го поседува во иднина, од аспект на квантитетот и квалитетот на работната сила.

На тој начин, доколку се посакуваат и се очекуваат одредени ефекти, потребно е не само да се привлече и да се вработи работната сила, туку и таа да се тренира, да се подучува, менторира и да се развива, при што е потребно внимателно *да се евалуира вредноста на секоја индивидуа преку постојаните перформанси, следење на постојаните таргети* и како последно, но не помалку важно, давање *соодветна повратна информација и соодветно наградување* (BCG, 2011, p. 24).

Истражувањата покажале дека најголема опасност за организацијата е губењето на талентираните вработени, од причина што талентираните вработени се вредност што многу тешко се надоместува. *Опасноста да се изгубат талентите е најизразена во периодот на првите три години по нивното вработување во организацијата*. Затоа, потребно е да се создадат услови за нивно учество во сопственичката структура преку акции или удели во компанијата колку што е можно поскоро, уште во почетниот период по нивното вработување (Overton, 2008, p. 71).

Покрај тоа, потребно е да се обезбедат интересни, возбудливи и предизвикувачки работни ангажирања кои се во согласност со нивните потреби, интереси, желби и амбиции. На тој начин се задржува нивната *мотивираност* на солидно високо ниво. Тимовите во кои би се ангажирале, потребно е да се составени од колеги со кои би сакале да работат, да учат и да се развиваат, како и да бидат водени од врвни лидери. Треба да се обезбедат *дополнителни придобивки*, како што е дозволување слободен стил во облекувањето, подолги одмори, флексибилно работно време, пријатна и позитивна работна средина, организирана исхрана, место за паркирање, организиран превоз за нивните деца од и до училиште, како и бесплатна употреба на спортски, фитнес или велнес сали. Притоа, компаниите не смеат ни за момент да ја изгубат од видокруг „големата слика“ и да ги занемарат останатите вработени. Секој вработен во организацијата дава свој придонес и има своја улога во неа (Forster, pp. 396-429).

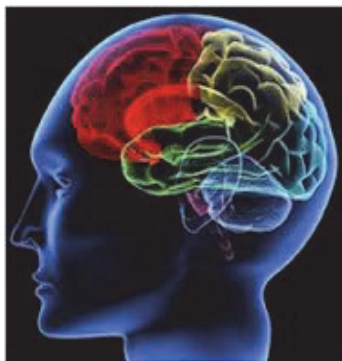
Големите компании не станале моќни благодарение на неколку клучни луѓе, напротив, учеството на секој поединец во организацијата, а особено нивната меѓусебна кохезивност и изградената заедничка визија, комбинирана со синхронизирани активности, води кон успешна реализација на организациските цели. Организациите би требало да ги моделираат своите одлуки во согласност со расположливата работна

сила, организациската култура, окружувањето, утврдената стратегија и соодветната бизнис ситуација.

Во таа насока, потребно е компаниите да користат комбинација од компоненти коишто создаваат систем на наградување, при што истовремено обезбедуваат доволно можности и шанси за индивидуален личен и професионален раст на поединецот, позитивна работна средина, сигурна и стабилна иднина.

Со цел да се создадат организации кои ќе бидат подготвени да се соочат со овие предизвици за да бидат способни да ги реализираат очекувањата на идните генерации млади луѓе на што е можно повисоко ниво, неопходно е менаџментот на компаниите од 21. век да направат значајно придвижување и менување, со цел да се прилагодат кон новите трендови и да го унапредат постојниот менаџмент на човечки ресурси, заради унапредување на организациските перформанси и пораст на додадената вредност на компаниите. Направените истражувања во 2012, покажале дека стратегиското планирање на работната сила, како и брендирањето на работодавачот се она на што организациите на глобално ниво задолжително мора да му се посветат во иднина. Во спротивно, и во иднина долгорочно ќе продолжи трендот на сегашен и иден дебаланс и создавањето „расчекор“ меѓу понудата и побарувачката за професионалци, технички кадри и менаџери (BCG, 2012, pp. 10-12).

2.4. Развивање на човечките ресурси и нивно трансформирање во таленти



Во услови на финансиски кризи или рецесии, неретко буџетите на организацијата строго се алоцираат и се врзуваат со повратот на вложувањето (она што е инвестирано и вложено). *Квантитативното мерење на економската вредност на луѓето* е исклучително сложена постапка. Во услови кога постојано се чувствува интензивниот притисок што го врши глобализацијата, кога расте и се зголемува дефицитот на талентирани вработени, односот работодавач – вработен честопати може да биде нарушен. Во вакви драматични услови, најчесто компаниите ги применуваат методите за намалување на трошоците и зголемување на заштедите. И како по дефиниција, секогаш први на удар се вработените и нивните плати.

Меѓутоа, истражувањата спроведени од страна на Boston Consulting Group, покажале дека таквите мерки се особено штетни за организацијата на долг рок, покрај тоа што се најмалку популарни и посакувани од вработените. Времето на криза е исклучително важен момент кој треба да биде искористен за високо вреднување на човечкиот капитал како ресурс, во кој мора **постојано и непрекинато да се инвестира**, доколку целта е негово понатамошно развивање и надградување.

Втор доказ кој оди во прилог на тезата дека инвестирањето во работната сила има долгорочна придобивка е фактот што компаниите коишто ја имаат оваа практика, кои имаат силно лидерство и успешно менаџирање со талентирана работна сила, уживаат реализација на многу **повисоки економски перформанси**, како повисок растеж, повисоки приходи и остваруваат поголем профит, особено во услови на криза и рецесија.

Истражувањата спроведени од страна на Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations во 2012, покажуваат висока меѓузависност и условеност меѓу *успешното менаџирање со луѓето и реализираниите финансиски перформанси* (BCG, 2012, p. 38).

Развојот на човечките ресурси и нивното трансформирање во ефективна и ефикасна талентирана работна сила се спроведува преку следните фази:

- **Планирање на севкупниите компоненти** – сигурност на организацијата дека поседува адекватна основа за селективен избор на човечки ресурси и нивен развој во насока на остварување на организациските резултати.
- **Планирање на работни места и работни задачи** – да се детерминираат актуелните потреби на секое организациско ниво со постојана ревизија на знаењето, вештините и вредностите, сите досегашни и сите оние кои би биле потребни во иднина.
- **Рејутирање и селекција** – процес на пронаоѓање на потребната работна сила и развивање системи за квалитетен избор на кандидати.
- **Процеси за развој на кариерата** – совпаѓање на организациските потреби со потребите на луѓето во насока на создавање продуктивна и задоволителна работна кариера.
- **Организациски наградувања, исплати на плати, придобивки, промоции и признанија** – системот на наградување треба да биде што е можно пофлексибилен, бидејќи на различни стадиуми во кариерата, како и за

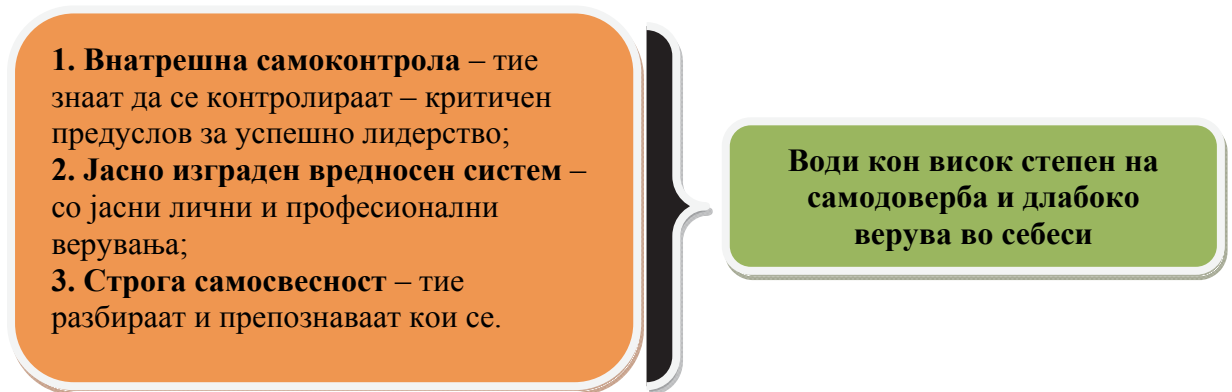
различни кариери, вработените имаат различни потреби и различни очекувања.

- **Промоции и промена на работните места** – ефективното менаџирање со таленти треба да биде концентрирано на развивање различни кариери, системи на ротации на работните места, менување на работните задачи и латерални работни поместувања со цел да се обезбеди раст и развој на човечките ресурси и реализација на нивниот потенцијал.
- **Можности за тренинг, обука и развој** – тренингот, обуките, специјализациите, програмите за развој и другите едукативни активности се неопходни за развој и раст на човечкиот потенцијал.
- **Континуирано едуцирање и преквалификација** – континуираното едуцирање и преквалификацијата ја зголемуваат мобилноста на работната сила и нејзината подготвеност да се соочи со секаков предизвик.
- **Редизајнирање, збојатување и ротација на работните места** – по неколку години поминати на истото работно место, вработените го губат почетниот елан и ентузијазам, како и посветеноста и заинтересираноста за работата и работните ангажирања, а повеќе внимание посветуваат на факторите како што се видот на надзор кој се спроведува во организацијата, меѓусебните односи со другите вработени и многу други маргинални прашања (Daft & Marcic, 2011, pp. 289-293).

Талентирани се оние вработени *на кои се должи постојаноста на организациските резултати, бидејќи тие се оние кои ги создаваат околностите и ситуациите, можностите и предизвиците, оние кои го креираат сетот на вредности и покрај тоа што како такви пред тоа не постоел*. Нивните карактеристики се појавуваат, а тие произлегуваат од: внатрешната самоконтрола, *јасно изградениот систем на вредности* и од *строго дефинирана свесност за самите себеси*.

Талентираните луѓе *создаваат организациска вредност* или *додајна вредност* со која ја зголемуваат постоечката, независно од тоа што работат или со што се занимаваат. Тоа се **потенцијалните лидери**, талентите кои поседуваат емоционална интелигенција (Rothstein, 2010, pp. 62-91).

Слика 1-9: Карактеристики на талентирана работна сила



Извор: Williams, M. (2005), *Leadership for Leaders*, Thorogood Publishing Ltd, London, p. 89.

Талентираните вработени создаваат клима во која луѓето добро се чувствуваат, со високо изразен степен на емпатија и големо разбирање за останатите. Овие луѓе умеат да работат со луѓето, знаат како да ги водат и да ги насочуваат, да ги тренираат и обучуваат и како да ги разменуваат знаењето, искуството и вештините, при што се фокусираат на зајакнување на внатрешните и надворешните силни страни на вработените. Притоа не се трудат да достигнат перфекција од секој вработен, туку успеваат да го стават во функција нивниот целокупен потенцијал и да извлечат максимум во извршувањето, при што луѓето доброволно ги следат и работат многу повеќе отколку што мислеле дека воопшто некогаш би можеле да сработат. Во тие луѓе се кријат идните лидери.

Нивното мото е: „...џронајди го талентиран, а џишоа научи го како да стигне најдобар“. Без сомнение, ваквите луѓе кои умеат и знаат како да стигнат и како да ги однесат останатите на врвот, кои совршено знаат кои се и во што веруваат, се организацискиот најголем потенцијал и примарен услов за конкурентска предност (Williams, 2002, p. 88-89).

Според сето погоре кажано, може да се заклучи дека менаџирањето со талентираната работна сила станува неопходно за компаниите на овој век. Следните декади повеќе од извесно е дека ќе ги карактеризира **заосирување на конкуренцијата базирана на талентираните вработени и силно лидерство** од кои во крајна линија ќе зависи организациската одржлива конкурентска предност.

Дваесет и првиот век ќе се карактеризира со **дефицит во лидерство и недостиг на талентирана работна сила**, па според тоа, ќе бара организации кои силно го

промовираат менаџирањето со таленти, кои практикуваат современи модели на лидерство, имаат развиена висока флексибилност и приспособливост кон промени и поседуваат механизми за брзо справување со предизвиците.

Изворот на таленти нема да произлегува од различностите меѓу луѓето во врска со нивното потекло, култура, националност, пол и слично, туку многу повеќе од **различностите во перцепциите, стилите на размислување и начинот на однесување со луѓето**. Развојот на талентирани вработени и во иднина, постојано ќе се поттикнува, ќе се стимулира и унапредува во рамки на организацијата преку најразлични тренинг-програми за интерно градење и надградување на нивните постоечки способности, како и развивање нови и дополнителни, при што паралелно ќе се создава култура и соодветно организациско однесување.

Регрутирањето, развојот, унапредувањето и мотивирањето на талентираната работна сила ќе бара континуирани вложувања, време и упорна работа. Дефицитот од лидери и потребата од развиен талент-менаџмент ќе ја наметне потребата од **градење центри за тренирање лидери и активности за развој на кариерите, методи за проценка на талентите, ротација на помладите лидери и програми за менторирање, програми за реинтеграција**, вклучувајќи ги свежо дипломирани студенти како таленти кои доаѓаат од универзитетите.

Вака дизајнираната организација на 21. век, неминовно ќе има потреба од соодветно дефинирано организациско однесување и корпоративна култура, методи за мотивација и поттикнување креативност и иновативност и соодветен модел на наградување. Сето ова ќе создаде предуслови за создавање на една нова и поинаква организација, која ќе биде „магнет“ кон кој ќе тежнеат идните генерации и која ќе има капацитет да ги пронајде, привлече, да ги регрутира и да им овозможи понатамошен развој. Ова ќе биде предуслов за понатамошен долгорочен организациски раст и развој.

2.5. Менаџирање и управување со различностите меѓу вработените



Организацијата во иднина, глобално ориентирана според својата стратегија, мора да биде разгледувана како сплет од различностите кои постојат меѓу луѓето. Различноста мора да биде сфатена многу сериозно, бидејќи таа е врска меѓу вработените кои се

извор на различностите и финансискиот успех реализиран на пазарот.

Од начинот на кој ќе бидат третирани различностите и од лидерската ефикасност, во крајна линија зависи финалната успешност на организацијата. За да биде успешна една организација, таа би требало да вработува луѓе кои имаат исто или приближно исто културно наследство, како и купувачите-корисници на финалните производи.

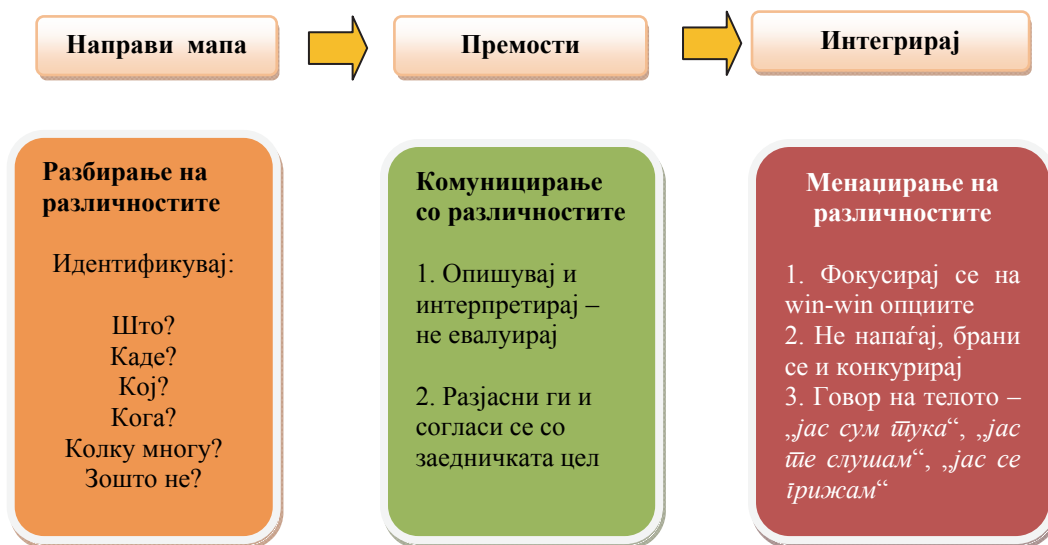
Денес организациите сè почесто доаѓаат до сознанието дека управувањето со различностите не е нешто што треба да се практикува, туку е императив и е еден од најважните фактори за организациските резултати. Компаниите коишто ги игнорираат различностите што постојат на светскиот пазар се соочуваат со безмилосната конкуренција во мултикултурното глобално окружување. Неретко, лидерите се соочуваат со проблеми кои произлегуваат од *нејтолеранција и нејрифаќање на различностите коишто се манифестираат преку нивни лични предрасуди, стереотипи, дискриминација и етноцентризам* (Stroh, 2002, pp. 118-153).

Излегувањето од локалните пазари на глобалниот светски пазар, за организацијата предизвикува промена на потрошувачката база, при што не може да успее и да просперира доколку не располага со *диверзифицирана структура на работната сила*. Различностите можат да бидат дефинирани како збир на сите нешта според кои луѓето може да се разликуваат (Lewin, 1948, p. 145-201).

Традиционалното дефинирање на различностите до пред две декади подразбирало разлики меѓу луѓето по возраст, социјални и културни различности на популацијата, раса, пол, животен стил и сл. Денес организациите различностите ги дефинираат како *свектар на различности што на каков било начин влијаат и од кои зависи како вработените пристапуваат кон работната, како меѓусебно влијаат едни на други, какво задоволство наоѓаат во она што го работат и како се дефинираат себеси во работната средина* (Stroh, 2002, pp. 118-153).

Вработените со различно минато во работната средина во себе носат различни искуства, размислувања и идеи. Во вакви околности во организациите многу лесно може да дојде до конфликт, анксиозност или некакво недоразбирање меѓу вработените. Менаџирањето на различностите е клучна вештина во денешната глобална економија, која подразбира креирање клима во која потенцијалните предности на различностите во врска со организациското и групно извршување се максимира, додека потенцијалните слабости и недостатоци се минимизираат (Klatt, 2001, pp. 363-391).

Слика 1-10: Менаџирање со различносите



Извор: Williams, M. (2005), *Leadership for Leaders*. Thorogood Publishing Ltd, London, p.105.

Менаџирањето на различностите се одвива во три фази: поставување мапа, премостување и менаџирање.

- **Поставувањето на мапата** – е процес на објективно и непристрасно дефинирање на различностите што постојат меѓу луѓето, на тој начин двете страни разбираат од каде произлегуваат различностите, какви се нивните агенди и зошто постојат разликите.
- **Премостувањето** – подразбира истражување во длабочина и потврдување на тоа какви очекувања има и каков исход секоја од страните посакува, како и утврдување на меѓусебно прифатливо, задоволително решение.
- **Менаџирањето на различносите** – е прашање на чесност, иако честопати се состои во тешко и макотрпно преговарање и договарање кое зависи од степенот на зрелост, од интелегентното давање и земање и постојана подготвеност да се погледнат нештата реално од некоја друга перспектива. Тоа во суштина е процес на преобразување на спротивставените цели, понекогаш дури и преобразување на облик на непријателство во win-win резултат. Во оваа фаза од процесот, говорот на телото, тонот на гласот се клучни од причина што треба да го претстават степенот на ангажирањето, фокусот, цврстината и правичноста, сериозноста, позитивното размислување, одобрувањето или неодобрувањето (Williams, 2005, pp. 105).

Организациите кои не ги користат придобивките и предностите што ги нудат различностите во структурата на работната сила, работат со работници кои работат и размислуваат стандардизирано и во границите на вообичаеното, меѓу нив не постојат некакви значајни разлики во размислувањата, недостасува оригиналност, уникатност, свежа идеја, новина, промени толку важни и суштински неопходни за да се одговори на предизвиците на глобализацијата и различните сегменти на корисници на производите и услугите.

Пожелно е компаниите *да ги искористат придобивките кои со себе ги носи диверзификацијата на работната сила*, со цел да испорачаат подобри и поадекватни производи, да понудат поквалитетни услуги со што е можно поширок спектар, да овозможат унапредување на иновациите и да ја направат организацијата поагилна. Повисокото ниво на задоволување на очекувањата, потребите, желбите и вкусовите на купувачите влијае на нивото на задоволство на потрошувачите.

2.6. Придобивки за организациите кои создаваат хетерогена работна средина

Компаниите и организациите кои градат работна средина во која се поддржуваат различностите остваруваат бројни придобивки од хетерогената работна средина, како:

- **Подобра искористеност на талентите на вработените** – потребно е привлекувањето на различностите да биде комбинирано со обезбедени можности за развој на кариерата, како и можности за професионално напредување на помалите групи доколку со цел тие да се задржат.
- **Подобро разбирање на пазарот** – диверзифицираната работна сила подобро умее да го антиципира и побрзо може да одговори на изменетите вкусови на диверзифицираниот потрошувачки сегмент.
- **Подобро разбирање на лидерските позиции** – хомогениот врвен менаџмент има тенденција да го изгуби чувството за перцепција со текот на времето. Приливот на нови талентирани лидери внесува свеж здив во нивното работење и ја менува нивната перцепција кон светот кој постојано се менува. На тој начин настанува фузија меѓу најголемите вредности и различните перспективи, при што нештата многу подобро функционираат.

- **Зголемување на квалитетот на тимските одлуки** - тимовите кои во себе вклучуваат членови кои се разликуваат, нудат нови перспективи и дискусии кои резултираат со мноштво на креативни идеи и решенија.
- **Намалување на трошоците што произлегуваат од откази, напуштања на организацијата, отсуства, како и трошоците за судски постапки и тужби** – организацијата којашто создава работна средина богата со различности успева да ги редуцира трошоците што произлегуваат од откази, напуштања на организацијата, отсуства, како и трошоците за судски постапки и тужби. Бидејќи фамилијарните одговорности предизвикуваат чести отсуства, па дури и напуштања на работата, многу компании во последно време нудат придобивки за грижа за децата или грижа за старите луѓе, флексибилно работно време, работа на оддалеченост, како и скратено работно време, со цел за подобро и полесно усогласување на работните со домашните обврски (Stringer, 2006, pp. 63-64).

За да привлечат талентирани вработени, компаниите неретко користат најразлични формални и неконвенционални извори, кои вклучуваат универзитети од помалите градови, млади луѓе кои студирале или работеле во странство и кои сакаат да се вратат, пензионери кои бараат да работат со скратено работно време, странците, кандидатите од другите индустрии, луѓето кои работат во јавната администрација и млади мајки и домаќинки кои одлучиле да работат.

Диверзификацијата подразбира вклучување на талентираната работна сила и внатре од организацијата, давајќи \$ тренинг-програма неколку месеци. Преобразувањето на талентите бара лидери кои имаат капацитет, знаат и умеат да *и* сменат *и* постоечките *долготрајни* навики и *да* *и* сменат *ор*ганациското *однесување*. Добро дизајнираниот процес на прифаќање на нововработените и започнување на нивните кариери на самиот почеток, го преполовува нивото на несакани напуштања на компанијата во првата година по вработувањето.

Компаниите мора да инвестираат многу повеќе во едукација на сите нивоа од претпријатијата, со што ја зголемуваат продуктивноста на вработените, а со задоволувањето на нивните очекувања, потреби, барања, интереси и желби влијаат на нивното задоволство од работата, на нивната посветеност и лојалност кон организацијата (BCG, 2012, pp. 3-4).

Поради големиот број придобивки што организацијата ги реализира доколку создава диверзифицирана работна средина, менаџирањето со различностите сè повеќе станува особено посакувана и барана вештина која е лидерот треба да ја поседува и да умее да ја практикува.

2.7. Половата дискриминација и концептот „стаклен таван“

Концептот „стаклен таван“ станува популарен со објавувањето на статијата во март 1986 година, во списанието Wall Street Journal. Тој се користи како метафора за да се објасни *„нееднаквоста“ меѓу еднаквиите и за да се објасни конфликтот кој се јавува кога квалификувани, едуцирани и образовани жени немаат можност да стигнат до повисоките менаџерски позиции, да се искачат во корпоративните „скалила“ или кога не се платени еднакво со мажите, за истиот работен резултат ја вршат.*

Терминот „стаклен таван“ се однесува на половата дискриминација којашто ги ограничува жените и ги прави инфериорни во организацијата или пошироко, во општеството. Терминот подразбира *присуство на предрасуди и стереотипи во општеството или во компаниите, во врска со физичката и менталната способност на жените.* ^[xvii]



На почетокот овој термин бил користен за да се објаснат бариерите што го попречуваат развојот на професионалните кариери на жените, но набрзо бил широко прифатен, па денес метафората „стаклен таван“ се однесува и на постоењето социјални и внатрешни организациски бариери, дискриминација кон припадниците на помалите групи вработени, различната исплатена плата за исто работно место, етнички, расни, религиозни дискриминации, сексуални вознемирувања на работното место, како и појавата на

^{xvii)} Federal Glass Ceiling Commission (FGCC), „Section I, Executive Summary, Introduction overview, Highlights of research“, available at: <http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling1.pdf>]

недостиг на фамилијарно-пријателска работна средина (дискриминација кон хомосексуалците, самците, разведените или самохраните родители).^[xviii]

Очигледен е фактот дека голем број одлуки во врска со вработувањата или унапредувањата на работа се прават врз основа на изгледот на личноста, физичкиот изглед на телото или бојата на кожата. Најчесто појавата на „стаклен таван“ се манифестира во форма на полова дискриминација, а се манифестира на ексклузивното право на мажите да доминираат во врвните менаџерски позиции на компаниите. Последните истражувања направени во САД потврдуваат дека топ Fortune 1000 компании имаат 95% мажи во врвниот менаџмент, а 97% од нив се белци.^[xix]

Според извештајот на FGCC (Federal Glass Ceiling Commission), во периодот од 1991 до 1996, меѓу компаниите Fortune 500: 95-97% од сениор-менаџментот се мажи, 97% од топ-менаџментот се белци, а 95% од жените во топ-менаџментот, чиј процент на застапеност е од 3-5% се припаднички на белата раса.^[xx]

Во јавните институции 47,5 % од вработените се белци, а 31,9% се припаднички на белата раса. И покрај истото ниво на постигнато образование, амбициите и посветеноста кон работата, мажите напредуваат побрзо од жените. Според истиот извештај, жените кои магистрирале на една од 20-те врвни бизнис школи, во првата година по завршувањето заработувале во просек 54,749 ам. долари, додека нивните колеги-мажи заработиле 64,100 ам. Долари, или 17% повеќе.^[xxi]



Во економијата, терминот „стаклен таван“ е метафора за постоење на невидлива, вештачка, но непробојна бариера кон повисоките хиерархиски нивоа, која ги држи помалите групи на вработени и жените, професионално да се издигнат и да успеат во својата кариера, независно од нивото на образование, квалификациите, знаењето, стручноста или достигнувањата. Од друга страна, стои непобитниот факт

^{xviii)} Buzzle. Hostile work environment and employment discrimination, available at:

[//www.buzzle.com/articles/hostile-work-environment-and-employment-discrimination.html](http://www.buzzle.com/articles/hostile-work-environment-and-employment-discrimination.html)

^{xix)} Buzzle. Women and glass ceiling, available at: <http://www.buzzle.com/articles/women-and-the-glass-ceiling.html> (accessed 30 April, 2013).

^{xx)} Federal Glass Ceiling Commission (FGCC), „Section I, Executive Summary, Introduction overview, Highlights of research“, available at: <http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling1.pdf>]

^{xxi)} Simon's E. (2010), „Employee rights post – Outback to pay 19 million for sex discrimination case“, available at: <http://www.employeerightspost.com/tags/glass-ceiling/> (accessed 7th March, 2013).

дека топ-квалитетните луѓе независно од полот, расата или етничката припадност, имаат суштинско значење за профитабилноста на бизнисот.

Ваквиот третман во организацијата создава чувство на непожелност, на помала вредност, при што вработените се целосно изолирани од менаџерите и меѓу себе. Во таквиот модел на организација се одобрува исклучиво формалната комуникација, која е строго канализирана и која се одвива најчесто одгоре-надолу, а се манифестира во форма на налози, наредби, зададени задачи, дадени крајни рокови и контролирање на резултатите. Секој вработен ги знае работните задолженија и добро е запознаен со правилата, прописите и процедурите кои важат во организацијата (Simon's, 2010).



Во ваквата бирократизирана компанија луѓето се организирани во одделни департмани, сектори или одделенија и се строго изолирани едни од други, можностите за кариера се ограничени, а вработените заземаат одредени и строго дефинирани позиции. Во овие компании одливот на работна сила е многу честа појава, бидејќи во ваквите компании амбициозните, динамични и креативни луѓе не можат да се реализираат себеси ниту, пак, да го реализираат своето резиме (BCG, 2012, p.3).

Законот за еднакви можности на жените и мажите, донесен во мај 2006, го спроведува Министерството за труд и социјална политика со поддршка на Мисијата на ОБСЕ во Македонија.

Во Македонија рамноправноста меѓу половите е една од темелните вредности на Уставниот поредок на земјата, таа се заснова на целосно признавање и промовирање на еднаквите можности на жените и мажите, како неизоставен предуслов за одржлив развој, уживање на човековите права и практикување на демократските вредности.

Законоџ изрично забранува дискриминација (директна и индиректна), секако разликување, искористување или ограничување врз основа на пол што го загрозува или го оневозможува остварувањето или заштитата на човековите права и слободи, како во јавниот така и во приватниот сектор, и тоа во областите на вработувањето и трудот, образованието, социјалната сигурност, културата и спортот. Законот подразбира превенција на нееднаков третман меѓу жените и мажите во сите сфери на

општествениот живот: во политиката, економијата, образовната, социјалната област и друго.^[xxii]

На последните локални избори, одржани во 2013 година, жените остварија извесни подобрувања во однос на застапеноста во споредба со 2009 година. Во однос на застапеноста, на локалните избори во 2009, од кандидатите за советнички места 27% биле жени, а во 2013 за советнички места 30% од кандидатите биле жени, што претставува 3% повеќе во однос на претходните локални избори. Во споредба со локалните избори во 2005, учеството на жените бележи пораст од 4,3%, што не претставува некоја значајна промена. Во однос на изборите во 2009 година, во кои нема ниту една жена-градоначалник, на локалните избори во 2013 година има четири градоначалнички, кои се избрани во конкуренција од 339 кандидати, од кои 26 жени. Анализата на учеството на жените како градоначалници покажува исклучително незадоволителна состојба. Како препорака, во иднина треба да се унапреди трендот на кандидирање жени за градоначалнички и да се почитува духот на изборниот закон претставен преку родовата квота.^[xxiii]

Компаниите кои дејствуваат глобално, на светскиот пазар се појавуваат како силни играчи, од причина што тие не ги сегментираат ниту ги делат вработените според нивните различности, напротив, од спектарот на варијации и различности, создаваат синергија и обезбедуваат компаративна предност. Овие модерни компании се свесни и ги прифаќаат различностите со кои се одликуваат вработените, па од различностите создаваат предности.

Компаниите на 21. век не само што не ги игнорираат или потценуваат различностите коишто природно постојат меѓу луѓето, напротив, тие се во постојана потрага по „различните“, бидејќи се свесни дека тука лежи „семето“ на идната инвентивност, иновативност и оригиналност. Затоа, во своите стратегии за управување со различностите меѓу луѓето користат современи модели за планирање на работната сила, будно ги следат и проактивно делуваат на промените што се случуваат во врска со понудата и побарувачката на работна сила, евентуалните кусоци или вишоци на одредени профили коишто се појавуваат на пазарот на трудот, брзо делуваат и изготвуваат стратегиски планови, ги менаџираат ризиците и носат одлуки.

^{xxii)} Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), Родова рамноправност, достапно на: <http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=463B79E2DAE454468BBCDFEC8D2D7845>

^{xxiii)} Министерство за труд и социјална политика (ноември, 2011), Информација за квалитетно учество на жените во јавниот и политичкиот живот во единиците за локална самоуправа, достапно на http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/informacija%20za%20analiza_lokalna%20samouprava.pdf

Понатаму, применуваат моќен талент-менаџмент, на вработените им нудат тренинг-програми во организацијата, тимска работа и работилници, како и програми за лидерство преку кои создаваат услови за нивно понатамошно растење и развивање. Компаниите нудат развој на професионалните кариери и истовремено го зголемуваат нивото на знаењата и вештините на вработените и на организацијата во целост.

Ваквиот третман ги прави еластични, подвижни, флексибилни и моќни, со што одат чекор побрзо од сите останати. Компаративната предност ја создаваат со помош на организациско однесување и со корпоративна култура која е ориентирана кон луѓето, создаваат благопријатна и посакувана работна атмосфера за вработените, колегијалност и меѓусебна соработка. На новите вработени им нудат солидни компензациски пакети и придобивки, влијаат на нивото на задоволство од работата, ја зголемуваат посветеноста и лојалноста на вработените, при што се натпреваруваат и ги надминуваат понудите од останатите мултинационални компании.

3. УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Организациската култура го претставува моделот на колективно однесување на нејзините членови што во себе ги вклучува организациските вредности, визији, норми, системи, симболи, верувања и навики. Организациската култура го детерминира начинот на кој нејзините членови размислуваат, чувствуваат и се однесуваат, како се групираат меѓу себе, како влијаат едни на други, во односите со нивните клиенти и со останатите во поширокото окружување.

Културата претставува збир на материјални и духовни вредности кои се поод влијание на традиционалните рамки и на современите промени што ја формираат прифатливото однесување на членовите на едно општество. Карактеристичниот начин на однесување на поединецот не претставува културна вредност ако не е дел од обичаите и однесувањето на групата – општествениите норми на однесување во една култура (Schermerhorn, 2002, p. 43).

Концептот на организациската култура во последните години од дваесетиот век добива на значење, а од 60-тите години на минатиот век станува предмет на бројни научни истражувања.

Да се изнајде и да се дефинира ефикасна организациска култура е главниот предизвик на организациското раководство, затоа што *преку културата се дефинира*

самата организација. Преку културата, организациите го интерпретираат своето акумулирано знаење со генерации, своите системи на вредности и ставови, со што директно влијаат на обликувањето на организациското однесување.

Слика 1-11: Нивоа на корпоративна култура



Извор: Daft, L. R., and Marcic, D. (2011), *Management, The New Work Place*, Seventh Edition, South-Western Centage Learning, Ohio, p.58.

Организациската култура се формира под влијание на организациското минајќо и сегашните претпоставки, базирана е на заедничките ставови, верувања и вредности и е дефинирана и определена во меѓусебни договори, пишани и непишани правила кои ѝ помагаат на организацијата да се развива (Schein, 2004).

Во организациите, честопати се случува културата да започне со лидерите кои пристапуваат во групата и започнуваат да воведуваат и да наметнуваат свои вредности, ставови и однесувања. Доколку групата е успешна и постигнува завидни резултати, однесувањата се земаат како веќе формулирани и дефинирани, тие стануваат заеднички однесувања за сите во групата и пошироко во организацијата, сите ги прифаќаат како правилни и соодветни. Вака формулирана културата, како модел, се пренесува на сите идни генерации, на сите сегашни и идни членови на групата. Во овој случај, културата е дефинирана од лидерството (Forster, 2005, p. 298).

Организациската култура се обликува под влијание на стекнатите и генерациски пренесувани знаења и вештини, технолошките и организациски способности, навиките и обичаите на вработените кои се под влијание на севкупното однесување на организацијата. Таа претставува начин на разбирање, како размислуваат вработените и претпоставените во една организација и како се однесуваат. Сите организациски членови кои припаѓаат на една организација се обидуваат да споделат одредени убедувања и вредности, поради што се однесуваат на ист или приближно ист начин.

Организациската култура како збир на споделени верувања, вредности, норми и работни навиките, го детерминира начинот на кој се вршат работите, ги утврдува стандардите, правилата и принципите според кои се однесува секој поединец во организацијата и надвор од неа. Таа го определува начинот на кој се води бизнисот, начинот на кој се третираат вработените, купувачите и поширокото окружување, степенот на самостојност и слобода која им се дозволува на вработените во процесот на носење деловни одлуки, развивањето нови идеи и можностите за лично изразување, начинот на кој информациите „протекуваат“ низ хиерархиските нивоа, како и степенот на посветеност на вработените кон групните, колективни и организациски цели.

Групата со дефинирана организациска култура, со текот на времето наидува и се соочува со тешкотии и проблеми, кои се појавуваат како резултат на промените што се случуваат внатре и надвор од организацијата. Извесно време организацијата или групата успешно се справува со нив, ги решава и ги надминува, сè до моментот додека овие однесувања не станат непримерни, несоодветни, неефикасни или застарени.

Во вакви ситуации, клучна е улогата на лидерот. *Лидерството е способност да се оствари од културата која што е дизајнирана и формулирана прејходно од страна на лидерот, таа да се измени и да се модифицира или да се креира и да се воспостави нова адаптивна култура, која кореспондира со новите процеси на промени од околината* (Case, P. во Marturano, 2008, pp. 118-122).

Карактеристично за организациската култура е тоа што секоја организација воспоставува своја сопствена, автентична, специфична култура, која го дефинира интегритетот и идентитетот на организацијата. Проблемот во дефинирањето на организациската култура произлегува од нејзината природа, да биде нешто невидливо, неопипливо, а во суштина толку пресудно за воспоставување на односите меѓу луѓето. *Способноста да се согледа лимитираноста на една култура и да се креира нова еволутивна култура е суштина и клучен предизвик за лидерството.*

Додека лидерството ја креира и ја менува организациската култура, менаџментот дејствува во границите на таа култура. Концептот на организациската култура има за цел не само да помогне полесно да бидат разбрани нејзината динамичност и нејзината различност, туку и полесно да се разберат причините зошто организациските групи се различни, зошто имаат различно однесување и манифестации, а во исто време да објасни зошто е исклучително тешко тие да се променат (Daft & Marcic, 2004).

Како концепт кој во себе ги вклучува заедничките вредности, организациската култура ги креира *правилата на однесување на поединецот во тековното организациско работење*. Кога вработените во организацијата не се силно поврзани и приврзани кон организациската култура, кон системот на вредности, уверувања и навики, организацијата се карактеризира со **слаба организациска култура**.

Кога вработените споделуваат силна поврзаност и приврзаност кон културните вредности, верувања и навики, а утврдената организациска култура ја прифаќаат во целост, ја третираат како заедничка и е почитувана од сите во организацијата, при што членовите се однесуваат во согласност со утврдените правила и норми, велиме дека организацијата се одликува со **силна организациска култура**.

Таквата организација се разликува од сите останати според утврдената организациска култура, која создава благопријатна работна атмосфера, при што луѓето чувствуваат припадност и се градат пријателски и колегијални цврсти односи. Организациската култура се одликува со својата оригиналност и специфичност, што ја прави единствена и неповторлива и таа го дефинира интегритетот и идентитетот на организацијата. Организациската култура е уникатна, таа тешко се менува, но исклучително тешко, речиси е невозможно во целост да се копира.

Таа претставува сложен и комплексен феномен кој влијае на севкупното работење на организацијата. Со помош на организациската култура се создава соодветно окружување во кое секој вработен на ист начин ги согледува сличните ситуации, на ист или сличен начин ги толкува и на ист или сличен начин го насочува своето однесување. Организациската култура како збир на вредности, основни претпоставки, разбирања и начини на размислувања кои ги имаат вработените во организацијата, се пренесува на нововработените како коректен и прифатлив начин на однесување. Секоја организација самостојно гради своја сопствена, единствена, уникатна и неповторлива организациска култура по која станува препознатлива и според која се разликува од останатите организации во окружувањето.

3.1. Карактеристики на организациската култура

Организациската култура претставува збир од формални и неформални однесувања кои ги прифатила организацијата како свои и како стандардизиран начин за извршување на работите.

- **Формалната страна** на извршување на работите *и офика прифатениите и воспоставениите пишани правила и шемата на принципите и процедури.*
- **Неформалната страна** содржи начини на кои е дозволено вработените да се однесуваат меѓу себе, како да се однесуваат кон надвор, колку се подготвени да ги разменуваат информациите и идеите меѓу себе.

Едноставно кажано, организациската култура го дефинира начинот на кој се утврдени работите во една организација. Во суштина, концептот на организациската култура е содржан во шест сегменти коишто се однесуваат на одредени димензии. Организациската култура ги определува: *доминантните карактеристики и изледој на организацијата; лидерскиот стил; начинот на поврзување и комуникација; стратејијата на организацијата; стандардите и критериумите за следење на успешността на организацијата и резултатите од работењето* (Yazici, 2009, pp.14-33).

Организациската култура има седум основни карактеристики преку кои се исцрпува суштината на културата во една организација. Според Robbins (2005, p. 485), главните карактеристики на корпоративната култура се јавуваат како резултанта од миксот на културни организациски обележја, како:

- **Иновации и преземање ризик** – го покажува степенот до кој вработените се охрабруваат да бидат иновативни и да преземаат ризик;
- **Фокусирање на детали** – го покажува степенот до кој од вработените се очекува да бидат точни, прецизни, аналитични и ангажирани околу деталите;
- **Ориентираност кон резултатите** – го покажува степенот до кој лидерите се фокусираат на резултатите многу повеќе отколку што се фокусирани на техниките и процесите потребни за нивно постигнување;
- **Ориентираност кон луѓето** – го покажува степенот до кој лидерите се фокусираат на односите меѓу луѓето;

- **Ориентираност кон тимско работење** – го покажува степенот до кој работните активности и луѓето се организирани во групи и тимови;
- **Агресивност** – го покажува степенот до кој вработените манифестираат агресивно и натпреварувачко однесување;
- **Стабилност** – го покажува степенот до кој организациските активности настојуваат да ја задржат ситуацијата статус кво, наспроти растот и развојот на организацијата.

Секоја организација се одликува со свој **сојствен модел на организациска култура**. Таа самостојно развива механизми за зачувување на системот на изградени вредности, како и **методи за пренесување** на организациската култура на сите сегашни и идни организациски членови. Сите вработени немаат ист поглед, перцепција, размислување, став за организациската култура во која дејствуваат. Тоа е карактеристика по која организациите се разликуваат меѓу себе.

Организациите коишто поседуваат механизми за пренесување на организациската култура на сегашните и на идните вработени имаат развиено **јака организациска култура**. Во овие организации, **недозволиво е непочитување или кршење на воспоставениите правила од страна на организациските членови, независно од тоа на кое хиерархиско скалило припаѓаат. Правилата важат подеднакво за сите.**

Прифаќањето и потврдувањето на правилата претставува примарна **основа за унапредување, наградвање и мобилност** во рамките на претпријатието. Почитувањето на организациската култура се поддржува, се стимулира и се охрабрува преку соодветен **компензациски систем на наградвање**. Оттука, логично би било интересот на секоја организација да биде насочен кон воведување на концептот и градење организациска култура која би ја движела организацијата напред.

3.2. Типови на организациска култура

Органациската култура претставува „амбиент“ во кој се реализира работниот процес на организацијата како единство кое се создава под дејство на **материјално-техничкиот фактор** (објектите, опремата, просториите и функционалната поврзаност меѓу нив), **финансискиот фактор** (финансиските средства, постигнатиот финансиски резултат, системите на вреднување и наградување), **човечкиот фактор** (профилот и структурата на вработените, нивните

интерперсонални релации и односи), *органizaциската структура, стратегија и организациските цели* како фактор. Сите овие фактори се меѓусебно поврзани и сите зависат еден од друг.

Создавањето **силна организациска култура** е под влијание на следниве елементи, кои можат да се групираат во три категории:

- *етички особини* (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, чесност, совесност, несебичност, разбирање на групата, грижа за членовите на групата);
- *особини коишто придонесуваат за ојштите комуникација* (колегијалност, соработка, отвореност, добронамерна критика, смисла за хумор, самокритичност, љубезност и учтивост) и
- *особини за однесување при тимска работа* (активно слушање, бранење на своите ставови со аргументи, прифаќање на разликите, соочување и надминување на конфликтите, прифаќање на туѓото мислење).

Нивната меѓусебна усогласеност создава здрава и позитивна работна средина, пријатен амбиент за работа, функционален систем на донесување одлуки, хармонизирани односи меѓу подредените и надредените и слично (Case, P., во Marturano, 2008, pp. 118-122).

Во зависност од нивото на совпаѓање, дефинирани се четирите типа на организациска култура (Daft & Marcic, 2004, pp. 68-70):

- ***Култура на приспособување***

Културата на приспособување е фокусирана кон надворешното организациско окружување. Лидерите ги јакнат и ги развиваат организациските вредности со кои се поддржува и се охрабрува преземањето ризик во работата, носењето брзи одлуки и решенија, со што се зголемува организациската способност за *прилагодување кон најнајблизките промени и за формирање нови модели на однесување*. Вработените самостојно ги носат одлуките и слободно преземаат активности кои кореспондираат со новонастанатата ситуација. Лидерите спроведуваат организациски промени коишто подразбираат охрабрување и наградување на иницијативноста, креативноста, експерименталноста и подготвеноста да се преземе ризик.

- ***Култура на достигнување***

Културата на достигнување е типична за организации кои немаат потреба од интензивни и нагли промени, ниту потреба од флексибилност. Овој тип култура е

ориентиран кон резултатите, ја вреднува конкурентноста, личната иницијатива, амбицијата, желбата за напорна работа и достигнување високи резултати, кои обезбедуваат реализација на приходи и овозможуваат раст и развој на организацијата.

- **Култура на кланови**

Културата на кланови е интерно фокусирана кон организацијата, со учество на вработените во спроведувањето на промените, како одговор на новонастанатите ситуации кои вршат притисок од околината. Оваа култура е длабоко посветена на *потребите на вработените* и организацијата и таа може да се карактеризира како грижлива, култура која развива фамилијарна атмосфера. Лидерите ги поддржуваат вредностите како соработка, грижа и посветеност кон купувачите и вработените и избегнувањето да се потенцираат статусните разлики.

- **Бюрокрајска култура**

Бюрокрајската култура е четвртиот тип на организациска култура која е интерно фокусирана и постојано ориентирана кон стабилното окружување, таа ги прифаќа и ги развива вредностите коишто се однесуваат на *стројо следење на правилата и процедурите за работење и однесување, пишани и непишани* во рамките на организацијата. Лидерите го охрабруваат, го поддржуваат и го наградуваат методолошкиот, рационален, традиционален, долгогодишен, проверен и потврден начин на извршување на работните задачи. Работните задачи се врзани со временски рокови, имплементирани во буџетите и плановите на организацијата. Ваквите организации го почитуваат сетот на вредности, како: ред, дисциплина, строго пропишана должина на работното време и строга контрола во извршувањето на задачите. Според тоа, овој тип култура би можел да се опише како ригиден, грижлив и бавен.

Во денешниот хаотично променлив деловен свет, успеваат да опстојат само мал број организации кои постојано се менуваат, брзо ги спроведуваат промените што се случуваат во окружувањето, се менуваат и ефикасно се приспособуваат. Организациите излегуваат на глобалните пазари каде што се соочуваат со диверзификација на поштошувачкиот сегмент и работната сила. Во такви услови, организациските лидери се соочуваат со различни вредности, ставови и однесувања на луѓето, како и со нивно интегрирање во една работна група. Според сето ова, се наметнува заклучокот дека организациската култура е со тенденција во иднина да се развива и сè повеќе да се усложнува и да се приближува кон културата на кланови или културата на

приспособување, за да може да се приспособи кон промените кои постојано, непланирано, неочекувано и хаотично дејствуваат од околината истовремено со промените кои се случуваат внатре во организацијата. За лидерите, од особена важност е да знаат дека креирањето, развивањето, а особено менувањето на постоечката култура е долготрајна, макотрпна и неизвесна работа, која бара голема посветеност, ангажираност, упорност и истрајност, но во исто време е неопходна и неминовна за иден организациски развој.

3.3. Етика во организацијата

Во денешниот бизнис свет, етиката претставува важен сегмент од организациското работење. **Етиката** може да се дефинира како *ког на морални принципи со кои се дефинираат добри или лоши, појтрешни или вистински стандарди на однесување и расудување при носењето одлуки* (Chappel, 1993, p. 230-235).

Етиката може да се објасни како филозофија на однесување на луѓето, со истакнување на она што е правилно и она што е погрешно. Според тоа, деловната етика се дефинира како збир на морални принципи и стандарди кои го водат однесувањето во деловниот свет. Секој бизнис и секоја организација има етичка одговорност кон сопствениците, вработените, потрошувачите и Владата. Во таа смисла, одлуките кои се носат во организацијата мораат да бидат во согласност со одговорното однесување во деловното окружување.

Етиката влијае на изборот на соодветна организациска структура и култура, координација на севкупните организациски потенцијали и на мотивираноста на вработените. Токму поради тоа, организацијата има за цел да изгради систем на вредности, принципи и стандарди со кои ќе бидат запознаени сите во организацијата, како и да постави определени граници кои е недозволено да бидат прекршени.

Во процесот на носење етичка одлука, луѓето поаѓаат од своите морални предиспозиции или од личната морална филозофија, при што задолжително ја почитуваат законската регулатива, каде што на строг и формален начин е пропишано она што претставува дозволиво или недозволиво однесување (Murphy, 1988, p. 907).

За разлика од законската регулатива, областа на деловната етика **не е законски регулирана, но постојат стандарди, правила и принципи кои се општоприфатени**

од сите вработени во организацијата. Сите тие претставуваат водич за индивидуите за начинот на нивното однесување и комуницирање со останатите членови на организацијата, како и основа за согледување на тоа дали една одлука е донесена правилно, односно дали една одлука е вистинска одлука.

Етичкото однесување на поединецот, а особено на лидерот, претставува добар пример кој дава импулс и поттик за етичко однесување на останатите вработени. Доколку претпоставените и лидерите ги следат етичките стандарди, ги почитуваат утврдените правила и принципи и етички се однесуваат, и доколку истовремено водат грижа за барањето на пошироката општествена заедница, доколку барањата на вработените бидат сфатени правилно и фер, во организацијата се создава амбиент на редовно и безусловно следење, почитување и практикување на етичките стандарди од страна на сите организациски членови (Murphy, 1989, p. 81).

Етичките правила, принципи и вредности се пренесуваат од врвот на организацијата, па надолу, до сите вработени. Вредностите, улогите, стандардите и нормите коишто ја определуваат етичката позиција на организацијата се дел од организациската култура. Честопати во практиката може да бидат забележани појави кога некои од организациските членови не се однесуваат во согласност со етичките правила и стандарди. Конкретно, неетички активности можат да бидат претставени преку појавите на:

- **Дискриминација во доделувањето на работни обврски** – унапредување во работата поради припадност на одредена вера, фамилијарна или политичка припадност;
- **Поддржување погрешни ставови на непријателствените од страна на вработените;**
- **Презентирање лажни информации заради остварување лични интереси;**
- **Појтишување неверодостојни документи со кои се стекнува нереален приказ на состојбата во организацијата;**
- **Извршување активности во корист на пријателите, блиски и фамилијарни лица преку определување нереални вредности** (екстремно ниски или високи) (Jones, 2003, p. 263).

Во економската литература која ја разработува проблематиката на општествената и етичка одговорност, познати се различни начини на **унапредување на**

етиката. Најчести и најзначајни начини за унапредување на етиката во организациите се:

- **Изработка на водич за етичко однесување на вработените** – при што се утврдува почитување на законската регулатива како основа за почитување на етичките правила и принципи, кажување на вистината заради градење чувство на доверба, почитување на вработените, партиципативност на вработените при носење одлуки, фер третман за вработените (присуство на семинари и состаноци, правилно користење на работното време, право на дневен, неделен и годишен одмор, соодветно наградување во зависност од извршените работни задачи и остварени резултати) и сл;
- **Обука на вработените за етичко однесување** – им се помага на вработените полесно да ги усвојат етичките стандарди и да научат да се однесуваат во согласност со нив;
- **Изработка кодекс на етика** – писмен документ-водач за сите во организацијата за однесување во определена ситуација (Collins, 1988);
- **Обелоденување информации за работењето од страна на вработените** – подготвеноста на сите вработени да го разоткријат секој настан или појава кои во основа се неморални, неправилни или незаконски^[xxiv]

Етичките вредности и норми се дел од организациската култура и тие им помагаат на вработените да ги одбегнат активностите поврзани со правење приоритети на сметка на нивните лични интереси.

Најсилниот метод на „воспитување“ и воспоставување обврска за почитување на етичките и моралните норми е **давањето личен пример**, бидејќи секогаш делата зборуваат погласно и посилно од потрошените зборови, пишани или кажани.

Луѓето многу ретко ги следат пораките што им се упатуваат кажани со зборови, а најчесто го следат примерот даден со конкретна постапка. Круцијална важност во обликувањето на етиката во организацијата има индивидуалната етика на сопственикот, менаџерот, лидерот. По автоматизам, почитувањето или непочитувањето на етичките и морални вредности, тргнуваат од врвот на хиерархиската пирамида и секогаш се пренесуваат во насока одгоре-надолу.

^{xxiv}) Nadlar, J and Schulman, M. (November, 2006). Santa Clara University, Center for applied ethics, Whistle blowing in the public, available at: http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government_ethics/introduction/whistleblowing.html (accessed May, 2, 2013)

ГЛАВА II

ЕФЕКТИВНИ ЧИНИТЕЛИ ЗА СТРАТЕГИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ НА ЛИДЕРОТ

- 1. ТЕОРЕТСКИТЕ ОСНОВИ И КОНЦЕПТОТ НА ЛИДЕРСТВО**
- 2. СОВРЕМЕНИ ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ**
- 3. ДЕТЕРМИНАНТИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ НА ЛИДЕРСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ**
- 4. ФАКТОРИ КОИШТО ВЛИЈААТ НА СТРАТЕГИСКАТА ОРИЕНТАЦИЈА НА МОДЕЛОТ НА ЛИДЕРСТВО**
- 5. ЛИДЕРСТВОТО ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА КОЈАШТО КОНТИНУИРАНО УЧИ**
- 6. УЛОГАТА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ПРОЦЕСОТ НА КОНТИНУИРАНО ОРГАНИЗАЦИСКО УНАПРЕДУВАЊЕ И УСОВРШУВАЊЕ**
- 7. ЕТИКА НА ЛИДЕРСТВОТО**
- 8. ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И ЛИДЕРСТВОТО**
- 9. ЛИДЕРСТВОТО СПОРЕД КОЛЕКТИВНАТА ПЕРЦЕПЦИЈА**
- 10. РАЗВОЈ НА ЛИДЕРСТВОТО**

1. ТЕОРЕТСКИТЕ ОСНОВИ И КОНЦЕПТОТ НА ЛИДЕРСТВО



Лидерството се наметнува како тема и добива во своето значење и важност од осумдесеттите години на минатиот век, па наваму, во трудовите на голем број економски истражувачи, теоретичари, консултанти и практичари. Лидерството ни дава основа за проучување и примена на добиените сознанија, особено оние за однесувањето на лидерите, нивните карактеристики, лидерските стилови и слично.

Теоријата изобилува со бројни дефиниции коишто го објаснуваат концептот за лидерството, а еден мал дел од нив се изнесени во продолжението:

„**Лидерството** претставува активен процес чијашто основна цел е да ти обедини луѓето околу некоја заедничка вредност од којашто тие би црпеле мотиви, потреби и желби да ја направат она што од нив се бара“ (Daft & Marcic, 2011).

„Лидерството е процес на мобилизирање лица со одредени мотиви и вредности, различни економски, политички и други ресурси, во контекст на конкуренција и конфликт, со цел да ти реализираат сами и независно своите лични цели, поддржани од лидерите и следбениците“ (James MacGregor Burns, 1978, p. 425).

Според DuBrin (2006, p. 265), „**Лидерството** подразбира употреба на убедување, мотивирање на луѓето, градење на заедничка култура и вредности за поддршка на новата организациска стратегија“.

Rost лидерството го подразбира како способност да се влијае на луѓето кон прифаќање на нови начини на однесување во согласност со новоформулираната стратегија, при што треба луѓето да веруваат во новите вредности, потребна е преданост, посветеност и ангажираност за постигнување на новата визија и цели (во Marturano, 2008, pp. 94-99).

Лидерството е динамичка активност, каде што е потребно лидерот да „инспирира и да мотивира, да прокламира и да убедува, да држи говори и предавања, да ти обучува и да ти тренира своите следбеници, да гради коалиции со луѓето кои ја поддржуваат новата стратегија и визија, да те убедува менаџментот од средното ниво и да ја шири идејата за новата визија“ (Yukl, 2010, pp.251-289).

Доколку се изврши анализа на дефинициите, станува очигледно дека дефинициите бележат еволуција, се менуваат со текот на времето и со менување на

околностите, па додека дефиницијата на Burns, од 1978, потенцира конфликт и конкуренција меѓу следбениците во насока на остварување лични цели, дефиницијата на DuBrin, од 2006, става акцент на убедувањето, мотивирањето, градењето заедничка култура и вредности за поддршка и реализација на заедничката стратегија. Дефиницијата на Rost, од 2008, во преден план го исфрла организациското однесување и потребата од посветеност, преданост и ангажираност во насока на постигнување на новата визија, додека дефиницијата на Yukl, од 2010, е сеопфатна и ги опфаќа активностите што треба да ги извршува лидерот, да инспирира, да прокламира и да убедува, да обучува и да тренира, да гради коалиции со следбениците, да го убедува менаџментот на средно ниво и да ја шири идејата за новата визија и сл., со цел лидерството да стане динамичка активност.

Ваквите различни дефиниции прават обид на најдобар начин да го објаснат концептот на лидерството, а разликите меѓу нив се сосема разбирливи доколку се следат промените што се случиле во меѓувреме и кои се драматични и суштински. Оттука е сосема очекувана промената, еволуцијата и развојот на теоријата за лидерство. Таа едноставно мора да го следи ритамот со кој се менуваат состојбите во глобалното и во организациското окружување – организациите мораат брзо да се реструктурираат и да се реорганизираат, при што во континуитет се воведуваат нови начини, техники и методи за водење на бизнисот, се креираат нова организациска култура и однесување, се дефинираат нови стратегии и сл. Неспорно е дека лидерството, од организациски аспект, природно повеќе асоцира со неформалниот организациски потсистем во кој спаѓаат организациската политика и организациската култура, па според тоа, најмногу е концентрирано на: односите меѓу луѓето на сите нивоа, вработените, знаењето и вештините, тимската работа и заедничките цели.



Кога се зборува за лидерство, тоа не смее да се изедначи со некаква раководна функција или позиција во организацијата затоа што назначувањето на одредена личност на тоа раководно место не ја прави личноста лидер во исто време. Оттаму, може да се заклучи дека единствено преку *желбата за соработка, тимското работење, коректниот и чесен однос, доследноста и креативноста во работењата*, може

да се наметне претпоставениот како вистински лидер кој се стекнува со авторитет и кој вработените го следат. Затоа може да се каже дека моќта се доделува, а лидерството се стекнува и се заслужува.

Лидерството може да биде објаснето како динамичен процес кој се случува меѓу луѓето, при што лидерите влегуваат во интеракциски односи со другите луѓе, надвор од административните процедури и активности за решавање на проблемите, вклучувајќи го *влијанието* во насока на остварување на целите. Влијанието се однесува на фактот што односите меѓу луѓето не се пасивни, напротив, одат во правец на постигнување на крајната цел. Во зависност од ситуацијата, личните карактеристики на лидерот, видот и интензитетот на влијанието и во зависност од потребите на следбениците во организацијата, се создава соодветен модел на лидерство, или лидерски стил.

Во оваа смисла, лидерството е практикување не на апсолутното, туку на релативното влијание кое ќе го има една индивидуа на една група луѓе, при што индивидуата што врши влијание ќе биде лидер, а останатите ќе бидат негови следбеници (Senior & Fleming, 2006, pp. 247-250).

Според тоа, лидерството може да биде дефинирано како облик на влијание и дадена поддршка на една индивидуа кон останатите во насока на остварување на заедничките цели. Организирањето група луѓе за постигнување заедничка цел е лидерство.

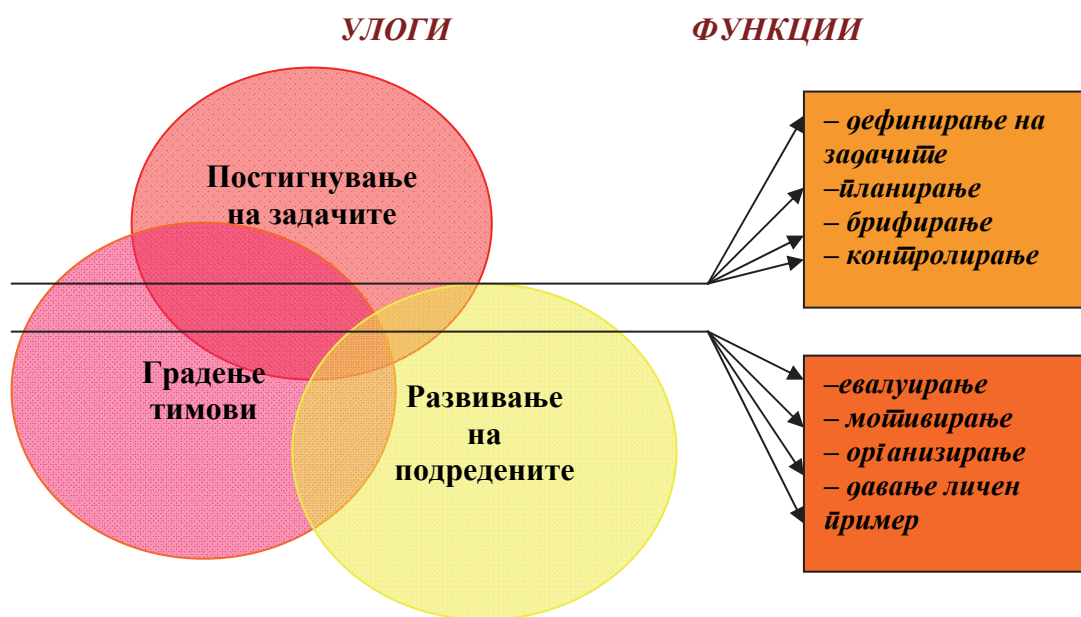
Компаниите коишто имаат високо развиено и силно лидерство препознаваат дека лидерството е многу повеќе од управување и раководење, макар што тие не се исклучени. Лидерството е многу поширок поим, тој е облик на социјален процес кој се однесува на одгледување, растење, воспитување, охрабрување, прилагодување, социјализирање, развивање и модернизирање на следбениците. Постојат бројни елементи кои влијаат на успехот на организацијата и во исто време ги условуваат лидерските квалитети и однесувања и го обликуваат лидерскиот стил што се практикува во организацијата.

Тројниот кружен модел на лидерството ги покажува основните функции на лидерството и улогата на лидерот. Според него, потребно е лидерот да се посвети и да дејствува во три насоки истовремено:

- **грижа за постигнување на поставените задачи;**
- **градење тимови и**
- **развивање на следбениците.**

Истовремено, луѓето очекуваат од своите лидери да им помогнат во постигнувањето на заедничките организациски цели, да изградат синергија преку тимската работа и да ги задоволат потребите на вработените. Следејќи ја оваа аналогија, функциите на лидерството претставуваат спектар од бои на виоџитото, исто како во случај кога сончевите зраци се прекршуваат преку стаклена призма (Adair, 2010, pp. 21-25).

Слика 2-1: Лидерски функции



Извор: Adair, J. E. (2010), *Develop Your Leadership Skills*, Kogan Page Ltd, London, p. 23.

Според тоа, лидерството подразбира иницирање, предизвикување, активирање, стимулирање и повикување кон натпревар, што на следбениците им помага да станат енергични и динамични, активни и проактивни, креативни и иновативни, со што ќе се создаде услов за обезбедување долгорочен организациски успех и организациска одржлива конкурентска предност. За таа цел, на организацијата се потребни лидери кои се грижат за луѓето и кои им помагаат да се развиваат – лидери на кои им е совршено јасно дека развивањето таленти и нивниот придонес е суштински за организациската иднина.

Лидер, според DuBrin (2006, pp. 263-286) е „личност која не им кажува на другите луѓе што да прават, туку им помага да направат промени, ги инспирира да следат со пример, ги препознава нивните напори, ги цени и ги вреднува, ја

креира и ја развива нивната доверба и лојалност и им овозможува да го направат она што не го направиле дојдош, во насока на реализација на целите на организацијата. За да биде ефикасен еден лидер, тој треба да биде усфешен во сите аспекти на мотивацијата, комуникацијата, меѓучовечките односи, тимското работење и труйната динамика“.

Постојат лидери кои преферираат дисциплина и кои сметаат дека најважен елемент е контролата на постигнатите резултати. Некои се фокусираат на важноста на кодош во однесувањето, други на квалитетот и стандардите на производите. Некои сметаат дека постигнатите резултати се причина за наградување, а немањето постигнати резултати е причина за прекин на работниот однос. Други сметаат дека создавањето пријатна работна атмосфера е сигурен патоказ кон поголема продуктивност. Сите спомнати лидери можат да бидат успешни, и покрај тоа што имаат различен став и различен пристап при изборот на лидерскиот стил. (Schermerhorn, 2002, p. 76).

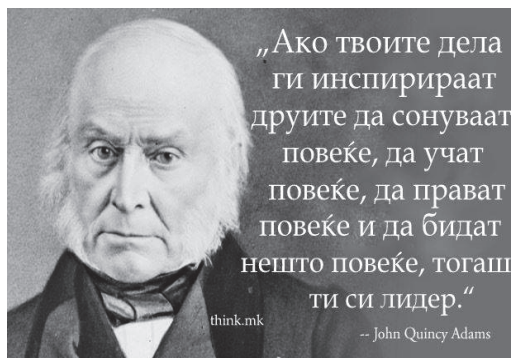
„Не постои формула или шаблон на лидерско однесување за коешто може да се каже дека е најдобро и применливо во секоја ситуација, во секоја организација или во секое окружување“ (Daft & Marcic, 2004, pp. 387-394).

Лидерот може, но не е неопходно, да поседува формален авторитет над останатите, меѓутоа неопходно е тој да поседува персонална моќ, да има визија и систем на вредности, да поседува харизма и емоционална интелигенција и со своето етичко однесување да биде пример кој останатите го следат. Лидерот ја создава или ја менува организациската култура со што влијае на организациските членови во насока на менување на начините на однесување во согласност со организациската стратегија.

Ниедна активност во организацијата не може да биде реализирана без учество на организациските членови. За таа цел, потребно е да се добие нивниот придонес во насока на реализација на поставените цели. Заради тоа, лидерот треба да биде во постојана интеракција со организациските членови, да ги слушне нивните проблеми и желби, интереси и потреби, со цел да разбере што е тоа што ги мотивира и ги придвижува кон акција. Притоа, лидерот треба да биде во постојан контакт и комуникација со своите следбеници, да биде лидер кој „оди и зборува“, тој мора постојано да прокламира, да убедува, да ги тренира и да ги обучува организациските членови за да можат да усвојат нови знаења и вештини, да го зголемат капацитетот на

сопствените способности, со што би можеле полесно да се вклучат и да станат носители на сите идни организациски промени.

2. СОВРЕМЕНИ ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ



Под **лидерски стил** се подразбира стилот со кој лидерот **дава насока, сјроведува планови и организира акција**. Во средината на 20. век, фокусот на теориите за лидерство се пренасочија, од **личните карактеристики** кои треба да ги поседува еден лидер до **начинот на неговото однесување**. Тоа се случи поради неуспехот да се идентификуваат личните карактеристики (особините) кои би биле „формула“ за успешен лидер и лидерство.

Доколку се анализираат **бихевиористичките истражувања** за лидерство направени од Ohio State University и University of Michigan, би можело да се заклучи дека, веројатно, најдобриот познат модел за бихевиористички стил на лидерството е моделот на Blake & Mouton (1964).

Најголемиот резултат од сите три теории и нивниот придонес се состои во направената дистинкција меѓу двете димензии на лидерско однесување:

- **лидер ориентиран кон задачите и резултатите и**
- **лидер ориентиран кон луѓето и односите.**

Бихевиористичките теории, и покрај многубројните истражувања на кои се базирани, не најдоа своја потврда во пронаоѓањето универзален ефикасен сет од лидерски однесувања. Конечно, овие теории се фокусираа на лидерот и на неговото однесување и не успеаја сеопфатно да го разгледаат аспектот и да ја вклучат ситуацијата, како многу важен фактор од кој зависи однесувањето на лидерот, како и избраниот лидерски стил. Овие теории исто така не ги зедоа предвид вредностите и мотивите за различно лидерско однесување, забележува Mengel (Marturano, 2008, pp. 11-15).

Во прилог на критиката на бихевиористичките теории одат и теориите коишто го истражуваат **лидерството од аспект на ситуацијата** (уште познат како **принцип на континуенција**), според кој ефективноста на лидерот зависи од ситуацијата во која

се наоѓа тој, односно од задачите кои треба да бидат завршени, личните способности, очекувањата на подредените, организациското окружување, минатото искуство на лидерот и другите организациски членови и сл.

Според оваа теорија, поставена од Fred Fidler (1967, 1973, 1974), познат како „*шајко*“ на теоријата на лидерство од аспект на ситуацијата, потврдува дека различното окружување има различни барања од организациите, односно од нивните лидери.

Организацијата, нејзините потсистеми и лидерот треба да се во спрега со окружувањето, а секоја ситуација сама по себе е уникатна и неповторлива и треба да биде така третирана (Marturano, 2008, pp. 26).

Според тоа, еден лидерски стил кој е ефективен во некои ситуации, може да биде целосно неуспешен во некои други ситуации. Оваа теорија дава некои клучни концепти. Не постои универзален или најдобар начин на лидерство кој во целост би бил применлив во сите можни ситуации. Организацијата, нејзината структура и дизајн, нејзините системи и потсистеми мора да се совпаѓаат со лидерството.

2.1. Харизматично лидерство

Години наназад, општествените научници и истражувачи дебатираа на темата на концептот за харизма, трудејќи се да најдат објаснување: „*Зошто луѓето пратираат кон харизматичните лидери и лесно стануваат нивни следбеници?*“, „*Што е тоа што ги привлекува кон харизматичниот лидер?*“, „*Што е тоа што харизматичниот лидер го има во однос на останатите?*“

Традиционално, под харизма подразбираме „дар од природата“ или „вдахновение од Светиот Дух“. Во историјата, во пишаните документи на апостолите, под харизма стои објаснувањето дека тоа е способност да се направи пророштво, поседување моќ за правење чуда или сила која му е дадена на поединецот со цел да ѝ служи на целата заедница (Marturano & Arsenault, 2008, p. 18).

Мах Weber, познатиот социолог, дал објаснување дека поседувањето харизма подразбира *вид на легиџимен авторитет на личността*, кој е применлив во сферата на политиката, економските институции, во администрацијата и сл.

„Термиот харизма подразбира поседување одредени индивидуални квалитети, а таквата личност се третира како обдарена со надприродни,

најчовечки или, во најмала рака, посебни квалитети кои не ги поседуваат обичните луѓе. Овие квалитети се недостигливи и секој не може да ги има, затоа се сметаат за божествени, а лицето кое ги поседува се смета за лидер“ (Weber, 1968, p. 241).

Според овој пристап, харизмата е индивидуална карактеристика на лидерот. Харизматичниот лидер се одликува со моќ на влијание на подредените, влијание коешто произлегува од неговата личност. Таквиот лидер се одликува со голема самодоверба, со цврста увереност во своите убедувања и идеали и со силна потреба да влијае на луѓето, при што ваквите лидери силно им веруваат и пристапуваат со доверба кон своите подредени, но истовремено имаат високи очекувања од следбениците. Харизматичниот лидер има способност да ги инспирира и да ги мотивира другите да направат повеќе од нормалното и вообичаеното, без оглед на препреките и личното жртвување.

Харизматичните лидери ја креираат *атмосферата на промени* и тие можат да бидат опседнати со идеите за *визија*, а нивното однесување ги поткрева, *ги стимулира и ги придвижува* сите други да работат поупорно и порешително за да ја достигнат зацртаната визија и да ги реализираат зацртаните цели. Харизматичниот лидер поседува вештини на *лидер-визионер*. Лидерот-визионер зборува со срцата на вработените, дозволувајќи им да станат дел од нешто поголемо отколку што се тие самите. Тој може да гледа зад моменталната реалност и им помага на подредените да веруваат во подобра и посветла иднина (Nanus, 1995).

Подредените ги надминуваат своите лични интереси во интерес на *повисоките групни, тимски или организациски цели*. Влијанието на харизматичниот лидер оди во три фази:

- *формулирање визија* со која следбениците се поистоветуваат;
- *формулирање корпоративна култура* зад која сите застануваат;
- *укажана доверба кон поодредените* и очекување нивна доверба за возврат (Conger, 1998).

Концептот на харизма со текот на времето се модифицирал од страна на видни социолози, политичари и научни работници и дури некаде кон крајот на 20. век, дадени се поприфатливи објаснувања за улогата на харизматичниот лидер во формалната организација (Daft & Marcic, 2011).

House (1977) и Bryman (1992) значајно придонеле во разбивањето на конфузијата и митот за харизмата, и го појасниле фактот дека харизмата не функционира во вакуум-простор, туку е дел од социјалните односи. Харизмата е социјален процес поради три факти. Имено, за да постои харизма, потврдуваат тие, следбениците мораат да ја афирмираат харизмата, мора да постои релација лидер – следбеник, при што следењето се припишува на сметка на харизмата и трето, харизматичниот однос е антитеза на идејата дека харизмата е чиста заслуга или некаков дар.

Со помош на истражувањата кои ги вршеле, утврдиле дека *самовербата* и *потребата за влијание*, како и *способноста да се воспостави соодветна перцепција кај следбениците*, е она што се нарекува харизма, а личноста што ги поседува овие особини е харизматичен лидер. На овој начин тие го отстраниле тврдењето дека харизмата е нешто мистично и магично, со тоа што потврдиле дека харизмата не може да биде набљудувана изолирано, само и единствено во лидерот. За да постои харизмата, покрај лидерот постојат следбениците, односно постои релација, што потврдува дека *харизмата е социјален процес кој се случува меѓу луѓето* (Murturano & Arsenault, 2008, p. 20).

Ваквите харизматични лидери Peter & Waterman (1982) ги нарекуваат „антибироократи“ и ги објаснуваат како луѓе „браниители“ на иновациите и носители на промени во организациите. Со тоа тие ги удриле темелите на новиот трансформациски модел на лидер (Murturano & Arsenault, 2008 p. 21).

Овие постулати за односите лидер-следбеник понатаму ги доразвиле Burns (1978) и Bass (1988), со што потврдиле дека *секој лидер треба да поседува харизма доколку сака да ја трансформира или да ја ревитализира организацијата*. Тие се основоположниците на концептот за трансакциски и трансформациски модел на лидерство.

Drath & Palus, во 1994, ја дефинирале харизмата како дел од високоемотивен и социјален процес во кој лидерот се отелотворува, она што членовите на заедницата го имаат во своите умови и срца, а за возврат ваквите луѓе се легитимираат како лидери што поседуваат посебни карактеристики (Murturano & Arsenault, 2008 p. 22).

Харизматичното лидерство е социјален процес којшто за да биде воспоставен, треба да постои личност која инспирира со давање личен пример, мотивира, поттикнува и охрабрува, која има визија за иднината, спроведува промени и трансформира, и

личност што неа ја следи. Во исто време, харизматичните лидери вршат емотивно влијание на подредените, при што тие силно му веруваат на својот лидер. Харизматичниот лидер комуницира со своите следбеници и на тој начин ја прави визијата реална, лична и значајна за секој од нив. Кога харизматичниот лидер ги развива потребите и целите на целата група, како заеднички резултат, се случува надминување на личните и поединечни цели. Ова има силно влијание на нивото на постигнати организациски перформанси.

2.2. Токсично лидерство



Токсичното лидерство е обработувано во литературата во поново време, од причина што привлекува внимание како „невообичаен“ назив за практикување на лидерството. **Токсично лидерство** е она што е практикувано од *лидер кој со своето однесување создава работно окружување коешто е „оштро“, разорувачко, експлоататорско, деструктивно, дисфункционално, злоставувачко и навредливо.*

Ова лидерство се спроведува во организации со екстремно **слаба организациска култура**, каде што „царува“ *мобингот* и се врши *малтретирање, злоставување, вознемирување и навредување* кое се појавува во најразлични форми и облици, а е насочено кон вработените.

Токсичното лидерство, понатаму, може да биде поврзано со најразлични форми на нарушување на етичките и моралните организациски вредности, како **измами** и лажни, „фингирани“ зделки, наметнување најразлични притисоци, ширење дезинформации, јакнење на меѓуколегијалното натпреварување и создавање нездрава конкуренција, поставување „замки“, озборувања, меѓусебни конфликти, кавги, чести расправи и агресивно меѓучовечко однесување.

Токсичното лидерство претставува **облик на злоупотреба на моќта, дејствување од позиција на сила и принуда**. Сплетот на вакви секојдневни случувања многу сериозно го потресуваат организациското ефикасно функционирање, ги дестабилизираат нормалните работни односи, луѓето живеат под постојан притисок и секојдневен стрес.

Корупцијата, лицемерието, полтронството, саботајата и манипулацијата со сите организациски ресурси, вклучувајќи ги и луѓето, станува „нормално“ и дозволиво. Токсичното лидерство е одраз на една неетичка и неморална организациска средина, тоа навлегува и во сферата на незаконското и недозволивото, па дури и во сферата на кривичното однесување. Овие карактеристики го опишуваат секојдневието во организацијата во којашто се практикува токсично лидерство.

Lipman & Blumen (2005, p. 18) детално го опишуваат овој концепт и подвлекуваат дека лидерите се главните актери, кои врз основа на деструктивните однесувања и дисфункционалните квалитети и карактеристики, им нанесуваат сериозни и трајни оштетувања на поединците, на групата, на организацијата или на заедницата во целост, па дури и на народите доколку се во позиција да ги водат.



Токсичното лидерство е опишано како *темната страна на лидерството*. И покрај големото залагање на плејада автори, истражувачи, научни работници да го промовираат лидерството, а за него да се создаде позитивен став, за жал, лидерите не се секогаш и по дефиниција добри, не се секогаш етички, исправни во своето однесување, фер и коректни.

Голем број истражувања спроведени во периодот од 1995 до 2004, од низа истражувачи, социолози и научни работници (Babiak, 1995, 1996; Bendell, 2002; Bernstein, 2001; Conger, 1990; Hogan & Hogan, 2001; Kets de Vries, 1979, 1985, 1989; Khurana, 2002; Levinson, 1978; Lubit, 2002; Maccoby, 2000, 2004; Price, 2000; Sankowsky, 1995 и др.), даваат приближни резултати за **енормното присуство на токсичното лидерство во светот** (Walton во Marturino, 2008, p. 160).

Токсичното лидерство е резултат на опасностите од прекумерната доза на харизма кај една деструктивна личност. Токсичните лидери создаваат погрешна претстава за себе, па себеси се третираат како луѓе кои имаат неограничена моќ, како луѓе кои имаат привилегии и кои заслужуваат „кралски третман“ и кои имаат право авторитетот и моќта да ги употребуваат прекумерно, колку сакаат, каде сакаат и на кого сакаат. Ваквите лидери се арогантни, вообразени и безобразни, а кон луѓето се однесуваат со презир, дрско и надмено, без да имаат некаков обзир кон нив (Walton во Marturino, 2008, p. 161).

McCall во оваа смисла додава дека е тажно, како е можно за кратко време да се развие ароганција, како последица на подмолна несреќна динамика во негативна насока, која создава негативно однесување на лидерот, чиј корен е нешто позитивно, успех и талент (1998, p. 46).

Токсичното лидерство може да се опише како тивок „убиец“, кој дејствува под површината на организацијата, како појава која е нематеријализирана, неопиплива, немерлива, која истовремено поседува огромна разорна и уништувачка сила. Токсичното лидерство претставува сериозна закана со потенцијал не само да ја намали успешноста на организацијата и продуктивноста кај вработените, туку да го доведе во прашање и опстанокот на организацијата (Walton во Marturino, 2008, p. 162).

Назначувањето лидер во организацијата не гарантира секогаш позитивно и конструктивно лидерско однесување. Харизмата која е неопходно да ја поседува лидерот, комбинирана со долгогодишното учење и стекнување вештини, неговата професионална позадина и стекнатото искуство, како и личниот интегритет, треба да бидат сочувани со соодветно човечко и културно однесување.

Понекогаш е можно таа динамика да се придвижи во негативна насока и да резултира во појава на токсично лидерство. Стравот од губење на работното место, репутацијата или статусот, понекогаш ги присилува луѓето свесно да го преземат тој товар и да станат следбеници на токсичниот лидер. На тој начин луѓето стануваат жртви на нефер третман, јавни понижувања и други форми на однесувања кои имаат тенденција на застрашување и заплашување, како викање, малициозен сакразам, навреди, поткопување на нечија позиција и интегритет, ширење гласини и полуистини. Ваквиот феномен на работно место можно е да резултира со физички, емотивни и психолошки нарушувања кај следбениците.

Некритичните следбеници, привлечени од лични интереси, ги игнорираат сигналите коишто укажуваат на токсично лидерство. Првиот сигнал е недостаток на одговорност. Лидерот кој практикува токсично лидерство станува опиен од својата моќ и авторитет, при што заборава на своите одговорности. Да не се заборава, лидерот дава личен пример на останатите во организацијата. Неговата употреба на токсичното лидерство или, поточно речено, неговата злоупотреба на дадената доверба и моќ, станува модел кој се следи, па полека, но сигурно, таквото однесување станува вообичаено, дозволиво и прифатливо во организацијата. Разочараните, несреќни и навредени вработени кои немаат избор, остануваат во организацијата, чекајќи ја

неговата пензија, а оние кои имаат, масовно си заминуваат. Третата група привидно се однесуваат нормално, но револтот и незадоволството расте. На подолг рок, очекувано е организацијата да покаже пад на продуктивноста, чести рекламации од купувачите, намалување на финансиските резултати, чести отсуства, долги боледувања и одлив на работната сила. Ваквите индикатори упатуваат на можно постоење на некаков облик на токсично лидерство.

Токсичното лидерство е негативна појава којашто предизвикува зголемување на незадоволството од работата, одлив на работната сила, слабеење на организациската култура и рушење на угледот и репутацијата на организацијата, како и на имиџот и брендот на работодавецот.

2.3. Трансакциско лидерство

Трансакциското лидерство е термин, кој се користи за да го опише лидерскиот стил, каде лидерот ги поттикнува следбениците да работат максимално добро, согласно со определената задача во дадената ситуација, а по пат на појаснување на нивната улога во остварувањето на целите на организацијата (Goethals, 2004).

Трансакцискиот лидер им ја објаснува улогата и работните задачи на подредените, ја иницира структурата во организацијата, спроведува соодветни награди, се обидува да биде обѕирен и да ги задоволи потребите на подредените, со што ја зголемува продуктивноста. Трансакциското лидерство може да биде објаснето преку постоење на **понуѓа и очекување** од двете страни. Лидерот очекува остварување на поставените задачи и ги контролира остварените резултати, а за тоа нуди плата. Следбеникот очекува плата, а нуди труд со кој ги остварува поставените планови и задачи (Burns, 1982).

Трансакциското лидерство вклучува *лидери кои се ориентирани кон плановите и задачите, комуникацијата се сведува на ниво на неопходно потребна и е во врска со работата*. Успехот на оваа трансакција се состои во прифаќањето на хиерархиските разлики и исполнителност на задачите. Ваквото лидерство е неопходно во организациски системи кои имаат **хиерархиска структура** и кои добро се вклопуваат кога работат во синџирот на команда. Во овој организациски модел луѓето се мотивираат со награди и казни (Goleman, 2001).

Трансакцискиот лидер е насочен кон одржување и подобрување на квантитетот и квалитетот, реализација на планови, спроведување на одлуки и слично. Трансакциските лидери се насочени кон работата, толерантни се и поседуваат чувство на фер однос кон вработените и околината.

Горди се доколку работите течат без проблеми и застои и при тоа се ефикасни. Тие често го изнесуваат личниот став кон извршувањето на задачите како што се плановите, процедурите и буџетите. Имаат чувство на посветеност кон организацијата и се повинуваат на организациските норми и вредности.

Трансакциските лидери се фокусираат на она што функционира, се додека функционира нема потреба да се менува и ги имаат секогаш на ум временските ограничувања, при што го прават она што нема ризик и што е најефикасно. Трансакциските лидери се потребни во секоја организација, но работењето и водењето промени бара поинаков профил на лидер (Bennis, 2009).

2.4. Трансформациско лидерство

Pierce & Newstorm (1994, во Marturano, 2003, p. 21) велат дека *трансформацискиот лидер ги инспирира со харизма своите следбеници, во насока на исполнување на емоционалните потреби во согласност со нивните сфаќања, и ги стимулира интелектуално да пристапат кон решавање на проблемите.*

Трансформацискиот лидер во себе ги содржи следниве четири главни компоненти:

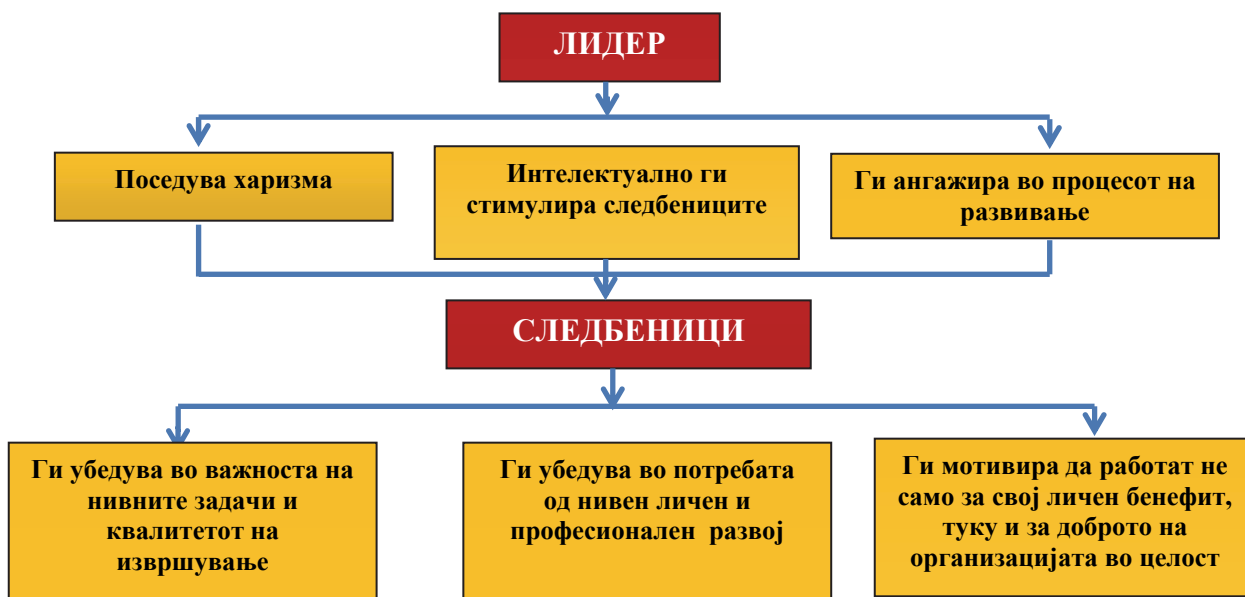
- **поседува харизма,**
- **има способност да инспирира,**
- **ги разбира индивидуалните потреби на следбениците и**
- **интелектуално ги поттикнува (Senior, B. and Fleming, 2006).**

Трансформациските лидери се слични со харизматичните лидери, но се различни од нив според нивните *специјални способности да ги донесат иновациите и промените во организацијата* земајќи ги предвид потребите и грижите на подредените, помагајќи им да гледаат на проблемите на друг начин и охрабрувајќи ги во намерата да ја сменат постоечката статус-кво ситуација. Тие во секој проблем гледаат предизвик и изнаоѓаат нови можни решенија. Според тоа, трансформациските

лидери дејствуваат проактивно. Тие се динамични и секогаш отворени кон новитети и промени (Bass, 1990).

Во услови кога организацијата се соочува со непознато и непредвидливо окружување исполнето со динамични промени, во услови кога работата е комплексна и тешка, а исходот неизвесен, организацијата мора да поседува **способности за мобилизација на сите вработени** во искористувањето на нивните способности и знаења. Трансформацискиот лидер креира **значајни промени кај следбениците и во организацијата во целост**. Тој има способност да **ги менува организациската мисија, стратегија, структура и култура**, како и да **промовира иновативни производи и нови технологии**. Трансформацискиот лидер се фокусира на визијата, вредностите и идеите и гради односи со кои ги инволвира следбениците низ процесите на промени (Johansen, 2009).

Слика 2-2: Трансформациско лидерство



Извор: Senior, B. and Fleming, J. (2006), *Organizational change*, Third Edition, Pearson Education Ltd, Financial Times Prentice Hall, London p. 263.

James MacGregor Burns (1978, p.20) со објавувањето на својата книга *засекогаш ја промени природата на студиите за лидерство*. Имено, тој дава дефиниција во која вели дека **лидерството е процес во кој учествуваат многу луѓе, не само лидерот**. Тој ја лансира идејата за создавање заедничка цел, која претставува т.н. „златен“ стандард кога станува збор за лидерството. Ја постави моралната норма во неговиот концепт за

трансформациско лидерство, каде што повеќе луѓе заедно се здружуваат и меѓусебно се обврзуваат, лидерите и соработниците меѓусебно заеднички го подигнуваат нивото на морал и мотивација. Асоцијацијата меѓу лидерството и трансформациската промена станува вистинска, реална, значајна и суштинска, со морални последици.

Следбениците имаат целосна доверба во лидерите кои поседуваат харизма, лесно се поврзуваат со нив и веруваат во нивната способност за надминување на сите пречки. Со својата личност, трансформацискиот лидер поттикнува интерес, ентузијазам и емоции, им влева доверба и енергија, со што ја јакне мотивираноста на следбениците. Лидерот ги инспирира своите следбеници давајќи им личен пример со своето однесување. Тој создава однос и релации со членовите, длабоко ги почитува нивните чувства и потреби. За понудената доверба организациските членови му возвраќаат со заинтересираност за работата, нудат предлог-решенија и идеи, со што ја јакнат меѓусебната доверба. Кон организациските членови лидерот е пријателски настроен, а меѓу нив се одвива двонасочна комуникација и политика на отворена врата. Со својата меѓусебна соработка, тие ја развиваат тимската работа. Трансформацискиот лидер со своето однесување ги поттикнува имагинацијата, размислувањето, самоиницијативноста и инвентивноста, со што влијае на зголемување на креативниот потенцијал на вработените (Daft & Marcic, 2011).

Денешното динамично време поставува нови барања пред организациите и пред лидерите. Денес, а во иднина уште повеќе, на организациите ќе им бидат потребни лидери кои со својата визија и личност инспиративно ќе влијаат на другите лица. Од тие причини, потребно е во организациите да се стимулира и да се поттикнува развојот на трансформациското лидерство, кое креира визија, внесува промени и ја јакне организациската култура.

3. ДЕТЕРМИНАНТИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ НА ЛИДЕРСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

Денес сè повеќе станува јасно дека потребата од лидерство е неминовна и истовремено непроценлива. Поседувањето пари и капитал, како и уживањето авторитет, по автоматизам не значи и поседување лидерски способности. Современото окружување континуирано го комплицира и го отежнува управувањето со организацијата и раководењето на луѓето. Голем број лидери се трудат максимално, напорно учат и се стекнуваат со нови знаења и вештини, работат и вклучуваат огромна

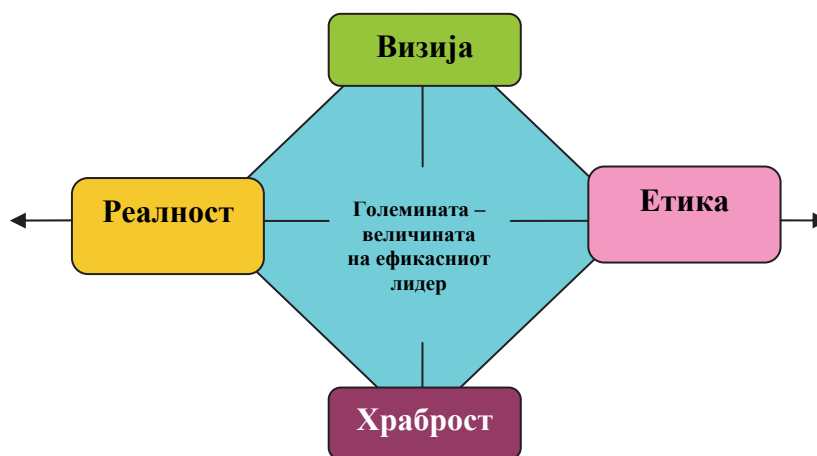
енергија сè со цел да го направат најдоброто за организацијата, да покажат најдобри резултати и да бидат ефикасни.

Денес повеќе од кога било досега потребно е лидерите да бидат **актџери во бизнисот**, **реформатори во животоот** или **мисионери во организацијата**. Одговорите на сите овие прашања лежат во практикување на ефикасното лидерство фокусирано во бизнисот, бидејќи економијата е таа која ги одржува животот и егзистенцијата на луѓето, а работата што ја работат луѓето добива смисла и значење.

Големината и величината на лидерот, како и ефикасноста на лидерското однесување зависат од повеќе детерминанти коишто се објаснети во „*Моделот на лидерски дијамант*“. Во сржта и во центарот на дијамантот лежи **величината и големината на лидерот**, која е дефинирана од симултаните активности на четирите различни детерминанти коишто директно влијаат на неговото размислување и однесување: **визијата** што ја има, **реалноста** во која живее и работи, **етиката** и **храброста** што ја поседува (Koestenbaum, 2002, p. 18).

Слика 2-3: Моделот на лидерски дијамант

Заклучена слика во умот



Умот добива идеја и никогаш повеќе не се враќа во првобитниот облик

Извор: Koestenbaum, P. (2002), *Leadership-The Inner Side of Greatness*, Jossey Bass, A Willey Imprint, San Francisco, p. 18.

- Дефинирање на **величината на лидерот**

Величината на лидерот е дефинирана, пред сè, од неговиот профил на личноста, можноста да се спознае себеси и да ги спознае чувствата, желбите, интересите и

амбициите на организациските членови. Лидерот секогаш треба да биде подготвен и способен радикално да ги модифицира и да ги промени својата перцепција, своите концепти и своето однесување, со должно почитување на човечкиот потенцијал и култура (корпоративна, етничка или национална).

Пред да одлучи да го започне работењето со некоја група, потребно е лидерот да ги разгледа можните варијабли и отстапувања во однесувањата на членовите на групата. Секој подреден има определени очекувања за тоа како неговиот надреден би требало да се однесува кон него. Колку подобро ги разбере овие фактори, толку избраниот стил на лидерство ќе биде поефикасен.

Лидерот може да избере и да дозволи поголема или помала слобода во работењето на подредените, а тоа ќе зависи од релативно високото ниво на самостојност на подредените, спремноста да прифатат одговорност за донесените одлуки, спремноста и знаењето правилно да се справат со проблемите, во зависност од нивото на разбирање на организациските цели. Доколку овие услови не се присутни кај подредените, лидерот ќе настојува целосно да го употреби и да го искористи својот авторитет (Spears, 2002, pp. 245-259).

Величината на лидерот се огледува во неговиот потенцијал и капацитет да работи не само понапорно, туку и помудро, не само подобро, туку и поразлично, успешно да раководи со луѓето и да создава свои следбеници. Притоа, потребно е лидерот да го развива својот ум, да ја зголемува ефикасноста, да пронаоѓа нови начини на размислување и дејствување и да развива нови модели на организациско однесување (Topping, 2002, p. 5).

Чесноста на лидерот подразбира поседување високи етички и морални вредности и стандарди, способност да има отворен ум, почитување на туѓото мислење, како и способност за активно слушање, способност да биде смирен и сталожен во стресни и непријатни ситуации, тоа се само некои од особините кои ја формираат неговата **величина** и еден лидер го прават ефикасен и успешен (Schermerhorn, 2002, p. 234).

Лидерот кој има **визија** секогаш гледа на **реалноста** од поширока перспектива и на еден нов и поинаков начин. Таквиот лидер поседува креативност, верува во себе и во своите можности и способности, при што развива систематско и стратегиско размислување ослободено од илузии, реално базирано на факти и аргументи (Martin, 2006, p. 141).

Успешниот лидер по правило е длабоко **етичка личност** која поседува љубов, чувства и грижа за другите луѓе, за нивните желби и потреби, за она што ги мотивира и сето она што е неопходно за развивање на нивната посветеност и лојалност. Затоа тој одржува високо ниво на комуникација со своите членови, гради тимови, го почитува и го уважува туѓото мислење, доследен е и принципиелен.

Успешниот и ефикасен лидер задолжително треба да поседува **храброст**, енергија, моќ, слободна волја и одговорност, кои ги употребува за да иницира, да мотивира, да дејствува со одржлива иницијатива, во насока на преземање ризик. (Rothstein, 2010, pp. 60-62).

Понатаму, лидерската ефективност не зависи само и исклучиво од неговите лични карактеристики, напротив, таа директно зависи и од детерминантите како што се:

- ***Варијабли на ситуацијата***

Варијаблите на ситуацијата можат да имаат силно влијание и да ја направат неминовна потребата од лидерство или целосно да ја неутрализираат потребата за лидерство во организацијата. Ситуацијата најчесто е резултанта од карактеристиките на групата, задачата што треба да се изврши, од профилот на самата организација и од нејзиното окружување. Кога подредените се професионалци со долгогодишно искуство или кога станува збор за стандардизирани работни задачи, подредените не чувствуваат потреба некој да ги води или да им ја покажува насоката. Според тоа, се појавуваат ситуации во кои лидерството не е неопходно и кога подредените ја заземаат неговата улога.

- ***Следбениците на лидерот***

Кога следбениците на лидерот се професионалци кои одлично ја познаваат работата и знаат сосема добро да се снајдат во секоја ситуација или можат лесно да го решат секој и секаков проблем, немаат потреба од лидер кој ќе треба да им каже што и како да се сработи. Во ситуации кога лидерот нема никаква моќ од позиција или кога е физички оддалечен од своите следбеници, лидерската способност да им задава задолженија и работни задачи е целосно намалена. Лидерите во вакви ситуации мора да го приспособат лидерскиот стил во согласност со потребите на ситуацијата (Senior & Fleming, 2006, pp. 41-45).

Според тоа, величината на еден лидер зависи од внатрешните фактори коишто директно влијаат на лидерските карактеристики и го дефинираат неговиот профил на

личност. Величината на еден лидер подразбира лидерот да поседува и да почитува морални и етички вредности, да има високи стандарди, со доверба да приоѓа кон подредените, да ги контролира својот темперамент и емоции, да го контролира своето чувство на смиреност и чувство на сигурност во несигурни ситуации и слично. Визијата значи лидерот да биде способен нештата да ги гледа на хоризонтот, да ги перципира, набљудува и да ги анализира од широка перспектива и секогаш да ја има предвид „големата слика“. Реалноста го покажува неговиот капацитет за соочување со реалните ситуации во окружувањето, етиката значи лидерот да поседува способност високо да ги вреднува чувствата на другите луѓе, а храброста ја покажува неговата моќ и слободата на волјата. Оттука, однесувањето на лидерот е под влијание на голем број фактори својствени за неговата личност, меѓу кои неговото знаење, искуство и неговите вештини.

4. ФАКТОРИ КОИШТО ВЛИЈААТ НА СТРАТЕГИСКАТА ОРИЕНТАЦИЈА НА МОДЕЛОТ НА ЛИДЕРСТВО ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

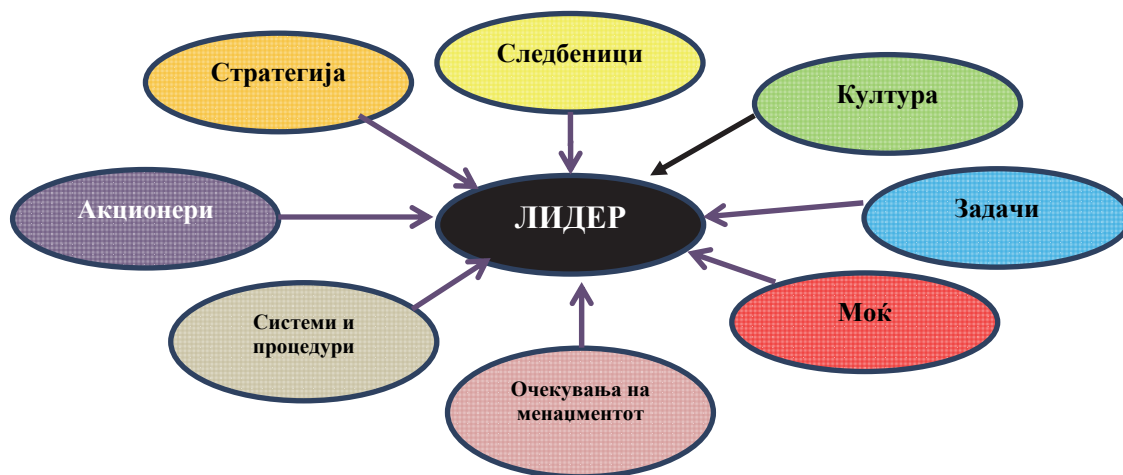
Постојат бројни елементи кои влијаат на успехот на организацијата и во исто време ги условуваат лидерските квалитети и однесувања и го обликуваат лидерскиот стил што се практикува во организацијата. Во зависност од видот и интензитетот на влијанието, се формираат различни лидерски стилови.

Различноста во практикувањето на лидерскиот стил, пред сè, зависи од личните карактеристики и од меѓусебните различности на лидерите, како што се: **физичките карактеристики** (позитивна енергија и физичка издржливост); **лични карактеристики** (самоувереност, чесност и интегритет, независност, водач); **работни карактеристики** (насочен кон резултатите, истраен во напорите, отпорен на препреките); **кофициент на интелекција и способности** (знаење, вештини, носење суд, решителност); **социјални карактеристики** (социјализирана, комуникативна личност, кооперативна, тактична); како и **социјална позадина** (образован, подвижен и динамичен) (Bass, 1990, p. 80).

За разлика од Bass, Senior & Fleming тврдат дека има бројни фактори коишто имаат свое влијание врз квалитетот на однесување на лидерот во организацијата. Според тоа, лидерот и лидерскиот стил, како и однесувањето на лидерот нема да зависат само од неговите лични и професионални квалитети, напротив, неговите

компетенции и неговото однесување во голема мера се детерминирани и условени од останатите организациски елементи, како што се: **организациската стратегија, системите и процедурите, менаџментот и членовите на тимовите, авторитетот, задачите и влијанието на постоечката организациска култура.**

Слика 2-4: Фактори коишто влијаат на обликување на лидерскиот стил



Извор: Senior, B. and Fleming, J. (2006), *Organizational Change*, Third Edition, Pearson Education Ltd, Financial Times Prentice Hall, London, p. 269.

Моделот на лидерство и неговата ефикасност во една организација имаат директна зависност од карактеристиките што лидерот ги поседува, карактеристиките на неговите подредени (членовите на тимот) и е во зависност од дадената ситуација, каде што лидерот употребува различен стил на лидерство. Лидерите некои одлуки ги носат индивидуално и интуитивно. Некои други одлуки ги носат поучени од своето или од туѓото знаење или искуство. Сепак, многу често и најголем број од важните одлуки лидерот ги носи во група. Ефективното носење одлуки честопати зависи од тоа дали ги поставиле вистинските луѓе на вистинските места, со цел да им послужат и да им олеснат во процесот на решавање на настанатите проблеми или при носење важни одлуки.

4.1. Односот лидер – следбеник во развојот на организациското однесување

„Третирај ги твоите војници како свои деца и тие ќе те следат и во најдлабоките долини, иледај ги како да се твои сакани синови и тие ќе стојат покрај тебе и ќе ти бидат верни до смрт“,

Sun Tzu, The Art of War. ^[xxv]

Следбениците во денешниот свет сè помалку ги прифаќаат традиционалните и старомодни лидери, кои лидерството го поврзуваат со автократски идеи и сè почесто претпочитаат лидери кои имаат високи човечки, морални и етички вредности, кои ги почитуваат талентот, знаењето, умешноста, способностите и придонесот на другите луѓе (Adair, 2004).

Денес, успешни лидери се оние кои имаат способност и капацитет да создадат **креативна и инспиративна работна атмосфера**, оние кои креираат **силна организациска култура и однесување**, како и лидери кои знаат да **внесат и да спроведат промени**.

Континуируваниот процес на иновации и постојаното напредување во квалитетот на производите и услугите се огромен предизвик со кој се соочуваат организациите, вклучително и нивните вработени. Тие од нив бараат зголемен напор, постојано професионално унапредување, учење и усовршување за да можат да помогнат на организацијата полесно да се справи и побрзо да ги имплементира промените коишто се предизвикани од современиот развој на технологијата, културните и демографските промени, како и од агресивната и интензивна меѓународна конкуренција.

Успешноста на една организација во огромна мера се должи на расположливиот потенцијал и креативноста на нејзините вработени. Од друга страна, вработените зависат од своите лидери. Лидерот претпоставува постоење на следбеник, додека следбеникот подразбира избор.

Доколку една индивидуа е присилена нешто да стори или мора да следи нечији потреби, желби или цели, не е во вистинска смисла на зборот следбеник, туку предмет на манипулација, доминација и принуда (Hoyt, C., L., во Marturano, 2008, pp. 90-94).

Модерното лидерство подразбира соработка со луѓето кои поседуваат различни знаења, вештини и имаат различни способности, со намера да се обезбеди максимална искористеност на организациските потенцијали, вклучително и човечките ресурси.

^{xxv)} Quotebook, Statement, aphorisms, quotes, Sun Tzu, available at: http://quotebook.us/statements_aphorisms_quotes_by/Sun_Tzu_quotes/4 (accessed 12, May, 2013)

Една од клучните задачи на лидерот е да обезбеди отворена комуникација со своите членови и да ги вклучи во процесите на носење одлуки на сите нивоа.

За да биде лидерот ефикасен, потребно е да им обезбеди редовно снабдување со информации и советување, постојано да ги охрабрува и да ги поддржува, меѓутоа најважно од сè, потребно е членовите да се чувствуваат слободни да партиципираат и да го кажат она што го мислат или чувствуваат. Неретко, луѓето не сакаат да зборуваат на теми за кои имаат различно или спротивно мислење од општоприфатеното или од индивидуалното мислење на претпоставениот. Во таков случај, најчесто луѓето реагираат со премолчување на вистината, плашејќи се дека ако го кажат она што го мислат, можат да бидат погрешно сфатени, па можеби и казнети или, во најлош случај, да добијат отказ. За волја на вистината, не е мал бројот на претпоставени кои не сакаат да ја слушнат вистината.

Нашето искуство и нашиот страв нè научиле да веруваме дека примачот на лоши вести честопати знаел да биде брутален со оној што ја донел лошата вест. Свесен за овој факт, лидерот треба да воспостави **ефикасна организациска култура која ја поддржува, ја поттикнува и ја охрабрува новите идеи и размислувања**. Луѓето научиле да веруваат во нешто само тогаш кога тоа ќе биде реализирано во практика, кога вредностите ќе станат дел од правилата и процедурите, и кога сето тоа ќе се ефектуира во системот за компензации.

Потребно е лидерот да поседува извонредни способности, за да успее да допре до секоја индивидуа на која ѝ е потребно да почувствува доверба и сигурност за да се охрабри да проговори. За да ја стекне таа доверба, прво што треба да стори лидерот е да направи промена кај себе и тој прв да почне да зборува за своите поинакви размислувања, да демонстрира дека има желба да слушне за нови и поинакви размислувања и дека тие се добредојдени.

Второ, тој мора да го охрабри *отворениот дијалог* кој се однесува на сите сфери на работењето, вклучувајќи ги и прашањата за севкупната организација и за раководството. Притоа, потребно е лидерот да се постави кон нив како кон соработници, не како кон следбеници кои му требаат и од кои очекува помош и придонес. Задолжително треба ваквите иновативни размислувања да бидат охрабрени и наградени. Организациските членови треба да бидат убедени дека на организацијата ѝ се потребни нови начини на размислување, дека неуспехот се прифаќа како трошок при експериментирање, а се третира како фаза во процесот на учење нешто ново.

Дадената дозвола слободно да се прозбори и да се каже, дури и кога информациите се неповолни, ја намалува самоцензурата на работните групи, а ја зголемува довербата кај членовите. Кога луѓето меѓусебно си веруваат, само тогаш се слободни отворено да зборуваат за сè што ги мачи. Стекнатата доверба кај организациските членови ги збогатува процесите на носење одлуки. Според тоа, најважната и најтешката работа која треба да ја направи лидерот е *следбенициите да ги гледа како соработници и да ја стоекне довербата на луѓето* (Axelrod in Marturano, 2008, pp. 3-5)

Вистинскиот лидер и следбеник имаат меѓусебен однос во кој доминира слободата на двете страни, како и можност во секое време таа релација да биде прекината. Доколку таа слобода се прекине, тоа веќе не е вистински однос на лидер и следбеник. Вистинскиот лидер не е поврзан исклучиво само со водењето и ниту еден следбеник не треба да биде поврзан само со следењето.

Доколку во меѓусебната релација се појави употреба на моќ, сила, економска нужност или принуда, во тој момент односот се менува во однос на надреден – подреден, менаџер – вработен, господар – слуга или сопственик – роб. Сите овие релации се потполно различни од релацијата лидер – следбеник. Поттикнувањето кон одредено однесување е основа на односот лидер – следбеник, додека присилното однесување е суштинско за сите останати. Основното прашање кое тука се поставува е: *Како да се осигура дека индивидуата којашто води (лидерот) е конструктивна, етичка, отворена и чесна личност?* Одговорот е *да се следат оние лидери кои се однесуваат на истиот начин, односно на начинот на кој луѓето избираат како ќе бидат водени* (Williams, 2005).

Според тоа, начинот на кој ќе биде водена една заедница е неделив и произлегува од вредностите, ставовите, верувањата на поединците од кои е составена таа заедница. Вистински лидери се оние кои се олицетворение на заедницата – кои симболизираат, легитимираат и го зајакнуваат однесувањето во согласност со чувството на заедницата – кои им овозможуваат на своите ставови, заеднички вредности и верувања да се појават, да се прошират и да се пренесуваат од генерација на генерација. Однесувањето на вистинскиот лидер е предизвикано од однесувањето на секој поединец кој избира од кого, каде и кон што ќе биде воден (Klatt, 2001).

Овде е особено важно да се запомни дека вистинското лидерство има капацитет да предизвика однесување што може да биде конструктивно или деструктивно, но има

вродена позитивна тенденција да води кон промени, успех и раст. Лидерите треба да погледнат во себе и да изнајдат начин како да ги поттикнат вработените и да го сменат курсот на организацијата. *Лидерот треба да биде првиот кој ќе се промени* (Blanchard & Miller, 2010).

Првата и најголема одговорност на секој кој настојува да биде лидер и да управува со некого е *да научи да управува со себе*, со сопствениот интегритет, карактер, етика, знаење, мудрост, темперамент, зборови и дела. Ова е комплексен процес и ретко кога е успешен, од причина што е многу полесно да се управуваат и да се контролираат другите и нивното однесување.

Втората одговорност на секој лидер е *да управува со оние кои имаат власт над него*: сопствениците, шефовите, супервизорите, директорите и слично. Без нивна поддршка и помош, не е можно да се користи креативната способност, не е можно да се постигнуваат резултати или да се создадат услови за други поединци да го следат еднаш направеното.

Третата одговорност на секој лидер е *да управува со оние рамни на себе*, оние кои немаат власт над него и оние врз кои нема авторитет и власт – соработници, конкуренти, добавувачи, потрошувачи, како и одредени субјекти од екстерната околина.

Четвртата одговорност на секој лидер е *да управува со оние над кои има авторитет и власт*. Затоа е потребно да се направи избор на вистински луѓе кои ќе го прифатат концептот, ќе умеат да управуваат со себе, со своите колеги, со своите надредени и подредени и, доколку се правилно препознаени и наградени, ќе можат да го вложат целосниот уникатен потенцијал, способности, талент, знаења и вештини во организацијата (Koestenbaum, 2002).

Следниот чекор е лидерот да пронајде *следбеници*, но не такви што ќе го прават она кон што тој ќе ги насочи. На лидерот му требаат зрели и одговорни личности, инспиративни и креативни вработени. Како резултат се создава *облик на партнерство* со оние вработени кои се способни да се посветат на организацискиот бизнис (Adair, 2005).

Лидерите имаат одговорност *да го одржуваат тимот што го создале*. Исто така, имаат обврска да ги воспостават основните правила, да ги детерминираат вредностите и принципите кои ќе водат кон успех. За вистинскиот лидер, лидерството е одговорност, не привилегија.

Тој е одговорен за сите конечни одлуки и тој не смее да чувствува страв од авторитетот и моќта на надредените, менаџерите, директорите или сопствениците. Лидерот мора да покаже храброст, ентузијазам и почит кон сите оние со кои соработува. Тој треба да гледа на успехот на другите како да е негов (Williams, 2005).

Според тоа, за да биде еден лидер успешен, потребно е да постигне високо ниво на доверба кај своите следбеници за да може да го следат. Лидерот ја постигнува довербата со своето знаење, вештини и со својата личност. Стручното знаење кое лидерот го поседува не е пресудно, иако многу значи во почетокот на кариерата, кога поединецот се обидува да стане специјалист и експерт за својата работа.

Со текот на времето, лидерот треба да научи многу повеќе за тоа како се водат луѓето, како се влегува во комуникација, како се стекнува доверба кај луѓето. За таа цел, потребно е неуморно да работи на развој и промена на својот карактер и личност, како и на своето однесување. Ова се морални квалитети кои луѓето високо ги вреднуваат кај другите луѓе. Покрај неговата интелигенција, потребно е да биде развиена и неговата емотивна интелигенција, чувството за емпатија, како да поттикнува и да охрабрува, како да ги подучува другите и сл.

За да биде успешен, вистинскиот лидер никогаш не смее да престане да учи и треба постојано да биде во контакт со другите луѓе. Луѓето ја следат ваквата личност, дури и тогаш кога не знаат дека е лидер, тоа е она што го прави лидерот различен од другите луѓе.

4.2. Влијанието на тимот за ефективно и ефикасно лидерско однесување



Тимот претставува единица од двајца и повеќе луѓе со комплементарни знаења и вештини, кои меѓусебно се во интеракција и ја координираат својата работа со цел заедно да постигнат одредени резултати. Тимот задолжително го сочинуваат вработени кои поседуваат: *технички и функционални работни способности*; вештини за решавање проблеми, за носење деловни одлуки и за управување со меѓучовечки односи (Griffin & Moorhead, 2012).

Успешноста и ефективноста на тимот е во зависност од факторите на различност меѓу членовите на тимот, како што се знаења, вештини, способности, ставови, размислувања, искуства и однесувања, кои ја детерминираат и од кои зависи успешноста и ефективноста на тимот.

Концептот на тимот не подразбира обичен збир на луѓе, туку луѓе кои имаат *заеднички цели и тимска колективна одговорност*, кои се автономни, самонасочувани и самоуправувани. **Ефективноста на тимот се мери преку *производствениот аутпут и задоволството од работата***. Задоволството од работата се однесува на степенот на задоволени потреби на тимските членови, а производствениот аутпут се однесува на квантитетот и квалитетот на дефинираната цел на тимот (Williams, 2005, p. 75).

Со израмнување на хиерархиската организациска структура во денешното динамично и непредвидливо окружување, ставот за моделот на лидер–суперхерој кој успешно се справува со нерешливото, лидер кој поседува натчовечки особини, „магионичар“ кој со еден потег ја решава ситуацијата и проблемите, човек кој знае тајни формули и шаблони, е прилично застарено.

Врвното лидерство денес е *тимски „сјорп“* во кој лежи причината за помалку или повеќе успешно извршување на важните организациски цели, менаџирање со промените и моќта на пренесување на организациските приоритети и вредности низ организацијата.

Денес, врвните тимови треба да имаат многу повисоки цели од тоа да постигнат високи перформанси. Функционирањето на врвните тимови покрај способноста за приспособување и брзина на реагирање, подразбира и создавање позитивно однесување, градење систем на вредности кој е почитуван од тимските членови, адаптивно лидерство и силна организациска култура. Со нивна помош јакне организацискиот потенцијал, се подобруваат организациската кондиција и издржливост и се обезбедува одржување и преживување во динамичното, конкурентско окружување.

4.2.1. Видови тимови и нивните главни карактеристики

Лидерството подразбира стимулирање и поддршка на тимската работа. Тимовите коишто се формираат во организацијата можат да бидат формирани по потреба, за одредени задачи или проекти, можат да бидат проектни, кои постојат

одреден временски период, или можат да бидат дел од организациската култура којашто практикува лидерство и тимска работа.

Доколку тимовите се формирани во согласност со формалната организациска структура, се нарекуваат **формални тимови**. Тие можат да бидат **вертикални** (функционални), **хоризонтални** (вкрстено функционални) и **самоуправувани** тимови.

Хоризонталните тимови имаат предности над **вертикалните** затоа што се составени од вработени на исто ниво, но од различна сфера на експертиза, при што е дозволен слободен проток на информации, се генерираат сугестии, предлози и идејни решенија за нови организациски практики и политики. Ваквите тимови ги јакнат единството и кохезијата во организацијата, ја зајакнуваат колегијалноста и соработката меѓу луѓето и ги зголемуваат задоволството од работата, посветеноста и лојалноста на организациските членови (Daft & Marcic, 2011, pp. 475-480).

Самоуправуваниите тимови се тимови формирани за зголемување на учеството на вработените од пониските нивоа во процесот на носење одлуки. Вклучувањето на вработените започнува со едноставни техники, преку размена на информации со вработените и барање на нивни предлози во врска со унапредување на работата во сите сфери од работењето, како предлози за зголемување на ефикасноста и продуктивноста, за јакнење на организациската култура или предлози во врска со раководењето или заштита на околината. На почетокот се формираат тимови за решавање на тековните проблеми, а потоа се формираат самоуправувани тимови. Предлозите, сугестиите и препораките што ги даваат вработените се даваат на евалуација и одобрување, а најдобрите се спроведуваат и се наградуваат. Преку самоуправуваните тимови работата на вработените им станува предизвик, ги исполнува и од неа чувствуваат задоволство, а себеси се идентификуваат со организацијата, како нејзини рамноправни членови (Helms, 2006, pp. 887-891).

Самоуправуваните тимови се групи од 5 до 20 вработени кои поседуваат различни вештини и кои се способни да работат на различни места. Членовите на самоуправуваните тимови имаат одговорност и носат одлуки во врска со нивната работа, го набљудуваат, вршат самоконтрола и го анализираат сопственото работење и постигнатите резултати, го менуваат своето однесување, ги постигнуваат целите и се приспособуваат кон променетите услови. Ваквиот тим ги елиминира комуникациските бариери меѓу секторите и обезбедува извонредна координација меѓу членовите. На овој

тим му е дозволен пристап кон сите ресурси, како што се информациите, опремата и машините (Klatt, 2001, pp. 298-332).

Тимската работа подразбира формирање тимови кои се во согласност со организациските потреби. Самоуправуваните тимови ја овозможуваат партиципацијата на вработените, создаваат услови за понатамошно учење и надградување, стекнување со нови знаења и вештини, размена на искуства и професионално усовршување.

Членовите на самоуправуваните тимови самостојно носат одлуки, при што се зголемува нивната одговорност и посветеност, во работењето наоѓаат смисла и вредност, чувствуваат задоволство од работата и добиваат соодветен систем на награди.

Во ваквите тимови се зајакнува поврзаноста, соработката и колегијалноста меѓу тимските членови, јакне организациската култура и се усвојуваат нови форми на организациско однесување. Самоуправуваните тимови го стимулираат најјакниот мотив кај луѓето, *чувството на приврзаност и припадност кон групата*. Вреднувањето на нивниот труд и ангажирање е мотиватор којшто ги тера да бидат подобри и поуспешни во иднина.

Мотивираните и задоволни вработени се најјакниот организациски бенефит. Задоволните вработени остануваат во организацијата од причина што таму им е пријатно, таму се ценети и почитувани, се чувствуваат среќно и исполнето, а за возврат стануваат посветени и лојални на организацијата на која ѓ припаѓаат.

4.2.2. Структура и динамичка димензија на тимот

Следното прашање за кое се загрижени лидерите е создавањето тим кој би реализирал најголема продуктивност, ефективност и ефикасност. Практиката покажала дека тимовите коишто се составени од 7 члена во просек (од 5 – 12) претставуваат идеална комбинација која обезбедува варијации на различни работни вештини, а истовремено им обезбедува на членовите доволно простор за интерактивни односи, при што можат да ги изразат своите позитивни и негативни чувства, имаат можност да влијаат на другите членови од тимот и лесно да ги решаваат проблемите. Ваквиот тим им дозволува на членовите да се чувствуваат како дел од групата (Rock, 2006, pp. 216-223).

За да биде успешен тимот на долг рок, потребно е да се имаат превид два важни момента: *социјалната благодостојба на тимските членови* и *извршувањето на поставените задачи*.

Членовите на тимот кои ја извршуваат улогата на **специјалисти за поставената задача** најчесто се професионалци – експерти кои поседуваат знаења, вештини и доволно искуство во проблематиката. Овие членови се главните иницијатори на новите идеи, предлози, мислења и сугестии и се генератори на позитивната енергија во тимот.

Членовите кои ја играат **социјално-емотивната** роля во тимот ги поддржуваат емотивните потреби на тимските членови и ја одржуваат силата на социјалниот ентитет. Овие членови ги охрабруваат и ги поттикнуваат останатите, ја намалуваат тензијата и ги хармонизираат меѓучовечките односи, ја креираат тимската култура и ја зголемуваат кохезивноста на тимот (Schermerhorn, 2002).

Кога поголем број членови во тимот ја играат социјално-емотивната улога, за тимот велиме дека е **социјално ориентиран**. Членовите меѓусебно се чувствуваат блиски, соработуваат и си помагаат, избегнуваат критизирање и напаѓање со контраставови, не се трудат со сила да ги наметнат своите ставови и сл. Нивниот примарен интерес е создавање и одржување на пријатната работна атмосфера во која работат среќни и задоволни луѓе. Меѓутоа, тимот може добро да функционира, членовите да бидат среќни, а тимот да не биде продуктивен.

Во случај кога во тимот се застапени поголем број специјалисти за поставените задачи, тимот обезбедува исполнување на поставените задачи и реализација на целите. Но, ваквиот **целно ориентиран тим** е продуктивен само на краток рок. На долг рок, вака составениот тим бележи пад на продуктивноста поради недостиг на задоволство од работата на членовите од тимот. Членовите во ваков тим се строги професионалци, меѓу нив нема интеракција и разговор, освен оној што се однесува на работата. Практично, членовите покажуваат исклучително малку грижа еден за друг, не се поддржуваат еден со друг, честопати се напаѓаат со контраставови и ги игнорираат социјалните и емотивните потреби на членовите од тимот. Ваквиот тим е тим кој е составен од збир на луѓе кои меѓу себе се „странци“. Меѓу нив нема соработка и блискост, ваквиот тим е крут, не им нуди задоволство на своите членови, а членовите реагираат и демонстрираат отпор на секој предлог за промена (Daft & Marcic, 2004, pp. 526-528).

Во ваквите тимови задолжително треба да има **член што ја игра двојната улога**, кој придонесува во извршувањето на задачите, но истовремено внимава на задоволување на социјално-емотивните потреби на членовите од тимот. Овие луѓе се **лидерите во тимот**. Покрај нив, во тимот многу често се среќава член или повеќе членови кои не партиципираат во тимот, кои ветуваат, но не исполнуваат. Задача на лидерот е да го препознае и ваквиот член благовремено да го замени (Barrett, 1998).

Успешноста на еден лидер се огледува во имањето *осети и чувство за правeње добра комбинација од членови-професионалци и членови кои ја играат социјално-емоционалната рола*.

Ефикасниот тим мора да биде составен од членови од двата типа и меѓу нив мора да постои баланс. Балансираниот тим ветува ефикасност, ефективност и раст на продуктивноста на долг рок, како и зголемување на задоволството од работата на организациските членови.

Нешто што е многу важно и нешто од коешто страдаат многу тимови и групи е присуството на член кој е т.н. најслаба алка во тимот. Тоа е *членот кој многу зборува, уште повеќе ветува, но ништо не исполнува*. Овој член не припаѓа во тимот и мора да биде заменет што поскоро.

Доколку не се постапи така, па неговото однесување се толерира, тоа може да биде закана која ги оштетува односите меѓу членовите. Неговото однесување ги иритира останатите членови и предизвикува нервоза и вознемиреност, конфликтни и непријатни ситуации коишто на долг рок стануваат почести, па дури и желба за напуштање на тимот.

За да се задржи задоволството од работата, лидерот мора секогаш да ги брани и да ги штити интересите на членовите од тимот и да направи сè што е во негова моќ за да ја одржи кохезивноста на тимот. На таков начин лидерот успева да изгради доверба кај членовите и верба дека е сериозен и истраен, дека неговите намери се чесни, а неговите планови и цели се долгорочни.

4.2.3. Стадиуми во развојот на тимот

Формирањето успешен тим што остварува резултати и што создава задоволство кај своите членови е исклучително скап, сложен, долготраен и макотрпен процес исполнет со предизвици и закани да не успее да ги реализира целите. Од тие причини,

Формирањето на тимот треба да биде препуштено на лидерот, кој благодарение на своите знаења, вештини, способности и искуство умее да направи *вистински избор на членовите што ти води и кои го следат*. Ова е предуслов за еден тим биде успешен и да успее да ги реализира целите за кои е создаден.



Формирањето на тимот е првиот чекор од кој зависи понатамошниот развој, кој не е случаен и сам по себе загарантиран. Потребно е тимот да еволуира минувајќи низ повеќе фази за да го достигне својот развој. Во првата фаза на формирање на тимот се врши избор на членови, се утврдуваат границите во кои треба да функционира тимот, меѓусебно запознавање на членовите од тимот и тестирање на потенцијалот за пријателство и ориентираност кон работата. Во оваа фаза членовите лесно го прифаќаат авторитетот, независно дали станува збор за формален или неформален лидер. Тогаш се добредојдени неформални и социјални дискусии.

Втората фаза се карактеризира со „**бура од идеи**“-сесии, на кои се изнесуваат личните идеи, при што се дискутира за проблемите, можни се конфронтации и несогласувања меѓу изнесените идеи, евентуални спротивставени мислења, согласувања или несогласувања со идеите. Привлечени од исти или слични размислувања, ставови, интереси и потреби, настанува групирање на членовите.

Во третата фаза несогласувањата се надминати, изградени се заеднички ставови и **тимската хармонија и единство растат**. Меѓу членовите се создава консензус за тоа кој ја има моќта, па доколку не е назначен лидер, во оваа фаза членовите му помагаат на еден од членовите да се издвои од групата и да застане на врвот од групата како *неформален лидер*. Во оваа фаза членовите почнуваат меѓусебно да се разбираат.

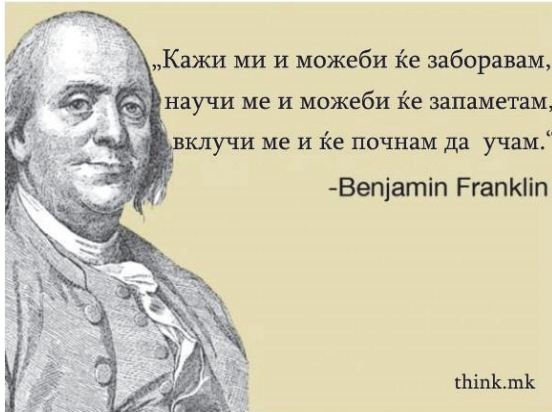
Четвртата фаза е **извршување**. Членовите се добро координирани, секој ги знае своите задолженија, и пристапуваат кон решавање на проблемите во интерес на постигнување на целта. За време на оваа фаза, лидерот внимателно ја следи реализацијата на тимската задача. Структурата на групата е стабилна, членовите се мотивирани и генерално задоволни, фокусирани на реализација на конкретните задолженија. Во оваа фаза, членовите на групата во секој момент успешно можат да се приспособат на каков било предизвик или промена.

Петтата фаза е **расформирање**, кога целта заради која е формиран тимот е реализирана и остварена. Членовите се чувствуваат емотивно среќни и задоволни, доколку успеале, или разочарани и депресивни доколку не успеале да ги реализираат очекувањата. Понекогаш е можно да бидат среќни и задоволни поради постигнатите резултати, но емотивно празни заради губењето на пријателството изградено во тимската работа или пропуштеното во сферата на социјалниот живот. За награда, лидерот може да ги потенцира *йосебниите залаѓања со некаков ритуал или церемонија*, на пример, со доделување плакети, пофалници или награди за да го обележи завршувањето и крајот на активноста. Овие пет фази се случуваат во секвенција, и почесто или поретко имаат тенденција да се повторуваат (Daft & Marcic, 2004 pp. 528-529).

Како заклучок од сето кажано, е дека тимската работа и градењето тимови се одвива во пет стадиуми, кои многу внимателно треба да бидат осмислени, правилно и навремено спроведени со цел за запазување на дадените рокови. Изборот на членовите од тимот е обврска на лидерот и е првата, и можеби една од поважните фази од кои зависи тимскиот успех. Направената селекција на вистинските луѓе на вистинските места е првиот чекор кој создава рамнотежа во тимот. Може да се случи несоодветниот избор на членови да го стопира или да го „заглави“ процесот на понатамошна еволуција на тимот. За избирањето членови, потребно е да се постави репер според кој би се „мереле“ потенцијалните членови или да се изгради некаков „посакуван профил“ на потребни членови. Доколку проблемите коишто треба да ги решава тимот се, на пример, од сферата на организациската култура и однесување, потребни се луѓе кои се отворени, комуникативни, екстровертни, позитивни, кои знаат како и во која насока би сакале нештата да се одвиваат во иднина. Ваквите луѓе полесно влегуваат во комуникација и блиски односи со членовите на групата и со останатите во организацијата, за разлика од луѓето кои се интровертни, затворени, помалку комуникативни, скептични, критички настроени, дури и тогаш кога нема потреба за критика и сл. Можеби би било можно да се воспостави кохезивност во ваков тим, но секако, за тоа е потребно повеќе време. Изборот на членови никако не треба да значи дека тоа треба да бидат луѓе со исти или слични ставови, затоа што тоа има свој недостаток – би се намалил дотоколот на нови идеи, мислења, ставови по различни прашања. Фазите кои следуваат по фазата на формирање на тимот, се практично активности во врска со спроведување на утврденото и договореното, и тука доаѓа во

прашање познавањето на работата, професионалноста, исполнителноста и почитувањето на роковите.

4.3. Организација којашто континуирано учи



Конкуренцијата на глобалниот пазар и транзицијата кон организација којашто континуирано учи врши притисок и ги приморува организациите да се ориентираат кон ангажирање вработени што поседуваат различни знаења и вештини, кои имаат различни животни и професионални искуства и различни квалификации. Концептот на

организацијата којашто континуирано учи и понатаму побудува голем интерес и е предмет на голем број истражувања спроведени од економските истражувачи, консултантите, како и од менаџерите кои се занимаваат со оваа проблематика во практиката, што е воочливо од обемот на литературата што е посветена на оваа тема (Argyris & Schon, 1996).

Македонија, се чини, е на самиот почеток од оваа кампања во процесот на воведување на доживотното учење и градење организации коишто континуирано учат. Најчесто активностите на македонските деловни субјекти се насочени кон инвестирање во вештини поврзани со информативната технологија и комуникациите. Недостатокот од потребна, талентирана и квалификувана работна сила е забележано и од Владата, па во последно време започнати се низа иницијативи со кои се работи во правец за зголемување на мобилноста на работната сила, развој на работни вештини и организирање тренинг-програми за работодавците и за вработените (European Commission, 2010).

Формалното образование во Македонија е дефинирано, организирано и структурирано според дефинирана и определена програма. Тоа се спроведува преку државни и приватни училишта, универзитети и институции коишто го покриваат основното и средното образование (техничко или гимназиско) и универзитетското образование. Неформалното образование се спроведува преку најразлични процеси и програми за учење одредени специјализирани програми коишто се организираат преку

различни едукативни центри. Најчесто неформалното образование е неорганизирано, непрецизно дефинирано, не се вреднува соодветно и не носи придобивки за ученикот. Од друга страна, неформалното образование не е организиран процес на учење. Во суштина, тоа е процес на прибирање знаења и вештини, јакнење на способностите и одговорностите кои се стекнуваат во текот на целиот живот, кои се во постојан процес на надградување и развивање (Комора на мал бизнис во Македонија, 2009).

Неформалното образование многу често се спроведува спонтано и по лична иницијатива, засновано е на доброволна база, без каква било обврска, а за него не се стекнуваат дипломи или други документи за потврда. Ова опфаќа гледање филмови, претстави, посета на саеми и изложби, следење научни ТВ-програми, научни студии, посета на конференции и сл. (Dib, 1988, pp. 300-315).

Препораките на Светската Банка одат во правец на насочување на идните активности на работодавците во изнаоѓање техники и методи за да привлечат квалификувана работна сила, нејзин понатамошен развој и развивање силни стратегии на МЧР во насока на нивно задржување. Секторот за услуги, особено мултинационалните компании коишто се присутни во Македонија, користат современи техники и методи и развиваат стратегии за привлекување, развој и мотивирање на младата талентирана работна сила. Забележлива е појавата на масовен одлив на мозоци надвор од нашата земја и миграцијата на професионалците кон развиените европски и прекуокеански земји. Одливот на младите и на професионалците надвор од нашата земја во иднина ќе предизвика недостиг на работна сила, намалување на понудата и квалитетот, како и зголемување на трошоците за нејзино пронаоѓање и привлекување.

На организациите и на нивните менаџерски тимови почнува да им станува појасно значењето и улогата што ја имаат човечките ресурси, како и главните движечки сили коишто го зголемуваат интересот за оваа тема, глобалното конкурентско окружување и влијанието што то има учењето за зголемување на организациската предност во однос на конкуренцијата (Pfeffer, 1998).

Организацијата којашто континуирано учи претставува современ модел на организација, во која секој вработен се препознава како единка што е ангажирана во процесот на идентификување и решавање на секојдневните прашања и проблеми, организација која постојано експериментира, континуирано се менува и унапредува, при што то зголемува својот капацитет во правец на растење,

унапредување, континуирано учење и воспитување на организациските цели (Choo, 2002).

Топ-менаџмент гуру на организацијата којашто континуирано учи е Peter Senge, кого весникот Journal of Business Strategy го нарекува „стратеј на векот“ и е еден од 24-те луѓе кој извршил „...во последниве сто години, најсилно влијание на бизнис стратегиите и начинот на кој се води бизнисот денес“.^[xxvi]

Во своето дело „Петтата дисциплина“ (1990), Senge ги елаборира концептот и главните карактеристики на организацијата којашто континуирано учи. Според Senge, организациите коишто континуирано учат се „...организации каде што луѓето постојано ги прошируваат своите капацитети, со цел да создаат резултати какви што посакуваат, каде што се негува новиот и експанзивен начин на размислување, каде колективниот стремеж е ослободен и каде луѓето постојано учат за да можат подобро да ја перципираат целината“.^[xxvii]

Со неа Senge успева да ја промени илузијата која се создава кај луѓето уште од најраното детство – дека **комплексните проблеми и задачи се многу полесно разбирливи доколку тие се разделат и се расцепкаат на помали и поситни делови**. На овој начин се олеснува работењето, менаџирањето и контролирањето, меѓутоа таквата фрагментираност на целината, на подолг рок создава низа проблеми, особено кога треба да се спојат или да се залепат парчињата и кога станува потребно да се види „големата слика“ (ефект на скршено огледало). Тоа е залуден обид, и станува неможно да се види вистинскиот одраз на целината, вели физичарот David Bohm во „Петтата дисциплина“ на Senge. Во моментот кога луѓето ќе се откажат од таа илузија – настапува моментот за создавање на **организацијата којашто континуирано учи**. (Senge, 1990, p. 8).



За да се создаде организација којашто континуирано учи, потребно е да се напуштат и да се заборават старите обрасци и модели на лидерство. Во иднина, успешни организации можат да бидат само оние што креираат и создаваат организации коишто континуирано учат. Способноста на организациите постојано да го зголемуваат

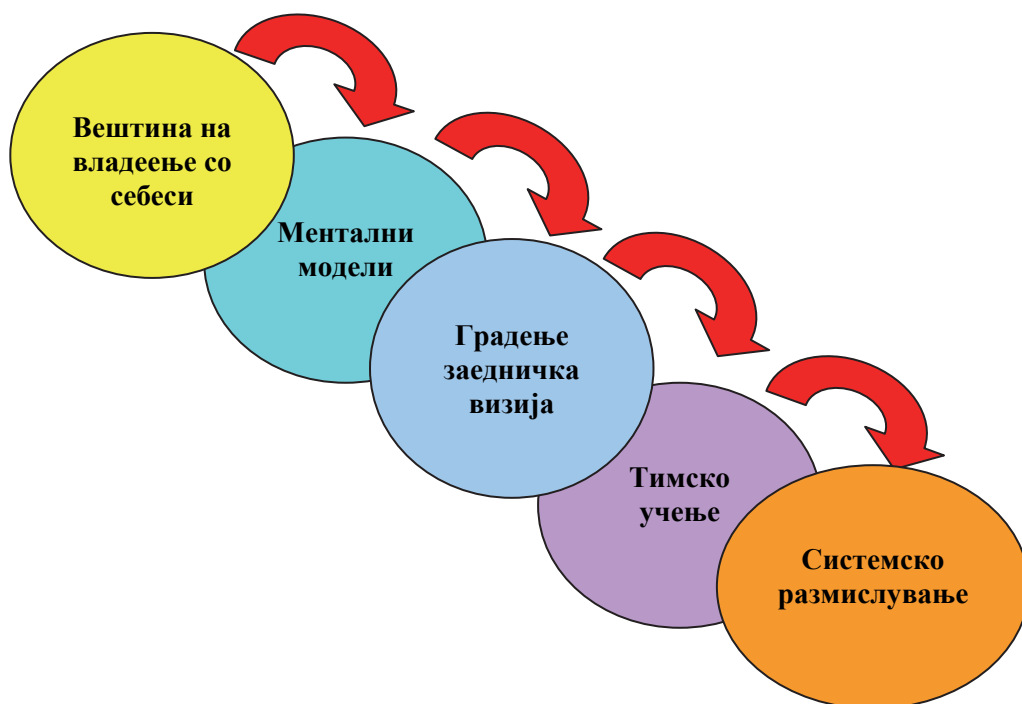
^{xxvi}) MIT Sloan Faculty Directory. “Peter Senge”, available at:

http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_spseqno=41415 (accessed 31 January, 2013).

^{xxvii}) INFED. (2013). The Encyclopedia of Informal education [INFED]. „Peter Senge and the learning organization“, available at: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> (accessed 31 January, 2013).

капацитетите за учење на сите организациски нивоа, да создаваат тимови во кои луѓето функционираат заедно, каде што нивните силни страни се дополнуваат и се доразвиваат, а слабостите и ограничувањата меѓусебно се компензираат, чии знаења и вештини се дополнуваат, се унапредуваат и се усовршуваат, каде што учењето е побрзо од она на конкурентите, заедничките цели се поставуваат над поединечните и каде што се реализираат извонредни резултати, претставува основен предуслов за создавање конкурентска предност на организациите. Тимовите не се големи и успешни сами по себе, тие низ процесот на континуирано учење еволуираат и стануваат такви. Создавањето организации коишто континуирано учат овозможува создавање и еволуција на поголеми системи, заедници и општества коишто континуирано учат и, конечно, до еволуција на светот во целост кој постојано учи, се усовршува и напредува.

Слика 2-5: Моделот на петте дисциплини според Senge



Извор: Nancy, R. (September, 20, 2011), „Systems Thinking: Peter Senge’s Learning Organization“^[xxviii]

^{xxviii} Nancy, R. (September, 20, 2011), „Systems Thinking: Peter Senge’s Learning Organization“ available at: http://www.google.com/imgres?imgurl=http://community.campuspack.net/Users/Nancy.Rubin/Objects_of_Interest/2011/09/Systems_Thinking_Peter_Senges/mental.jpg!600x445&imgrefurl=http://community.campuspack.net/Users/Nancy.Rubin/Objects_of_Interest/2011/09/Systems_Thinking_Peter_Senges&usq=_c0K-gbWomwhKx9NtIWYJB-LRYu0=&h=445&w=600&sz=48&hl=mk&start=11&zoom=1&tbnid=nrOATQIk_3PiqM:&tbnh=100&tbnw=135&ei=LH0Pub_bBMT5sgbN0IDABg&prev=/search%3Fq%3DLEARNING%2BORGANIZATION%2Bby%2BSenge%26um%3D1%26hl%3Dmk%26sa%3DN%26gbv%3D2%26tbn%3Disch&um=1&itbs=1 (accessed 4 February, 2013).

Она што фундаментално ќе направи разлика меѓу *орјанизациите што континуирано учат* и *традиционалните авторитарни организации* кои контролираат, ќе биде во постоењето и владеењето на **некои основни дисциплини**. Затоа, дисциплините на организацијата која што континуирано учи се од витално значење (Senge, 1990, pp. 8-9).

Senge е автор на „*Моделот на петте базични дисциплини*“ коишто задолжително мора да ги применат организациите коишто континуирано учат: системи на размислување, вештина на владеење со себеси, ментални модели, градење заедничка визија и тимско учење. Петте дисциплини предизвикуваат промена на мислењето, при што наместо да се размислува за деловите, се размислува за целокупноста, наместо да се размислува за луѓето како беспомошни реактори, се размислува за **активни ученици што ја креираат иднината** (Senge, 1990, p. 69).

- **Системско размислување**

Системското размислување започнува со градењето на тимовите и поврзувањето на единките во тим, така што за носење одлука, потребно е учество на секој тимски член. Заедничкото размислување се поттикнува и се охрабрува, при што се создава синергија, се зголемува постоечкото со стекнување дополнително тимско знаење, како колективен феномен. Системското размислување подразбира создавање нов светоглед, каде што се спојуваат деловите и нивните меѓусебни интеракции во едно кохерентно тело при што се создава „големата слика“. За да се развијат системите за размислување, потребно е луѓето засекогаш да се ослободат од застарените модели на размислување и да усвојат нови, каде што организацијата се набљудува како **динамички процес** (Senge, 1990, pp. 114-122, pp. 218-245).

- **Вештина на владеење со себеси**

Вештината на владеење со себеси подразбира развивање доживотна дисциплина и спроведување континуиран процес во кој индивидуата учи како да се спознае себеси, како да ги спознае другите, како да создаде сопствени механизми за контролирање на темпераментот и емоциите и за објективно гледање на реалноста, при што се ослободуваат од старите и застарени модели на размислување, се ослободуваат од стереотипите и предрасудите, со што настанува духовно прочистување и раст, така што се развиваат личните визии, се препознава сопствената моќ, посветеноста кон вистината и користење на потсвесното (Senge, 1990, pp. 114-158).

- **Ментални модели**

Менталните модели на луѓето се длабоко вкоренети претпоставки, генерализации, слики и „образци“ кои силно влијаат и го детерминираат начинот на кој го разбираат светот, начинот на кој размислуваат, како се однесуваат и како преземаат акција. Оттука тие се најголемата пречка, која кај луѓето создаваат страв, сомнеж, недоверба и ригидност кон промените што неминовно треба да се случуваат во континуитет. За полесно разбивање на овие ментални модели, потребно е луѓето да се стекнат со нови вештини и знаења со кои се надминуваат дотогашните застарени политики, се менува организациската култура и однесување, кои се карактеристични за традиционалните организации (Senge, 1990, pp. 159-188).

- **Градење заедничка визија**

Градењето заедничка визија подразбира дека големата визија што ја формулира лидерот не смее да остане само визија. Потребно е визијата да биде споделена со и меѓу организациските членови, при што визијата треба да ги инспирира и да ги поттикне кон акција, да ги зголеми ентузијазмот и посветеноста на вработените во организацијата, затоа што само така визијата станува реалност (Senge, 1990, pp. 190-217).

- **Тимското учење**

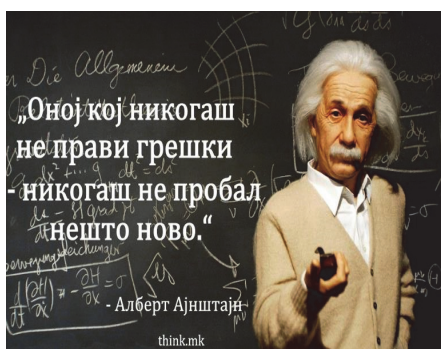
Тимското учење овозможува да се постигнат многу подобри резултати со паралелно развивање на членовите на тимовите, при што тие стануваат подобри и поисполнителни вработени, каде што се суспендирани претпоставките и сомнежите кои постојат меѓу луѓето, се создава меѓусебно разбирање и соработка, се јакне довербата и соработката меѓу луѓето (Senge, 1990, pp. 218-245).

Според Bersilin Josh, постојат **пет клучни елементи** неопходни за да се формира организација којашто континуирано учи^[xxix]:

- **Корпоративното учење е неформално, и човечките ресурси не го поседуваат** – се создава со помош на интерното организациско окружување коешто го охрабрува и го фаворизира *учењето на работното место*, при што преку неформален тренинг се тренираат и се обучуваат вработените. Сознанијата од досегашните истражувања покажуваат дека неформалното учење покажало трипати подобри резултати од ефектите добиени преку формалниот тренинг.

^{xxix}) Bersin, J. (2012) „Five keys to building a learning organization“ available at: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/> (accessed 20 January, 2012)

- **Систем за промовирање и наградување на најдобрите** – е најсилната порака која може да им биде упатена на вработените, а која стимулира активност и дава насока дека вреди и се исплати обидувањето да се биде најдобар, да се вложува во знаењето, учењето и усовршувањето.
- **Пренесување и делегирање авторитет на експертите и професионалците** – со што им се овозможува пристап и размена на сите потребни и неопходни информации.
- **Демонстрирање вредност стекната со формалниот тренинг** – подразбира давање можности и одредени погодности како облик на дадени привилегии коишто им се нудат на вработените кои вложуваат напори во зголемувањето на формалното знаење, како на пр: отсуство од работното место на неколку дена, подмирени трошоци за школарина, стипендии и слично, со идеја дека сето тоа ќе биде вратено повеќекратно преку стекнатото знаење, научените нови вештини и развиени поголеми способности коишто обезбедуваат поголема продуктивност, а истовремено го зголемуваат личното задоволство кај вработениот.



- **Правењето грешка се толерира** – заземање организациски став и развивање организациска култура дека успехот, како и неуспехот, сепак се резултати. Неуспехот или направената грешка е чекор

направен во насока кон стекнување нови сознанија и учење нова лекција, односно „од грешките се учи“. Најголемото организациско учење настанува по направена голема грешка. За неуспехот или настанатата грешка никогаш не смее да се обвинува, уште помалку да се казнува партиципиентот. За секоја дијагностицирана грешка или неуспех, потребно е да се пронајдат и да се утврдат причините кои довеле до неа и да се ангажираат формалните програми во насока на организациско дооформување, унапредување и усовршување на системите, со цел да се оневозможи повторување на грешката.

За да се создаде организација којашто континуирано учи, најважно е, пред сè, организацијата да создаде соодветна култура која им дозволува и им дава на

вработените доволно време, слобода и простор, им овозможува на луѓето да размислуваат, да креираат и да иновираат, остава доволно простор за развој и споделување на индивидуалното и корпоративното знаење и експертиза и им овозможува учење од појавените и евентуално настанатите грешки. Организацијата којашто континуирано учи на тој начин создава предност која ја одделува од сите останати и од конкурентите, а истовремено ја подготвува успешно да се справи со секоја и со секаква новонастаната промена во внатрешното окружување или во надворешната околина.

5. ЛИДЕРСТВОТО ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА КОЈАШТО КОНТИНУИРАНО УЧИ

Организацијата којашто континуирано учи неминовно ја наметнува потребата од **нов поглед на лидерството**. Традиционалните лидери и менаџери најчесто ја одредуваат насоката, ги дефинираат и ги одредуваат правилата, прописите и процедурите и во најголема мера ги носат клучните одлуки кои произлегуваат од нивниот индивидуален, субјективен, интуитивен и несистематичен светоглед, – вели Senge. Во моделот на традиционалното лидерство, вработените немаат доволно овластување да носат одлуки, имаат недостаток на лична визија, самоиницијативност и самомотивираност и „...не владеат, ниту се доволно способни да се справат со силите кои предизвикуваат дефицити со кои можат да се справат само навистина „големите“ лидери“.^[xxx]



Наспроти традиционалното лидерство, во новиот модел на лидерство потребен во организацијата што континуирано учи, лидерите стануваат дизајнери, „стјуарди“ и учители. Тие се архитекти и градители на организацијата што континуирано учи, во која вработените постојано ги зголемуваат и ги унапредуваат искуството, знаењето и потребните вештини и способности. На тој начин вработените многу полесно ја разбираат комплексноста на проблемите и полесно ја прифаќаат визијата, нејзиното

^{xxx)} INFED. (2013). The Encyclopedia of Informal education [INFED]. „Peter Senge and the learning organization“, available at: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> (accessed 31 January, 2013).

значење и потреба. Клучната улога на лидерите во организација којашто континуирано учи е да почнат да *ги инспирираат (вдахнуваат) следбениците со визија*.

Во таквата организација лидерот има неколку функции (Senge, 2010, pp. 317-341):

Лидерот како дизајнер – на организациските политики, стратегии и системи, креатор на визијата и суштинските вредности според кои луѓето живеат и работат. Градењето заедничка визија е клучно за долгорочна ориентација и успешност. Дизајнирањето на процесот на учење во организацијата е предуслов за повисока продуктивност и ефикасност во работењето.

Лидерот како „стјуард“ – лидерите на почетокот создаваат сет на идеи кои ги добиваат во непосредниот контакт и во неформален разговор со менаџерите и вработените. Позитивниот пристап на лидерот и укажаната доверба кон организациските членови, како и понудената можност слободно да ги изнесат своите мислења и ставови, проблеми и тешкотии, предлози и идеи, се фактори коишто ја даваат смислата на лидерската работа. Преку разговорот за визијата воден со организациските членови, лидерот прави процена за степенот на успешност на понудената визија. Разговарањето за визијата создава услови и им овозможува на сите останати да земат свое учество во нејзината реализација, но истовремено и да помогнат во нејзиното понатамошно надградување и развивање. Визијата лидерот не ја поседува, ниту ја третира како лична сопственост, од причина што знае дека нејзината реализација зависи од учеството и успехот на секој поединец во организацијата. Оттука, од исклучителна важност е лидерот да биде служител на заедничката визија, да знае и да умее да ја менаџира неа за заедничка корист.

Лидерот како учител – има за цел да го стимулира и да го забрза учењето на сите членови во организацијата, преку тимското учење на сите организациски нивоа. На овој начин се зголемува колективното организациско знаење, се развива и се јакне општествениот капитал.

Во оваа смисла, организацијата што учи е идеална форма на организација којашто станува способна и подготвена да одговори на сите предизвици, закани, непредвидливи настани и случувања однатре и однадвор. Од особена важност е вркката што се воспоставува помеѓу организацијата којашто континуирано учи и градењето на општествениот капитал, кој станува многу повеќе од обичен збир на индивидуи и поединци. Поврзаноста меѓу луѓето во ваквиот модел на организација лежи на темелите

на меѓусебна доверба, градење заедничка визија, меѓусебно разбирање, соработка и кохерентно организациско однесување кое ја развива и ја унапредува поврзаноста меѓу луѓето во заедницата. Сето ова влијае на зголемување на посветеноста кон организацијата или пошироката заедница на која ѝ припаѓаат.

6. УЛОГАТА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ПРОЦЕСОТ НА КОНТИНУИРАНО ОРГАНИЗАЦИСКО УНАПРЕДУВАЊЕ И УСОВРШУВАЊЕ

Системот на континуирано унапредување и усовршување на квалитетот, технологијата, процесите, корпоративната култура, продуктивноста, заштитата и сигурноста на вработените, заштита на околината, преку *серија мали промени*, т.н. инкрементални промени, во литературата е познат како „*kaizen*“. Негов автор е Masaaki Imai, кој прв го употребил во 1985 во неговата книга *Kaizen - The secret to Japan's competitive success*.^[xxxi]

Терминот „*kaizen*“ потекнува од јапонскиот јазик, од зборот „*ka*“, кој во превод значи „*промена*“ и „*zen*“, кој значи „*подобро*“, односно „*унапредување*“ или „*промена кон добро*“. „*Kaizen*“ претставува филозофија или практика која има потекло од јапонската култура и нивниот начин на практикување на лидерство. Оваа стратегија, заснована е на *постојано унапредување и постојано усовршување на процесите* во бизнисот, здравството, психотерапијата, банкарството и во сите останати индустрии (Maurer, 2013, pp. 1-8).

Кога се употребува поврзано со бизнисот во работната организација, „*kaizen*“ се однесува на активностите коишто постојано ги подобруваат сите функции во кои се вклучени сите вработени, од сите хиерархиски организациски нивоа. Во сржта на овој модел лежи утврдување и прифаќање стандарди и нивно континуирано унапредување и усовршување, со што би се *елиминирале сите потенцијални зајуби* во работењето. За да се обезбеди поддршка на стандарди од повисоко ниво, потребно е да се спроведат редовни тренинг-програми и супервизија, кои имаат за цел да им помогнат на вработените да успеат во постигнувањето и реализирањето на повисоките стандарди. Клучни елементи на овој модел се:

- **Тимска работа (вклученост на сите вработени);**

^{xxxi}) Kaizen Institute: Global leaders in operational excellence, (February, 4, 2013) available at: <http://www.kaizen.com/> (accessed 4 February, 2013)

- Зголемување на одговорноста;
- Зголемување на моралот на организациските членови;
- Зголемување на квалитетот;
- Суштински за унапредување на работењето во сите сегменти ^[xxxii].

Моделот „Kaizen“ опфаќа збир од техники кои се користат и се однесуваат на секаков облик на подобрување и унапредување во бизнисот, техники за унапредување и подобрување во сите сфери на организациското работење, кои може да се спроведуваат еднакратно или во повеќе фази, повремено или континуирано, можат да бидат поголеми или помали по обем.

За да биде ефикасен, потребно е неговата примена да подразбира вклучување и учество на сите вработени во процесот на севкупно унапредување и усовршување. Оваа филозофија е целосно различна од програмите за унапредување кои биле карактеристични за традиционалните организации од средината на минатиот век. Нивните големи, обемни и опсежни планови и проекти во современите организации заменети се со *низа помали експерименти*, кои лесно и едноставно можат да се применат доколку се покажат како успешни (Murer, 2013, pp. 21-83).

Секој вработен во организацијата е охрабрен постојано да *понуѓи свои предлози и суштински за унапредување и усовршување*. Јапонските компании како „Тојота“ и „Канон“, прибираат од 60 до 70 предлози по вработен годишно, од кои 90% се спроведуваат. Најчесто тие сугестии не се однесуваат на некакви радикални, драматични и значајни промени, напротив, тоа се мали и ситни промени, меѓутоа спроведени во серија и во континуитет даваат ефекти како што се: зголемување на продуктивноста, сигурноста и ефективноста преку елиминирање или редуцирање на загубите.

Западната филозофија може да се сумира со изјавата дека *„ако нешто не е скршено, нема потреба да се поправа“*. „Kaizen“ филозофијата подразбира барање и изнаоѓање начин секогаш *„да се најправи подобро, да се унапредува и покрај тоа што нешто е добро, не е расипано, допраено или застарено“* со образложение *„...ако ние не го сториме тоа, не можеме да се најпреваруваме со оние кои ќе го направат тоа“* ^[xxxiii].

^{xxxii)} Value Based Management. (2013). „Kaizen philosophy and kaizen method“, available at: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kaizen.html (accessed 4 February, 2013)

^{xxxiii)} Value Based Management. (2013). „Kaizen philosophy and kaizen method“, available at: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kaizen.html (accessed 4 February, 2013)

Филозофијата на унапредување, која ако е добро спроведена ја хуманизира работната средина, го елиминира вишокот напорна работа, ги учи луѓето како да експериментираат со употреба на научни методи, со цел да изнајдат начин да ја елиминираат секоја загуба на време, труд и пари, што директно влијае на зголемување на нивната продуктивност. Постојаните мали унапредувања, кои се мали по обем, но се случуваат во серија, кои се многубројни, но чести и континуирани, обезбедуваат низа значајни придобивки за организацијата, како што се унапредување на квалитетот, зголемување на продуктивноста, поквалитетна заштита во работата, побрза испорака, пониски трошоци, задоволни вработени и позадоволни купувачи.

7. ЕТИКА НА ЛИДЕРСТВОТО

Лидерската етика се појавува како посебна област на *применетата етика* во 1995 година. Како и другите области на применета етика, и овде таа е фокусирана на етичките обележја на една личност, во овој случај лидерот. Овде работите се посложени, од причина што работата на еден лидер не е јасно и прецизно дефинирана, а уште помалку широко сфатена како кога станува збор за етиката на еден лекар, адвокат или професор (Ciulla, 1995 во Marturano, 2008, p. 58).

Во врска со ова, Confucius (1963, p. 38) рекол: „...доколку некој управувач постојат правилно кон членовите, нејо ќе ја следат без команда, доколку некој управувач не се постојат правилно, дури ни нејовите команди нема да се извршуваат“.

Кога се поставува прашањето „Каков треба да биде лидерот?“ во теоријата и литературата, несвесно, одговорот се бара во дефинирањето добар лидер.

Се поставува прашањето „Која се дефинира добриот лидер, на што се мисли, на нејовата етичка страна или на својот од нејови компетенции?“ Генерално, кога се употребува терминот „добар лидер“, во главно овој термин во позадина има етичка смисла. Според мислењето на луѓето, кога станува збор за добар лидер, тоа подразбира да биде **одговорен за направените постојатки**. Постојат три морални аспекти кои го дефинираат моралот на лидерот: *етичката на самиот лидер, етиката во водење и спроведување на лидерството* и *етичката на она што лидерот ја прави или етиката на нејовите резултати*.

Според тоа, **етички и ефективен лидер истовремено е лидер кој ја прави вистинските нешта, на вистински начин, за вистински причини**. Самата позиција – лидер значи дека понекогаш е можно лидерите да паднат во искушение или да немаат

избор, па да мораат да направат нешто што не е во согласност со моралот за да спречат некаква катастрофа. Во оваа смисла може да се спомне Макијавели, кој рекол: „*Целта ти ојправдува средствата*“ (1532/1991).

Моралот на лидерот подразбира лидерот да работи и да дејствува во согласност со моралните и етичките вредности, независно од искушенијата на кои наидува и со кои се соочува. Независно од етичките вредности и моралот на лидерот, пожелно и препорачливо е позицијата лидер задолжително да подразбира систем на проверка и рамнотежа. Во отсуство на ваквиот систем, постои можност лидерот понекогаш да излезе од границите на моралот, да го промени однесувањето во негативна насока или да го прикрие она што не е во согласност или се коси со моралот. Затоа се тука *следбениците* кои имаат влијание на лидерот и кои го овозможуваат балансот.

Развиеното лидерство подразбира следбениците, заедно со лидерот, заеднички да ја делат одговорноста за постапките. Постигнатата позиција или достигнатиот успех можат да биде опасни за моралот на лидерот. Постигнатиот успех директно влијае и ги зголемува неговата самодоверба и храброст, ја намалува одмереноста, умереноста и рационалноста во постапките, па постои потенцијална опасност да се направат одредени „преценувања“ на ситуациите. Можно е големата самодоверба да предизвика чувство на супериорност, злоупотреба на сопствената моќ на сметка на останатите или прикривање на лошите или погрешни постапки и злодела.

Во прилог на ова, колку подолго лидерите се на истата позиција, кај нив се создава чувство на комодитет, пад на ентузијазмот и енергичноста во постапките и постојано опаѓање и ерозија на моралните вредности и стандарди (Ciulla, 1995 во Marturano, 2008, pp. 58-60).

Стекнувањето на позицијата лидер подразбира уживање во големи привилегии, примање високи плати, пристап до многу доверливи информации и податоци, како и специјални привилегии кои се во релација со обврските и одговорностите што кај нив понекогаш можат да создадат погрешно чувство на супериорност над останатите и чувство дека правилата за нив не важат. Меѓутоа, дадените привилегии никако не значат дека лидерите се надвор од моралните и етичките норми и стандарди или дека тие се тие „недопирливи“. Најчесто лидерите прават грешки од причина што во нивните глави си создаваат лажна слика за себеси, за тоа дека се посебни и дека нивното работење не подлежи на морални норми.

Како ќе се однесува еден лидер, дали ќе го вклучи или ќе го исклучи почитувањето на моралните норми, тоа е прашање на неговата личност, карактер и етика. Честопати лидерите знаат да ги стават интересите на оние што ги знаат пред интересите на оние што не ги знаат. Историјата е преполна со лидери кои работеле за своите сопствени интереси и за интересите на нивните блиски членови на фамилијата, интересите на поданиците, етнички или верски групи, на штета на пошироките заеднички интереси. Ваквото однесување функционира само доколку има поддршка, но секогаш е отворено да му се пласираат обвиненија за неетички активности (Mill, 1987).

Според тоа, во организацијата треба да се создаде организациска култура во која моралните вредности и етичките норми би биле почитувани и следени од сите во организацијата, без исклучок, вклучувајќи ги и лидерите. Организациските членови имаат потреба од претпоставени и лидери кои ги красат високи морални и етички карактеристики, од причина што тоа е давање одличен пример, кој со леснотија е следен од организациските членови. Ваквата организација создава благопријатна организациска клима, одличен амбиент за работа и силна организациска култура.

Доследноста и чесноста, како морални карактеристики кај лидерот, ја јакнат доследноста и чесноста и кај останатите, во следење и почитување на етичките и моралните вредносни норми, како и вербата и довербата кај вработените, а сето тоа влијае на зголемување на нивното задоволство од работата, зголемување на нивната посветеност и лојалност кон организацијата во која работат и на која ѓ припаѓаат.

8. ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И ЛИДЕРСТВОТО

„Да го знаеш непријателот и да се знаеш себеси, значи во сѐо бийќи да немаш ојасносѝ. Да не го знаеш непријателот, а да се знаеш себеси, ќе имаш една победа за една заѓуба. Да не го познаваш непријателот и да не се знаеш себеси, во секоја бийќа имаш сигурна заѓуба“.

Sun Tzu, The Art of War. ^[xxxiv]

Терминот емоционална интелигенција (EQ) е релативно нов поим во психологијата, кој наоѓа своја примена во сите области од животот, во социјално-општествените науки, вклучувајќи ги економијата и бизнисот, а особено во лидерството. Емоционалната интелигенција е широко прифатена и се употребува во сферата на: менаџментот со човечки ресурси, личниот развој, развој на

^{xxxiv)} Quotebook, Statement, aphorisms, quotes, Sun Tzu, available at: http://quotebook.us/statements_aphorisms_quotes_by/Sun_Tzu_quotes/4 (accessed 12, May, 2013)

професионалната кариера, стрес-менаџментот, работата и задоволството од работата, балансот меѓу работата и животот и сл.

Емоционалната интелигенција е во строга врска со лидерството, таа подразбира сет на способности кои се однесуваат на идентификација на перцепциите, асимилација на емоциите, разбирање и менаџирање на сопствените и на туѓите емоции (Lyons во Marturano, 2008, pp. 51-54).

Терминот емоционална интелигенција (EQ) постигна широка примена во модерната и академска литература во текот на изминатите 15-ина години. Особено голема популарност доживеа од средината и крајот на 20. век, која се должи на хуманистичката психологија и феминистичкиот одговор на западниот антиемоционализам (Maslow, 1969; Rogers 1961).



Врвот на популарноста настапи по објавувањето на бестселерот „Емоционална интелигенција“ на David Goleman во 1995. Емоционалната интелигенција е поинаква од **когнитивната интелигенција (IQ), која претставува актиен или капацитет на поединецот да дејствува намерно, да размислува**

рационално со цел за поефикасно справување со средината (Weksler, 1958, p. 7).

За да се разбере емоционалната интелигенција, потребно е, пред сè, да се разбере **разликата што постои меѓу интелигенцијата и емоциите.**

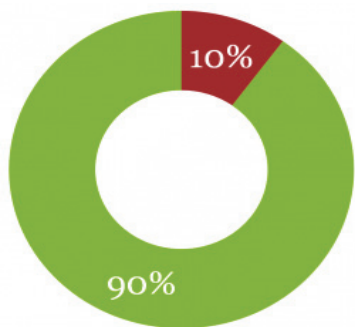
До крајот на 18. век, психолозите го препознавале влијанието на трите елементи – *сознание, влијание и мотивација*.

- Когнитивната сфера, или сферата на **сознание**, ги вклучува функциите поврзани со човечката меморија, резонирањето, судењето и апстрактното размислување.
- Емоциите припаѓаат во сферата на **влијание** на менталното функционирање и ги вклучува емоциите, расположението, евалуациите и другите форми на чувствување, како и енергијата (позитивна или негативна).
- **Мотивациите** се третата сфера на личноста и со нив се дефинира состојбата која генерира активност и желба (Pahl, 2008).

Емоционалната интелигенција може да се дефинира како **способност на индивидуата за препознавање, зайознавање и управување со чувствата и емоциите,**

како со сојствениите ѝака и со ѝуѓиите. Освен тоа, емоционалната интелигенција подразбира самотивирање, контролирање и насочување на емоциите, препознавање и разбирање на емоциите на другите луѓе и способност, односно вештина за одржување на меѓучовечките односи. Поимот во голема мера се совпаѓа со поимот социјална интелигенција, која означува способност за разбирање и решавање на ситуациите и проблемите кои вклучуваат меѓучовечки односи (Lombardo & Eichinger, 2001).

Когнитивната интелигенција (IQ), на одредена личност ја одредува интелигенцијата што ја поседува индивидуата. IQ, за која често се зборува, иако неоправдано ѝ се придава многу повеќе важност, претставува **мерило за ѝспособноста на едно лице да решава ѝпроблеми и да воочува работи, односно се однесува на бистрината на умот и на интелектуалната ѝспособност на поединецот**. Таа интелигенција е наречена когнитивна, техничка, работна, ладна интелигенција и слично. Оваа интелигенција се стекнува со самото раѓање, се развива до 16-тата година, кога го достигнува својот врв и во текот на целиот живот останува иста и непроменета,



но таа не е во никаква врска со успехот или задоволството во животот. IQ се создава благодарение на генетскиот фактор, од кој е детерминирана со 80%, понатаму, од влијанијата од средината и општеството.

Само 10% од човечкиот мозок е поврзан со свесни и разумни реакции, логични размислувања, носење заклучоци или одлуки. 90% од активностите, однесувањата, реакциите кај луѓето се **резултат на несвесното**, кое е надвор од контрола на свесното. Каква огромна имагинарна моќ и потенцијал се крие во тој дел, само може да се претпоставува. Денес не е доволно една индивидуа да поседува рационално, логично, аналитичко или техничко размислување.

Сегашноста, а особено иднината ќе им припаѓа на креативните луѓе, кои се во потрага по сопствени решенија за проблемите. Денес не е тешко да се стигне до одредени факти, податоци, информации и тие да се разберат. Знаењето не е патека која води до успехот.

Да се биде денес голем и успешен лидер, подразбира да се биде личност која се одликува со висок коефициент на EQ, личност со **самотивација**, која останува **сталожена и смирена** во стресни и проблематични ситуации, која е **ѝспособна да ѝрифати критика и успешно да ѝи води луѓето**. Да се биде голем и успешен лидер,

подразбира да се поседува нешто многу повеќе од знаењето. Ваквото однесување на лидерот има моќ да го креира емоционалната интелигенција.^[xxxv]

Daniel Goleman, таткото на емоционалната интелигенција, психолог и специјалист за оваа област, вели: „Академската интелигенција нуди виртуелна, но не и практична подготовка за проблемите, можностите, тешкотиите на кои наидуваме во текот на живото. И покрај тоа што високиот IQ кај поединецот не е гаранција за просперитет, престиж или среќа во живото, нашиите училишта и нашата култура инсистираат на развој на академските способности, занемарувајќи ја EQ, како збир на карактеристики и лични особини – некои го нарекуваат карактер – кои се неизмерно важни и одговорни во креирањето на нашата судбина.“^[xxxvi]

Емоционалната интелигенција делумно ја наследуваме преку гените од нашите предци, но поголемиот дел се учи и се развива во текот на целиот живот. Учењето на емоционалната интелигенција започнува од дома, од најраното детство, во родителскиот дом, преку влијание на најразлични воспитни и образовни установи, како и пошироки социјални заедници. Психолозите се согласуваат дека **за успех во живото, неопходна е когнитивната интелигенција, но „виновна“ е емоционалната интелигенција.** Емоционалната интелигенција не е спротивна на когнитивната, туку само различна, комплементарна способност во однос на когнитивната интелигенција (Lombardo & Eichinger, 2001).

Потребата од контакти со други луѓе, поврзаноста со нив на пријателска, колегијална или емотивна база и градењето блиски односи е нешто што е потреба на сите луѓе. Кај некои таа потреба е повеќе, а кај други помалку изразена. Луѓето кои успеваат и имаат задоволителен општествен живот со другите луѓе, на сите полиња од животот, генерално се позадоволни од животот. Некои во тоа успеваат спонтано и несвесно, лесно воспоставуваат контакти со луѓето и добри се во градење и одржување на таквите односи. Оние кои се помалку успешни во тоа, тоа си го припишуваат на некои маани или недостатоци кои ги имаат, па се обидуваат да се поправат за да останат што е можно подобар впечаток. Тоа е погрешно, затоа што со истакнувањето на одредени лични квалитети, а прикривање на недостатоците, може индивидуата да предизвика восхит кај другите луѓе, да биде ценета и почитувана, но тоа не е она што

^{xxxv)} Enjoy emotions, Enjoy life-Life is emotions, available at: <http://www.enjoyemotions.com/eq-what-is-emotional-intelligence-and-iq> (accessed 6, May, 2013)

^{xxxvi)} Enjoy emotions, Mediocrity vs. exceptionality, available at: <http://www.enjoyemotions.com/eq-what-is-emotional-intelligence-and-iq/> (accessed 6, May, 2013)

ги привлекува луѓето и она што ги тера да останат во контакт. Напротив, луѓето се особено скептични кон оние што се трудат да остават впечаток дека се совршени и непогрешливи. Тоа од причина што во такво друштво останатите би биле свесни за својата несовершеност (Lyons, Marturano, 2008, pp.51-54).

Сите барем еднаш сме имале можност да сретнеме личност која нè изненадила со својот нељубезен став, заповедничко однесување, песимизам или критизерски напад. Исто така, сме имале можност и сведоци сме на луѓе кои се исклучително паметни и интелигентни, но немаат некој особен успех во животот на професионално, социјално или емотивно поле.

Тоа произлегува од причина што личностите со висок коефициент на когнитивна интелигенција може лошо да управуваат со сопствениот живот. За разлика од нив, лицата со висок коефициент на емоционална интелигенција, особено јасно и без страв отворено зборуваат за своите чувства, не дозволуваат да ги преплават негативни емоции (тага, лутина, страв, срам, бес, вина, беспомошност, завист и сл.) и тие умеат да владеат со нив. Ваквите луѓе заинтересирани се за чувствата и за проблемите на другите луѓе, лесно ја разбираат невербалната комуникација и сигналите испратени преку говорот на телото, изразот на лицето и сл. Неуспехот не ги разочарува, не ги демотивира, ниту им претставува пречка за да продолжат понатаму и да почнат одново. Овие луѓе се вистински борци, а се одликуваат со упорност и истрајност.

Најчесто ваквите луѓе не се високомотивирани од парите и материјалните работи, работат првенствено за својот личен успех и за свое задоволство. Емотивно интелигентните луѓе не се конфузни и ретко можат да бидат збунети, снаодливи се и секогаш испливуваат над проблемите. Ретко се жалат за своите одлуки и дејства и релативно лесно се справуваат со стресот. Тие со отворени раце ги прифаќаат предизвиците и се справуваат со нив и кога се под притисок. Немаат проблем да ја прифатат одговорноста, да ја признаат сопствената грешка и знаат да се извинат. Овие луѓе имаат доверба во другите луѓе, им веруваат и секогаш ја признаваат туѓата вредност. Луѓето со висок коефициент на емоционална интелигенција го сакаат животот и задоволни се од него и вообичаено се поздрави и посреќни луѓе (Goleman, 2008).

Лицата со низок коефициент на емоционална интелигенција вообичаено не преземаат одговорност за сопствените чувства, па вината како по правило ја префрлаат на други. Ретко се во состојба да кажат зошто се чувствуваат така како што се

чувствуваат, склони се кон критизирање и навредување на другите. Таквите луѓе не зборуваат за своите чувства, склони се да ги потиснуваат емоциите, што по одредено време може да резултира со излив на бес, неконтролирана бурна реакција за најмал проблем. Овие луѓе избегнуваат емоционална блискост со луѓето, до нив тешко се стигнува и најчесто се интровертни и затворени во себе. Тие не водат сметка за потребите на другите луѓе, несигурни се во себе, тешко ги признаваат сопствените грешки и ретко се извинуваат. Склони се кон деструктивни мисли кои доведуваат до развој на негативна или незгодна емоционална состојба и не прифаќаат одговорност за своите постапки. Тие личности склони се себеси да се прикажуваат како вечни жртви, претерано се песимисти, склони да се откажат на првата препрека, ригидни се и крути (Pahl, 2008).

Препознавањето, идентификувањето и именувањето на сопствените и туѓите емоции е исклучително тешко. Bradberry Travis, специјалист во истражувањата на емоционалната интелигенција, вршел истражувања на 500.000 испитаници во период од 10 години. Резултатите покажале дека само 36% од луѓето можат и знаат да ги идентификуваат своите емоции во моментот кога се случуваат, што би значело дека кај речиси две третини од луѓето виртуелно доминираат емоциите и тие не се контролираат.

Понатаму, истражувањата покажале дека 70% од луѓето тешко се справуваат со стресот. Од друга страна, само 15% од вработените добиле признание од своите претпоставени за своите заслуги, а 4-5% од вработените би ја напуштиле во секое време својата организација доколку добијат можност за вработување во друга организација, на слично или исто работно место и за иста висина на платата [xxxvii]

Емоционалната интелигенција го претставува потенцијалот кај луѓето да чувствуваат, комуницираат, да препознаваат, да паметат, да објаснуваат и да ги менаџираат емоциите. Повисокиот коефициент на EQ ја зголемува продуктивноста и успешноста кај луѓето, го намалува нивото на стрес, овозможува поквалитетни односи со колегите и пријателите, чувство на задоволство од работата и чувство на среќа.

Начинот на лидерското однесување е детерминиран од неговиот коефициент на емоционална интелигенција. Однесувањето на лидерот, позитивно или негативно, зависи од тоа како се развивала емоционалната интелигенција во минатото. Дobar и

xxxvii) Enjoy emotions, Enjoy life-Life is emotions, Emotional Flu, available at: <http://www.enjoyemotions.com/eq-what-is-emotional-intelligence-and-iq/> (accessed 6, May, 2013)

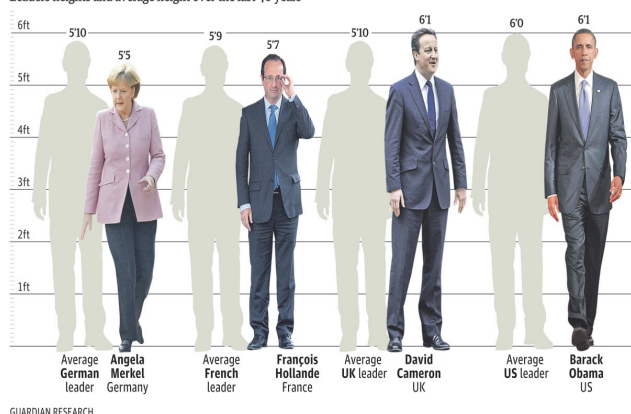
успешен лидер е лидер кој има развиен висок коефициент на емоционална интелигенција и чие однесување се совпаѓа со листата на посакувани однесувања на лидерот. Таквиот лидер лесно и успешно воспоставува меѓусебни контакти со другите луѓе, ја охрабрува и ја јакне соработката и колегијалноста со луѓето во работното окружување и гради богати и квалитетни социјални мрежи. Таквиот лидер задоволно и храбро чекори низ животот, ослободен од стравовите, подготвен во секој момент да ризикува. Полесно се справува и ги разрешува стресните ситуации и полесно ги надминува конфликтите. Тој со леснотија ги изразува сопствените чувства, со што ја гради и ја развива довербата кај следбениците. Чувството на емпатија му помага лесно да ги разбере потребите, желбите и интересите на другите луѓе, што му помага да изгради здрави меѓучовечки односи. Луѓето кои работат со таков лидер, чувствуваат дека се важни, дека некој се грижи за нив, ги забележува и ги почитува, на што возвраќаат со посветеност, приврзаност и лојалност кон својот лидер и кон организацијата кон која припаѓаат.

9. ЛИДЕРСТВОТО СПОРЕД КОЛЕКТИВНАТА ПЕРЦЕПЦИЈА

Вообичаено е кога се дискутира за концептот на лидерството, а особено кога се користи терминот „лидер“ и покрај тоа што е родово-неутрален, кај луѓето да се активира колективната меморија и фантазија, како и несвесно создадениот стереотип и визуелизација на лидерот во слика на маж. Создаваме претпоставка и замислуваме дека е лидерот идеален маж, кој физички изгледа привлечно, интелигентен, образуван, шармантен, отворен, позитивен, оптимист, визионер, морален и етичен, фер и праведлив, искрен и ориентиран кон желба за комуникација.

Statesmen and stature

Leaders heights and average height over the last 40 years



Во вака создадената колективна перцепција, прашањето што се наметнува е како да се пронајдат и да се идентификуваат жените како лидери? Доколку станува збор за жена која има или се обидува себеси да се претстави во улогата на лидер, доколку наликува на овој прототип на идеален маж, околината би ја квалификувала како

премногу наметлива или пренапорна или неженствена. Доколку се претставува онаква каква што е, дефинитивно не се вклопува во клишето „лидер“.

Се поставува прашањето што да одбере, како да се однесува, како да го предизвика вниманието на средината и околината, како да предизвика луѓето во нејзе да препознаат потенцијален лидер? Исклучително традиционалните и „машки“ општества во целост ја исклучуваат оваа можност. Таква опција жена да биде потенцијален лидер – не поминува, од причина што е поткрепено со традиционалното размислување дека жената е создадена за домот, а нејзината грижа треба да бидат сопругот, децата, домот и семејството. Во ваквите окружувања жените се „заглавени“ меѓу желбата за реализација на сопствените потенцијали, личните амбиции и способности што ги поседува и сфаќањата на околината. Реално гледано, може да станува збор за жена која со своите квалитети и способности во голема мера ги надминува мажите, но тоа нема каде да го покаже, затоа што не добива можност. Таквата жена е осудена да не се реализира себеси, длабоко во себе станува фрустрирана и несреќна. Кој е изборот на овие жени и каде е излезот и решението? Што треба да направат и како да постапат за да им се понуди можност?

Hofstede ги анализира специфичните карактеристики на националните култури во многу земји во светот кои влијаат и ја детерминираат организациската култура и колективната перцепција. Националната, како и организациската култура се резултат на најразлични идеологии, верувања, навик и правила кои се типични и според кои една култура се разликува од останатите. Базирано на овие негови истражувања, тој го развил Моделот на национални фактори коишто влијаат на организациската култура и го детерминираат начинот на организациско однесување. Според Hofstede, постојат пет главни фактори што ја детерминираат културата во работната средина: *моќ од далечина – однос кон авторитетот, машкост наспроти женственост, индивидуализам наспроти колективизам, индекс на избегнување на несигурноста и долгорочна наспроти краткорочна ориентираност* (Hofstede, 1983, pp. 46-74).

Подоцна овој модел е испитуван и во Македонија, а еден од нив се однесува на истражувањето направено во Македонија, Словенија и Косово, каде што е истражувано на кој начин културните разлики влијаат и како го детерминираат економскиот развој. Според ова истражување, во Македонија постои строга дефинираност на машките и женските работи, тие се строго дефинирани и раздвоени и меѓу нив нема совпаѓање. Индексот на машкост е доминантен во Македонија (Аврамска, 2007).

Неспорното влијание што го имала Православната христијанска црква на овие простори создала **висок индекс на авторитетност** (моќ од далечина), кој со текот на времето создал релативно високо ниво на почитување на авторитетот, пред сè, почит кон родителите, наставниците, претпоставените, власта и сл., а од друга страна, **ниско ниво на самоиницијативност, лична мотивираност и иницијативност**. Причината за авторитетот произлегува од возраста, полот, образованието, позицијата и сл. (Mitasova, 2012).

Резултатите упатуваат на заклучокот дека македонското општество е колективно општество, во кое личното мислење и искуство не се ценат доволно. Екстремните ставови на поединците, оние кои се поинакви и различни од општоприфатените или ставовите на мнозинството, најчесто се примаат со сомнеж и недоверба. Правниот систем и еднаквоста се високореспектирани и се очекува да бидат почитувани и прифатени од сите, меѓутоа очигледен е фактот дека богатите и влијателни луѓе отсекогаш уживале одредени привилегии.

Специфичната организациска култура на овие простори е изведена од националната култура и менталитетот на нашиот народ којшто се создавала под влијание на турбулентните историски настани во минатото. Нашиот народ покажува висок индекс на затвореност и ригидност кои промени кои произлегуваат под дејство на други култури, нации или религии. Различностите се прифатени со скептицизам во Македонија. Резистентноста кон промените е во сржта на верувањата и е вклопена во филозофијата на нашиот народ. Јавните институции преферираат затвореност за јавноста, а граѓанските иницијативи не се третираат како доволно сериозни (Avramska, 2007).

Прашањето за тоа колку лидерската функција е машка, би можело да биде предмет на некаква идна дебата, од аспект на разликите што постојат меѓу мажите и жените, и секако од аспект на лидерството.

Според истражувањето, македонската организациска култура е базирана на следните практикувања: луѓето покажуваат почит и послушност кон постарите и авторитетите; образованите подеднакво како и недоволно образованите имаат склоност релативно лесно да ги прифаќаат вредносните системи на нивните авторитети; постои строга централизираност на моќта и авторитетот; подредените очекуваат да им се каже што е тоа што треба да го направат и покажуваат ниско ниво на самоиницијативност и прифаќање обврски и одговорности; привилегиите, позицијата и статусот се особено

популарни и широкоприфатени; поединците кои имаат висока општествена позиција се високо почитувани и привилегирани; авторитетот и моќта на голем број поединци често произлегува и е последица на пријателска и роднинска поврзаност (Avramska, 2007; Davidkov, 2004, Mitasova, 2012).

Неспорен факт е дека жените денес во светот заземаат многу помалку раководни функции во економијата, политиката, власта, образованието и во невладините организации, за разлика од мажите. Приближно еднакво со мажите се застапени во сферата на здравството, грижата за стари и болни, меѓутоа само во пониските хиерархиски нивоа. И таму повторно врвните менаџерски позиции ги заземаат мажите (Daft & Marcic, 2011).



Извештаите од направените истражувања во 2005-та, од страна на Vinnicombe & Singh, според FTSE 500 (500 врвни компании во светот), покажуваат застрашувачки податоци. Имено, трендот покажува пораст – бројот на жени вклучени во одборот на директори во тие компании до 1990 растел, а во 2005 достигнал ниво како во 1960 година (Ladkin во Marturano, 2008, p. 65).

На организациите коишто не ги користат придобивките и предноста што ја овозможува различно структурираната работна сила, кои вработуваат работници меѓу кои не постојат некакви значајни и суштински разлики во размислувањата, им недостасува оригиналност, свежа идеја, новина, промени толку важни и суштински неопходни за да се одговори на предизвиците на глобализацијата и на различните сегменти корисници на производите и услугите.

Компаниите кои сакаат да си обезбедат долгорочен развој и просперитет, задолжително мораат да ловат таленти во новите води и стратегиски да ги искористат придобивките кои со себе ги носи различно структурираната работна сила, со цел да испорачаат подобри производи, да понудат поквалитетни услуги со што е можно поширок спектар, да овозможат унапредување на иновациите и да ја направат организацијата поагилна, се вели во извештајот на BCG (2011, p. 7).

Во прилог на ова, од лидерите се бара, а во иднина уште повеќе, наместо да градат сопствен имиџ на „семоќен“, целосно да се насочат во создавање предуслови во кои колективното лидерство и постојаното развивање и унапредување би се случувале

во континуитет. Ова од лидерите бара да поседуваат сет на релациски вештини, емпатија, способности поврзани со емотивната интелигенција, кои се стереотип и кои важат многу повеќе за жените отколку за мажите.

Светот кој брзо се менува и кој од ден на ден станува сè повеќе комплексен, во иднина ќе бара повеќе релациски однесувања и способности, поврзани со сферата во личниот домен, домен кој може да биде набљудуван како помалку квалификуван, пасивен и како облик во кој има отсуство на моќ.

Сугестијата дека жените природно се надарени со овие особини многу повеќе од мажите би можела да предизвика промена на силите, и лесно да се случи во иднина жените да бидат многу повеќе прифатени како лидери. Во иднина лидерот би требало да биде многу повеќе насочен кон понатамошен развој на односите од релацијата лидер – следбеник, во релација лидер – соработник, сфера во која жените би биле далеку поефикасни од мажите.

10. РАЗВОЈ НА ЛИДЕРСТВОТО

Потребата за лидерство, како и потребата за негово развивање, имаат голем број поддржувачи меѓу филозофите, научниците, практичарите и истражувачите. Денес, за развој на лидерството големите компании трошат огромни суми пари, правејќи напори од своите вработени да создадат лидери и да го зголемат својот лидерски капацитет.

Како и да е, размислувањата во врска со развојот на лидерството се фрагментирани. Авторите пишуваат за најразлични наслови поврзани со лидерството, но кои се однесуваат главно на две полиња: бизнисот и психологијата. Непрофитните организации, индустријата за тренинг и едукација, консултантските куќи и војската даваат свој придонес во оваа насока. За жал, не се сложуваат сите дека парите потрошени за развој на лидерството се солидна инвестиција „...веројатно најмалку половина од секој потрошен долар е загуба – само не знаеме која половина“ (сугестија на анонимен) (Martocchio, 1997, p. 15).

Истражувањата на Boston Consulting Group, од 2012 година, покажале дека за да се изгради една генерација лидери потребни се во просек од 6 до 7 години. Од друга страна, резултатите од истражувањата покажуваат дека компаниите коишто сериозно се ангажираат во подигање на нивото на *развиено лидерство*, способноста за *менаџирање со човечките ресурси*, особено во сферите *менаџирање со таленти и*

најрадување, постигнуваат од три до пет пати повисок раст на приходите и профитна маржа двапати повисока од оние што немаат развиено такви способности (BCG, 2012, p. 7).

Најголем дел од организациите би се сложиле дека тренингот за развој на лидерски вештини бара многу време и ресурси, веројатно многу повеќе отколку што општествата и организациите имаат да издвојат, а сигурно драстично многу повеќе од што се спремни да потрошат. Најчесто тренингот за развој на лидерски вештини е составен од една третина лидерство и три четвртини менаџмент. Доколку целта на овие тренинзи е развој на лидерски вештини и зголемување на лидерскиот капацитет, секако дека би било многу покорисно доколку таа пропорција би била поповолна за лидерството. Развојот на лидерските вештини не е изграден на теоретизирање и дефиниции, на учење концепти и наслови кои имаат малку со она што практично значи лидерство (Allen, S. во Marturano, 2003, p. 99).

Некои од теоретичарите предлагаат еден поинаков модел на поврзување на организациите во линк со развојот на бизнис системите, како технологија, план за личен развој, успешно планирање, развој на кариера, организациска култура, систем на наградување и систем на компензација и сл. Постои предлог кај теоретичарите (eg. Avolio, 1999; Conger & Benjamin 1999; Goleman, 2002; Murphz & Rigio, 2003) развојот на лидерството да биде дел од програмата „учење за возрасни“. Најголем поборник на оваа идеја е Goleman, кој дава сугестија дека развојот на лидерството може да биде базиран на принципите „учење за возрасни“ и „спроведување индивидуални промени“ (2002, p. 234). Имено, развојот на лидерството дава иницијатива искусните вработени да се вклучат во процесот на учење. Развојот упатува на некаква посакувана промена, па доколку е целта да се развијат лидери, тоа значи дека од учесниците треба да се бараат промени, првостепено во размислувањето и однесувањето, промена на светогледот, самосвесност за предрасудите што ги имаат, стереотипите што ги оптоваруваат, креирање нови сознанија и развој на различни искуства, што не се ниту мала, ниту едноставна работа.

Развивањето на способноста за лидерство и лидерски вештини е исклучително комплексен процес, кој започнува пред раѓањето, со предуслов за поседување одредени гени кои се носители на интелигенцијата (IQ), физичка издржливост и сл. Членовите на семејството, пред сè, родителите, другарите и пријателите, образованието, спортот, искуството од детството влијаат на формулирање на потребите на детето за

остварување моќ, преземање ризик итн. Работното искуство, менторите и тренерите почнуваат да го обработуваат овој напластен материјал од детството и раната младост како суровина од која треба да создадат идни лидери, преку обезбедување соодветно образование и вештини на однесување. Лидерските вештини и способности се развиваат преку *орјанизацискиите ројации и проширувања на работниите места, развојни задачи, итри и симулации, е-учење, 360° повратна информација, преку центри за процена, решавање проблеми, акција за учење, подучување, учење во училища и преку развојни односи.*

Понудениите можности и среќајта се клучните моменти дали една индивидуа ќе успее да ја добие шансата да практикува лидерство и да води (Conger, 1992, p. 33).

Како што за секоја инвестиција е потребна оправданост, која се мери преку стапката на поврат на вложените средства, така и за лидерството од пресудна важност е да се измери придобивката што се добива во правец на јакнење на лидерската иницијатива. Евалуацијата на развојните лидерски иницијативи дава ефекти коишто се манифестираат во *промена во размислувањето и однесувањето на поединецот* (Allen Marturano, 2003, p. 103).

Вредноста на поседување лидерски вештини е исклучително тешко да се измери, да се евалуира и да се вреднува. Сето ова кај организациите создава сомнеж за оправданоста на сумата средства што треба да ги вложат во процесот на учење за развој на лидерските вештини и способности.

Според тоа, развиеното трансформациско лидерство, кое се развива како резултат на успешното учење, стекнатото знаење и развојот на потребните лидерски вештини, се огледа во *способноста на лидерот да создава нови лидери* (Avolio, 2004, p. 93).

Сите можат да се сложат дека учењето и развивањето на потребните лидерски вештини од човечките ресурси со кои располага организацијата претставува голем издатоk, предизвик, проследен со голем ризик, за кој нема гаранција за успех. Сите активности поврзани со едукациите и тренинзите за градење и создавање лидери се како спојување парчиња од мозаик. Предизвикот се состои од тоа што се става едно по едно парче без да се има претстава за очекувањата и за „големата слика“, без да се знае како би требало да изгледа конечниот производ. Поради фактот што формалното знаење кое го овозможуваат едукативните и образовните институции во голема мера е различно од функционалното знаење и поседување вештини, потребата од коучинг,

тренинг-програми и менторства, каде што се работи практично на одредени проекти, на случаи и со симулации, кои се спроведуваат во границите на организацијата, сигурно би придонеле за понатамошен развој на лидерството. Понатамошните истражувања, дијалози, доградување и надградување на нови посовремени и поефикасни методи за учење, секако дека ќе се изнаоѓаат во насока на намалување на трошоците, скратување на потребното време за создавање лидери и зголемување на ефикасноста.

ГЛАВА III

УЛОГАТА НА ЛИДЕРОТ ВО НАСОКА НА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

- 1. ЗНАЧЕЊЕТО НА ВИЗИОНЕРСТВОТО НА ЛИДЕРОТ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**
- 2. ЛИДЕРОТ-КРЕАТОР НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ**
- 3. УЛОГАТА НА ДЕЦЕНТРАЛИЗИРАНОТО И ПАРТИЦИПАТИВНОТО УЧЕСТВО НА ИНДИВИДУИТЕ ПРИ НОСЕЊЕ НА ТИМСКИ ОДЛУКИ**
- 4. ЛИДЕРСТВО ВО УСЛОВИ НА ПРОМЕНИ**

1. ЗНАЧЕЊЕТО НА ВИЗИОНЕРСТВОТО НА ЛИДЕРОТ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

„Можеш ли да замислиш што сè би можел да најправам доколку би можел да најправам сè што можам?“ Sun Tzu, The Art of War. ^[xxxviii]



Смислата и целта се во срцето на лидерската визија. Во организациите, стратегиските лидери дејствуваат како пионери од причина што во процесот на создавање на визијата немаат мапа, ниту упатство за одредиштето и насоката каде што сакаат да стигнат, па единствено што можат е да ја користат својата имагинација и да ги измислуваат можностите. Визионерството е една од клучните активности на лидерот, со што се прави суштинска разлика меѓу него и менаџерот во една организација. Клучната карактеристика на лидерот е неговата способност да ја креира иднината. Стратегиското визионерство започнува со прашањето: „Каде сме сега?“ и „Каде, која и зошто сакаме да бидеме на некое идо посакувано место?“ (Reyatt во Marturino, 2008, p. 153).

Славниот Seneca за визионерството рекол: „За оној кој не знае каде сака да оди, не постои поволен ветар“.

Визијата е нешто сосема различно од целите и насоките. Визијата инспирира и мотивира како организациска внатрешна сила која има моќ да изврши трансмисија на организацијата кон подобра, посакувана иднина. Таа во себе содржи сила и енергија коишто имаат моќ да ги поттурнат вработените од ситуацијата статус-кво, кон нешто ново, предизвикувачко и возбудливо (Nanus, 1995).

Таму каде што сите други гледаат проблеми, препреки и неуспеси, лидерите гледаат предизвици, можности, шанси и надеж за успех (Barrett, 1998, pp.120).

Улогата на лидерот-визионер е исклучително важна и одговорна. Тој ја креира визијата и ја „продвижува“ организацијата во новата посакувана состојба. Од неговото искуство и знаење, од неговите способности и процени зависи иднината на организацијата и на организациските членови. Доколку визијата е точна, прецизна и реално остварлива, има можност да ја издигне организацијата до височините. Неговата

^{xxxviii}) Quotebook, Statesment, aphorisms, quotes, Sun Tzu, available at: http://quotebook.us/statements_aphorisms_quotes_by/Sun_Tzu_quotes/4 (accessed 12, May, 2013)

непрофесионалност, несериозност или неодговорност може да ја донесе организацијата во исклучително неповолна состојба, при што би можело да биде доведено во прашање нејзиното одржување и опстојување.

Причината за стратемиско визионерство е јасно утврдување на посакуваната дестинација и дефинирање на насоката на идно движење. Процесот произведува артефакт – производ кој може да биде во пишана форма како визија во форма на изјава, симбол, мото, план и сл. Лидерот мора да биде ориентиран кон иднината, доследен, храбар, истраен и издржлив, а изготвената визија задолжително мора да биде инспиративна, а сепак веројатна и остварлива.

Креирањето визијата не е цел сама за себе, визијата треба да биде прифатена од акционерите, раководството и од организациските членови, бидејќи во спротивно би била само идеја која е ставена на хартија. Подготвената визија за иднината на стратемиските лидери им станува опсесија, за неа зборуваат со страст и возбуда, визијата ја прокламираат, ги наговараат и ги убедуваат организациските членови, им објаснуваат зошто е тоа добро за нив и за организацијата и кои се предностите на новата визија. Притоа задолжително ги мотивираат организациските членови да ја поддржат утврдената визија и да ја следат во насока на нејзина реализација.



Лидерите имаат силно емотивно влијание на своите подредени, така што тие силно веруваат во својата визија, комуницираат со другите, при што ја прават визијата вистинита, можна и реално остварлива (Bass, 1990, p. 208).

Според тоа, *визијата* би можела да биде дефинирана како *посакувана, атрактивна, идеална иднина која организацијата има капацитет да ја реализира, но таа не е лесно остварлива* (Daft & Marcic, 2011).

Лидерите-визионери се „компасот“ на организацијата, тие ја утврдуваат дестинацијата како идно посакувано место, насоката на движење во иднина, а притоа работат на создавање на што е можно повеќе поддржувачи и приврзаници на визијата. Од нивната успешност на убедување, наговарање и преговарање зависи реализацијата на формулираната визија.

Потребно е визијата да ги инспирира и да ги мотивира срцата и разумот на организациските членови, но за тоа да се постигне потребни се многу труд, напор и ангажирање од страна на лидерот. Визијата значи *продвижување на сити кон подобро*,

тоа е главниот аргумент кој го користи лидерот во убедувањето. На секоја нова идеја-визија или предлог за некаква организациска промена. Луѓето на почетокот, потсвесно реагираат и инстинктивно даваат отпор. Тогаш тие се сомничави, скептични и недоверливи, сметаат дека е тоа „игра со ѓаволот“ во која секако губат и веруваат дека во заседа мора да постојат некакви скриени намери. Во овој период тие се во постојана потрага по причините поради кои не би ја прифатиле промената, за да можат да ги оправдаат причините за првичниот сомнеж. Меѓутоа, тоа за лидерот не е причина за повлекување или отстапување, напротив.

При прокламирање на визијата, лидерот мора да има подготвени одговори на прашањата поставувани од вработените: „Зошто ни треба нова визија?“, „Што е недостигасува на старата визија, никој до сега не се жажалил?“, „Кому му користи новата визија?“, „Какви промени ќе предизвика и кои се последициите?“, „Постои ли можност да ги изјубиме работните места?“ и неизбежното прашање: „Зошто би го прифатил јас тоа, што имам јас од тоа?“

„Немојте да ја потценувате моќта на визијата. Основачот на McDonald's, Ray Kroc, најправил визија за својата империја многу години пред да ја создаде, и видел како треба да стигне до неа. Го измислил моќото на компанијата: квалитет, услуга, хијена и вредност – и им го вовел тоа на своите вработени до крајот на неговото живото“ (Robert Fritz) ^[xxxix]

Во врска со ова Klatt подвлекува и вели, за да биде успешен лидерот од особена важност е да се дефинира и да се објаснат целта и намерата. Луѓето сакаат да ја знаат крајната цел и суштината – „Зошто работат?“ Тие сакаат да знаат која е причината, зошто би работеле напорно, зошто дополнително би се ангажирале и би се залагале. Објаснувајќи им ја намерата на луѓето, лидерот им помага да се развијат и да „израснат“, да ја ослободат својата мисла и да придонесуваат со свои лични иницијативи (2001, p. 51).

Лидерот мора да биде подготвен да одговори на сите можни прашања кои би можеле да му бидат поставени. Тој треба да биде уверлив и да им даде аргументирани, цврсти и издржани одговори, во кои би можеле организациските членови да поверуваат, со кои ќе ги убеди дека така е подобро за сите. Мора детално да им ја објасни сегашната ситуација, опасностите и заканите кои можат да ја повредат или

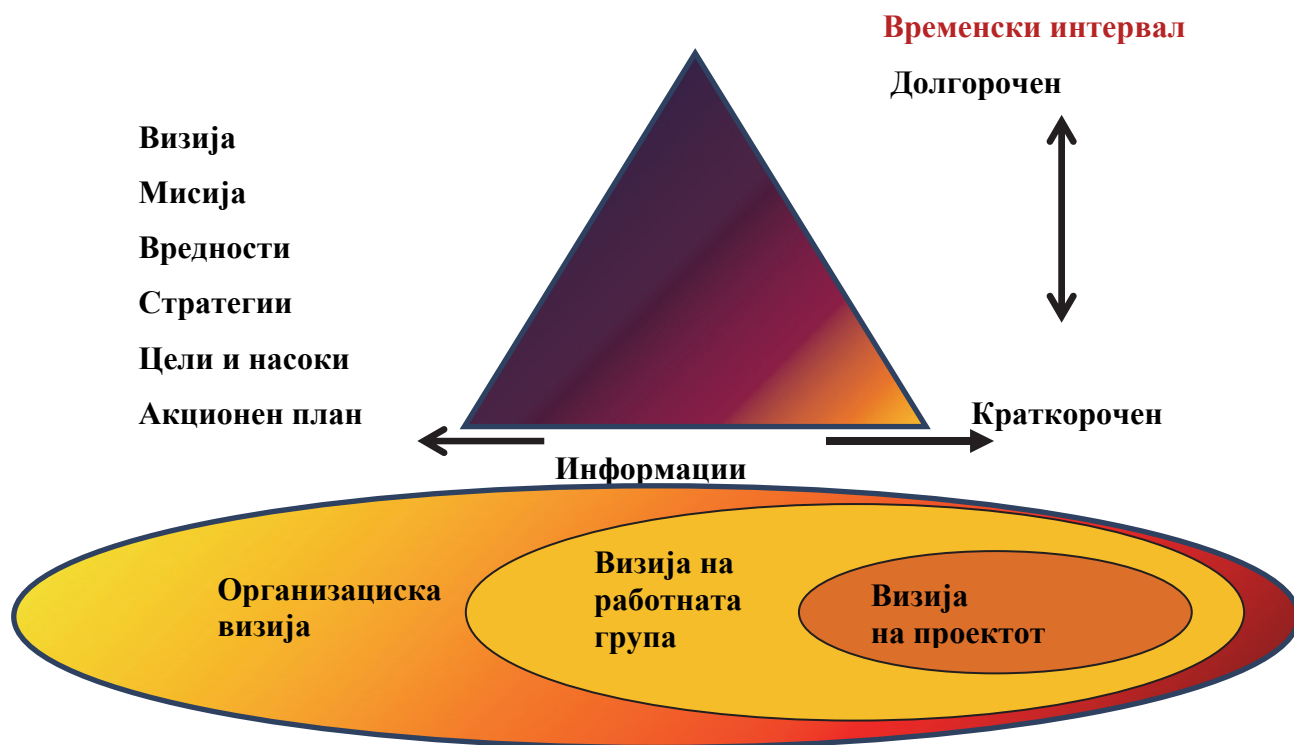
^{xxxix)} Leadership now, „Leading thoughts, Building a community of leaders, Quotes on vision“, available at: <http://www.leadershipnow.com/visionquotes.html> (accessed 6, May, 2013).

уништат организацијата доколку таа не направи исчекор и не се пренасочи. Прецизно и во детали да им ја објасни својата визија, за да можат добро да ја сфатат и да ја разберат нужноста и неопходноста. При сето тоа, визијата треба биде што е можно пократка, јасна и прецизно објаснета и елаборирана, пред луѓето да го изгубат нужното внимание и интерес. Особено мора да ги потенцира придобивките што би ги имале вработените, а потоа организацијата во целост, како и нејзините купувачи, добавувачи, акционери и пошироката заедница.

Упорноста и умерената настојчивост на лидерот се пресудни, затоа тој мора да продолжи со своите активности, во правец на намалување на отпорот и резистентноста кај вработените. На овој начин, тој полека и постепено го крши мразот, го пробива патот и добива приврзаници на идејата.

Прифаќањето на визијата е само почеток. Таа е основа и од неа произлегуваат новите планови, одлуки и активности кои мораат да бидат во строга корелација со организациската стратегија (Daft & Marcic, 2004, pp.430-435).

Слика 3-1: Визијата во однос на временскиот интервал



Извор: Klatt, B. and Hiebert, M. (2001), *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*, McGraw Hill, New York, p 52.

При утврдување на визијата, важно е да биде определена и **целта**. Целта е всушност причина за човечкото или организациско постоење. Таа ги содржи главните насоки, а е во согласност со важечките вредности на организацијата, работната група или на поединецот. Формулираната и дефинирана цел ја развива посветеноста на членовите во работната група кон планираните активности, дејствија и крајни рокови (Klatt, 2001, 52).

Јасно формулираната цел ги редуцира недоразбирањата, конфузиите и фрустрациите. Точната и прецизно формулираната цел ги намалува причините за недоречености, нејаснотии, конфронтации или, евентуално, за појава на конфликт. Доколку настане некакво недоразбирање, лидерот веднаш треба да интервенира. Кога целта е јасна, разбирлива и концизна и кога сите точно ја разбрале (ова може да се провери со повратна информација), таа мотивира и придвижува кон акција и дејствување.

Дефинирањето прецизна, јасна и недвосмислена цел е вистински предизвик за лидерите. *Целиите* во организацијата *хиерархиски се поставуваат, најчесто одгоре-надолу*, а *реализацијата и остварувањето на целиите оди оддолу-нагоре*. Доколку сакаме остварување на повисока цел, мора прво да се постигне целта на пониското ниво. Ете зошто е од пресудна важност секој организациски член, дури и тој што е на најниското организациско ниво добро да ја разбере и да ја сфати целта. Реализацијата на највисоката организациска цел зависи од придонесот на секој поединец во организацијата (Koestenbaum, 2002).

Paolo Coelho рекол за визионерот: *„Филозофија на животоот: Јас сум авантурист, то барам скриеното бојатство“* (извадок од Алхемичарот).

Стратегискиот лидер е клучната фигура во организацијата. Тој ја креира иднината, ја создава визијата и ја поставува траекторијата по која треба да се движи организацијата кон иднината. Неговата улога е од исклучително значење, а неговата одговорност е огромна. Од неговото знаење и вештина, од неговото искуство и од неговите способности зависи судбината на организацијата. Тој креирајќи ја својата визија, има можност организацијата да ја вивне до ѕвездите или да ја турне во калта. Според изреката од Coelho, лидерот-визионер треба да биде авантуристот кој го наоѓа богатството. И најдобрата и најоригинална визија на лидерот-визионер, за да се преточи во реалност и за да се реализира, потребни се многу време, труд и напор вложени од негова страна во комуникација со луѓето во организацијата, од оние на

врвните менаџерски позиции до оние на најниското ниво. Притоа, тој мора да ја „продаде“ својата визија. Успешната реализација на неговата визија зависи од неговите комуникациски вештини, од вештините за продажба, договарање и за преговарање, од коефициентот на емоционална интелигенција што го поседува, од неговата упорност и истрајност. Потребно е сите во организацијата да се согласат, да ја прифатат и да ја усвојат новата организациска визија. За тоа е потребно многу долго прокламирање, убедување и преговарање. Доколку организациските членови имаат доверба во својот лидер, многу полесно би ја прифатиле новата визија. Во спротивно, тоа би одело многу тешко и бавно. Усвоената визија е платформа на која се утврдуваат стратегиите, целите и плановите. Добро објаснетата визија и точно поставените цели се добар почеток за реализација на визијата.

2. ЛИДЕРОТ – КРЕАТОР НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

Еден од најинтересните аспекти на организациската култура и на организациското однесување е прашањето: *„На што се должи и од што произлегува различната успешност и различниот финансиски резултат на две компании исти по големина, со исти број вработени, со исти дејности, со слична технологија, со слично окружување и основачи?“*

Она суштинското по што ваквите компании се разликуваат, се состои во различната организациска култура и однесување. Организациската култура се создава од верувањата и вредностите на основачите, научените искуства на организациските членови и сетот на нови верувања, вредности и претпоставки на новите членови во организацијата или новите лидери. Најголема и клучна улога во дефинирањето на организациската култура и организациското однесување има *основачот*. Основачот има можност да ја креира визијата и мисијата, да ги одбере организациските членови, да ја креира, уредува и преуредува организацијата, вклучително и организациската култура по „негов терк“ (Schein, 2004).

Организацијата не се создава преку ноќ, случајно или спонтано, напротив, создавањето на организацијата е долг процес кој започнал со претходно утврдена цел и намера. Социјалните движења и религиозните движења од понов датум, започнуваат со проповедници, месији или друг вид харизматични лидери. Политичките групи се иницирани од лидери со нови визии и со нов пристап кон проблемите. Организациите

се создаваат од претприемачи со визија, кои со помош на здружените напори на група луѓе произведуваат производ којшто се нуди на пазарот.

Процесот на создавање организациска култура и организациско однесување се случува на истиот начин. На почетокот се формира мала група пред која основачот на групата ја изнесува својата идеја. Членовите на малата група ја прифаќаат идејата, доколку сметаат дека е добра, функционална и вреди за ресурсите (време, пари, енергија), кои би биле потрошени за неа. Малата група понатаму почнува да дејствува во прибирање ресурси и, историјата почнува да се создава. Вобичаено основачите кажуваат и решаваат за најважните прашања, вклучително и за организациската култура која би била поставена во согласност со нивната културна историја и нивната личност.

Луѓето честопати се многу самоуверени и убедени дека знаат сè околу уредување на времето, местото, човечката природа и релациите меѓу луѓето (Schein, 2004, pp. 226-227).

Сите нововработени, кога доаѓаат во организацијата, со себе носат свои утврдени вредности, верувања, ставови, морални и етички вредносни норми. Кога организацијата кон која пристапуваат има силна организациска култура и организациско однесување, утврдено како дозволено или недозволено однесување, индивидуата постепено се прилагодува и се приклонува, ги прифаќа воспоставените организациски норми како свои.

Доколку организацијата има слаба организациска култура со „лабави“ ограничувања, единката се прилагодува и ги прифаќа оние вредносни норми на организациската култура кои дотогаш сите ги усвоиле, а делумно задржува некои од своите. На тој начин, ваквата организација има микс од различни поединечни култури и различни организациски однесувања. Таа несинхронизираност остава простор за различни вреднувања и евалуирања, дури и кога станува збор за иста појава. Ова не остава убав впечаток, ниту на вработените ниту на соработниците.

Во такво работно окружување, практично секој се однесува како што мисли дека треба да се однесува, следејќи ги своите вредносни норми. Субјективизмот и различните мерила создаваат збунетост, конфузија и хаотичност. Повремено ова може да доведе и до тензии и можни конфликти, што влијае на намалување на задоволството од работата и од работната средина. Незадоволството може да кулминира и да предизвика масовно напуштање на организацијата и одлив на работната сила.

Ваквата состојба може да постои и да се толерира само во услови кога станува збор за мали фамилијарни претпријатија, кога постои стабилност на пазарот, кога организацијата е монопол и не е соочена со остра конкуренција, кога располага со доволно ресурси или кога има доволно понуда на пазарот на трудот. Во сите други ситуации, ова е недопустливо.

Групата со слабо дефинирана организациска култура, со текот на времето наидува на тешкотии и проблеми, кои се појавуваат како резултат на промените што се случуваат во околината. Со нив успешно се справува, ги решава и ги надминува, сè до моментот кога овие однесувања стануваат неадекватни, неприфатливи, невалидни, неефикасни или застарени. Тогаш стапува на сила лидерот (Case, P. во Marturano, 2008, pp. 118-122).

Големите организации имаат потреба од организациска култура, а таа започнува со лидерот кој пристапува на групата или организацијата. Организациската култура претставува начин на разбирање, како размислуваат вработените и претпоставените во една организација и како се однесуваат. Сите организациски членови кои припаѓаат на една организација се обидуваат да споделат одредени убедувања и вредности, поради што се однесуваат на ист или на приближно ист начин.

Организациската култура како збир на споделени верувања, вредности, норми и работни навики, го детерминира начинот на кој се вршат работите, ги утврдува стандардите, правилата и принципите на однесување на секој поединец во организацијата и надвор од неа. Организациската култура го определува начинот на кој се води бизнисот, начинот на кој се третираат вработените, купувачите и поширокото окружување, степенот на самостојност и слобода која им се дозволува на вработените во процесот на носење деловни одлуки, развивање нови идеи и можности за лично изразување, начинот на кој информациите „протекуваат“ низ хиерархиските нивоа, како и степенот на посветеност на вработените кон групните, колективни, организациски цели (Forster, 2005, p. 298).

Новата организациска култура се обликува под влијание на стекнатите и генерациски пренесувани знаења и вештини, технолошки и организациски способности, навиките и обичаите на вработените. Доколку се некои застарени и несоодветни, се отфрлаат како непожелни и делумно се усвојуваат нови. На овој начин лидерот создава нов модел со дефинирани и формулирани однесувања, тие стануваат заеднички однесувања на сите во групата, кои ги прифаќаат и се однесуваат во

согласност со нив. Вака формулираниот модел на организациска култура се пренесува на наредните генерации вработени.

3. УЛОГАТА НА ДЕЦЕНТРИЛИЗИРАНОТО И ПАРТИЦИПАТИВНОТО УЧЕСТВО НА ИНДИВИДУИТЕ ПРИ НОСЕЊЕТО НА ТИМСКИТЕ ОДЛУКИ

Во последните години, значаен тренд во економијата е врвните извршители да ја пренесуваат одговорноста, односно да ги овластуваат вработените кои се на пониско ниво во структурата на организациите. Делегирањето, пренесувањето и зголемувањето на авторитетот и одговорноста во правец менаџер – вработени, одгоре-надолу по хиерархиската пирамида, влијае на зголемената мотивација на подредените во насока кон поуспешно завршување на работните задачи, бидејќи на тој начин луѓето ја зголемуваат својата ефективност и ефикасност, избирајќи како ќе ги извршуваат задачите и притоа користејќи ја својата креативност (Klatt, 2001, p. 29).

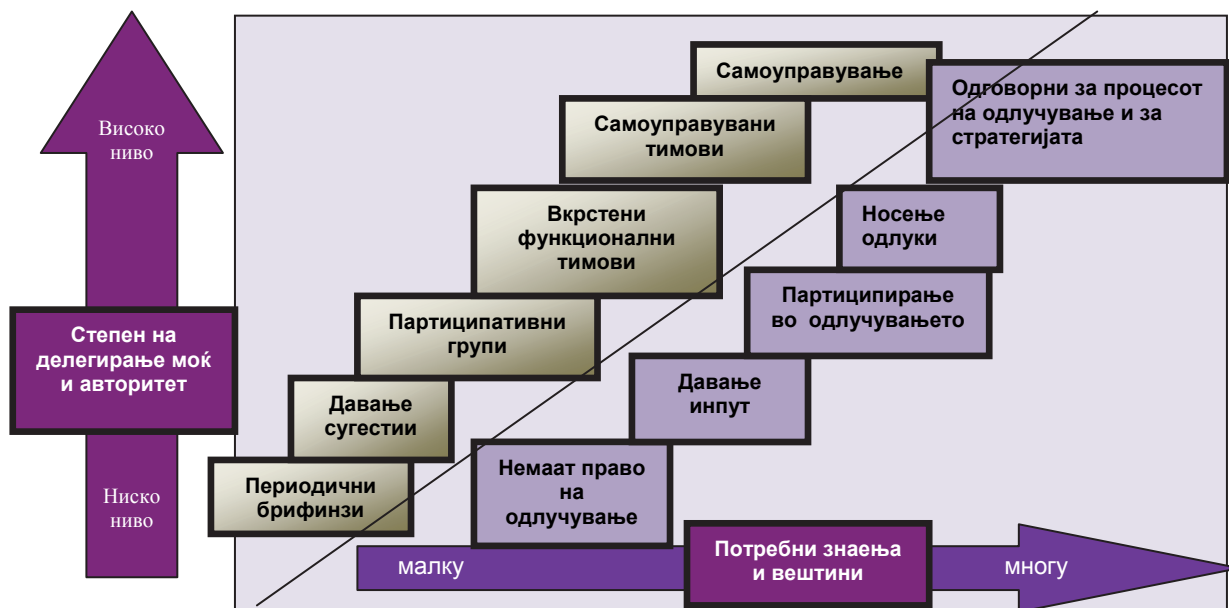
Овластувањето подразбира **пренесување на одговорноста** околу носењето одлуки, околу развивањето нови производи или давањето услуги на купувачите. На тој начин, вработените стануваат одговорни за производите и услугите, тие учествуваат во делење на профитот, но солидарно и во покривањето на загубите.

Со пренесувањето на авторитетот и одговорноста на секој член од групата – тимот, се овозможува подобро сфаќање и разбирање на групната или организациската мисија, целите и намерите, правилата и нормите, процедурите и работните планови, процедурите за носење деловни одлуки и за промовирање на размена на лидерство во тимот.

За тимот да биде конструктивен, тој треба да биде отворен за слободно пренесување информации, меѓусебно почитување, за носење одлуки, дефинирање стратегии и акциони планови, за поддршка во преземањето ризик и меѓусебна помош и соработка (Couto, R. A. во Marturano, 2008, pp. 54-58).

Партиципативното учество на индивидуите е процес во кој **се вклучуваат вработените во процесот на носење деловни одлуки**, наместо едноставно следење на наредбите и зададените работни задачи од страна на претпоставениот. Лидерот има доверба во вработените и во исправноста на донесените одлуки, што претставува клучна алатка во системот на мотивација.

Слика 3-2: Процесот на овластување на вработените



Извор: Ford, R., and Fottler, D. (1995), "Empowerment: A Matter of Degree" *Academy of Management Executive*, Volume 9 (3), pp. 21-31, во Daft, L. R. And Marcic, D. (2011), *Management. The New WorkPplace*, Seventh Edition, South-Western, Centage Learning, Ohio, p. 432.

Партиципативноста е чекор кон создавање **развиени човечки односи** и **силна организациска култура**, својствени за модерните организации, како и **доказ за квалитативните промени и трансформации** кои се случуваат во една организација.^[x1]

Партиципативноста на вработените во себе вклучува:

- *формирање проектни тимови;*
- *систем на прибирање сугестии;*
- *неформални средби и состаноци на кои вработените се охрабруваат да ги изложат своите идеи, сугестии и предлози;*
- *делегирање на одговорноста на вработените;*
- *процес на носење одлуки по сите комуникациски канали: наодолу, нагоре и странично (Armstrong, во Copper, 2005, pp. 285-299).*

^{x1)} The Times 100, Business Case Studies (2013), People theory, „Employees participation“ available at: <http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/people/employee-participation.html#axzz2LX0tFEgv> (accessed 23 February, 2013)

Децентрализираното и партиципативно учество подразбира работа во тимови кои имаат за цел да ја зголемат продуктивноста на трудот и во исто време да го зголемат задоволството на тимските членови и задоволството на крајните корисници на организациските производи и услуги.

Во оваа насока, делегирањето на одговорноста ги ослободува нивната креативност, нивните знаења и вештини, внатрешната мотивираност и моќ да го прават секој ден различен и интересен за себе и за организацијата. Суштината на пренесување на одговорноста е да им се покаже на подредените **високо ниво на доверба** во нивните способности.

Со помош на овластувањето, кај тимските членови се унапредува енергичноста, самодовербата која што влијае на нивото на нивната мотивација, па тие делуваат над очекувањата и ги искористуваат своите целосни капацитети и потенцијали (Caruso, 2004).

Овластувањето на вработените се спроведува на тој начин што им се даваат **четириите елементи** што го зголемуваат чувството на слобода при завршување на нивните работни обврски: информации, знаење, одговорност и награди (Counto, R. A. во Marturano, 2008, pp. 54-58).

- **Информации** – подредените редовно се информирани со финансиски и оперативни информации, како и со информации за постигнатите резултати од ангажирањето;
- **Знаење** – вработените посетуваат тренинзи и обуки;
- **Одговорност** – подредените можат да одлучуваат;
- **Награди** – вработените се наградуваат врз основа на постигнатите организациски резултати (Hart, 2005).

Потребата за пренесување на овластувањата и одговорностите се актуализира во услови на нестабилно и турбулентно окружување, кога е потребно брзо и енергично носење одлуки од страна на оние што најдобро ги знаат проблемите. Доколку организациите сакаат да останат конкурентни на динамичниот и непредвидлив глобален пазар полн со промени, тие мора да ја развијат својата способност за брзо носење одлуки и за спроведување промени.

Ова е особено важно за големите бирократски организации кои поради својата масивна хиерархиска структура се бавни и го забавуваат процесот на носење одлуки. Пренесувањето на овластувањата и одговорностите вообичаено

оди одгоре-надолу по хиерархиската структура во организацијата. Лидерството оддолу-нагоре е, исто така, потребно во организациите за постигнување флексибилност и прилагодливост, значајни за современото променливо окружување.

Во такви услови, потребно е да се земат предвид **неформалните лидери** кои се појавуваат спонтано и го преземаат водењето на групите со помош на личните квалитети. Тие не се именувани ниту назначени, туку стануваат лидери на кои вработените природно им се обраќаат барајќи водство, совет или насочување (McNutt, M., S., во Marturano, 2008, pp.35-38).

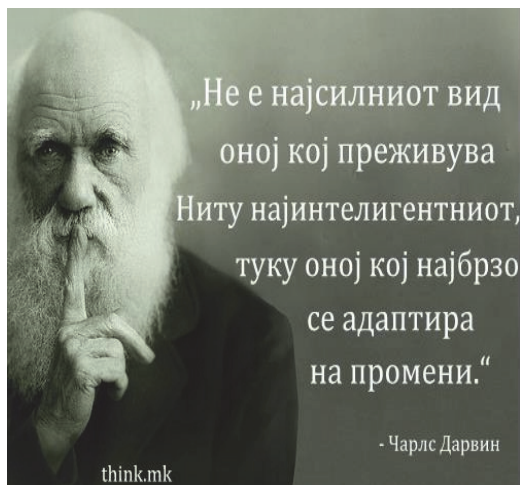
Користа и придобивките од пренесувањето на одговорноста и овластувањата се огледува во следново:

- Луѓето се чувствуваат горди затоа што добиваат признание дека прават нешто значајно за успехот во организацијата;
- Лидерите ги вреднуваат учењето и врвните вештини, знаења и умешности на вработените. За лидерите неуспехот не постои, грешките се само повратна информација којашто кажува што е она што следно треба да се направи;
- Луѓето се дел од заедницата – лидерите ги јакнат тимот, групата, заедништвото, семејството;
- Работењето не е рутинско – работата под водство на лидерот станува возбудлива, креативна, предизвикувачка и забавна (Blanchard, 2001, p. 111).

Процесот на овластување, односно пренесување на авторитетот и одговорноста на подредените е макотрпен и тежок процес, но сè почесто е потребен во денешните организации од причина што организациското окружување станува нестабилно и тешко предвидливо.

Во вакви околности, делегирањето и овластувањето на организациските членови ја зголемува брзината на реакција кон надворешните промени. Делегирањето на авторитетот влијае на зголемување и прифаќање на одговорноста од страна на вработените. Истовремено тие се чувствуваат горди поради тоа што чувствуваат дека се почитувани, а себеси се чувствуваат како дел од организацијата на која припаѓаат.

4. ЛИДЕРСТВО ВО УСЛОВИ НА ПРОМЕНИ



Во денешниот турбулентен свет на бизнисот, управувањето со промените и иновативноста заземаат централно место. Многу набљудувачи и истражувачи на трендот на бизнисот сугерираат дека економијата на „знаење и континуирано учење“, карактеристична за доцните години на дваесеттиот век и за раните години на дваесет и првиот век, брзо се трансформира

во т.н. „креативна“ економија, во која се генерира економска вредност базирана на креативност, иновативност и инвентивност, која е пресудна за процесот на промени што се случуваат во континуитет (Nussbaum, 2011, pp. 66-68).

Денес, најголем број од успешните организации својата успешност ја остваруваат преку процесот на континуирани промени и серија на постојани прилагодувања. Со цел да успеат да опстојат, да се одржат и да преживеат во непредвидливото и динамично окружување, организациите се присилени постојано да се менуваат.

Промените не значат само поправање на нештата, затоа што голем дел од организациските активности, процеси и процедури успешно функционираат во најголем број организации. Промените значат дејствување за успешните нешта да станат уште поуспешни (Topping, 2002, pp. 26-37).

Schermerhorn организациските промени ги дефинира како *адаптација кон нова идеја или ново однесување од страна на организацијата*. Денешните модерни организации треба постојано да се приспособуваат кон новонастанатите ситуации, постојано да се менуваат, да се развиваат и да се унапредуваат доколку сакаат да успее нивното преживување и одржување или да продолжи нивниот развој (2002, p. 52).

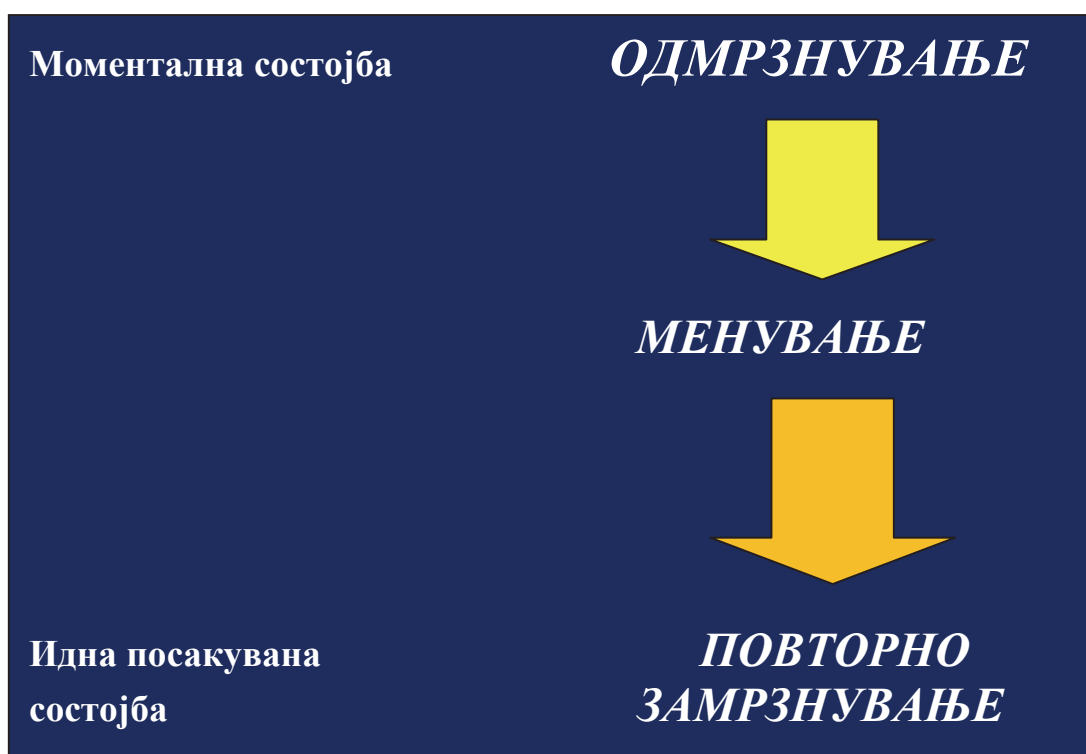
Според Lewin (1951), процесот на промена се одвива во три фази:

- Првата фаза е „одмрзнување“, или фаза на „протресување“ на постојните модели и моментот на поместување од почетната статус-кво

ситуација.

- Втората фаза е „менување“, која претставува процес на менување на организацијата во новата посакувана состојба. Оваа фаза подразбира промена и усвојување нови модели на однесување, формулирање нови стратегии и структури.
- Третата фаза во процесот на промени е „повторно замрзнување“, во кое се вклучени стабилизација и институционализација на промените. Таа подразбира осигурување на промените против „лизнување“ кон назад. Во оваа фаза клучна е улогата на врвниот менаџмент, којшто ќе го осигура етаблирањето на новата променета стратегија, структура и системи, паралелно со промените како што се: ново лого, организациското однесување и начинот на групирање на луѓето.

Слика 3-3: Модел на промени



Извор: Topping, P. (2005), *Managerial leadership. Leading Change as a Manager, Making Change as a Leader*, The McGraw-Hill, Executive MBA Series, New York. p. 26.

Секое лидерство кое сака да спроведе организациски промени мора да биде

подготвено да се соочи со надворешните сили (стимули на промените) и внатрешните сили (примарните мотиватори на промените), како сили коишто се во постојан натпревар и можат да ги забрзуваат промените или да дејствуваат против промените. Во одредени ситуации надворешните промени можат да бидат посилни од внатрешните, и обратно. За успешно спроведување на организациските промени, од особена важност се силите што ги кочат, ги забавуваат и ги оневозможуваат промените.

Ваквите резистентни фактори против промените се наоѓаат внатре во самата организација, генерирани од нејзините вработени или од самата организација. За да се утврди силата и моќта на факторите што дејствуваат однатре и однадвор, потребно е да се прават постојани анализи и да се мерат силите коишто се „за“ и силите што се „против“ организациските промени (Topping, 2002, pp. 25-37).

Слика 3-4: Модел на организациски промени



Извор: Daft, L. R. and Marcic, D. (2004), *Understanding Management*, Fourth Edition, Thomson Learning, Stamford, Connecticut, p. 278.

Моделот на планирани промени коишто се спроведуваат во организацијата го сочинуваат:

- Следење на надворешните и внатрешните фактори на промени;
- Поттикнување и давање процена дека промените се потребни;
- Спроведување на промената.

Како агенти на промените, потребно е лидерите да ја разберат

резистентноста и да работат со неа од самиот почеток, независно дали станува збор за директна или индиректна резистентност. **Индиректната резистентност** многу често е камуфлирана и прикриена, а навидум изгледа како искрена реакција. Само кога резистентноста е **директна** и отворена, станува можно да се дискутира и да се работи со должно внимание. Затоа лидерите треба да знаат како да ја извлечат индиректната резистентност на површина и да ја трансферираат во директна (Senior & Fleming, 2006).

Слика 3-5: Тактики за надминување на резистентноста кон промени



Извор: Kotter, J. P. and Schlesinger, L. (1979), "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, Vol 22, No 1, pp. 106-114.

Луѓето решаваат да ги поддржат промените единствено во случај кога ќе почувствуваат дека **и разбираат во целост и високо и вреднуваат** планираните промени кога ќе ја сфатат потребата за промени и кога ќе се почувствуваат способни да влијаат на насоките и на ритамот на промени. За да се спроведат успешни организациски промени, потребно е лидерите да ги препознаат и да ги дефинираат оние системи што **и забрзуваат** промените и, што е уште поважно, оние системи што **и забавуваат, и кочат или делуваат како бариери** на промените, како и да поседуваат знаење и вештини за да го сторат она што е потребно за да тие бидат редуцирани или целосно елиминирани (Case, P., во Marturano, 2008, pp. 118-122).

Во фазата на спроведување на промените, менаџерите се служат со неколку тактики за намалување на резистентноста кон промени, како (Kotter, 1979):

- *Комуникација и едукација;*
- *Партиципација;*
- *Преговарање;*
- *Принудување;*
- *Поддршка од страна на врвниот менаџмент.*



Луѓето се многу скептични кога се соочуваат со промени. Од тие причини, првиот одговор и првата реакција што ја даваат е негативна и одбивна, со приложување безброј аргументи и со намера да направат обид да ги стопираат промените и тие да не се случат. Во реакциите се кријат нивните скриени мотиви, кои јавно не ги кажуваат. Ова се случува и од причина што луѓето се чувствуваат пријатно кога се во зоната на комфорот, па дури и тоа да не толку добра состојба, предноста е што се тие навикнати така да функционираат. Промената на навиките вработените најмалку ја сакаат и најтешко им паѓа.

И оправдано, со оглед на нивното искуство, тие знаат дека секоја промена има одредени предности што им се презентирани од лидерите, но дека во заднина постојат одредени недостатоци и ризици. Во реализацијата на организациската промена учествуваат сите организациски членови. Од тие причини, особено е важно да им се објасни потребата од промена, како и користа што се очекува од промената. Во текот на објаснувањето, потребно е на ризикот, ограничувањата, лимитираноста или недостатоците на промената да им се посвети што е можно помало внимание.

Причините за неуспех на една промена лежат во елементите коишто манифестираат резистентност кон промените. Тука улогата на лидерите е клучна, бидејќи потребно е во континуитет да работат на намалување на овие резистентни елементи во организацијата. Лидерите не ја завршиле својата работа доколку менаџерите ја прифатат промената, напротив, потребно е да се работи со вработените, да се намалат резистентните елементи за една промена да биде реализирана.

Организациските промени се спроведуваат многу полесно од промените што треба да се случат внатре во луѓето, од причина што овие промени се емоционални. Тоа значи градење нов начин на набљудување, размислување и разбирање на нештата. Овие промени се тешки и долготрајни, проследени со крајна неизвесност и непредвидливост и со тенденција лесно да се вратат во претходната позиција. Потребни се упорност и истрајност од страна на лидерите, како и нивна смиреност, прибраност и доследност.

Притоа, лидерите треба постојано да ја следат промената по фази, да вршат нејзино евалуирање, да проверуваат дали промената се одвива во посакуваната насока, а притоа постојано да ги поддржуваат и да ги охрабруваат организациските членови во намерата да успеат. Лидерите не можат да го форсираат овој процес, но затоа можат да го олеснуваат и да го забрзуваат.

ГЛАВА IV

СТРАТЕГИСКИ ВЛИЈАНИЈА НА ЛИДЕРСТВОТО ЗА ПОДОБРИ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПЕРФОРМАНСИ

- 1. ЕФЕКТИВНОТО ЛИДЕРСТВО ВО ФУНКЦИЈА НА ЕФИКАСНА ОРГАНИЗАЦИЈА**
- 2. УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЛИДЕРСКАТА ЕФИКАСНОСТ ВО РАБОТЕЊЕТО**
- 3. ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ РЕЗУЛТАТИ**
- 4. ЛИДЕРОТ НА 21. ВЕК И ЛИДЕРОТ НА ИДНИНАТА**

1. ЕФЕКТИВНОТО ЛИДЕРСТВО ВО ФУНКЦИЈА НА ЕФИКАСНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Кога станува збор за лидерство, во колективната меморија кај луѓето се создаваат слики и имиња на славни историски лидери, од типот на Mahatma Gandhi, George Washington, Abraham Lincoln, Nelson Mandela, Theodore Roosevelt и други, или на нашите простори, Александар Македонски, Гоце Делчев, Никола Карев, Мајка Тереза, Јосип Броз Тито и други. Понекогаш кај луѓето се наметнува дилемата дали и лидерите од типот на Adolf Hitler, Mao Zedong, Joseph Stalin, Saddam Hussein, Osama Bin Laden, Hugo Chaves и други се лидери воопшто? Причината за дилема лежи во фактот што потсвесно лидерот го врзуваме и го поистоветуваме со личност која направила значајни и позитивни дела, дела корисни за човештвото, по што историјата ги памети.

Кога станува збор за лидерството, како по правило се наметнуваат прашања од типот: „Што е тоа што еден лидер треба да го поседува за да биде успешен?“, „Зошто некои луѓе се успешни во лидерството?“, „Што е тоа што го прават ефективните лидери и што ги издвојува од останатите?“

При давање на одговорите, несомнено прво од што треба да се тргне, и секако најважно, е тоа што не постојат номинирани и рангирани карактеристики на успешен лидер, ниту дефиниран и однапред определен лидерски стил, кој гарантира успешно лидерство. Ефективното лидерство не претставува шаблон или формула, тоа не подлежи на правила, ниту е процес којшто се спроведува во строго дефинирани фази.

Ефективното лидерство претставува идентификација на потребните и неопходни лидерски способности и вештини, како и дадена можност и прилика лидерот да биде лидер и да води, при што се создаваат услови способностите и вештините да дојдат до израз, тие можат да бидат испробани во конкретни дејства и активности и лидерската ефективност е проверена и докажана во практиката (Daft&Marcic, 2011).

Лидерството не подразбира имање позиција, ниту, пак, доделена титула. Лидерството е *интерактивен процес на влијание од страна на лидерот и доброволно следење од страна на организациските членови*. Лидерите ги инспирираат останатите преку давање позитивен пример. Лидерите се трудат да бидат најдобри во она што го прават и го работат. Притоа тие не се трудат да бидат подобри од другите, ниту се натпреваруваат со останатите (Carrier Skills Library, 2009, p. 2).

Според Center for Creative Leadership, „Компаниите кои инвестираат во развој на лидерите ги подобруваат своите финансиски резултати, ги привлекуваат и ги задржуваат талентите, ја развиваат организациската култура и ја зголемуваат организациската атилност“ (Carrier Skills Library, 2009, p.9).

Ефективниот лидер е личност со сон за иднината, со визија која е спремен да ја реализира со страст. Тој длабоко верува дека сонот може да стане реалност, способен е да гледа над временскиот хоризонт и верува дека во себе има капацитет којшто му овозможува да направи организациски промени што водат кон реализација на визијата.

Ефективниот лидер во својата визија препознава возбудливи шанси и нови можности што ќе ја однесат организацијата кон подобро утре. Креирањето визија не е цел само по себе, напротив, тоа е само една „рамка“ која му помага на лидерот да ја дефинира посакуваната насока којашто води кон остварување на визијата, за која се потребни предуслови (организациска култура и работна средина) во кои неговите следбеници се реализираат себеси, дејствуваат независно, непопречено и ефикасно кон остварување на заедничката цел.

Притоа, тој ги вдахнува и ги инспирира своите следбеници со цел да постигнат повеќе отколку што вообичаено можат, многу повеќе отколку што некогаш сонувале. (Rost, J. C. во Marturano, 2008, pp. 94-99).

За да биде ефективен и успешен, еден лидер треба да поседува сет од висококвалитетни вредности кои се прифатени, одобрени и почитувани од групата, врз основа на кои тимот го потврдува неговиот авторитет – кој е резултатот на неговите лични карактеристики – и доброволно го следи. Лидерот треба да има високоразвиени **меѓучовечки комуникациски вештини, техники и вештини за активно слушање.**

Пожелно е тој да биде отворена и комуникативна личност, да поседува вештини на преговарање и успешно справување со конфликти. За лидерот да биде ефикасен, неминовно е тој да биде високо почитуван од своите следбеници поради неговите високи вредности (Conto, R., A., во Marturano, 2008, pp. 45-48).

За да може да создаде таква посакувана организација, како организацијата од неговата визија, потребна му е **помош и соработка од сите организациски членови.** За да го постигне тоа, потребно е на луѓето да им пристапи искрено и со доверба. Лидерот треба да им пристапува со заинтересираност за нивната работа, да комуницира со нив и да се интересира не само за она што тие го работат, туку и за тешкотиите и проблемите на кои наидуваат и со кои се соочуваат.

Со цел лидерот да биде ефикасен, неминовно и неопходно е да одржува високо ниво на *усна и писмена двонасочна комуникација со своите следбеници*, убедувајќи ги да се придружат во тимот и да го следат. Покрај тоа, потребно е тој да биде добар организатор и планер на активностите. Нивните прашања, предлози, сугестии и забелешки треба да ги следи со должно внимание, активно да слуша и особено да се интересира за нивните предлози и нови идеи, притоа ослободен од секакви предрасуди и стереотипи, затоа што никогаш не може со сигурност да знае кога, од кого и од каде ќе се појави некоја нова идеја што може да донесе значајни промени во организациското работење.

Од особено значење се неговото знаење и умешноста да ги препознае и да ги лоцира свежите идеи, да утврди од кого и од каде доаѓаат, нив да ги идентификува и да ги евалуира (DeCock, C., во Marturano, 2008, pp. 30-32).

Успешниот лидер е свесен и знае дека неговото знаење е многу малку во споредба со сето она што треба да го научи. Тој никогаш не смее да заборави на фактот дека многу често најдобрите и најкреативните идеи доаѓаат од другите луѓе, независно од тоа колку е некој умен, инвентивен или креативен или од каде доаѓа. Процесот на постојано и континуирано учење го спроведува со помош на постојана комуникација, *дијалог и соработка со вработените* на сите нивоа во организацијата, особено со неговите соработници, колеги и членови на тимот, но и со надворешни советници и консултанти, добавувачи и купувачи, дури и со организациските конкуренти.

Ефективниот лидер треба постојано да биде „ученик“ кој е спремен да *учи од своите поодредени и наодредени*, постојано да се гради и доградува, стекнувајќи се со нови знаења, вештини и способности. Моделот на мотивација кој го употребува во тимот е многу важен предуслов за степенот на ангажираност на вработените (Daft&Marcic, 2011).

Во сето ова, лидерот што успева да стекне *доверба од членовите* на тимот или групата треба да биде скромна личност ослободена од секаков облик на однесување кое би упатувало на некаква ароганција, суета или егоцентризам, да е насочен кон главната цел, да осознае што е можно повеќе за проблематиката што ја работи.

За да успее во заедничката цел и за да се остварат заедничките резултати, а тимот да биде ефикасен, *следбениците треба да се откажат од желбата за остварување личен рекорд во интерес на тимот*, тимскиот напор и тимските резултати. На ваков начин лидерот успева да формира квалитетен тим, а

соработниците, како и неговите следбеници, прераснуваат во негови сојузници и партнери чија помош и соработка придонесува да се реализира организациската визија (Нойт во Marturano, 2008, pp. 90-94).

Според Forster, за еден лидер да биде ефикасен, потребно е да:

- *креира визија и да води со својот пример;*
- *и делегира одговорностите на следбениците, да инспирира и да мотивира;*
- *биде оптимист;*
- *комуницира отворено и чесно;*
- *поседува способност за емпаџија;*
- *ио гради и да го води тимот;*
- *ја поддржува тимската работа и соработката меѓу вработените;*
- *ио развива потенцијалот на вработените и нивните најдобри карактеристики;*
- *има позитивен став и да и прифаќа донесените одлуки на вработените, да нуди поддржана помош и поддршка;*
- *ио следи и да ио набљудува работењето на вработените, да избејнува тесна контрола и супервизија, а тимот да функционира без контрола и наредби од високиот нивоа (2005, p.34).*

Направените истражувања на Boston Consulting Group во 2012 година, потврдиле цврста корелација меѓу присуството на **лидерство** во организациите, **тимската работа**, **реализираните перформанси** и **ефикасната организација**. Имено, истражувањата потврдиле дека компаниите кои оствариле високи организациски перформанси, пораст на приходите и профитната маржа во 8 од последните 10 години (10% од вкупно испитаните компании), според изворите од магазинот Fortune, „100 Best Companies to Work For“, се организации коишто управуваат со талентираната работна сила, каде што управувањето со човечките ресурси има сеопфатен пристап и **современиот модел на лидерство е застапен со 59%**.

Во оваа група посебно место зазема менаџментот на BMW, каде што според изјавата на Harald Kruger (шеф на одделот за човечки ресурси), „...како врвен бренд во автомобилската индустрија со глобални активности, ние сфативме дека нашите лидери мораат да прават многу повеќе отколку да менаџираат бизнисот“ (BCG, 2012, p. 22.).^[xli]

^{xli)} The Boston Consulting Group –BCG, (October, 2012), *Creating people advantage, Mastering HR challenges in a two-speed world*, World Federation of People Management Association – WFPMA, available at:

Најголемиот дел од испитаните организации коишто биле предмет на истражувањето ги користат моделите на лидерство од минатиот век. Во најголем број од случаите ваквите модели на лидерство се застарени и неприменливи.

Само во 33% од испитаните организации со реализирани ниски перформанси се применува лидерски модел кој ги поддржува и ги охрабрува талентираните вработени, го става во функција и го користи нивниот придонес и соодветно го наградува нивното позитивно однесување.

Препораките упатени од Boston Consulting Group се особено строги и радикални. Високата стапка на невработеност, недостатокот од управување со таленти, недоволната употреба на силно лидерство и неадекватното управување со човечките ресурси, особено воочливо во последно време, веројатно се предизвикани од недостатокот на потребни ресурси, како и *поради крајнење на буџетите во услови на финансиската криза.*

Во услови на кризи, кога станува збор за кратење на трошоците, организациските функции што се однесуваат на режијата се први на удар. Ваквото размислување е опасно, а носењето такви одлуки има брз, но краткотраен ефект. Затоа е потребно организациите да направат сè што е во нивна моќ за да ја надминат таа кусогледост и да ги распознаат и осознаат стратешките придобивки за организацијата коишто се резултат од *успешното менаџирање со таленти, стратешкото менаџирање со човечките ресурси, силното лидерство, и од ефективите коишто се појавуваат, но на долг рок.*

Според истражувањето од 2012, организациите од развиениот свет ја занемаруваат и ја маргинализираат улогата на талентираната работна сила, силното лидерство и менаџирањето со човечките ресурси, додека во земјите во развој, а особено во Бразил, Русија, Индија, Кина и во Јужна Африка, овие теми се топ- приоритетни.

Во овие земји *менаџерските, лидерските и техничките професии* се особено дефицитарни, како професии коишто се најмногу барани и недостасуваат. Предвидувањата одат во насока на намалување и недостиг на талентирани вработени во иднина, и покрај порастот на стапката на невработеност. *Организациите што ќе успеат да се обезбедат со талентирани вработени кои ќе бидат успешно менаџирани и водени, ќе стекнат конкурентска предност* (BCG, 2012, pp. 24-26).

http://195.145.63.212/vovici/130731/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf (accessed 4 March, 2013).

Лидерството не подразбира само успешно управување на бизнисот и реализација на поставените цели, туку и управување со талентираната работна сила, организирање тимска работа, континуирано унапредување на лидерството, учење и развивање нови, современи лидерски модели, високо вреднување на учењето и на позитивното организациско однесување во насока кон создавање позитивна работна атмосфера и култура, креирање и градење бренд на работодавачот, приспособливост кон промени и брзо справување со предизвиците.

За да може да биде ефективен, на лидерот му е потребна помош и поддршка од организациските членови. За да ја добие нивната поддршка, потребно е, пред сè, да ја стекне нивната доверба. Довербата што успева да ја изгради лидерот кај следбениците е неопходна и е пресудна за ефективно лидерство. Кај организациските членови, лидерот ја стекнува неа со претходно понудена доверба кон нив. Тоа што го нуди, истото го добива за возврат. На таков начин ја создава, ја одржува и ја развива довербата кон организациските членови. Кога постои доверба во лидерот, единствено тогаш тој успева себеси да се реализира како лидер. Кога им приоѓа со доверба, кога е чесен, искрен и отворен за секакви прашања, тие постепено почнуваат да му веруваат. Моментот на стекнување доверба во лидерот се совпаѓа со моментот кога тие почнуваат да го следат.

Кај организациските членови се јавува добра волја и искрена намера да почнат да го следат, како реакција и одраз на тоа како тие го перципираат и го доживуваат. Во овие први моменти, лидерот не смее да направи грешка во однесувањето затоа што само еден непромислен потег или изјава, може да ги врати на почетната позиција. Луѓето чувствуваат кога некој им пристапува искрено и со доверба. Доколку го проценат така лидерот, тие почнуваат да му возвраќаат, со тоа што почнуваат да се трудат и да вложуваат напори за полесно и побрзо да го научат она што лидерот го бара од нив. На некој начин, во релацијата лидер – организациски членови се создава облик на емотивна врска, а организациските членови почнуваат да го ценат и длабоко да го почитуваат. На понудената доверба му возвраќаат со искреност, верност, посветеност и лојалност.

Истовремено чувствуваат длабока посветеност кон работата и приврзаност кон организацијата на која ѝ припаѓаат и која ја чувствуваат како своја, а себеси се чувствуваат како членови на едно големо семејство. На ваков начин, една обична група луѓе се обликува во тим кој ефикасно и беспрекорно функционира под водство на

лидерот, при што тимот не е прост збир од поединци, туку е место каде што се создава синергија, каде што луѓето заедно работат и творат и се ослободува потенцијалот на членовите, за кој можеби и не биле свесни дека го имаат и го поседуваат. Ова е моделот на ефективен лидер кој создава ефикасна организација за која реализацијата на поставените цели е нов предизвик.

2. УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЛИДЕРСКАТА ЕФИКАСНОСТ ВО РАБОТЕЊЕТО

Лидерската ефикасност започнува со создавањето и развивањето флексибилност во носењето организациски одлуки. Развивањето организациска способност во креирање брзи одлуки и давање брзи решенија, влијае на зголемувањето на лидерската ефикасност.

Носењето брзи одлуки и решенија, како и организациските реакции зависат од типот на организацијата, како и од степенот на делегиран авторитет во организацијата (Daft&Marcic, 2011).

Степенот на делегиран авторитет на организациските членови, кој е услов за унапредување на ефикасноста на лидерот, би можел да биде објаснет со синонимот „слобода“, бидејќи од тоа зависи колку вработените се слободни да ја извршуваат работата на „нивен“ сопствен начин, поинаков од вообичаениот, без спроведување директна контрола.

Во услови кога авторитетот на лидерот не се дисперзира и делегира на членовите на тимот, туку се задржува, членовите на тимот не се слободни во својата работа, тие постојано добиваат наредби, налози и инструкции од „горе“, коишто задолжително мораат да ги спроведат и да ги завршат во даден рок. Доколку не направат така како што им е наложено и на начин како што е барано од нив, со строго следење на однапред зададените упатства, независно од тоа колку се согласуваат со тоа или колку се волни истото да го направат, ризикуваат да бидат казнети за неизвршување на наредбата издадена од претпоставениот (Schermerhorn, 2002, p. 181).

Topping прави интересна споредба меѓу традиционалното сфаќање за авторитетот и новото современо сфаќање за делегирање авторитет и одговорност на подредените, како и предностите од него.

- **Традиционалното сфаќање** го застапува ставот дека пренесувањето на авторитетот и одговорноста подразбира губење на позицијата менаџер во

организациската, образложувајќи дека без авторитет, одговорност и позиција, менаџерот нема да биде менаџер во вистинска смисла на зборот.

- **Современиот модел на делегирана одговорност** од лидерот или менаџерот на членовите на тимот, или вработените, го застапува гледиштето дека таквото пренесување не само што не го намалува, напротив, **на долг рок значително го зголемува авторитетот на менаџерот**, а што е уште поважно, индиректно влијае на зголемување на организациската флексибилност, нејзината брзина на реакција, зголемување на довербата во лидерот, како и чувството на задоволство од работата. Ова чувство на задоволство претставува облик на механизам – лост кој директно влијае на подигнување на нивото на лојалност и посветеност кон тимот – организациската, а како последица од сето ова се креира компаративна предност за организациската што ја немаат останатите (2002, pp. 66).

За традиционалниот модел на бирократска организација, вредност претставува концентрирањето и задржувањето на авторитетот на високите организациски хиерархиски нивоа. Во ваквите организации, организациските членови се делат на оние кои мислат и оние кои работат, вработените се мотивираат со казна и награда, а кон нив се гледа со игнорирање и ароганција, од позиција на моќ. Вработените во ваквите организации се тука само и единствено за навремено да ги извршуваат наредбите и работните задачи. Ваквата организација има организациска култура кон која гравитираат вработени што ги почитуваат стандардите, правилата, процедурите, редот, дисциплината и роковите.

Ова се *вработени кои се обични извршители и послушници*, кај кои нема и не може да се бара некаква креативност и лична идеја, не затоа што не постојат, туку затоа што организациската не е заинтересирана за нив. За релативно кратко време, новите вработени лесно се вклопуваат во средината, ги прифаќаат воспоставените правила на игра и полека стануваат едни од многуте, медиокритети кои се претопуваат во безлична сива маса, која со текот на времето станува поголема и поцврста (Bennis, 2009, pp. 165-184).

Организациската којашто негува ваков вид организациска култура и клима, ја почитува и ја одржува ситуацијата статус кво, а нејзините менаџери се вознемируваат и не поднесуваат некој да им го „залула бродот“ или да ги прекрши правилата и процедурите. Во ваквите организации не постојат „нијанси“ меѓу вработените, таму

сите вработени се исти, таму не се почитува личноста и оригиналноста на секој поединец и не се рангираат вработените во поглед на нивните квалитети, знаења, таленти, способности, навики и однесувања. Таму се применува правилото „не треба да се менува нешто сè додека нештошто функционира“.

Овој „огромен заспан диносаурус“, таа голема и тешка машинерија наречена организација, е исклучително бавна, трема, ригидна и нефлексибилна. Ваквата организациска култура и однесување може евентуално да бидат толерирани само на краток рок или на долг рок единствено кај организација која има монополска положба и која нема конкуренција на пазарот, меѓутоа, дури и тогаш, прашање на време е до кога таа ќе може да ја задржи и да се одржи во оваа „привилегирана“ и хибернирана позиција.

Ваквата организација полека, но сигурно, станува неспособна, немоќна да кореспондира, да се прилагодува кон промените коишто постојано, неочекувано и непредвидливо, од кој било правец и во кое било време се случуваат во окружувањето и вршат притисок и влијание, од причина што нема и не поседува неопходни механизми за приспособување. Таа останува иста и постојана, независно од тоа какви сè промени се случуваат во неа и околу неа, како тие промени да немаат никаква конекција и како да не го засегаат нејзиното постоење и функционирање.

Ваквата организација останува нема, неподвижна и без реакција на промените и на новонастанатите барања на пазарот, живее во очекување дека нештата ќе се променат сами од себе, се надева дека наскоро ќе дојдат помирни и постабилни времиња и верува на претпоставката за *вградена самообновлива рамноотежа* (Grove, 1999).

Современ модел на организација е организацијата чишто организациска култура и клима се благопријатни и каде делегирањето на авторитетот и моќта се третира како општоприфатена висока вредност, така станувајќи место коешто привлекува амбициозни, храбри, енергични и искусни вработени, насочени кон преземање ризик и кон прифаќање соодветна одговорност, за кои секоја промена е предизвик и организација која нуди безброј нови можности.

Ваквите организации *привлекуваат лидери* кои се во суштина иноватори, спремни да создаваат и да креираат, да менуваат и да експериментираат. „*Лидерите учат од минатото, живеат во сегашноста, со едно око заiledани во иднината*“, вели Bennis (2009, p. 135).

Лидерите се иноватори, личности ориентирани кон промени, тие со својот капацитет и потенцијал влијаат на останатите вработени. Таквите вработени ја зголемуваат организациската способност за брза реакција на секоја промена во окружувањето и го јакнат организацискиот капацитет кој овозможува на организацијата да создаде и да развие брзи рефлексии проследени со многу побрза енергична реакција отколку останата конкуренција во окружувањето, што е услов да се биде прв пред останатите.

Креирањето работна атмосфера во која се делат и се разменуваат информации е од клучна важност за унапредување на лидерската ефикасност. Ништо не може да ја повреди и да ја наруши организациската работна атмосфера како што има моќ *криењето, сопирањето и блокирањето на нормалниот проток на информации*. Доколку подредените почувствуваат дека се кријат информации од нив, тие едноставно се склони да веруваат дека станува збор за лоши и неповолни информации со негативни последици по нив, тоа им го зголемува чувството на страв, тие се оддалечуваат и се повлекуваат во себе, престанува комуникацијата меѓу нив, тие се отуѓуваат, а сето тоа влијае на намалување и, конечно, губење на можноста проблемите брзо да бидат решени.

Доколку луѓето се затворени и изолирани, секаква интеракција на лице во лице е оневозможена, а секако спроведување промена е илузија (Andersen, J. A. во Marturano, 2008, pp.174-178).

За да се избегне ваквата ситуација, со цел да се унапреди лидерската ефикасност, лидерот треба да им ги понуди на вработените сите потребни информации за да можат тие да го знаат сето она што им е потребно да го знаат, доколку се посакува и се очекува да ги извршуваат своите обврски на највисоко можно ниво. Особено е погрешно да се претпоставува дека подредените ги поседуваат информациите за тоа што се случува во организацијата.

Во прилог на ова, информациите треба секогаш да се кажат јасно, гласно и недвосмислено од страна на наредениот, никогаш информациите да не се соопштуваат во некаква завиена форма, бидејќи тоа кај подредените како по автоматизам предизвикува и создава сомнеж и недоверба.

Лидерот ќе биде ефикасен и успешен сè додека одржува отворена комуникација со своите подредени за тоа што е добро, забелешки за тоа што не е доволно добро во организацијата, како и предлози како тоа да се подобри и да се унапреди. Поканата на

отворена дискусија ги ослободува вработените отворено да ги презентираат и да ги објаснуваат проблемите и тешкотиите со кои се соочуваат и на кои наидуваат во своето работење. Особено е важно да им се даде право слободно да даваат свое мислење и оцена на работењето, како и да нудат предлози и сугестии за нивно надминување со цел за зголемена ефикасност во работењето.

Воопшто не е препорачливо да *се осудува или да се казнува вработените што ќе донесе нејоволна информација*, во спротивно тоа би било ситуација кога за последен пат некој од подредените дал таква информација, а немањето таква информација ја оневозможува брзата реакција на подредениот во насока на отстранување на настанатиот проблем и негово решавање. Воспоставената врска на отворена комуникација е предуслов за зголемување на иновативноста во организацијата.

Иновативноста подразбира презентација на нови идеи, сугестии и забелешки, кои од своја страна зависат од организациската клима која поддржува *преземање на ризик* (Middleton, 2002, pp. 57-75).

Вработените не ги добиваат и не ги стекнуваат информациите секогаш и исклучиво од личното искуство, многу почесто од набљудување на организациското внатрешно окружување и од усното прераскажување на настаните, приказните и случките, кои се шират во организацијата брзо и во сите правци, а се во врска со тоа колку е прифатливо, охрабрувано и поддржувано од менаџерите и лидерите, преземањето ризик од страна на вработените.

Доколку преземањето ризик и направената грешка се санкционираат и се казнуваат, тогаш подредените се повлекуваат, при што се ставаат себеси во подредена позиција, имаат пасивна улога, па прават само она што ќе им се каже или нареди. Во такво окружување не треба да зачудува отсутноста на акција, ентузијазам, креативност и иницијативност кај вработените.

Недостигот на преземање ризик никогаш не треба да се поврзува со вработените, тоа е строго поврзано со работното окружување и со организациската култура. Најголемиот број од вработените сакаат да преземаат ризици и се обидуваат нештата да ги направат на малку поинаков начин, но за жал, научени се дека тоа не е дозволено во организацијата или дека е казниво.

Вината зошто подредениот се јавува кај наредениот за едноставна одлука или за потврда на одлука којашто и самиот ја знае, не лежи во инертноста и незаинтересираноста на вработениот, туку во тоа колку висока цена се плаќа во случај

на преземање ризик, како и колку тоа е прифатливо и колкава слобода во одлучувањето е дадена во рамките на организацијата (Klatt, pp. 232-254).

McGregor во својот модел на мотивација „Теорија X“ и „Теорија Y“ објаснува дека вработените кои § припаѓаат на „*Теоријата X*“ имаат потреба да работат во организација во која постојат строги правила и процедури, утврдени методи и техники во работењето, како и цврста контрола од страна на менаџерите, при што не се расположени, ниту подготвени да преземат на себе одговорности и ризик, па во крајна линија, тие не се премногу заинтересирани за својата работа. Ваквите вработени се обични извршители.

Вработените кои § припаѓаат на „*Теоријата Y*“ природно тежнеат кон организација во која се почитуваат вредностите како што се, на пример, делегирање одговорности, преземање ризик, толерирање грешки или давање предлози, сугестии и нови идеи. Поради тоа, вработените се секогаш во потрага по нови шанси и можности, расположени се да преземаат ризик, а притоа не ги злоупотребуваат моќта и авторитетот, како и слободата која ја уживаат во своето работење. Кога во организацијата доминира вториот тип вработени, лидерите треба да се грижат да формираат и да развиваат организациска култура која го поддржува, го охрабрува и го наградува (систем за наградување) преземањето ризик. Грешките и неуспесите во ваква организација се третираат како резултати, тие не се казнуваат, напротив, се третираат како нешто што неминовно се случува во процесот на учење, а грешките претставуваат нешто од што може многу да се научи во иднина (Schermerhorn, 2002, p. 38).

Учењето се стимулира, при што знаењето се стекнува со помош на систем за едукација, обука и тренинг, тоа се разменува и се пренесува, се креира и се развива организациска култура ориентирана кон учењето, чија крајна цел е зголемување на организациската ефикасност и креирање предност пред останатата конкуренција (Bennis, 2009).

Според Topping (2005, pp. 12-125), единствено на овој начин настанува рушење на организациските бариери, организацијата станува целина каде што се создаваат предуслови за креативност и иновативност. Процесот на учење во организацијата започнува уште на самиот почеток при вработување и ангажирање на новите вработени, при што се прави квалитетен избор на кадри со квалитетно образование и со соодветно работно искуство. Програмите за едукација, обуките и тренинзите се лостови за подигање на нивото на организациското знаење.

Истражувањата на пазарот, анкетирањето на задоволството на купувачите, како и најразличните извештаи од асоцијациите, туѓите (конкурентски) искуства, претставуваат основа од која се креира новото знаење во организацијата. Организацијата којашто е ориентирана кон учење врши систематско прибирање на знаењето, тоа постојано го надградува преку идентификување нови вештини, знаење и способности.

Организацијата континуирано прибира нови информации и податоци, го охрабрува и го стимулира знаењето, при што создава организациско окружување во кое него го имплементира. Знаењето се третира како организациска вредност којашто соодветно се наградува, со што директно влијае на зголемување на организацискиот капацитет и потенцијал.

Лидерската ефикасност подразбира делегирање на авторитетот на лидерот, влијае на зголемување на слободата на организациските членови во насока на носење самостојни одлуки, без присуство на контрола. Успешното и ефективно работење, преземањето ризик во текот на работењето, како и начинот на третирање на направените грешки, силно влијаат на постигнатите резултати. Стимулирањето и поддршката на учењето, преку воспоставена организациска култура, создава работна атмосфера во која поединците успешно работат и творат.

Недостигот на добри идеи, предлози и сугестии од стана на вработените никогаш не смее да биде припишана на нивно „конто“. Напротив, организацијата, нејзините лидери, а особено организациската култура се тие што ги детерминираат границите во кои размислуваат и дејствуваат вработените и од кои зависи степенот на постигната успешност во работењето.

Во организација со силна организациска култура се создава благопријатна работна средина, каде што се поддржува учењето и се овозможува развој на професионалната кариера на поединецот, се стимулира двонасочната комуникација и задолжителната повратна порака. Во ваквата организација не постојат теми и прашања за кои не смее да се разговара. Тука организациските членови и лидерите слободно дискутираат за нештата што добро функционираат, а особено за нештата што не функционираат, при што ги разменуваат своите знаења и искуства, го унапредуваат и го зголемуваат организациското знаење.

Пренесувањето негативни и неповолни информации не се санкционира, напротив, се стимулира. Организацијата знае, а особено нејзините лидери, дека во

иднина таа не може да биде подобра и поуспешна доколку не ги дијагностицира своите слабости и пропусти и доколку во иднина не работи во насока на нивно отстранување и надминување. Пренесувањето добри и поволни информации, при што се прикриваат недоволните, на долг рок доведува до големи нарушувања и оштетувања на организациското ткиво.

3. ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ РЕЗУЛТАТИ

Денес не постои дилема: лидерството е клучната алка за зголемување на организациските перформанси. Успешниот лидер создава креативна и позитивна работна атмосфера во која луѓето можат да дадат максимум од себе и да се реализираат себеси. Од умешноста на лидерот, од неговата личност, од неговото искуство, знаење и вештини зависи успехот на организацијата. Реализацијата на високи перформанси е можна само доколку лидерот промовира личен и организациски развој и доколку делегира авторитет.

Глобалниот извештај, третиот по ред, воден од Boston Consulting Group во 2012 година, заедно со World Federation of People Management Association (WFPMA) и European Association for People Management (EAPMA), го следи трендот кој започна во 2007 година. Во истражувањето направено со 4.288 учесници од 102 земји континуирано се следи меѓусебната зависност на способноста на компаниите да спроведат современи модели на лидерство, да менаџираат со луѓето и со нивото на постигнати перформанси. Во истражувањето се издвојуваат три критични точки коишто бараат голема итност за нивно решавање, а тоа се:

- ***Унапредување на лидерството;***
- ***Менаџирање со таленти;***
- ***Менаџирање со резултатите и со напори.***

Истражувањата на Boston Consulting Group од 2012, покажале дека талентираната работна сила, за која постои побарувачка, бара поголеми покачувања на платите од просечните. На глобално ниво, растот на платите во организациите што биле вклучени во истражувањата бил за 3% до 4% повисок од стапката на унапредување на продуктивноста. Интересен е фактот што за ***да се изгради една генерација лидери, потребни се во просек од 6 до 7 години.*** На прашањето за нивото на усогласеност на образованието со потребните вештини коишто ги бараат

работодавачите, БРИК-економиите (Бразил, Русија, Индија, Кина) котираат на 4. до 6. место на скалата до 10. Посветеноста и лојалноста кон компанијата во Кина е под глобалниот просек, а во Индија го надминува просекот (2012, pp. 2-3).^[xliii]

Резултатите од истражувањата покажуваат дека компаниите што сериозно се ангажираат во подигање на нивото на развиено лидерство, способноста за менаџирање со човечките ресурси, особено во сферите менаџирање со таленти и наградување, постигнуваат **од три до пет пати повисок раст на приходите и профитна маржа двапати повисока од оние што немаат развиено такви способности** (BCG, 2012, p. 7).

Според тоа, една од основните задачи на модерниот лидер е континуирано да го поттикнува и да го охрабрува менаџирањето со таленти, учењето на организациските членови, со цел за унапредување и зголемување на вкупните перформанси. Успешниот лидер треба да ги охрабрува иновативноста, креативноста и инвентивноста на вработените, со цел да обезбеди напредок и организациски развој. Истовремено, потребно е да биде ориентиран кон преземање ризик во работењето, да овозможува слободен проток на идеи и иницијативи коишто овозможуваат функционирање на технологијата, производство и понуда на квалитетни услуги во согласност со вкусот и потребите на купувачите.

Паралелно, потребно е да гради надворешни партнерства со купувачите со цел подобро да се разберат и да се задоволат нивните желби и барања, сегашни и идни, како и нивните очекувања. Задолжително треба да демонстрира општествена одговорност и етичко однесување, брзо и ефикасно да решава проблеми и да носи одлуки, да гради интерни организациски мрежи и тимови и да го охрабрува стратешкото размислување, а во континуитет да комуницира со другите со цел за зголемување на економската ефективност и ефикасност, постигнување на организациските цели и задачи и мотивација на вработените (Topping, 2002, p. 83).

Понатаму, од исклучителна важност е лидерот да посвети внимание на развивање на подредените, со посебен акцент на оние кои организацијата не сака да ги изгуби. Вработените со висок потенцијал, ефикасната работна сила и талентираниите вработени се амбициозни луѓе кои се жедни за нови знаења и за стекнување нови

^{xliii}) The Boston Consulting Group (May, 2012), *When growth outstrips talent, Five strategies for emerging markets*, available at: http://195.145.63.212/vovici/130731/BCG_When_Growth_Outstrips_Talent_Mar_2012.pdf (accessed 10 March, 2013).

вештини и способности. Тие сакаат постојано да се надградуваат и да се развиваат, а од организацијата очекуваат таа да изнајде начин за да го овозможи нивниот професионален и личен развој. Доколку нивните очекувања не бидат задоволени, постои опасност тие да ја напуштат организацијата и да отидат кај конкуренцијата.

Со цел да се избегне ваквата опасност, потребно е лидерот да развие **индивидуален план за развој за ваквите поединци**, откако ќе бидат направени бројни дискусии и консултации. За да биде лидерот успешен и ефикасен, за да може да придонесе во зголемување и унапредување на организациските перформанси, потребно е да знае и да умее да ги примени трите механизми за развивање на луѓето, а тие се: *подучување, обучување и менторирање*.

Со **подучувањето**, лидерот ги развива талентот, способностите и вештините на подредените. Како **обучувач**, лидерот нуди помош во процесот на учење и примена на стекнатото знаење и вештини во реализација на организациските перформанси. За да биде **ментор**, лидерот треба да се фокусира на развивање на подредените, на нивната долгорочна кариера и личен развој. Иако овие лидерски активности не се независни, тие имаат различно влијание на лидерската практика. Способноста за подучување, обучување и за менторирање се елементи на успешното лидерство коишто еден менаџер треба да ги поседува и кои имаат силно влијание на остварувањето оптимални организациски перформанси (Topping, 2002, p. 105).

Особено е важен концептот дека не е можно да се раздвои **развирањето на поодредените од развивањето на лидерот**. Добриот подучувач знае дека развивајќи ги своите членови, се развива себеси и станува уште подобар. Добриот и успешен обучувач знае дека учи од своите ученици исто толку колку што тие учат од него. Доколку лидерот е отворен за стекнување нови знаења и нови искуства, како и за учење нови однесувања, тогаш тоа е предуслов да стане подобар и поуспешен лидер. Следбениците многу поедноставно го прифаќаат начинот на однесување на лидерот, па лесно го следат неговиот пример (Benowitz, 2001, p. 178).

Особено значајно за професионалниот и личен развој на подредените е давањето повратна информација со цел да им помогне и да им создаде можност да го унапредат извршувањето на задачите на повисоко ниво, во насока на реализација на организациските резултати. Повратната информација дадена од лидерот е корисна за развојот на подредените, како и за организациските перформанси. Таа исто така е особено важна и значајна за развој на лидерската ефикасност.

Повратната информација има многу поголемо значење и ефект од признание и благодарност, бидејќи се случува секојдневно, како позитивна реакција и експресија дека нештото е добро направено. Ова е **модел на развивање на меѓусебната комуникација**, која во себе содржи позитивен коментар, при што фокусот е ставен на проблемот, а не на личноста.

За да остварува ваква интеракција со своите подредени, потребно е лидерот да остварува контакти на нивните работни места насекаде во организацијата. Идеалната комуникација подразбира вработените во организацијата постојано да добиваат повратна информација, којашто е исклучително моќно средство што директно влијае на поткревање на моралот на вработените и нивното чувство на задоволство од работата. Повратната информација може да биде во облик на **конструктивен критицизам**, што влијае на унапредување на перформансите како и на **развивање на личноста** во позитивна насока (Schermerhorn, 2002, pp. 162-173).

Добриот лидер има реални можности со добивање конструктивна повратна информација од своите подредени – доколку неа ја користи како патоказ за правецот во кој треба да се насочува во иднина, како репер кон кој треба да тежнее – континуирано и постепено да се модифицира и да се надградува со цел да стане подобар, поефикасен и поуспешен лидер во иднина.

Повратната информација има двоен ефект: придонесува за менување на однесувањата на лидерот, од една страна, и дава оценка што ја формираат вработените во врска со своите перцепции и оценки за квалитетот на лидерските способности и однесувања, при што укажува кои карактеристики се важни и високо вреднувани од страна на членовите на групата или тимот. Од начинот на кој ќе биде прифатена повратната информација, зависи зачестеноста и видот на повратни информации кои ќе пристигнуваат до лидерот во иднина (Topping, 2002, pp. 125-132).

Првиот чекор кон унапредување на лидерството во иднина е отвореноста и спремноста на лидерот **активно да ѝ слуша своите соговорници** и притоа да покаже заинтересираност и слух за нивните искуства, мислења, прашања, предлози и сугестии, како и намера да помогне во сите сегменти каде што тоа е можно и изводливо.

Следењето на дадените предлози и сугестии ќе помогне во насока за подигнување на нивото на задоволство од работата, како и од односот кон вработените, лојалноста кон лидерот и, во поширока смисла, кон организацијата. На тој начин се

зголемува нивниот ентузијазам во работењето и желбата за постигнување оптимални организациски перформанси (Schermerhorn, 2002, p. 144).

Постигнувањето високи организациски перформанси не може да биде остварено без успешна примена на современите модели на лидерство. Висината на реализирани организациски перформанси зависи од учеството, придонесот и залагањето на секој поединец во организацијата. За да бидат успешно мобилизирани и мотивирани организациските членови и за да можат во целост да го дадат и да го реализираат својот потенцијал и енергија, потребно е да бидат соодветно менаџирани.

Во зависност од начинот на кој се дефинираат организациската култура и организациското однесување, зависи начинот на кој се менаџирани човечките ресурси, нивото на задоволство од работата, посветеноста и лојалноста на организациските членови, како и висината на остварените организациски перформанси.

Силната организациска култура којашто е во постојана потрага и континуиран развој на талентираната работна сила, која поддржува и поттикнува организациско учење, која го децентрализира авторитетот на организациските членови, создава услови за „ослободување“ и манифестација на севкупниот организациски потенцијал. Зајакнување на *културата на меритократија* подразбира на организациските членови да им се оддава признание и да им се дава награда, соодветно на нивото на постигнатите резултати.

Културата на меритократија започнува со дефинирање на правата на одлучување. Зголемувањето на јасно определените и утврдени права на одлучување поставени во строга релација на менаџмент-системот ориентиран кон резултатите, поставен на цврсти, јасни и недвосмислени цели, временски определени и проследени со задолжителна повратна информација, како и мерила кои се во цврст врска на релацијата меѓу постигнатите резултати и нивното компензирање, помага во создавањето на култура на меритократија.

Воспоставувањето ваква практика овозможува развивање, но и задржување на најголем дел од лидерите, менаџерите и техничките професионалци кои нешто ветуваат, така што организациите успеваат да ги задржат луѓето и да ги култивираат со потребните вештини. Вработените кои работат во организациско окружување во кое се спроведува култура на меритократија, силно се приврзани кон својата организација од причина што во неа успеваат да се реализираат себеси и истовремено да постигнат извонредни организациски резултати. Ваквата организација не само што остварува

високи перформанси, таа има вработени кои се длабоко посветени, приврзани и лојални на организацијата во која творат и работат.

4. ЛИДЕРОТ НА 21. ВЕК И ЛИДЕРОТ НА ИДНИНАТА

Сегашниот бизнис свет се карактеризира со досега незабележано ниво на непредвидливост, неизвесност и несигурност. Има радикални промени во технологијата, која континуирано се развива во последниве 200 години, својот развој го надмина во последниве 10-ина години, со тенденција да го забрза темпото на промени во иднина. Информативната технологија изврши огромно влијание и засекогаш ги измени општествата, начинот на водење на политиката, економијата, начинот на управување во корпорациите и индустриите низ светот. Во вакви околности, организациите не се во можност да направат некаков модел, ниту да креираат формула, за тоа како да дејствуваат и како да се однесуваат во вакво нестабилно окружување.

Во иднина, промените во околината ќе се случуваат постојано и ќе дејствуваат во секоја насока, на секое место и во секое време, а тие ќе се одвиваат како континуиран процес кој никогаш не сопира (Kotler, 2009).

Сегашното окружување од деловните лидери бара формирање на нов светоглед и нова рамка за соочување со светот кој постојано се менува. Деловните лидери и организациите во целост, треба да изградат системски пристап за рано откривање, анализирање, реагирање на промените и селектирање соодветна алтернатива за да можат да создадат брза, флексибилна и приспособлива организација којашто континуирано спроведува промени со побрзо темпо од темпото со кое се случуваат промените во надворешниот свет. Тоа единствено можат да го постигнат преку подигање на нивото на организациска култура, дефинирање на организациското однесување, промени во начинот на размислување и однесување, јакнење на свесноста и едуцирање на вработените, спроведување колективно лидерство и преку тимска работа. Покрај тоа, деловните лидери треба да ги усогласат ставовите на сите засегнати страни на компанијата, со цел максимално да се зголеми екипираноста. Заради тоа, неопходно е организацијата да создаде предуслови секогаш да се наоѓа во процес на континуирано модифицирање, трансформирање и прилагодување, со цел да се смалат и да се амортизираат ударите и потресите од околината, при што се создава потенцијална можност таа да расте, па дури и да се развива. Само така, организацијата создава

можности да преживее на суровиот локален и глобален пазар во континуирана битка со острата и безмилосна конкуренција.

Во вакви турбулентни времиња, потребно е да се стават во функција сите ресурси и организациски потенцијали, да се стимулира, унапредува и да се јакне лидерството во организациите, да се негува и да се развива талентираната работна сила, затоа што тоа е единствената можност за опстанување и одржување. Сите оние организации што планираат и понатаму да останат во својата комфорна зона и да не преземаат ништо, порано или подоцна се осудени на тивко изумирање.

Klatt & Niebert (2001) ја изнесуваат сугестијата на Бил Гејтс, кој вели дека „...ако во 80-тите организациите беа посветени на квалитетот, во 90-тите на реинженерингот, тогаш организациите на 21. век ќе бидат фокусирани на брзината со која организацијата ги реализира промените“.

Организацијата типична за 21. век во иднина ќе се карактеризира со флексибилност, организациите ќе мораат да го надминат сегашниот модел на функционално организирање, а ќе усвојат нови модели како што се: организирање во дивизии, матрикс и мрежни организации и ќе преминат во формирање алијанси и федерации каде што организациите ќе оперираат многу повеќе во виртуелни структури со високо ниво на самоуправање и тимови кои се самораководат (Hussbaum, 2011).

Порамната организациска структура ќе ја наметне потребата одлуките да се носат од страна на вработените на пониските организациски нивоа, базирани на широко дисперзираните информации, водени и насочувани од организациската визија и мисија. Овластените вработени на кои им е делегирана одговорноста ќе имаат авторитет и знаење брзо да пристапат кон решавање на секој новонастанат проблем.

Во иднина, знаењето во организацијата ќе се дисперзира хоризонтално, што ќе создаде широко поле на соработка меѓу вработените на сите нивоа.

Табелата 4-1 ги прикажува разликите меѓу организациите карактеристични за 20. век и карактеристиките коишто ќе станат типични за организациите во иднина, од аспект на организациската култура, вработените, организациските системи, информациите, лидерските стилови и дизајнирањето на работните места (Klatt, 2001, p. 2).

Табела 4-1: Разлики меѓу организациите на 20. и организациите на 21. век

Доцниите години на 20. век	Раниите години на 21. век
ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА	ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА
Фокусирани на интегралните процеси	Фокусирани на купувачите
Хиерархиска, централизирана	Рамна, дистрибуирана и дисперзирана
Интерно фокусирана	Фокусирана кон потрошувачите и околината
Резистентна и бавна кон промени	Приспособлива, поддржува и охрабрува ризик
Следење процедури	Иновативна и претприемничка
ВРАБОТЕНИ	ВРАБОТЕНИ
Извршители, менаџери, професионалци	Лидери на сите нивоа
Размислување од врвот кон дното	Сите размислуваат, водат и извршуваат
Индивидуалци кои работат координирано	Тимови
Опис на работни места и улоги	Опис на проект, улога и надлежности
Долгорочни кариери, лојалност	Вработување на база на проекти
СИСТЕМИ	СИСТЕМИ
Бирократски	Систематско размислува целиот систем
Неколку системи на извршување	Мултиплицирани системи на извршување
Многу големо средно ниво на менаџмент	Мултиплицирани меѓузависности
Политики и процедури	Вредности, принципи, таргети, надлежности
Вредности, принципи, таргети, надлежности	"ЈИТ" модел на снабдување, испорака, учење
ИНФОРМАЦИИ	ИНФОРМАЦИИ
Контролирани, помалку зависни од времето	Зависни од времето, мултиплицирани
Пишани правила, процедури и прописи	Дигитални процеси и алатки
Политички, информации кои се користат за јакнење за персоналната моќ	Отворени и искрени широко поделени информации
Тимови „лице в лице“	Користење дигитални алатки и виртуелни тимови
Бизнисот се спроведува преку разговарање и хартија	Бизнисот се спроведува со брзина на мислата и светлината
ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ	ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ
Индивидуална работа и наградување	Тимска работа и тимско наградување
Менаџерите знаат најдобро	Секој е лидер
Правило извршување на нештата	Правење вистински нешта
Квантитет	Квалитет и содржина
Избегнување ризици	Преземање соодветни ризици
Кажување и продавање	Подучување и делегирање
ДИЗАЈНИРАЊЕ РАБОТНИ МЕСТА	ДИЗАЈНИРАЊЕ РАБОТНИ МЕСТА
Извршување едноставни задачи	Работата како целина
Менаџментот ги дефинира проблемите и дава решенија	Секој решава проблеми
Изолирани од потрошувачите	Секој ги услужува потрошувачите и клиентите
Канцелариска работа	Вкргено функционални проектни тимови
Хартија, пенкало и телефон	Компјутери, монитори и влезни апарати
Сиромашен систем на повратни информации	Изграден систем на повратни информации

Извор: Klatt, B. & Hiebert, M. (2001), *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*. McGraw Hill, New York p. 2.

Примарната карактеристика на новото работно место се очекува да биде **целосна дигитализација**, со што драматично ќе се промени природата на работата, вработените, како и самата организација во целост. Старото работно окружување, кое досега се одликуваше со рутина, специјализирани работни задачи и стандардни контролни процедури, ќе престане да функционира и ќе мора да претрпи промени. Промени ќе претрпат и вработените, кои досега вообичаено ги завршуваа своите работни задачи во рамките на фабриката или канцеларијата, точно и навреме и менаџерите кои беа задолжени да ги дисперзираат знаењето и информациите преку границите на департманот, хоризонтално и вертикално во организацијата. Организацијата досега беше координирана и контролирана преку вертикалната хиерархија, при што функцијата одлучување беше локализирана во повисоките хиерархиски нивоа (Daft & Marcic, 2011, 9. 19).

Работата ќе биде **виртуелна**, а менаџерите ќе ги координираат и ќе ги контролираат вработените кои никогаш не дошле на работа, во традиционална смисла на зборот. Вработените ќе бидат организирани во виртуелни тимови, со флексибилно работно време, а меѓу себе ќе комуницираат со електронски пораки. Со помош на виртуелните тимови, организацијата ќе биде во можност да ги ангажира најдобрите работници за одредена задача, независно од тоа каде живеат или каде се лоцирани. Ваквите виртуелни тимови можат да користат советници, консултанти, добавувачи и купувачи, конкуренти, како и менаџери кои не работат во одредена организација, туку работат на одредено време и на одредени проекти. Овој пристап ќе оневозможи на организацијата да создаде бенефит од своите квалитетни работници без да склучи долгорочно обврзување, а тоа обезбедува флексибилност за менаџерите кои сакаат предизвици, промени и сакаат континуирано да учат и да напредуваат (Cooper, 2005).

Брзите промени во окружувањето, технолошките промени, глобализацијата и менувањето на социјалните вредности ја наметнаа потребата од развој на **колективното лидерство**. Улогата на лидерот не се менува, лидерот и понатаму останува личноста која ги организира, ги координира, насочува и ги води тимските членови. Успешноста на тимот зависи од придонесот и партиципативноста на секој поединец, не само од знаењето, вештината и способностите на лидерот, како што се мислеше до неодамна. Нивниот придонес и партиципативност во тимот, меѓусебната доверба и соработката што ја развиваат, колегијалноста и пријателството што се гради внатре во тимот се клучот за успешен и исполнителен тим. Степенот на успешност на

тимот е детерминирана и зависи од вложениот труд, ентузијазмот и од заложбата на секој поединец, а искористеноста на организациските потенцијали зависи од успешноста и умешноста на лидерот да води.

Тимовите кои постигнуваат високи ефекти ќе имаат заеднички систем на вредности, заеднички цели, високоразвиени меѓусебни односи и процеси каде што тимските членови ќе бидат цврсто поврзани со другите тимски членови. Работните групи кои би се нашле некаде меѓу индивидуалната работа и тимовите кои постигнуваат високи ефекти, ќе бараат сè помало ниво на интеракција и координација, како и индивидуална одговорност (Liebbling, 2003).

Идниот приспособлив, колективен модел на лидерство подразбира воспоставување *партнерски односи со вработените*, градење виртуелни тимови и понатамошно делегирање и овластување на вработените. Во иднина особено високо ќе биде вреднувано развивањето цврсти врски и градењето меѓусебна доверба и соработка меѓу лидерите и вработените. Во организациите на 21. век, ќе се интензивира потребата луѓето доброволно и отворено да дискутираат за организациските потреби, без да се плашат дека ќе бидат казнети за различното мислење. Талентираната работна сила и понатаму ќе биде потребно да се развива преку процесот на континуирано учење.

Лидерската вештина за градење тимови во иднина ќе стане клучна. Наместо менаџирање оддели на вработени, многу менаџери ќе дејствуваат како тимски лидери на времени проекти. Тимовите ќе се формираат од квалификувани, стручни и квалитетни вработени од различни локации, правејќи најдобра можна комбинација од вработени што ќе работат на одреден проект. Лидерите ќе станат учители и тренери на своите подредени, кои ќе работат заедно во тим. Вработените ќе очекуваат да бидат водени од лидерот, но истовремено да бидат третираны како индивидуи. Тоа значи дека лидерите ќе треба да бидат заинтересирани не само за нивниот професионален живот, туку и за нивниот приватен и социјален живот. Старото правило дека луѓето не треба личните проблеми да ги носат на работа, повеќе нема да важи.

За остварување на организациските цели ќе биде потребно да се вклучат и да се мобилизираат вработените од сите организациски нивоа. Транзицијата во новата форма на менаџирање нема да биде лесна за менаџерите кои се навикнати да бидат главни и одговорни за сите одлуки што се носат во организацијата и кои во секој момент знаат каде се нивните подредени и што прават.

Дизајнирањето на работните места, како и тренирањето, ќе биде прилагодено кон талентот, способностите и можностите на поединецот, а не како општа форма која важи подеднакво за сите (Bennis, 2001).

Креирањето *организација којашто континуирано учи* ќе ја издвои како посакувана организација, од сите останати. Новиот облик на организација којашто учи ќе бара од вработените да развиваат нови вештини на размислување, нови концепти и нови гледишта за рedefинирање на старите категории и за промена на стандардите за носење одлуки (Mintzberg, 2006).

Организацијата во иднина нема да има потреба само од знаење, туку знаење генерирано и трансферирано меѓу членовите, кои за возврат бараат социјални интеракциски односи и меѓусебна размена на знаењето, искуството и вештините. Логична последица од ова е високото ниво на соработка како клуч за иновациите.

Генералната проекција на идната организација треба да се набљудува од аспект на *луѓето* кои во иднина ќе бидат сè повеќе независни индивидуалисти и хедонисти на кои ќе им одговараат нестандартното работно време и непостојаниот работен однос. Сето ова ќе придонесе за добивање поголема слобода во изборот, зголемена мобилност на работната сила, имање повеќе можности и поголема флексибилност за развивање на професионалната кариера. Истовремено ова ќе води кон намалување на сигурноста на работата, па според тоа, доколку организацијата не ги задоволи очекувањата на своите вработени, тие ќе можат да си заминат и веднаш да најдат нова работа.

Новиот модел на организација им овозможува на вработените да работат каде сакаат, колку сакаат и за кого сакаат, сè додека нивните потреби, желби и интереси се задоволени (Bennis, 2001).

Како што ќе се менува пазарот на трудот, како што ќе се менува структурата на вработените, така ќе се зголемува нивната преговарачка моќ, па според тоа, неминовно ќе мора да се промени стилот на менаџментот и на лидерството (Cooper, 2005).

Во пресрет на овие драматични транзициски промени, потребно е менаџерите и лидерите убаво да го осмислат новиот пристап во организирање, водење и мотивирање на вработените. Најдобрите менаџери во иднина ќе мораат да се откажат од командата и контролата и сè поинтензивно да се посветат на учењето, тренирањето, давањето насоки, водењето, со цел за креирање организација која ќе биде брза, флексибилна, иновативна и ориентирана кон луѓето и кон релациите меѓу нив (Dobbs, 2011).

Квалификационите вработени ќе биде оној што брзо учи, кој знае и умее да го пренесе знаењето и има позитивен став кон ризикот, промените и неизвесноста. Се очекува вработените да бидат ангажирани на различни проекти и работни задачи, што ќе им овозможи стекнување нови знаења и вештини, како и нивно лично напредување и развивање на лично и професионално поле. Посакуван профил на вработени ќе бидат оние што се побрзи и покреативни, што поседуваат знаења и вештини за повеќе работи и се обучени да работат на различни работни места, што не можат да бидат заменети со работи и други машини или оние што умеат машините да ги користат покреативно.

Во иднина, менаџментот и лидерството сè повеќе ќе бидат преокупирани со потребата да ги пронајдат, а уште повеќе да ги задржат **талантираните вработени**. Задоволувањето на потребите на вработените не само на работното место, туку и пошироко, балансот на работните обврски и нивниот фамилијарен и социјален живот ќе стане императив за идните менаџери и лидери. За вработените сè почесто создавањето професионална кариера нема да биде императив сам за себе. Идните генерации вработени ќе очекуваат професионален развој на нивните кариери паралелно со градењето приватен и социјален живот.

Во вакви услови ќе стане исклучително тешко обезбедувањето и градењето лојалност и посветеност кон организацијата, доколку тоа не биде синхронизирано со задоволување на нивните очекувања (Mitzberg, 2006).

Вработените во иднина нема да бидат заинтересирани да ја работат истата задача, во истиот делокруг или во истата организација целиот свој работен век (Hellsbein, 2006).

Младите генерации на 21. век, сè повеќе ќе очекуваат да бидат инволвирани и консултирани во врска со одлуките што се носат во организацијата, а се однесуваат на делокругот на нивната работа. Тие ќе бидат жедни за нови и свежи информации коишто би им помогнале нештата полесно и подобро да ги разберат. Комуникацијата и размената на информациите сè повеќе ќе стануваат двонасочни. Менаџерите – лидерите кои контролираат, даваат наредби и кои се недостапни за своите подредени, ќе станат минато (Daft & Marcic, 2004).

Новите генерации вработени нема да бидат толку силно мотивирани од парите, кај нив ќе се јавува потребата за чувство на поседување територија, како резултат на соработката. Ова подразбира на талентираните да им се овозможат награди

во облик на организациски влог, акции во организацијата, видливи и опипливи награди, јавно одадено признание за постигнатите резултати и слично.

Успехот на организацијата во иднина ќе зависи од силата и од квалитетот на односите на соработка и градење партнерства. Новиот начин на работење придава големо значење на соработката која се одвива преку функционалните и хиерархиски нивоа и соработката со другите организации. Менаџерите со високоразвиени комуникациски вештини, со развиена емпатија и вештина на активно слушање ќе бидат менаџерите на иднината.

Емоционалната и активноста слушање ќе станат суштински дел, клуч на менаџерско-лидерските вештини. Коефициентот на EQ, нивото на чувствителноста, толеранцијата, контролираниот темперамент и вештините на влијание ќе станат многу поважни од чистата интелигенција, па дури и од индустриското знаење (Cooper, 2005).

Системот на наградување ќе има особено важна улога во лидерството во овој век, па веројатно ќе прерасне во т.н. *култура на наградување*. Кога ќе засноваат работен однос, новите генерации вработени нема да бидат заинтересирани исклучиво да заработат средства за живот, напротив, сè повеќе ќе се интересираат за корпоративната култура и етика, општествената одговорност на организацијата, избегнување на стресот на работното место или за заштита на животната средина. Ова од причина што луѓето генерално сакаат да се идентификуваат со организацијата и со нејзините вредности, па според тоа, сакаат да припаѓаат во организација којашто прави нешто корисно за сите, нешто што им дава смисла на трудот, работата и на залагањето. Улогата на лидерот ќе се состои во тоа да создаде што е можно подобро и поквалитетно место за работа и поблагопријатна работна средина (Cooper, 2005).

Во иднина, особено ќе бидат актуализирани *флексибилното работно време*, балансот меѓу работните обврски и социјалниот и фамилијарен живот на младите генерации. Новите Google-генерации сега, а и во иднина многу повеќе ќе преферираат организации со силна организациска култура, каде што им се дава правото на одлучување, се работи тимски, каде што е развиена клима на меритократија и им се овозможува развој на професионалната кариера, отколку организации кои единствено можат да понудат висока плата.

Ваквите компании ќе *го наградуваат однесувањето*, не само резултатите, високо ќе ги вреднуваат повратната информација, политиката на отворена врата, транспарентноста и достапноста до информациите, како и честите извештаи, кои

најчесто се неформални. Компензациите и наградите за лидерите во иднина ќе зависат од димензијата, од тоа колку успешно се ангажирани вработените, како и колку успешно се водени тимовите, како се промовира брендот на компанијата – работодавец, како и со која динамика се создава талентирана работна сила, колкаво е задоволството на вработените, каква е посветеноста и лојалноста на вработените кон компанијата и слично.

Во иднина особено ќе стане важно градењето силен **орјанизациски бренд**, којшто ќе значи привлекување, развивање и задржување на талентираната работна сила. Компаниите во иднина мораат да ја сфатат важноста, нужноста и потребата од градење, многу повеќе отколку купување на талентираната работна сила. За таа цел, потребно ќе биде компаниите да изградат системи на стратегии, иницијативи, методологии и програми со кои ќе се осигураат дека организацијата достигнува способност да ги задоволи потребите, интересите и очекувањата на талентираната работна сила, не само во дадениот момент, туку и во иднина, со цел да ја избегнат можноста од нивно напуштање на организацијата.

Во вакви услови ќе биде потребно лидерот да знае да ги измери бројните фактори за да најде модел за нивно најдобро организирање, со цел за постигнување највисоки резултати, земајќи ги предвид природата на работата, потребата од здружена одговорност, времето потребно за координирање, средби, состаноци и за размена на информации. Во вакви околности сè повеќе станува извесно дека менаџерите-лидери онакви какви што ги знаеме досега, во иднина нема да бидат потребни.

Во иднина ќе бидат потребни поинакви и подобри менаџери, кои ќе треба да се тренираат и обучуваат со цел да стекнат се повеќе лидерски вештини: вештини на однесување, чувствителност и емпатија (Daft & Marcic, 2011).

Во иднина единствено прифатлив би бил **партиципативниот модел на лидерство**, каде што лидерот ќе се грижи за членовите на тимот, каде ќе се распознае и препознае сечија улога во насока на остварување на организацискиот успех. Организациите ќе бидат во потрага по **мулти-талентирани вработени** кои ќе работат заедно. Ниедна промена не може да се случи без добра волја и учество на добро мотивирани и посветени следбеници.

Идната организација на 21. век ќе биде променлива, приспособлива, флексибилна и брза. Новите организации во иднина ќе бидат организирани во облик на дивизии, матрикс, мрежни и виртуелни организации. Нестабилноста и

непредвидливоста, како одлика на идните бизнис окружувања, повикуваат на создавање приспособливи лидери во иднина, кои се спремни да се фатат во костец со динамичните промени што ќе се случуваат во и надвор од компанијата и кои прифаќаат експериментирање, ризик, кои се ориентирани кон промени, а истовремено имаат капацитет и потенцијал да ги задоволат барањата и очекувањата на акционерите и на сопствениците.

ГЛАВА V

АНАЛИЗА НА ЛИДЕРСКОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

- 1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ**
- 2. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ И ПОСТАВЕНИ ХИПОТЕЗИ**
- 3. ДИЗАЈН НА КВАЛИТАТИВНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ**
- 4. ДИЗАЈН НА КВАНТИТАТИВНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ**
- 5. РЕЗУЛТАТИ, АНАЛИЗА И ИЗВЕШТАЈ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО**
- 6. ПРЕПОРАКИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО И ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ**

1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Емпириското истражување спроведено за потребите на докторската дисертација во себе опфати две главни стратегии коишто се движеа во различни насоки.

Првата стратегија, или „концепцијата на потврдување“^[xliii], претставуваше продолжение на претходно обработениот теоретско-концептуален дел. Оваа стратегија тргна од теоријата, моделите, техниките и концептите изнесени во првиот дел од докторската дисертација. Емпириското истражување беше следниот чекор, како обид за тестирање на постулатите и проверка на изнесеното теоретско знаење. Самото истражување имаше за цел да се обиде да добие потврда од реалноста како доказ дека теоријата, методите и концептите од теоретско-концептуалниот дел се реални, применливи, корисни и претставуваат дел од секојдневната практика на македонските деловни субјекти. Добиените релативно високи позитивни резултати од емпириското истражување говорат за две нешта: прво, ја потврдуваат теоријата во практика, а второ, ја докажуваат теоретската применливост, спроведувањето и практичната примена кај примерокот на кој се спроведе истражувањето. Ваквите резултати се материјален доказ и реализација на теоретските модели, техники и методи, како потврда за нивната фактичка употребливост или корисност. Од друга страна, добиените високи резултати од истражувањето говорат за релативно високото ниво на спроведување на теоретските концепти, како и за степенот на усвоеност и применливост на најновите сознанија од светската теорија во секојдневната практика во македонските деловни субјекти.

Меѓутоа, истражувањата неретко знаат да не ги дадат планираните или да отстапат од очекуваните резултати. Во согласност со етиката и моралните принципи на секој истражувач, задолжително е потребно и неопходно да бидат објаснети и продискутирани сите одговори на поставените прашања, чесно и одговорно, независно од исходот.^[xliv]

Во теоријата, добиените ниски или релативно помалку поволни резултати кај истражувачот не би требало да создаваат дилема, доколку тие не претставуваат проблем, доколку не се во спротивност со она што е законски и легално, ако се етички и морално прифатливи, не претставуваат фактичка или потенцијална опасност, ако

^{xliii}) Popper, K. R. (1961), *The logic of scientific discovery*, Science Edition, New York.

^{xliv}) Ghauri, P. and Gronhaug, K. (2010), *Research methods in business studies*, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Harlow, p. 20.

немаат тенденција да повредат некого или нечии чувства и, секако, доколку се во склад со општествената одговорност (Ghaugi, 2010, p. 20).

Во таа смисла, ваквите резултати не претставуваат лоши резултати, напротив. Овие добиени резултати, на прв поглед неповолни, беа од исклучителна важност за примерокот врз кој се спроведе истражувањето, за самиот тек на истражувањето, за резултатите и за добиените заклучоци и, секако, за истражувачот. Тие претставуваат сигнали кои истражувачот треба да знае да ги препознае и да умее да ги чита, да ги анализира и од нив да извлекува заклучоци. Ваквите релативно помалку поволни резултати посочуваат и упатуваат на евентуалните слабости или недостатоци, кои можат да се појават како резултат на пропуст, отсуство или од недоволно доследна примена на теоретските модели и концепти, потврдени и докажани во практиката на деловните субјекти на глобално ниво.

Ваквите недоследности или утврдени отстапувања од планираното и очекуваното неретко можат навидум да ги нарушат плановите и очекувањата на истражувачот, меѓутоа, тие се исклучително важни и не смеат да бидат игнорирани. Според тоа, истражувачот има морална одговорност да ги објасни и да ги образложи добиените резултати во целост, реално, објективно и непристрасно, со подеднакво должно внимание (Ghaugi, 2010, p. 20).

Во овие, на прв поглед не толку поволни резултати, беа детектирани новите предизвици и можности, тие беа платформа и почетна точка од која беа дефинирани идните насоки на развој, оттука произлегоа понудените препораки, сугестии и излезни решенија за во иднина.

Втората стратегија којашто беше применета во емпириското истражување за потребите на докторската дисертација се спроведе преку идентификација на релевантни факти и моментални фактички состојби во практиката на деловните субјекти во нашата земја. Тестирањето на теоретските модели и концепти се реализираше преку дефиниран систем на прашалници и интервјуа, со цел да се изврши снимање и пресликување на моменталните состојби кај деловните субјекти во Македонија за да се стекнат извесни сознанија. Оваа стратегија, или „*концептот на откривање*“, имаше цел да ја детектира и да ја определи фактичката состојба во врска со лидерството и организациското однесување кај македонските деловни субјекти. Втората стратегија на емпириското истражување и анализа беше спроведена преку квалитативно и квантитативно истражување.

2. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ И ПОСТАВЕНИ ХИПОТЕЗИ

Целите на истражување, како и поставените хипотези на докторската дисертација претставуваат патокази коишто го детерминираа и му дадоа насока на спроведеното истражување. Тие не беа однапред зададени, ниту однапред формулирани, напротив, беа детектирани, изведени и произлегоа како логичен континуитет од теоретско-концептуалниот дел.

Целите на истражување на докторската дисертација беа следниве:

- *да се ојредели дали колективната перцепција на организациските членови се менува со текот на времето.*
- *да се ојредели доминантниот лидерски стил во македонските организации, од токсичен преку трансакциски, од харизматичен до трансформациски.*
- *да се ојредели колку лидерскиот стил е детерминиран од моралните и етичките вредности на лидерот, неговите коефициенти на емоционална интелигенција – EQ и од начинот на кој се однесува кон организациските членови;*
- *да се согледа каква и колкава е трижата на македонските организации за развивање талентирана работна сила, како и нивото на задоволство од работата, посветеноста и лојалноста на организациските членови;*
- *да се ојредели колку тимот и неговата успешност зависат од умешноста на лидерот правилно да ги води своите членови, да најправи висшински избор и висшинска распределба на задачите.*

Хипотезите на докторската дисертација, кои беа предмет на подлабоки истражувања и анализи, гласат:

- *Дали колективната перцепција на организациските членови се менува со текот на времето и дали ја наметнува потребата од менување на постојечкиот стил на лидерство и организациско однесување кај деловните субјекти?*
- *Колку развојот на професионалната кариера и трижата за развивање талентирана работна сила влијае на задоволството од работата, на посветеноста и лојалноста на организациските членови?*

- *Колку успешности на тимот зависи од уметности, вештиниите и од способностите на лидерот да создаде тимско единство, да ги координира, управува и да ги води тимските членови?*

Поставените хипотези беа појдовна точка од која се развија и се разработија понатамошните фази на истражувањето и тие претставуваа патоказ за сите анализи, дискусии и добиени сознанија коишто се образложени во продолжението.

3. ДИЗАЈН НА КВАЛИТАТИВНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Истражувањето направено за потребите на оваа докторска дисертација, емпириски применливата анализа, како и резултатите, имаат за цел да го покажат и да го објаснат спроведувањето на теоријата во сферата на лидерството и неговото влијание во насока кон развивање на организациското однесување кај деловните субјекти во Република Македонија.

3.1. Избор на испитаници

Истражувањето беше спроведено и реализирано во две фази. Првата фаза се однесуваше на **квалитативното истражување**, спроведено преку лични контакти и направени интервјуа лице в лице, по телефон или со е-меил преписки со еминентни професори од државниот Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, професори од Економскиот факултет од државниот Универзитет во Љубљана и од неколку приватни универзитети во Македонија, професори од Универзитетот Sheffield од Солун, менаџери за човечки ресурси, членови на Македонската асоцијација за човечки ресурси, вработени во секторите МЧР, тренери и коучери за лидерство и организациско однесување, предавачи и тренери на емоционална интелигенција (EQ), професионалци и експерти, организациски топ-менаџери, како и менаџери на средно ниво, вработени во јавниот сектор и други, кои на некој начин учествуваат и придонесуваат во развивањето на теоријата или практиката на организациско однесување и лидерство.

Направените консултации и интервјуа беа спроведени со цел да се испита нивното мислење и перцепција во врска со понудената тема за докторска дисертација, како и за разгледување на понудените хипотези за да се добијат најразлични размислувања и гледишта, да се добие нивна процена и оценка, како и покажан интерес за истражуваната проблематика, а истовремено да се утврдат критичните точки во

врска со присуството и застапеноста на доминантниот лидерски стил во македонските деловни субјекти, карактеристиките на организациското однесување и нивната меѓусебна интеракција. Никој од нив не беше претходно контактиран, ниту консултиран, ниту пак имаше добиено каква било информација за планираното истражување. Разговорите се одвиваа по телефон, преку електронска пошта и во директен разговор со испитаниците во текот на месеците април и мај 2013 година, а личните контакти беа реализирани на различни локации во Скопје, делумно во Охрид и во Гевгелија. Во краткиот воведен дел беа известени за целта на нашиот разговор, при што беа замолени да дадат своја согласност доброволно да учествуваат во ова истражување.

Беше проценето дека како видни и еминентни теоретичари и практичари во сферата на лидерството и организациското однесување, можат да дадат голем придонес во релевантноста и значењето на истражувањето. Испитаниците беа замолени да партиципираат во истражувањето преку слободно изразување на личниот аспект и гледиште, давање мислење за темата, за изборот на тезите и идеите како беше замислено да се спроведе и да се реализира истражувањето. Секој од нив учествуваше во оној дел од процесот којшто на некој начин беше во врска со неговото професионално искуство.

Интервјуто започнуваше со давање мал број информации во форма на кратка биографија и податоци за досегашното професионално искуство. Во истражувањето беа опфатени 14 испитаници, седум мажи и седум жени. Седум од нив се универзитетски професори, чие знаење и искуство се непроценливи, и од аспект што тие не се применети исклучиво во сферата на академското, туку имаат големо професионално искуство во практичното работење во сферата на лидерството и организациското однесување, не само во рамките на своите земји, туку и глобално.

Табела 5-1: Испитаници според возрастната структура и полове

		Возрасна структура на испитаниците			
	Вкупно	до 40 год	41-50	51-60	над 61
Мажи	7	3	2	1	1
Жени	7	3	3	1	0

Табела 5-2: Направени интервјуа со испитаници, експерти од Македонија, Словенија и Грција

	<i>Професија, ангажмани и активности на испитаниците</i>
<i>Личност 1</i>	Универзитетски редовен професор д-р, на Економскиот факултет на Универзитетот во Љубљана. Професор за Менаџирање со знаењето и организацијата која континуирано учи, Менаџирање со учењето и знаењето, Напреден менаџмент, Организација и менаџмент и Темели на менаџментот во организацијата.
<i>Личност 2</i>	Универзитетски професор, доцент д-р на Економскиот факултет на Универзитетот во Љубљана. Професор за Менаџмент, лидерство и организациско однесување, Лидерство во непрофитни организации, Темелите на менаџментот, Напреден менаџмент, Автентично лидерство и Стратегиски менаџмент на промени во јавниот сектор.
<i>Личност 3</i>	Универзитетски професор д-р на Економскиот факултет на Универзитетот во Љубљана, HR-практичар, проектен менаџер за човечки ресурси. Професор за Менаџмент со човечки ресурси, Бизнис комуникации, Интерперсонални релации, трансфер на знаењето во рамки на компанијата, Човечкиот капитал и вмрежување на знаењето во организацијата, Стратегиски HRM во европските земји на транзиција, Организациско однесување, Системот на плати и наградување, MHR во здравството.
<i>Личност 4</i>	Универзитетски професор на Универзитетот Sheffield, научен соработник со истражувачката група GNOSIS – Менаџмент школа на Универзитетот во Ливерпул (В. Британија). Професор за Менаџмент на услужни дејности, Лидерство, Мотивација и Организациска култура и однесување.
<i>Личност 5</i>	Универзитетски професор и академски директор на магистерските студии за Бизнис администрација при Универзитетот Sheffield и на меѓународниот факултет CITY-Colledge, приватен консултант и независен експерт кој работи за Европската Унија. Професор за Менаџмент со промени, Конфликти и тимови, Развој на професионална кариера, Стресот и конфликтите во работната средина и Комуникациски процеси.
<i>Личност 6</i>	Универзитетски професор на Универзитетот American Colledge – Скопје, директор на одсекот за менаџмент, претседател на European Center for Peace and Development Belgrade, членка на Универзитетот UPEACE, визитинг-професор на Регионалниот институт Скопје, Македонија и Призрен, Косово, Претседател на Националниот центар за доживотно учење при Министерството за образование и наука на Република Македонија, надворешен соработник - истражувач за Институтот SINTEF Industrial Management, Norway. Професор за Менаџмент.
<i>Личност 7</i>	Универзитетски професор на Меѓународен Славјански Универзитет, декан на факултетот за психологија, експерт за детска психологија, родови студии и семејна психологија.
<i>Личност 8</i>	Директор на Извор – центар за емоционална интелигенција, Создавање лидери, Поттикнување претприемништво, Преговарање, Мотивација, Справување со егото, стравот и емпатијата, Јакнење на лидерството и Социјална одговорност. Предавач, тренер и инструктор за EQ.
<i>Личност 9</i>	Директор на Македонија-експорт, консалтинг, консултантски услуги од областа за развојот на бизниси. Предавач, тренер и инструктор за продажба, Долгорочна развојна стратегија, маркетинг, продажба и извоз. Програми за јакнење и за зголемување на мотивацијата и ефикасноста на работните тимови.
<i>Личност 10</i>	Директор на Македонската асоцијација за човечки ресурси
<i>Личност 11</i>	Член на УО при Македонската асоцијација за човечки ресурси
<i>Личност 12</i>	Директор за човечки ресурси во McDonald's
<i>Личност 13</i>	Раководител на човечки ресурси во Макстил АД Скопје
<i>Личност 14</i>	Проектен менаџер за родова нееднаквост

Изборот на испитаниците беше направен не само од аспект на нивното знаење и искуство, туку и од аспект на нивното потекло, полот, а притоа се внимаваше да бидат застапени испитаници од различна возраст од причина што сите овие варијабли, секоја на свој начин, имаат силно влијание и ги детерминираат менталитетот, културата, ставот, мислењето, размислувањето и перцепцијата кон одредена појава.

Низ поединечниот разговор со секој од нив, во времетраење не подолго од 30 минути, за потребите на докторската дисертација беа сондирани голем број информации, перцепции, сугестии и мислења, забелешки, препораки и добронамерни совети, кои понатаму беа разгледувани, а најдобрите и најконструктивните беа применети во агендата за текот на процесот на истражување, како и за попрецизно дефинирање на хипотезите.

Овие интервјуа и меѓусебно водените разговори дадоа огромен придонес во процесот на утврдување на идните насоки на истражувањето, за избор на примерокот врз кој се вршеше истражувањето, избор на структурата на испитаниците и за формулирање на прашалниците со избор од прашања коишто би дале најинтересни и најкорисни одговори.

3.2. Анализа на добиените резултати

Соговорниците пројавија значаен интерес за насловите и тезите кои се предмет на ова истражување, дадоа потврда за сегашната и особено за идната актуелност на истражуваната проблематика, темите и тезите што, според нивната слободна процена, во македонските организации и пошироко не го заземаат местото коешто им припаѓа според нивната важност, како и фактот за досегашната недоволна истраженост на наслови во кои се испреплетуваат теми од бизнисот и психологијата.

Ваквите ставови се прифатливи и разбирливи, поради неспорниот факт дека овие теми припаѓаат во сферата на неезактното, неопипливото и нематеријалното, па истражувањата коишто се посветуваат на оваа проблематика се секогаш добредојдени.

Табелата 5-3 го содржи прегледот на прашања кои им беа поставени. Потребно беше да се измери нивото на влијание на темата содржана во зададеното прашање. Притоа на соговорниците им беа понудени три можни одговори на поставените прашања, поставени во скала од 1 до 3, при што одговорот под еден подразбира потполно несогласување, а одговорот под број 3 подразбира потполно согласување. Добиените резултати од направените интервјуа се внесени во табелата.

Табела 5-3: Извештај за квалитативното истражување со помош на структурирано интервју

	Прашања:	Потполно се согласувам 3	Делумно се согласувам 2	Потполно не се согласувам 1
		<i>Добиени одговори:</i>		
1	Дали се сложувате дека колективната перцепција на лидерот се менува со текот на времето? Сметате ли дека лидерството денес не е исклучиво машка професија, за каква се сметаше до неодамна?	14	0	0
2	Дали сметате дека лидерството може да ги предодреди и да ги дефинира организациската култура и организациското однесување?	13	1	0
3	Дали сметате дека постои цврста релација меѓу успешноста на лидерот и неговите морални и етички вредности што ги поседува?	14	0	0
4	Сметате ли дека организациската успешност зависи од стилот на лидерството што се применува и од организациското однесување што се спроведува?	14	0	0
5	Сметате ли дека од талентираната работна сила зависи нивото на организацискиот развој?	14	0	0
6	Дали мислите дека задоволството од работата на организациските членови зависи од понудените можности за развој на професионалната кариера?	10	2	2
7	Колку напуштањето на организацијата зависи од нивото на задоволство од работата, посветеноста и лојалноста на организациските членови?	14	0	0
8	Колку успешноста на тимот зависи од умешноста, знаењето и умеешето на лидерот да организира и да води?	9	5	0
9	Колку успешноста на тимот зависи од нивото на претходно стекнати знаења, вештини и способности (талентирана работна сила) на тимските членови?	12	2	0

Особен интерес кај испитаниците предизвика делот од истражувањето кое се однесуваше на влијанието на лидерот во насока на креирање на колективната свест кај организациските членови. Колкаво е и какво е влијанието на лидерот, неговата персонална моќ, неговите морални и етички вредности што ги поседува, неговото ниво на развиеност на EQ, на организациските членови, но истовремено и како е лидерот перципиран и категоризиран во очите на неговите членови, како се менува и се трансформира колективната перцепција, беа само некои од прашањата коишто бараа одговор. Изјавите и дадените одговори, како и мислењата дадени од соговорниците, ја

потврдија тезата дека прашалникот, а особено добиените одговори би биле исклучително корисни, од причина што ретко каде и ретко кога организациските членови се прашани или, пак, имале можност слободно да ги изразат своето мислење и својот став, а уште поретко имале можност да го евалуираат својот лидер. Практично, добиените одговори претставуваат повратна информација од која би можеле многу да научат сегашните и идните лидери, а особено да научат како во иднина да станат подобри и поуспешни лидери, високо ценети и почитувани од своите членови. Резултатите од истражувањата претставуваат повратна информација и го покажуваат „одразот во огледалото“ на лидерот, како е перципиран од страна на организациските членови и како тие го доживуваат него. Не секогаш она што некој го мисли за себе се поклопува со она што другите го мислат за него. Резултатите добиени во овој сегмент би упатиле на сознанието за тоа дали и во која мера теоријата и досегашните сознанија, стекнати врз основа на истражувањата направени низ светот во врска со оваа проблематика, се валидни и за нашите простори.

Испитаниците беа единствени во одговорите добиени во врска со прашањето за значењето на лидерот во насока на детерминирање и определување на типот на организациска култура и предодредување на моделот на организациското однесување.

Моите соговорници беа децидни околу исклучителната важност на прашањето за грижата околу развивање на професионалната кариера кај организациските членови, создавање, развивање и задржување на талентираната работна сила, што е во директна врска со постигнатото задоволство од работата, посветеноста и лојалноста на организациските членови. Поради сериозноста на овој хроничен проблем од кој се погодени организациите, не само на овие простори, туку и пошироко, моменталната и сите идни стратегии на МЧР би требало да одат во насока на изнаоѓање методи и техники за привлекување, развивање и задржување на талентираната работна сила, пресудна за идниот опстанок на организацијата. Резултатите добиени од спроведеното квантитативно истражување ни го даваат одговорот на прашањето дали во нашите организации му се посветува доволно грижа и внимание на овој горлив проблем или не е така?

Испитаниците беа особено заинтересирани за прашањата во врска со последната хипотеза којашто логично се надоврзува на претходната. Имено, талентираната работна сила подразбира задолжително практикување лидерство и тимска работа во организациите. Испитаниците многу децидно се изјаснија дека успешноста на тимот

несомнено зависи од неговиот квалитет, од синергијата на знаењата, вештините и умешноста на тимските членови. Понатаму, испитаниците дадоа позитивен одговор за тоа колку е важна улогата на лидерот, неговата умешност, знаењето и вештините правилно да ги дефинира и да ги процени организациските членови, нивните склоности и способности, нивните желби и интереси, како и да разбере што е тоа што ги стимулира и мотивира. Од несомнена важност е способноста на лидерот да направи соодветна распределба на работните задачи, при што секој поединец максимално би го развил својот потенцијал и би се реализирал себеси.

4. ДИЗАЈН НА КВАНТИТАТИВНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Втората етапа се состоеше во спроведување на **квантитативното истражување**, кое беше направено во два сегмента.

Во првата фаза од квантитативното истражување беа опфатени голем број статистички публикации, објавени трудови на практичари, професори и истражувачи во светот и кај нас, анализа на понудени стандардизирани прашалници коишто го олеснуваат истражувачкиот процес, ги унифицираат добиените резултатите и ја овозможуваат споредбената анализа, со цел да се доловат, да прикажат и да се направат попристапни, корисни и апликативни најновите сознанија во врска со оваа проблематика.

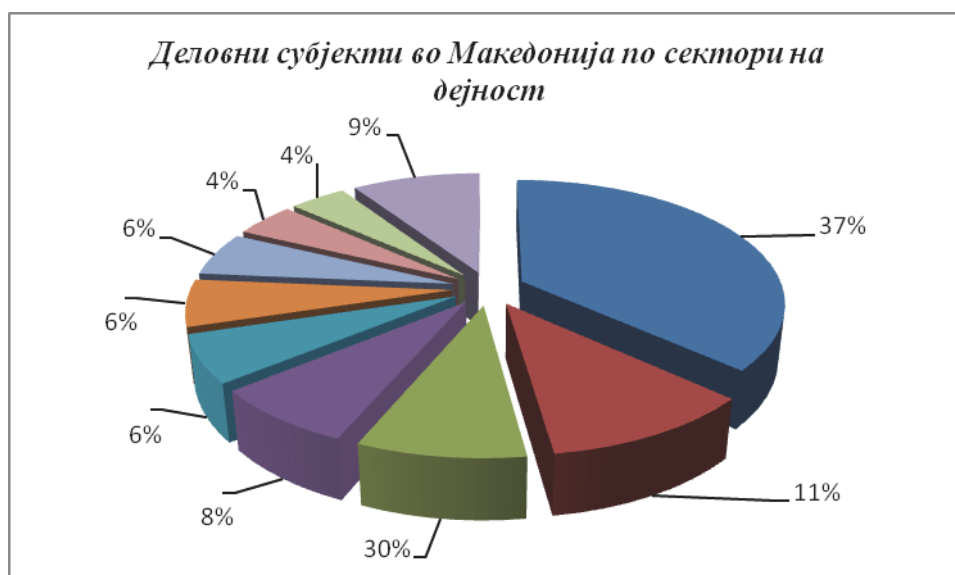
Вториот дел од квантитативниот истражувачки процес се однесуваше на потребата од утврдување и дефинирање на сегментот и големината на примерокот што беше предмет на ова истражување, определување на бројот на деловни субјекти по дејност и по број на вработени, како и внатрешната структура според полот и возраста на организациските членови, како и подготовка на прашалници.

Првиот дел од истражувањето беше спроведен преку интернет-пребарување и истражување на веб-страниците на релевантни институции и истражувачки центри во Македонија и во светот, како: Статистичката служба на Европската унија – EUROSTAT, Државниот завод за статистика на Република Македонија, Министерството за труд и социјална политика, Централниот регистар на Република Македонија, Македонскиот центар за меѓународна соработка, Управата за јавни приходи, информациите добиени од Првата меѓународна научна конференција во Битола, одржана во 2012 година, добиените резултати во следењето на движењата и

промените во врска со лидерството, преку редовните истражувања организирани и спроведени преку Boston Consulting Group, заедно со World Federation of People Management Association (WFPMA), European Association for People Management (EAPMA), Towers Watson, Fortune 100 Best Companies to Work For, Standard & Poor 500, S & P 500 – Index, Forbes.com – Information for the world business’s leaders, најразлични весници и списанија и многу други.

Во текот на истражувањето беа направени подлабоки анализи во врска со населението во Република Македонија, работната сила и нејзината структура, стапката на вработеност, степенот на образование, демографските трендови во земјата, демографското стареење на населението во светот и во нашата земја, миграциските движења на талентираната работна сила (т.н. одлив на мозоци), моменталната состојба со талентираната работна сила, како и идните предвидувања и очекувања, светскиот тренд којшто воочливо сигнализира за неопходноста од иден позабрзан развој на лидерството и ефективно менаџирање со човечките ресурси, идните развојни стратегии на лидерството и сл.

Графикон 5-1: Деловни субјекти во Македонија по сектори на дејност



Понатаму, направени беа истражувања за квалитативното активно учество на жените во јавниот, политичкиот живот, како и нивната застапеност во бизнисот, анализи и трендови за движење на бројот на вработени жени во релација со вкупно

вработените во нашата земја, како и за постоењето реални можности за развој на професионалната или политичка кариера на жените.

Поголемиот дел од резултатите добиени во првата фаза од квантитативното истражување беа изложени во теоретскиот – концептуален дел од докторската дисертација, во текот на теоретската обработка на концептите, моделите и техниките.

Вториот сегмент од квантитативниот истражувачки процес започна со истражување и определување на соодветната големина и структура на примерокот за кој се спроведе истражувањето. Во процесот на дизајнирање на моделот на примерок, како прв критериум беше избрана класификацијата на деловни субјекти според сектори на дејност и според бројот на вработени. Вториот критериум беше бројот на вработени во деловните субјекти според полот, возраста и школската подготовка.

Табела 5-4: Број на активни деловни субјекти по сектори на дејност и по број на вработени во Р. Македонија во 2012

Сектори на дејност	Вкупно	%	Број на активни деловни субјекти според број на вработени						
			0	1-9	10-19	20-49	50-249	250+	
Вкупно:	74.424	100	7.158	61.053	2.937	1.795	1.280	201	
%			10%	82%	4%	2%	2%	0%	
1	Трговија на големо и мало	27.307	37%	1.879	24.140	826	342	107	13
2	Преработувачка индустрија	8.251	11%	607	6.059	658	518	352	57
3	Транспорт и складирање	6.445	9%	299	5.795	208	99	37	7
4	Стручни, научни и технички дејности	5.707	8%	531	4.956	152	48	18	2
5	Објекти за сместување и сервисни дејности со храна	4.611	6%	278	3.922	311	78	20	2
6	Градежништво	4.541	6%	465	3.564	277	161	67	7
7	Други услужни дејности	4.232	6%	1.192	2.970	51	13	6	0
8	Здравствена и социјална заштита	3.298	4%	49	2.965	70	73	120	21
9	Земјоделство, шумарство и рибарство	3.072	4%	290	2.678	38	31	33	2
10	Останати	6.960	9%	1.568	4.004	346	432	520	90

Извор: Државен завод за статистика, (2012), *Број на активни деловни субјекти по сектори на дејност според Националната класификација на дејностите НКД Рев. 2 и според бројот на вработени*, Табела

Т-01

Почетна точка беа достапните и званични информации објавени од страна на Државниот завод за статистика на Република Македонија (ДЗС). Според ДЗС, во 2012

година во Македонија имало 74.424 активни деловни субјекти и тие се групирани **според сектори на дејност и според бројот на вработени.**

Најголем дел од нив, 27.307, или 37%, биле во секторот трговија на големо и трговија на мало, 8.251 деловен субјект (11%) биле во сферата на преработувачката индустрија и 6.445 деловни субјекти (9%) припаѓале во секторот за транспорт и складирање, односно овие три сектори опфаќале повеќе од половината од активните деловни субјекти во 2012 година во Република Македонија.

Поинаку кажано, во Република Македонија, од активните деловни субјекти во 2012 година, нешто малку повеќе од 2% отпаѓаат на деловните субјекти што имаат повеќе од 50 вработени. Сите останати деловни субјекти, или 98% од деловните субјекти, вработуваат до 49 вработени и спаѓаат во групата на мали претпријатија, деловни субјекти кои имаат фамилијарни бизниси и трговци-поединци.

Најголем дел од активните деловни субјекти, или 92%, биле во групата на мали претпријатија коишто се занимаваат со фамилијарни бизниси (10% со 0 вработени, во 82% ангажирани се од еден до девет вработени), 4% се со ангажирани од 10 до 19 вработени, 2% со ангажирани од 20 до 49 вработени, 2% со 50–249 вработени, а само 0,27% имаат над 250 вработени.

Графикон 5-2: Деловни субјекти според бројот на вработени во Македонија



Во продолжение следува преглед на бројот на вработени *според йолој и возрастта*, објавен од страна на Државниот завод за статистика на Република Македонија (ДЗС). Според ДЗС, во 2011 година во Македонија имало 74.424 активни деловни субјекти во кои биле вработени 645.085 луѓе, од кои 388.963 мажи (60%) и 256.122 жени (40%).

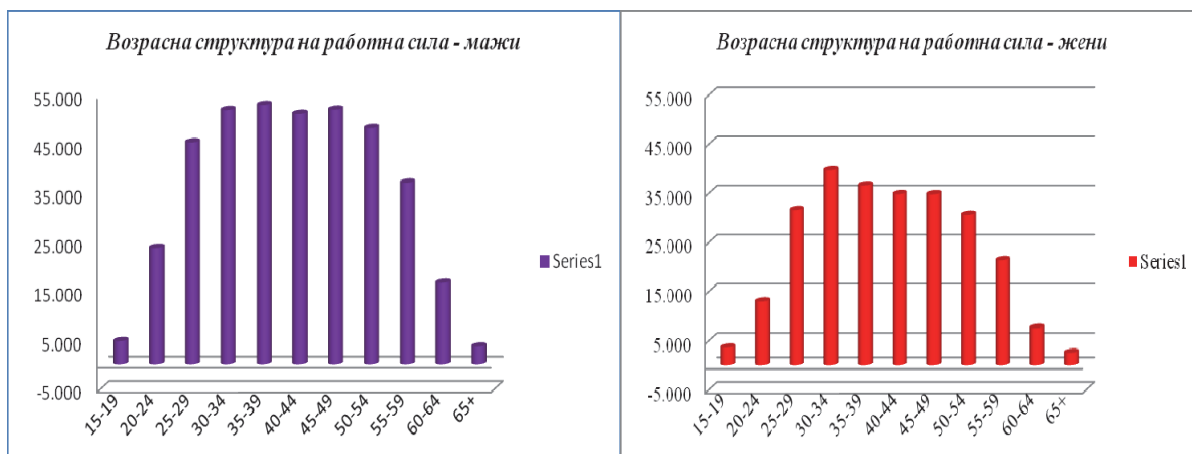
Најголем број од вработените мажи во овој период биле на возраст меѓу 35-39 години, а најголем број од вработените жени биле на возраст меѓу 30-34 години. Најмалку од вработените мажи и жени во тој период биле на возраст од 15 до 19 години и на возраст над 60 години. Хоризонталната анализа покажува дека од вкупниот број вработени, најголемо процентуално учество, 69% опфаќаат мажите на возраст над 60 години. Истовремено, таа возрасна група го регистрира најнеповолното учество на жените во вкупниот број вработени, кој изнесува 31%. Меѓусебниот однос на вработени мажи наспроти вработени жени по старосни групи се движи од најнеповолен, 69% : 31% (возрасна група од 60 до 64 години), до најповолен 57% : 43% (возрасна група од 30 до 34 години).

Табела 5-5: Анализа на вработени според йолој и возрастта во Република Македонија во 2011

Возраст	Вработени			Разлика (2-3)	Хоризонтална анализа		Вертикална анализа		
	Вкупно 1	Мажи 2	Жени 3		% мажи 4=(2/1)	% жени 5=(3/1)	Вертикална анализа вкупно	Вертикална анализа мажи	Вертикална анализа жени
Вкупно	645.085	388.963	256.122		60%	40%	100%	100%	100%
15-19	8.386	4.800	3.586	1.214	57%	43%	1%	1%	1%
20-24	36.838	23.892	12.947	10.945	65%	35%	6%	6%	5%
25-29	77.103	45.508	31.595	13.913	59%	41%	12%	12%	12%
30-34	91.814	52.085	39.729	12.356	57%	43%	14%	13%	16%
35-39	89.758	53.138	36.619	16.519	59%	41%	14%	14%	14%
40-44	86.111	51.284	34.827	16.457	60%	40%	13%	13%	14%
45-49	86.948	52.155	34.793	17.372	60%	40%	13%	13%	14%
50-54	79.053	48.471	30.582	17.889	61%	39%	12%	12%	12%
55-59	58.559	37.234	21.325	15.909	64%	36%	9%	10%	8%
60-64	24.306	16.737	7.569	9.168	69%	31%	4%	4%	3%
65+	6.209	3.659	2.550	1.109	59%	41%	1%	1%	1%

Извор: Прилагодено од Државен завод за статистика (март, 2012), *Работоспособно население според економската активност, йолој и возрастта*, 2011, Табела Т-01.1.

Графикон 5-3: Структура на работна сила според возраст и според пол во 2011



Разликата меѓу бројот на вработени мажи и жени најсилно била изразена во возрасната група од 50 до 54 години и изнесувала 17.889 вработени, а најмала била разликата во возрасната група од 15-19 години (не се зема предвид групата над 65 години). Од вкупниот број вработени, најзастапени возрасни групи се вработени жени на возраст од 15 до 19 години и од 30 до 34 години (43%). Вертикалната анализа покажува дека во овој период, во групата вработени мажи најзастапени возрасни групи биле мажите на возраст од 30 до 34 години (14%) и од 35 до 39 години (14%).

Табела 5-6: Број на вработени според полови и возрасна во Република Македонија во 2011

Возраст	Вработени		
	Вкупно 1	Мажи 2	Жени 3
Вкупно	645.085	388.963	256.122
		60%	40%
15-29	122.327	74.200	48.127
		61%	39%
30-39	181.572	105.223	76.349
		58%	42%
40-49	173.059	103.439	69.620
		60%	40%
50-59	137.612	85.705	51.907
	1	62%	38%
60+	30.515	20.396	10.119
		67%	33%

Кај вработените жени, најзастапени биле вработените на возраст од 30 до 34 години (16%). Застапеноста на возрастните групи кај жените од 14% за возрастните групи од 30 до 49 години, тенденциозно опаѓа по 50-тата година возраст, изразено во проценти од 12% до 3% за возрастната група од 60 до 64 години.

За потребите на докторската дисертација, за полесно следење на податоците за вработените според полот и нивната старосна структура, направено е синтетизирање на возрастните групи од единаесет на пет групи, прикажано во табела 5-6.

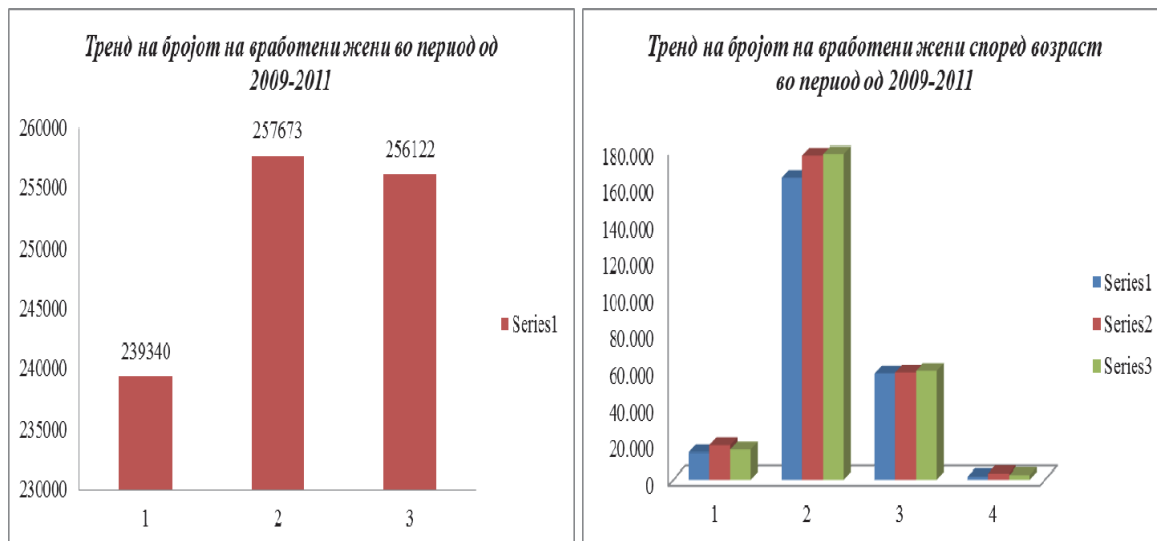
Во продолжение е даден трендот на движење на вкупниот број од вработените според возраста и половата структура за период од три години, од 2009 до 2011. Табелата покажува дека во однос на 2009 година, во 2010 бројот на вработени просечно се зголемил за 6%, при што бројот на мажи се зголемил за речиси 5%, а бројот на вработени жени се зголемил за 7,66%. Најголемо зголемување на бројот на вработени мажи е забележано во старосната група на возраст над 65 години, а најмал пораст е регистриран за возрастната група од 15 до 24 години, додека кај вработените жени во оваа група е регистриран најголем пораст од 26,34%.

Табела 5-7: Тренд на бројот на вработени според возрастта и полот во периодот од 2009-2011

Вкупно	2009		2010		2011		2010/2009		2011/2010	
	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж
	383.380	239.340	401.884	257.673	388.963	256.122	104,83	107,66	96,785	99,398
	м	ж	м	ж	м	ж				
15-24	32.094	14.982	32.364	18.928	28.692	16.533	100,84	126,34	88,654	87,347
25-49	249.723	164.523	259.091	176.696	254.170	177.563	103,75	107,40	98,101	100,491
50-64	96.844	58.005	104.295	58.463	102.442	59.476	107,69	100,79	98,223	101,733
65+	4.719	1.830	6.134	3.586	3.659	2.550	129,99	195,96	59,651	71,110

Во 2011 година, во однос на 2010 година бројот на вработените е намален за 2%. Намалувањето на бројот на вработени мажи е нешто поизразен од намалувањето на бројот на вработени жени. Кај мажите, исто како и кај жените, најголемо е намалувањето на бројот на вработени во возрастната група над 65 години и во возрастната група од 15 до 24 години.

Графикон 5-4: Тренд на бројот на вработени жени според возраст во периодот 2009-2011



Во табелата 5-8 прикажана е структурата на вработени според полот и школската подготовка преземена од објавените прегледи од страна на Државниот завод за статистика на Република Македонија (ДЗС). Според ДЗС, во 2011 година во Македонија биле вработени 645.085 луѓе, од кои 388.963 мажи (60%) и 256.122 жени (40%).

Табела 5-8: Број на вработени во Република Македонија според полот и школската подготовка во 2011

Ниво на образование	Вкупно вработени					
	Вкупно	Мажи	Жени	Вкупно	Мажи	Жени
Вкупно	645.085	388.963	256.122	100%	60%	40%
Без образование	3.082	1.509	1.573	0%	0%	1%
Недовршено основно образование	22.812	12.199	10.613	4%	3%	4%
Основно образование	130.551	85.963	44.588	20%	22%	17%
Три години средно	73.853	52.152	21.701	11%	13%	8%
Четири години средно	264.780	160.095	104.684	41%	41%	41%
Више образование	20.751	10.920	9.831	3%	3%	4%
Високо образование	129.256	66.124	63.132	20%	17%	25%

Извор: Прилагодено од Државниот завод за статистика (март, 2012), *Работоспособно население според економската активност, полот и школската подготовка*, 2011, Табела Т-02.1.

Од вкупниот број вработени, 129.256, или 20% од вработените биле со завршено високо образование, од кои 66.124 мажи, или 17% од вкупно вработените мажи, биле со завршено високо образование и 63.132 жени, или 25% од вкупно вработените жени, биле со завршено високо образование. Утврдените параметри беа искористени за утврдување и изработка на пропорционален примерок по големина и структура.

4.1. Изготвување на примерокот

Вториот сегмент од квантитативниот истражувачки процес започна со истражување и определување на соодветната големина и структура на стратификуваниот случаен примерок на кој се спроведе истражувањето. Во процесот на дизајнирање на моделот на примерок, при определувањето на стратумите, како прв критериум беше избрана *класификацијата на деловни субјекти според сектори на дејност*. Големината на стратификуваниот примерок е пропорционална со големината на определените стратуми (пропорционална алокација). На овој начин беше добиен пропорционалниот примерок, односно примерок според големината на стратумот.

Табела 5-9: Број и структура на деловни субјекти според бројот на вработени

<i>Број на вработени</i>		10-19	20-49	50-249	250+
<i>Вкупно:</i>	6.213	2.937	1.795	1.280	201
<i>%</i>	100%	47%	29%	21%	3%

По спроведените и направени консултации, добиените сугестии и препораки, предлогот да бидат изземени првите две категории деловни субјекти во Македонија коишто опфаќаат деловни субјекти што вработуваат 0 вработени и деловни субјекти што вработуваат од 1 до 9 вработени беше усвоен како рационален, од причина што тие не би биле во состојба да дадат интересни информации за проблематиката којашто е предмет на оваа докторска дисертација. Овие деловни субјекти се исклучително мали по обем, најголем дел од нив работат фамилијарен бизнис, каде што сопственоста на деловниот субјект е споена или цврсто поврзана со менаџмент-функциите, каде што најчесто сопственикот е лицето кое е истовремено и главен менаџер.

Табела 5-10: Определување на големината и структурата на стратумите и изработка на пропорционалниот стратификуван примерок со големина 300

	Сектори по дејност	Стратуми	Вертикална анализа (%)	Стратификуван случаен примерок
1	Трговија на големо и мало	1.288	20,73	62
	10-19	826	13,29	40
	20-49	342	5,50	17
	50-249	107	1,72	5
	250+	13	0,21	1
2	Преработувачка индустрија	1.585	25,51	77
	10-19	658	10,59	32
	20-49	518	8,34	25
	50-249	352	5,67	17
	250+	57	0,92	3
3	Транспорт и складирање	351	5,65	17
	10-19	208	3,35	10
	20-49	99	1,59	5
	50-249	37	0,60	2
	250+	7	0,11	0
4	Стручни, научни и технички дејности	220	3,54	11
	10-19	152	2,45	7
	20-49	48	0,77	2
	50-249	18	0,29	1
	250+	2	0,03	0
5	Објекти за сместување и сервисни дејности со храна	411	6,62	20
	10-19	311	5,01	15
	20-49	78	1,26	4
	50-249	20	0,32	1
	250+	2	0,03	0
6	Градежништво	512	8,24	25
	10-19	277	4,46	13
	20-49	161	2,59	8
	50-249	67	1,08	3
	250+	7	0,11	0
7	Други услужни дејности	70	1,13	2
	10-19	51	0,82	1
	20-49	13	0,21	1
	50-249	6	0,10	0
	250+	0	0,00	0
8	Здравствена и социјална заштита	284	4,57	14
	10-19	70	1,13	3
	20-49	73	1,17	4
	50-249	120	1,93	6
	250+	21	0,34	1
9	Земјоделство, шумарство и рибарство	104	1,67	5
	10-19	38	0,61	2
	20-49	31	0,50	1
	50-249	33	0,53	2
	250+	2	0,03	0

	Останати	1388	22,34	67
10	10-19	346	5,57	17
	20-49	432	6,95	21
	50-249	520	8,37	25
	250+	90	1,45	4
	Вкупно:	6213	100	300

Според тоа, подготвена е табелата 5-9, којашто ги објаснува бројноста и структурата на деловните субјекти според дејноста и според бројот на вработени, како втор критериум. Имено, најголем дел – 2.937 деловни субјекти, или 47% од деловните субјекти, имаат од 10 до 19 вработени, 29% од нив, или 1.795 деловни субјекти, имаат од 20 до 49 вработени, 1.280 деловни субјекти, или 21%, отпаѓаат на деловни субјекти коишто вработуваат од 50 до 249 вработени, додека во групата на големи деловни субјекти коишто имаат повеќе од 250 вработени, отпаѓаат само 3%.

Од тие причини, во прилог на прибирање порелевантни информации во врска со лидерството и неговото влијание на развојот на организациското однесување, овие деловни субјекти беа исклучени, со што фокусот беше ставен на поголемите деловни субјекти во категории со вработени 10-19, 20-49, деловни субјекти со вработени од 50 до 249 и деловни субјекти со над 250 вработени, или вкупно 6.213 субјекти, каде што беа дистрибуирани 300 прашалници, при што се обезбеди покриеност од 5%.

Графикон 5-5: Пројорционален стратиџификуван примерок со големина 300 – деловни субјекти според дејноста и бројот на вработени



Понатаму, тргнувајќи од утврдената големина и структура на стратумите, се изработи пропорционалниот стратификуван примерок со големина 300. Тој е подетално објаснет во табелата 5-10.

Следејќи ја ваквата структура, 69% од вкупниот број прашалници (206 прашалници) беа дистрибуирани во трите најбројни пропорционални групи на избраниот стратификуван случаен примерок.

- 62 прашалника беа дистрибуирани во деловните субјекти чија активност е поврзана со трговија на големо и мало;
- 77 прашалници беа дистрибуирани во преработувачката индустрија, а
- 67 прашалници беа дистрибуирани во деловните субјекти, кои во прегледот се сместени во рубриката „останато“. Тука спаѓаат сите деловни субјекти коишто не се опфатени од најголемите групи на активни деловни субјекти, како деловните субјекти и јавните институции кои обезбедуваат снабдување со електрична енергија, вода, гас и пареа, деловни субјекти од сферата на информациите и комуникациите, деловни субјекти од сферата на финансиските дејности, осигурувањето, дејности во врска со недвижниот имот, административни и помошни услужни дејности, јавна управа и одбрана, образование, како и деловни субјекти што се занимаваат и нудат услуги во сферата на уметноста, забавата и рекреацијата.

Според однапред добро подготвен план, беше потребно потенцијалните испитаници да бидат селектирани од повеќе аспекти, односно беше направен соодветен избор на испитаник, кој е вработен во деловен субјект според секторот на дејност, според бројот на вработени кои се ангажирани во дејноста, а конкретниот избор на испитаник се направи според *возраста* и според *полојт*. Од вкупниот број испитаници се запази пропорцијата 80% од испитаниците да бидат со средно образование, како највисок завршен степен на образование, а 20% од испитаниците да бидат со завршено високо образование.

Во согласност со постоечката структура на деловни субјекти по дејност, беа дефинирани стратуми според полот и возраста на испитаниците и според хомогеноста на единиците на масата. Утврдениот број прашалници според сектори на дејноста, понатаму беа расчленети според пропорционалниот број на вработени по сектори, според полот и возраста.

На тој начин беше утврдена не само големината на примерокот според пропорционалната алокација, туку и нивната структура. Подготвените прашалници беа распределени во согласност со утврденото процентуално учество на деловните субјекти по сектори на дејност, групирани според бројот на вработени, по возраста и по полот, како што е прикажано во табелата 5-11.

Техниката на истражувачката постапка беше спроведена во времетраење од два месеца, почнувајќи од 30 мај, заклучно до 31 јули 2013 година. По направените консултации со Управата за јавни приходи, Централниот регистар на Република Македонија, како и со одговорниот во Секторот за изработка на примероци при Државниот завод за статистика, обезбедена беше информацијата дека во Република Македонија ниту една институција јавно не објавува, ниту некогаш објавила список на деловни субјекти според дејноста и според бројот на вработени.

Табела 5-11: Пројорционален стратификуван примерок со големина 300 – деловни субјекти според дејноста и бројот на вработени според полот и возрастта

	Број на Q	15-29		30-39		40-49		50-59		60+		
		М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	
Вработени според возраст	300	122.327		181.572		173.059		137.612		30.515		
		19%		28%		27%		21%		5%		
Дистрибуирани прашалници	300	56		85		83		63		13		
Вработени според пол		61%	39%	58%	42%	60%	40%	62%	38%	67%	33%	
Дистрибуирани прашалници	300	34	22	50	35	50	33	39	24	10	3	
Сектори на дејност	Вкупно:											
1. Трговија на големо и мало	62	7	5	10	7	10	7	8	5	2	1	
	10-19	40	5	3	7	5	6	4	5	3	1	1
	20-49	16	2	1	3	1	3	2	2	1	1	0
	50-249	5	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0
	250+	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
2. Преработувачка индустрија	77	9	6	13	9	12	8	10	7	2	1	
	10-19	32	4	2	5	4	5	3	4	3	1	1
	20-49	25	3	2	4	3	4	3	3	2	1	0
	50-249	17	2	2	3	2	3	2	2	1	0	0

	250+	3	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1
3. Транспорт и складирање		17	2	1	3	2	3	2	2	1	1	0
	10-19	10	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0
	20-49	5	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
	50-249	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
	250+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Стручни, научни и технички дејности		11	1	1	2	1	3	1	1	1	0	0
	10-19	8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
	20-49	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
	50-249	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	250+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Објекти за сместување и сервисни дејности со храна		20	2	1	3	2	3	2	3	2	2	0
	10-19	15	2	1	2	2	2	2	2	1	1	0
	20-49	4	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0
	50-249	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	250+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Градежништво		25	3	2	4	3	4	3	3	2	1	0
	10-19	14	2	1	2	2	2	2	2	1	0	0
	20-49	8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
	50-249	3	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
	250+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Други услужни дејности		2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
	10-19	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	20-49	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	50-249	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	250+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Здравствена и социјална заштита		14	2	1	2	2	2	2	2	1	0	0
	10-19	3	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
	20-49	4	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0
	50-249	6	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0
	250+	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
9. Земјоделство, шумарство и рибарство		5	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
	10-19	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	20-49	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	50-249	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
	250+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Останати		67	8	5	11	8	11	7	9	5	2	1
	10-19	17	2	1	3	2	3	2	2	1	1	0
	20-49	21	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1
	50-249	25	4	2	4	3	4	3	3	2	0	0
	250+	4	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0

Информацијата за дејноста што ја извршува одреден деловен субјект е релативно полесно достапна и до неа е можно да се дојде преку истражување. Дефинирањето на стратумот, како и дефинирањето на тоа во кој стратум припаѓа деловниот субјект според бројот на вработени, можеше единствено да се реализира преку воспоставување директен телефонски контакт, преку анкетирање на деловните субјекти, при што беа замолени да ја дадат потребната информација за бројот на вработените.

На овој начин беше креиран случајниот примерок, при што беше подготвена листа на потенцијални деловни субјекти што беа опфатени со ова истражување. Со помош на оваа постапка беше креирана листата на потенцијални 300 испитаници, односно избор на испитаници – вработени во 300 деловни субјекти според дејноста.

Правилото за пополнување на прашалниците беше: еден деловен субјект – еден пополнет прашалник. Конкретниот избор на лицето-испитаник, вработен кој треба да го пополни прашалникот, беше однапред детерминиран според полот, школската подготовка и според возраста на испитаникот.

4.2. Дизајнирање на прашалниците

Дизајнирањето на моделот на истражување понатаму продолжи со подготвување прашалници направени по мерка и за потребите на докторската дисертација, како алатка со чија помош беа прибрани потребните податоци и информации, со цел да се овозможи мерење и спроведување на статистичките процедури коишто сите заедно го сочинуваат концептот, т.н. истражувачка методологија.

Имајќи го предвид фактот што на овие простори нема некои позначајни истражувачки институции кои сериозно и долгорочно би се занимавале со истражувања посветени на оваа проблематика, се наметна како неопходно да се спроведе истражување со цел да се креираат и да се создадат прашалници со посебна намена, кои во голема би биле базирани на постоечките стандардизирани прашалници што можат да се пронајдат и се достапни на веб-страниците на познати истражувачки куќи во светот. Истовремено тие претставуваа појдовна точка и стартна основа за креирање што е можно посоодветни прашалници, со цел за спроведување квантитативно истражување, како и „лост“ со кој се зголеми нивната релевантност. ^[xlv]

^{xlv}) Shl, Survey Monkey (May, 2013), *People intelligence business results*, available at <https://www.surveymonkey.com/s/WFGT32D> (accessed 21 May, 2013), Motivation Questionnaire (May, 2013) available at:

Прашалниците користени во истражувањето беа приспособени, преформулирани, видоизменети и дизајнирани за потребите на докторската дисертација. Тие беа подготвувани во етапи, доградувани и надградувани со должно внимание, при што се водеше сметка да не се изгуби и да не се отстапи од фокусот во детерминирање на проблематиката и дефинирање на проблемот. Понатаму, прашалниците беа структурирани, групирани и селектирани со единствена цел да се дојде до што е можно порелевантни информации, кои би значеле потврда на поставените хипотези.

Во тој процес, прашалниците беа подготвувани во комбинација со претходно изнесените теоретски постулати, достигнатото теоретско знаење и концептуалното размислување, како прерогатив за едно квалитетно истражување. Прашалниците беа дизајнирани и подготвени за потребите на овој труд во обид за генерирање на што е можно попрецизни и порелевантни резултати.

Секој прашалник опфати прашања коишто беа групирани во согласност со поставените хипотези, со цел да се добие што е можно пореална слика за истражуваната проблематика (прилози: прашалник 1, 1А, 1Б и 1В).

Во теоријата преовладува мислењето дека должината на прашалникот е исклучително важен сегмент и дека колку е помал бројот на поставените прашања и колку е прашалникот пократок, толку е поголема веројатноста дека прашалникот пополнет ќе биде вратен назад. Од причина што прашалниците коишто беа подготвени за проверка и потврдување на поставените хипотези беа релативно обемни (прашалникот 1.А содржи 69 прашања, прашалникот 1.Б содржи 57 прашања, а прашалникот 1.В во себе опфаќа 61 прашање), во интерес на скратување на потребното време за пополнување на прашалниците, беше избран моделот во форма на затворени прашања, при што испитаниците на поставените прашања имаа можност да одговорат според степенот на согласување со понудените тврдења. Степенот на согласување се движеше од 1 (потполно несогласување) до 5 (потполно согласување), при што

<http://www.planetpdf.com/forumarchive/test%20MOTIVATION%20QUESTIONNAIRE.pdf> (accessed 21 May, 2013)

eMee, Gamify, engage, optimize (May, 2013), *Gamification for enterprices and appraisals*, available at:

<http://www.businessballs.com/employeemotivation.htm> (accessed 21 May, 2013).

Excel at life, Pursuing excellence in life, relationships, sports and career, (May, 2013), Questionnaires, available at: <http://www.excelatlife.com/questionnaires/bisbas.htm> (accessed 21 May, 2013).

QuestionPro, Online research made easy, (May, 2013), Survey template library, available at:

<http://www.questionpro.com/a/showSurveyLibrary.do?surveyID=22672> (accessed 21 May, 2013).

SAGE, Introduction to leadership, Concept and practices (May, 2013), General resources, available at:

<http://www.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources.htm> (accessed 21 May, 2013).

SAGE, Introduction to leadership, Concept and practices (May, 2013), Chapter resources, available at:

<http://www.sagepub.com/northouseintro2e/study/chapters.htm> (accessed 21 May, 2013).

одговорот даден под број 5 е најпозитивен или најнегативен, во зависност од поставеното прашање. Испитаниците го одбираа бројот што најмногу кореспондира и кој најсоодветно се совпаѓа со нивниот став и мислење.

Добиените резултати од истражувањето понатаму беа внесувани во матрица – вкрстен табеларен преглед, кој го сочинуваа прашањата во прашалниците како зависни варијабли поставени во редови, а како независни варијабли коишто имаат за цел да ги објаснат зависните варијабли, беа: *полој на испитаникот* (женски или машки), *нивој на највисоко завршено образование* (ниско или високо, универзитетско образование), како и *функцијата што испитаникот ја извршува во организацијата* (обичен вработен или вработен на раководна функција), кои се поставени во колони. Вкупниот збир по редови и колони задолжително беше присутен, за да биде потврдена веродостојноста и точноста на податоците за истражуваниот примерок, внесени во прегледот.

4.3. Дистрибуција на прашалниците

Прашалниците беа дистрибуирани според подготвената листа на потенцијални деловни субјекти (случаен примерок) коишто беа предмет на истражувањето. Тие беа доставувани до деловните субјекти по електронска пошта, преку факс или преку лична достава. Во истражувањето беа дистрибуирани 300 прашалници до деловните субјекти според дејноста, во согласност со нивното пропорционално учество во вкупниот број активни деловни субјекти во Република Македонија, според однапред подготвената листа за потребите на истражувањето (прилог 2: Спецификација на деловни субјекти на кои се дистрибуирани прашалниците).

Доставениот прашалник одеше заедно со писмо во кое подетално беше објаснета целта на истражувањето и молба до одговорниот во деловниот субјект или до корисникот на електронската адреса, јавно објавена на службената веб-страница, да се достави прашалникот до соодветен испитаник кој ги задоволува однапред утврдените критериуми, според полот, школската подготовка и возраста.

Случајно избраните испитаници кои ги задоволуваа критериумите според полот, школската подготовка и возраста, на почетокот од прашалникот беа замолени да пополнат некои општи лични генералии и информации во врска со професионалната кариера и нивното дотогашно работно искуство, пред да пристапат кон пополнување на доставените прашалници.

За доставување на прашалникот редовно беше определуван крајниот рок, при што испитаниците беа замолени најдоцна до утврдениот датум да ги вратат пополнетите прашалници во печатена форма и во затворен плик, лично на рака на истражувачот.

Беше оставена можноста, доколку постои некоја дилема или сомнеж и доколку се смета за потребно, да се реализира директен контакт, телефонски или лице в лице меѓу испитаникот и истражувачот, со цел да се понудат дополнителни објаснувања.

Исто така, неретко на нивно барање, дополнително им беше објаснувано дека станува збор за истражување коешто се спроведува за потребите на оваа докторска дисертација, при што им се гарантираше анонимност и дискретност, како и гаранција дека прашалниците нема да бидат искористени за какви било други потреби или цели.

Ова беше неопходно и беше исклучително важно да се направи, од причина што намерата беше да се охрабрат испитаниците да бидат што поискрени и пообјективни во своите искази, сè со цел да се добијат што е можно пообјективни и поискрени одговори на поставените прашања.

Остварените контакти со испитаниците кои работат во деловните субјекти во внатрешноста на Македонија беа остварувани по телефон или преку електронска пошта на нивните приватни меил-адреси. Испитаниците од внатрешноста на Македонија, кои учествуваа во истражувањето, своите пополнети прашалници ги испратија делумно по пошта, а делумно по електронска пошта од нивните приватни е-меил адреси.

На овој начин, испитаниците беа ослободени од сомнежите дека нивните одговори можат да бидат злоупотребени или искористени против нив, истовремено беа охрабрени дека нивните поединечни одговори никаде нема да бидат објавени, напротив, нивното поединечно мислење и слободно изразен став единствено многу ќе помогнат во подигање на степенот на објективност и во зголемување на можноста за генерализирање и формулирање на „големата слика“ во врска со лидерството, неговата стратегиска улога во насока на развивање организациска култура и однесување кај деловните субјекти во Република Македонија.

Ова беше единствениот можен начин, кој се покажа како исклучително ефикасен и беше пресуден за добивање толку голем број вратени пополнети прашалници од страна на испитаниците.

5. РЕЗУЛТАТИ, АНАЛИЗА И ИЗВЕШТАЈ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

По изминување на периодот определен како потребно време за спроведување на истражувачката постапка, во период со времетраење од два месеца, од 30. мај заклучно со 31. јули 2013, истражувањето беше завршено.

Од дистрибуираните 300 прашалници, заклучно со 31. јули 2013 беа вратени 219 уредно пополнети прашалници, или 73% од вкупниот број прашалници. При прегледот на вратените прашалници, беа утврдени 5 прашалници како неважечки, од причина што беа делумно или не беа до крај пополнети, па тие беа изземени од понатамошната анализа. Табелата 5.12 ја прикажува возрасната структура на анкетираниите испитаници кои учествуваа во истражувањето.

Најголем број, 119 прашалници (54%) отпаѓаат на двете возрасни групи коишто опфаќаат вработени на возраст од 30 до 49 години старост. Од вкупниот број испитаници, во најголем број се застапени испитаниците што се на возраст меѓу 30 до 39 години, вкупно 61 испитаник (28% од вкупниот број испитаници). Следува возрасната група меѓу 40 и 49 години, на која отпаѓаат 26% (58 испитаници). На возрасната група до 29 години отпаѓаат 19%, а на возрасната група од 50 до 59 години отпаѓаат 22%. Во најмал број се застапени испитаниците кои се на возраст над 60 години, 5% од вкупниот број, или 11 испитаници. Од вкупниот број испитаници кои го вратиле пополнетиот прашалник, 40% (88 испитаници) се жени, а остатокот, 131 испитаник, (80%) отпаѓаат на машките испитаници. Осумдесет проценти од испитаниците, или 162 од нив, се со завршено средно образование како највисоко ниво на школска подготовка. Остатокот од 20% (57 испитаници) се со завршено високо образование, магистратура или докторат.

Најголем број од испитаниците кои учествувале во ова истражување се вработени во секторот преработувачка индустрија, (55 испитаници) 25% од вкупниот број. Во најмал број се застапени вработените во секторот други услужни дејности – 1%, (2 испитаници) и во секторот земјоделство, шумарство и рибарство, 4 испитаници (2%) од вкупниот број испитаници. Најголемиот број испитаници, или поточно 102 испитаници (47%), се вработени во деловни субјекти коишто вработуваат меѓу 10 и 19 вработени, 61 деловен субјект вработуваат меѓу 20 и 49 вработени, кои заедно спаѓаат во групата на мали претпријатија. Од поголемите организации со број на вработени меѓу 50 и 249, добиени се 47 пополнети прашалници (21%). Од големите организации

коишто вработуваат повеќе од 250 вработени, добиени се 9 пополнети прашалници, 4% од вкупниот број уредно вратени и пополнети прашалници.

Табела 5-12: Истийтаници според возраст, пол, школската подготовка и според дејноста на деловниот субјект во кој се вработени

Ред.бр	Одговор	Заокружи	Вратени пополнети прашалници	Структура (процентуално учество) на вратени прашалници	Структура- процентуално учество, според ДЗС
Ве молам наведете ја вашата возраст					
1	15-29	1а	41	19%	19%
	30-39	1б	61	28%	28%
	40-49	1в	58	26%	27%
	50-59	1г	48	22%	21%
	60+	1д	11	5%	5%
Ве молам наведете го вашиот пол			219	100%	100%
2	Женски	2а	88	40%	40%
	Машки	2б	131	60%	60%
Ве молам наведете го степенот на вашето образование			219	100%	100%
3	Средно/ниско образование	3а	162	80%	80%
	Високо образование	3б	42	15%	20%
	Магистри на науки или повисок степен	3в	15	5%	
Ве молам наведете ја дејноста во која дејствува организацијата во која сте вработени			219	100%	
4	Трговија на големо и мало	4а	46	21%	21%
	Преработувачка индустрија	4б	55	25%	26%
	Транспорт и складирање	4в	14	6%	6%
	Стручни, научни и технички дејности	4г	7	3%	4%
	Објекти за сместување и сервисни дејности со храна	4д	17	8%	7%
	Градежништво	4ѓ	17	8%	8%
	Други услужни дејности	4е	2	1%	1%
	Здравствена и социјална заштита	4ж	10	5%	5%
	Земјоделство, шумарство и рибарство	4з	4	2%	2%
	Останати	4с	47	21%	22%
Ве молам наведете го бројот на вработени во вашата организација			219	100%	100%
5	Од 10-19 вработени	5а	102	47%	47%
	Од 20-49	5б	61	28%	29%
	Од 50-249 вработени	5в	47	21%	21%
	Повеќе од 250 вработени	5г	9	4%	3%

Најголем број од испитаниците кои учествувале во истражувањето имаат подолг работен стаж од 5 години, или 83% од испитаниците, а 17% од испитаниците се нововработени или се на почетокот од својата професионална кариера.

Најголем број од испитаниците во текот на својот работен стаж ја промениле организацијата во која работеле (75% од нив), односно најголем дел од нив работеле во од една до пет или во повеќе од пет организации.

Најголемиот дел (66% од испитаниците) се вработени, 16% од испитаниците заземаат менаџерски позиции на пониско ниво, а 19% (41 испитаник) заземаат позиции во средниот, секторскиот или врвниот менаџмент во деловниот субјект каде што се вработени.

Најголем број од испитаниците (55%) досега ниеднаш не биле унапредени, со едно унапредување се стекнале 60 испитаници (27% од испитаниците), додека повеќепати досега во својата организација биле унапредени 38 испитаници (17%).

Според одговорите на испитаниците кои учествуваа во истражувањето, поголемиот број од опфатените деловни субјекти (59%) вложуваат во лично и професионално унапредување на вработените, меѓутоа само 23 деловни субјекти (11%) тоа го прават континуирано. Од вкупниот број испитаници, во 90 деловни субјекти (41%) не се практикува вложување во лично и професионално унапредување на вработените.

Најголемиот број од деловните субјекти (90%) го практикуваат тимското работење, од кои 63% делумно и повремено, а кај 27% од нив тимската работа се спроведува континуирано. Од деловните субјекти коишто беа опфатени во ова истражување, само кај 10% од вкупниот број (22 деловни субјекти) тимската работа не се практикува и не е вообичаена.

Следниот чекор беше изработка на конечен преглед на пристигнатите прашалници, внесување на добиените одговори на поставените прашања и анализирање на добиените резултати. Во текот на самото истражување, добиените прашалници етапно и континуирано беа внесувани во подготвената матрица, со цел да се обезбеди следење, контрола и да се оствари планираната и посакувана рамнотежа според утврдените критериуми, задоволување на поставените барања од аспект на структурата на деловните субјекти според бројот на вработени, полот, школската подготовка и според возрасната структура на испитаниците.

Добиените резултати беа внесени во матрица, каде што хоризонтално беа внесени *бележитије* (прашањата и можните одговори на прашањата, во распон од 1 до 5 според Likert scale), а вертикално беа внесени *фреквенциите*, прашалниците од 1 до 219. Од изработената матрица беа формулирани фреквентните табели за секој прашалник одделно, во кои хоризонтално беа внесени бележите, можните одговори од 1 до 5, а вертикално – поставените прашања во прашалникот.

Фреквентната табела беше завршена по внесувањето на вредностите на бележите, кои беа утврдени преку групирање и пребројување на повторувањата на одреден одговор (пр: на прашањето A28, 102 испитаници го дале својот одговор заокружувајќи го бројот 1).

Релативната фреквентна табела го покажува процентуалното учество на вредностите на бележите (бројот на дадени одговори), при што вредностите на бележите се изразени како релативни броеви (пр: на прашањето A, 28, 47% од испитаниците го дале својот одговор заокружувајќи го бројот 1). Во наредните колони беа утврдени аритметичката средина, медијана и модус, како мерки на централната тенденција, стандардна девијација и коефициентот на варијација како мерки на дисперзија.

- **Мерки на централна тенденција**

Аритметичката средина претставува најчесто употребувана мерка за централна тенденција, па според тоа, има најширока примена во статистичката анализа. Таа претставува синтетички показател на локацијата на масата или примерокот и е еден од основните параметри на распоредот на фреквенциите. Аритметичката средина, или т.н. просек, како мерка на централната тенденција ја претставува просечната оценка која е добиена од одговорите на испитаниците со собирање на сите вредности на белегот, а добиениот збир е поделен со вкупниот број на вредностите на белегот.

Модусот (фреквенциска, доминантна, мода, модална или типична средна вредност) е значаен показател на централната тенденција и се определува независно од промените во големината на екстремните вредности на белегот и нивните фреквенции. Модусот ја претставува позиционираната средна вредност или модалитет на белегот што најчесто се појавува во статистичката серија или што е со најголема фреквенција.

Медијаната претставува позициска средна вредност којашто статистичката серија подредена по големина ја дели на два еднакви дела. Медијаната се наоѓа во средината на серијата чии членови се подредени по големина, така што едната

половина на опфатените случаи има помала, а другата половина има поголема вредност од медијаната.

- **Мерки на дисперзија**

Стандардната девијација, или стандардното отстапување, е проста мерка за променливоста или дисперзијата во групата на податоци. Малото стандардно отстапување упатува на тоа дека сите елементи од групата на податоци се многу блиску до средната вредност, додека големото стандардно отстапување упатува на тоа дека групата е широка, со широк опсег на вредности. Стандардната девијација го покажува квадратниот корен од збирот на квадратните отстапувања на вредностите на белегот од аритметичката средина, поделен со бројот на единиците.

Коефициентот на варијација е нормализирана мерка за дисперзија на распоредот на веројатноста, познат уште како ризик. Коефициентот на варијација го покажува односот меѓу стандардната девијација и аритметичката средина, изразен како релативен број. Апсолутната вредност на коефициентот на варијација понекогаш е познат како релативна стандардна девијација, која најчесто се изразува во проценти.

5.1. Извештај за хипотеза 1, анализа и дискусија за резултатите од истражувањето

Хипотеза 1: Дали колективната перцепција на организациските членови се менува со текот на времето и дали ја наметнува потребата од менување на постојечкиот стил на лидерство и организациско однесување кај деловните субјекти?

Прашањата во прашалникот А коишто беа формулирани со цел да ја испитаат и да ја тестираат првата хипотеза, се сегментирани во две групи прашања. Првата група прашања ја дефинираат колективната перцепција на испитаниците и начинот на кој вработените го перципираат лидерот, давајќи посебен осврт на тоа како го подразбираат лидерството, како го замислуваат идеалниот лидер и кои се нивните очекувања од него. Намерата беше да се утврди дали и колку со текот на времето еволуирале мислењето, сфаќањата и размислувањата за тоа што е лидер, кој може да биде лидер, кое е прифатливо и посакувано однесување на лидерот и колку лидерот со својата харизма, персонална моќ, со личните морални и етички карактеристики може да претставува пример за останатите, кој вреди да биде следен од страна на испитаниците и кој може да ги модифицира и да ги подобри организациското однесување и култура, како основен прерогатив за успешно организациско работење.

Втората група прашања се однесуваат на лидерскиот стил којшто егзистира и е доминантен во македонските деловни субјекти што беа предмет на истражувањето. Особено внимание е посветено на потребите на вработените, тргнувајќи, пред сè, од нивните сфаќања, ставови и мислења, што е тоа што им е потребно и неопходно, што е тоа што ги мотивира и ги придвижува, што ги прави попродуктивни, поефикасни во нивната работа, како и што е тоа што го добиваат и што очекуваат од својот лидер.

Прашалникот има за цел да го детерминира доминантниот профил на лидерот – кој стил на лидерство преовладува кај македонските деловни субјекти, како и да провери дали и во која мера е застапен трансформациониот лидер кај деловните субјекти, како лидерски стил којшто е потребен и пожелен и во иднина ќе станува сè повеќе нужен и неопходен.

Понатаму, прашалникот има за цел да го разниша митот за лидерот, да го сопре вековниот процес на градење култ кон лидерот поради неговата привидна оригиналност, посебност, неповторливост и „возвишеност“, визуелизирана во ликот на препознатлива личност од минатото, која некогаш била сметана за лидер, како и да ја подигне свеста дека лидерот е во суштина обичен човек кој знае и умее да живее необично, кој размислува и се однесува поинаку од останатите, кој станал лидер низ процесот на долгорочно и континуирано учење, долгогодишна упорна работа, тренинг, обука, вежби, правење грешки и учење од нив. Низ тој континуиран процес на промени тој еволуирал, растел, се менувал, се прилагодувал и се развивал на лично и на професионално поле, при што се стекнал со лидерски вештини и способности.

Во врска со прашањата поставени со цел за определување на колективната перцепција кон лидерот, за тоа колку е лидерството машка професија (A1), колку визуелизацијата на лидер подразбира визуелизација на маж кој поседува специјални особини (A2) и колку од нив се согласуваат со изјавата дека главна грижа на жената треба да бидат домот, децата, сопругот и семејството (A3), испитаниците одговориле со просечна оцена (аритметичка средина) која се движи од 1,699 до 2,132, при што стандардната девијација е во распон од 1,165 до 1,340, а коефициентот на варијација се движи од 60 до 69%.

На прашањето (A1), колку е лидерството машка професија, 176 испитаници (80%) одговориле негативно (потполно несогласување и несогласување), со заокружување на бројот 1 и 2, односно 145 испитаници (66%), се изјасниле дека потполно не се согласуваат со изјавата дадена во прашалникот. Од вкупниот број

испитаници, 26 испитаници (12%) се изјасниле позитивно, односно само 10 испитаници (5%) се изјасниле со потполно согласување со изјавата дека лидерството е исклучиво машка професија. Од вкупниот број испитаници, 17 испитаници го заокружиле бројот 3, односно не се приклониле ниту кон оние кои се изјасниле со согласување, ниту кон испитаниците кои се изјасниле со несогласување. Средната оцена добиена како аритметичка средина изнесува 1,699, медијаната изнесува 1, модусот 1, стандардната девијација изнесува 1,165, а коефициентот на варијација изнесува 69%.

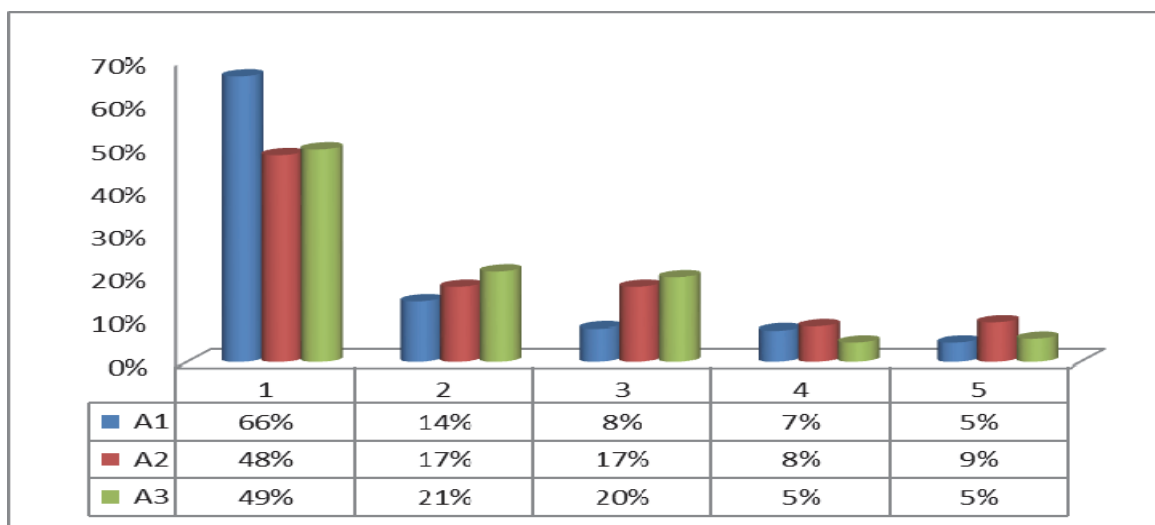
На изјавата (A2), кога се размислува за лидер, настанува визуелизација на човек (маж) кој поседува специјални особини, 143 испитаници (65%), одговориле негативно (потполно несогласување и несогласување), заокружувајќи го бројот 1 и 2, односно 105 испитаници (48%) од испитаниците, изјавиле потполно несогласување со понудената изјава.

Со понудената изјава во потполност се сложиле 20 испитаници (9% од испитаниците). Испитаниците што го заокружиле бројот 3 се 38 испитаници (17%) кои ја потврдиле својата неопределеност, односно не се приклониле ниту кон оние што не се согласиле, ниту кон оние што се согласиле со понудената изјава во прашалникот. Средната оцена за прашањето A2 изнесува 2,132, медијаната изнесува 2, модусот 1, стандардната девијација изнесува 1,340, а коефициентот на варијација изнесува 63%.

Во врска со третата изјава (A3), 154 испитаници (70%), одговориле негативно, односно изјавиле несогласување со изјавата дека на жената главно место и главна грижа треба да ѝ бидат домот, децата, сопругот и семејството. Со потполно несогласување се изјасниле 108 испитаници (49%). Дванаесет испитаници (5%) од вкупниот број испитаници, во потполност се сложуваат и во целост ја поддржуваат понудената изјава. Средната оцена добиена како аритметичка средина изнесува 1,699, медијаната изнесува 2, модусот 1, стандардната девијација изнесува 1,170, а коефициентот на варијација изнесува 60%.

За подобра илустрација на добиените одговори од испитаниците, во врска со прашањата A1, A2 и A3 од прашалникот 1.A, структурата на одговорите претставени со релативни броеви е прикажана на графиконот 5-6.

Графикон 5-6: Лидерството и неговата йолова предодреденост



Во врска со прашањата поставени за тоа дали токсичното лидерство е тивок убиец којшто може да ја уништи организацијата (A33), како и двете следни прашања за постоењето на трансакциско лидерство во македонските деловни субјекти што беа вклучени во истражувањето, испитаниците одговориле со средна оцена која се движи од 4,064 до 4,425, при што стандардната девијација е во распон од 0,839 до 1,071, а коефициентот на варијација се движи од 19% до 28%.

На изјавата дека токсичното лидерство е тивок убиец којшто може да ја уништи организацијата (A33), просечната добиена оцена изнесува 4,155, што упатува на тенденција кон позитивен одговор, стандардната девијација изнесува 1,171, а коефициентот на варијација изнесува 28%. Во врска со оваа изјава, 164 испитаници (75% од испитаниците) се изјасниле со потполно согласување и согласување, при што од понудените опции ги заокружиле броевите 4 и 5, а 122 испитаници (56% од испитаниците) потполно и во целост се сложиле со изјавата. Бројот 3 го заокружиле 30 испитаници (14%), а не се сложиле со изјавата 25 испитаници (11%). Само 11 испитаници (5% од вкупниот број испитаници) имале крајно негативен став по ова прашање (потполно несогласување) и сметаат дека успехот на организацијата не е во директна зависност со постоењето на токсичното лидерство во организацијата.

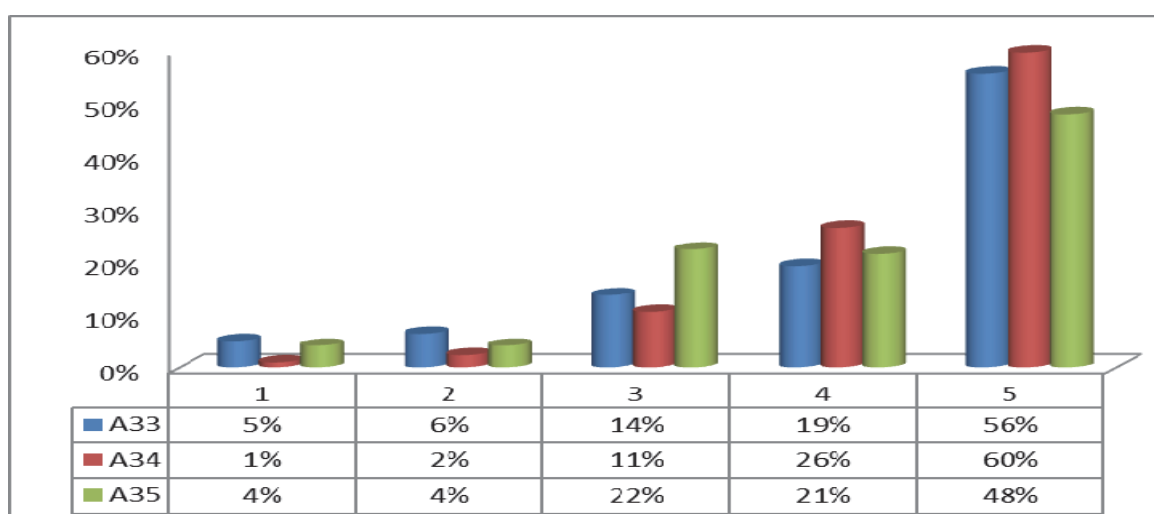
На прашањето за афинитетот на испитаниците да работат со трансакциски лидер кој е ориентиран кон плановите и задачите, кој мотивира со употреба на награди и казни (A34), позитивно се изјасниле 189 испитаници (86%). Крајно позитивен став (потполно согласување) кон трансакцискиот лидер зазеле 131 испитаник (60%). Само 7

испитаници (3%), се изјасниле со потполно несогласување и несогласување по ова прашање. Крајно негативен став зазеле само 2 испитаници (1%) имено, тие не го преферираат трансакцискиот лидер кој е ориентиран кон работата, стимулира позитивно однесување и мотивира со награди и казни. Просечната оцена изнесува 4,425, медијаната е 5, модусот изнесува 5, стандардната девијација изнесува 0,839, а коефициентот на варијација е 19%.

На следното прашање за ставот и очекувањата што ги имаат испитаниците, како и дејството на екстринсичните мотиватори, завршената работа за добиената плата (A35), добиена е просечна оцена 4,064, стандарданата девијација изнесува 1,115, а коефициентот на варијација е 27%. Во врска со ова прашање, 152 испитаници (69%) се изјасниле позитивно, од кои со крајно позитивен став и со потполно согласување се изјасниле 105 испитаници (48%). Негативно изјаснување е добиено од 18 испитаници (8%), односно 18 испитаници не се согласуваат со понудената изјава. Само 9 испитаници (4%) во потполност не се согласуваат со понудената изјава. Во врска со оваа изјава, 49 испитаници (22%) не зазеле определен став, ниту позитивен ниту негативен, па го заокружиле бројот 3.

За подобра илустрација на добиените одговори од испитаниците, во врска со прашањата A33, A34 и A35 од прашалникот 1.A, структурата на одговорите претставени со релативни броеви е прикажана на графиконот 5-7.

Графикон 5-7: Улогата на токсичното лидерство и афинитетот на организациските членови кон трансакцискиот стил на лидерство



Во врска со улогата и значењето на трансформацискиот лидер (A36), ориентираноста на вработените кон организацијата која внесува промени промовира новини, нови технологии и иновации (A37), и афинитетот на вработените да работат интересна работа во која можат постојано да се унапредуваат и да се усовршуваат, каде што би можеле да се развиваат и лично и професионално да се надградуваат (A38), добиени се средни оценки од испитаниците, кои се движат од 4,009 до 4,562, каде што стандардната девијација се движи во распон од 0,748 до 0,973, а коефициентот на варијација се движи од 16% до 23%.

На хипотетички претпоставената можност да го одберат својот лидер, кој би бил трансформациски лидер насочен кон промени (A36), 155 испитаници (71%) одговориле позитивно (потполно согласување и согласување) со заокружување на бројот 4 и 5, односно 79 испитаници (36%) зазеле крајно позитивен став кога е во прашање трансформацискиот лидер. Од вкупниот број испитаници, 51 испитаник (23%) го заокружиле бројот 3, со што ја потврдиле својата неопределеност, односно не се приклониле кон оние што се согласуваат, ниту кон оние што не се согласуваат со понудената изјава. Само 2 испитаници (1%) одговориле со потполно несогласување, односно потврдиле дека не го преферираат трансформацискиот лидер кој е насочен кон промени. На оваа изјава добиена е средна оценка 4,009, медијаната изнесува 4, модусот 5, стандардната девијација е 0,938, а коефициентот на варијација изнесува 23%.

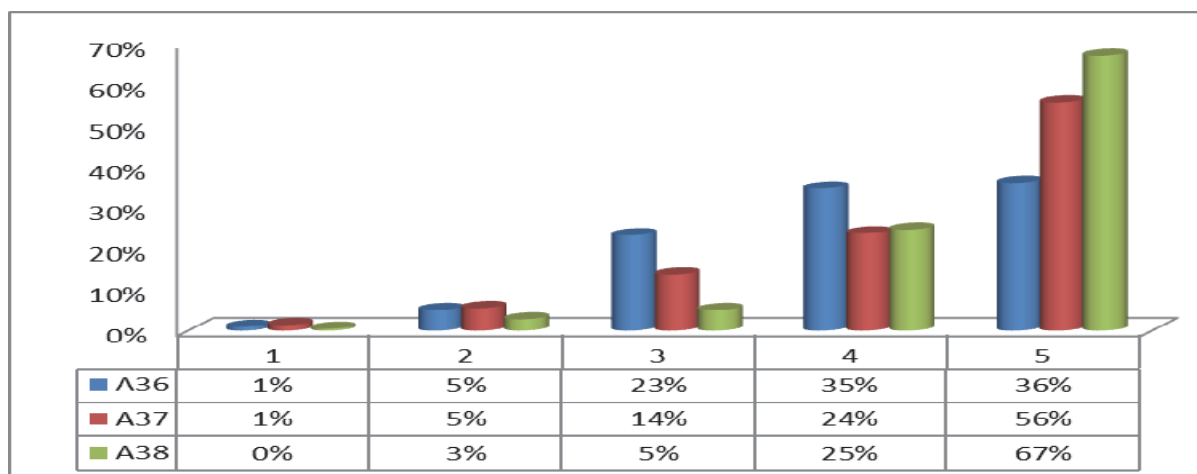
Во врска со афинитетот што го имаат испитаниците да работат во организација којашто промовира иновативни производи или нови технологии (A37), 174 испитаници (80%) одговориле позитивно (потполно согласување и согласување), заокружувајќи го бројот 4 и 5, а крајно позитивен став и потполна согласност со понудениот став зазеле 122 испитаника (56%). Од вкупниот број испитаници, 30 (14%) одговориле заокружувајќи го бројот 3, односно не се приклониле кон оние што се согласуваат, ниту кон оние што не се согласуваат со изјавата, додека само 3 испитаници (1%) се изјасниле дека потполно не се согласуваат во врска со ова прашање. На оваа изјава добиена е средна оценка 4,283, медијаната изнесува 5, модусот 5, стандардната девијација е 0,973, а коефициентот на варијација изнесува 23%.

Особено синхронизирано одговориле испитаниците на 38. прашање, кое се однесува на нивниот интерес за развој на професионалната кариера преку интересна работа којашто не го ангажира само нивниот физички, туку и умствен потенцијал и енергија. На ова прашање добиена е највисока средна оценка, која изнесува 4,562,

медијаната е 5, модусот 5, стандардната девијација изнесува 0,748, а коефициентот на варијација е 16%. Најголем број од испитаниците, поточно 201 испитаник (92%) одговориле позитивно (потполно согласување и согласување), заокружувајќи го бројот 4 и 5, при што крајно позитивен став зазеле 147 испитаници (67%). За потполно несогласување и несогласување се одлучиле 7 испитаници, заокружувајќи ги броевите 1 и 2. Крајно негативен став и потполно несогласување по ова прашање, зазел само 1 испитаник.

За подобра илустрација на добиените одговори од испитаниците, во врска со прашањата A36, A37 и A38 од прашалникот 1.A, структурата на одговорите претставени со релативни броеви е прикажана на графиконот 5-8.

Графикон 5-8: Трансформацискиот лидер во организација којшто промовира новини и каде што вработените професионално се напредуваат



Врз основа на добиените резултати од првиот прашалник од истражувањето, посветен на колективната перцепција за тоа „Што е и каква професија е лидерството?“, „Кој бил, кој е и кој сè може да биде лидер?“, „Што е тоа што го одликува еден лидер и што го прави поинаков од останатите?“, „Кој е доминантен лидерски стил во истражуваниот примерок?“, „Кој е лидерскиот стил што станува повеќе од неопходен за во иднина?“, може да се констатира дека со текот на времето на нашите простори, колективната перцепција за лидерството се менувала и во меѓувреме еволуирала.

Добиените резултати покажуваат дека е задоволена родово-неутралната природа на лидерството и прекинати се до неодамна важечките стереотипи и предрасуди дека

лидерот по правило е маж. Особено радуваат сознанијата дека во свеста на испитаниците, кои во главно припаѓаат на нашето традиционално и машко општество, се случува процес на менување на перцепцијата, мислењата, сфаќањата и ставовите, па може да се констатира дека во голема мера не постојат или постојат само делумно предрасудите за тоа кој може да биде лидер. Судејќи според резултатите добиени од истражувањето, евидентен е ставот на испитаниците дека жените поседуваат физички и ментални способности и можат да бидат поеднакво успешни лидери како и мажите, меѓутоа, поделени се мислењата околу тоа дека постојат социјални, општествени и интерни организациски бариери, кои не им нудат подеднакви шанси и можности себеси да се реализираат како лидери. Преовладуваат мислењата дека ефектот на „стаклен таван“, невидлива организациска бариера којашто не им овозможува на жените да стигнат на повисоките менаџерски позиции, не е типичен и вообичаен во практиката на деловните субјекти во нашата земја. Професионалниот успех и градењето кариера кај вработената жена не се условени од нејзиниот физички изглед, а во македонските деловни субјекти мажите и жените имаат подеднакви шанси за работа и за развој на професионалната кариера. Преовладува мислењето и потврдено е дека жените се покомуникативни, повеќе ориентирани кон луѓето и кон меѓусебните односи при што покажуваат повеќе грижа и емпатија кон луѓето. Вработените во македонските деловни субјекти сметаат дека различностите во размислувањата, однесувањето и навиките се непресушен извор на нови и свежи идеи неопходни во процесот на спроведување на организациски промени, од една страна, а од друга страна организацијата треба да ги ангажира, да ги стави во функција севкупните организациски потенцијали, од нив да извлече бројни придобивки и да создаде конкурентска предност во однос на останатите.

Судејќи според добиените резултати, профилот на лидерот онаков каков што бил во минатото и каков што е всаден традиционално во сеќавањата кај луѓето и во нивната потсвест, во изминатите неколку децении претрпува постојани промени. Лидерот на минатиот век, лидерот на претходните генерации вообичаено бил државник или војсководец, јунак или херој. Таквиот лидер, како по некое непишано правило бил авторитативна личност кон која луѓето се однесувале со стравопочитување. На таквата личност § се припишувале особини што ги немаат останатите, обични луѓе. Таквите лидери, според колективната свест, биле перципирани како „посебни“ или одбрани, кон нив се создавал култ кон личноста, па од таа причина, многу често биле поставувани

високо на пиедесталот, високо вреднувани, длабоко почитувани и идеализирани, па дури и поистоветувани со совршенства.

Доскорешниот добро познат и препознатлив имиџ на лидерот од минатиот век, со текот на времето почнал да се видоизменува. На фигуративен начин, симнат е од пиедесталот, приближен и поставен поблизу до обичните луѓе. Денешниот модел на лидер на луѓето од средната генерација, најчесто би можел да се поистовети со сликата на идеален маж. Личноста која е дефинирана и препознаена како лидер, по правило и понатаму потсвесно се идеализира, па лидерот е најчесто физички привлечен маж, интелегентен, културен, образован, љубезен, морален и етичен, позитивен и оптимист, храбар и истраен, фер и праведен, самоуверен и себереализиран, кој инспирира со својата личност и со успешноста во она што го работи, кој мотивира и води, создава нови лидери итн. Според тоа, лидерот на овој век се разликува од лидерот во минатото, тој повеќе не е херој, војсководец, политичар или државник, денешниот модерен лидер најчесто е личност која е исклучително успешна во она што го работи, а таа негова успешност дава пример што ги инспирира останатите. Современиот лидер е ослободен од традиционалностите, од догмите и предрасудите, лидерот полека, но сигурно, станува личност која е ориентирана кон луѓето, личност која со своето поинакво размислување и однесување станува пример што ги инспирира другите луѓе да бидат подобри и попродуктивни, да бидат поистрајни и поуспешни.

Лидерот на современите, т.н. Google-генерации се чини уште повеќе е приближен до обичниот секојдневен човек. Лидерот на генерациите на 21. век е некој кој имал поинакви можности и среќа да ги реализира своите можности. Овој лидер со својот изглед и со своето однесување создава модел, стил или тренд, кој новите генерации се спремни да го прифатат и да го следат. Младите генерации својот лидер го одбираат и го препознаваат во личноста што ги задоволува нивните вредносни мерила, најчесто тоа е неговата популарност. Популарноста со себе носи и подразбира слава, лагоден живот, богатство и хедонизам. Лидерот кој е препознаен и признат како лидер најчесто не поседува, ниту се обидува да се наметне со авторитет, но задолжително поседува капацитет со кој ги инспирира младите генерации, често успева да создаде еден нов модел и поинаков систем на вредности, со што влијае на стекнувањето нови сознанија, промена на нивните дотогашни ставови, сфаќања и размислувања, а сето тоа се манифестира во некаква видлива, препознатлива форма, како поинаков стил на облекување, поинаков начин на живеење и однесување. Оттука

произлегува дека авторитетниот лидер едноставно не би можел да биде прифатен од новите генерации, а таквиот лидер во иднина би бил помалку ефикасен. Поради фактот што денешните млади генерации се потенцијалот на идната работна сила, кои низ процесот на воспитување, образование и социјализација создаваат еден поинаков модел на систем на вредности, потребно е организациската култура, организациското однесување и лидерството да го следат тој тренд со должно внимание, соодветно да се развиваат, да се модифицираат и менуваат, паралелно со континуираното развивање и јакнење на лидерскиот капацитет. Во прилог на ова, судејќи според резултатите, испитаниците се сложуваат дека авторитативниот пристап станува сè помалку ефикасен кога е лидерството во прашање.

Трансакцискиот лидер е прифатен и особено високо ценет од испитаниците на кои во најголема мера не им пречи да работат со лидер кој е ориентиран кон плановите и задачите, кој мотивира со награди и казни. Според изјавите на испитаниците, трансакцискиот лидер е високо оценет како лидер кој е насочен кон работата, реализација на целите, задачите и плановите, кој казнува и наградува. Голем дел од испитаниците се чувствуваат пријатно, удобно сместени и адаптирани во своето работно окружување. Заземената позиција во зоната на комфор, строго утврдените и однапред дефинирани правила и прописи коишто задолжително треба да ги следат, работните задачи што се претходно утврдени и строго шаблонизирани, им создаваат чувство на постојаност, им влеваат сигурност и им ветуваат стабилност. Релацијата лидер – следбеник се сведува на добивање конкретни задачи и задолженија од трансакцискиот лидер, кои треба да бидат завршени во зададениот рок. Со тоа се исполнети и задоволени очекувањата на трансакцискиот лидер. Исполнувањето на задачите, успешно завршената работа во однапред определен временски рок, истовремено значи исполнување на условите од меѓусебниот договор. На овој начин екстринсичниот мотиватор е материјализиран во облик на награда – плата, со која се предизвикува и се стимулира посакуваното однесување на вработениот, со која се задоволува неговото главно очекување. Добиената казна служи за да се манифестира авторитет и моќ, како и за да се оцени однесувањето на вработените како недозволиво, непосакувано и неприфатливо од страна на лидерот.

Добиените високи резултати потврдуваат дека трансформацискиот лидер е високо посакуван лидер кој внесува промени, нуди интересна работа во текот на која вработените се надградуваат и се доразвиваат на лично и на професионално поле, за

значителен број од испитаниците кои учествуваа во истражувањето. Голем дел од испитаниците имаат желба и се подготвени да работат со трансформациските лидери, преферираат да работат во динамична работна атмосфера, да имаат интересна работа која е во согласност со нивните афинитети и амбиции, работа која не е рутинска и шаблонизирана. Испитаниците се изјасниле дека сакаат да работат во организација во која се спроведуваат промени, се промовираат иновативни производи и нови технологии, каде што можат да учат нови знаења и вештини, напредуваат и се усовршуваат на лично и на професионално поле. Испитаниците високо ја ценат работата која го стимулира и го поттикнува нивното размислување и ја активира нивната потенцијална енергија, при што стануваат самоиницијативни и креативни. Особено високо го вреднуваат чувството да бидат третираны во организацијата како дел од организациското ткиво. Во поголем број испитаниците се изјасниле дека на нивната организација ѝ недостасува трансформациски лидер, кој би внел инкрементални и радикални, фундаментални промени доколку тие се неопходни во постоечкиот културно-политички организациски систем.

Од личните карактеристики што треба да ги поседува лидерот, оптимизмот и храброста, доследноста и чесноста, етиката и моралот, неговата отвореност и транспарентност, се особено високо вреднувани од страна на испитаниците кои учествуваа во истражувањето. Лидерот кој инспирира, кој ги поттикнува и ги охрабрува градењето добри и квалитетни меѓучовечки односи, колегијалноста, меѓусебната помош и соработка е високо оценет од испитаниците. Неговата чесност и доследност, неговата истрајност и исполнување на даденото ветување е нешто што кај испитаниците предизвикува длабока почит. Лидерот кој се фокусира на позитивните вредности кај луѓето ги инспирира вработените со понудената доверба што ја има во своите подредени. Во неговото однесување коешто се карактеризира со сталоженост и смиреност, во неговиот пријателски пристап, неговата учтивост и љубезност, неговата спремност секогаш и секому да помогне, во неговата отвореност и транспарентност, препознаваат пример кој неминовно треба да биде следен.

Она што предизвикува внимание се прашањата на кои испитаниците покажале зголемена чувствителност и каде што се добиени ниски резултати.

Концептот на создавање и градење лидери, изјавата дека во секој човек постои потенцијал од кој може да биде создаден и изграден иден лидер, првостепено преку промени во однесувањето, промени во начинот на размислување, промени

предизвикани низ упорно учење, долгогодишен тренинг за развој на лидерски вештини и способности, понудените можности и сл., не е прифатен од испитаниците.

Од добиените одговори произлегува заклучокот дека луѓето сè уште длабоко веруваат дека некои луѓе се родени да бидат лидери и дека лидерите се раѓаат како лидери. Во прилог на ова, кај испитаниците преовладува мислењето според кое не веруваат дека секој од нас поседува капацитет и секој може да биде лидер, меѓутоа веруваат дека лидерските вештини и способности се стекнуваат и се развиваат во текот на животот. Лидерот задолжително треба да поседува харизма, бидејќи харизмата е исклучително важна за реализација на визијата на еден лидер, сметаат испитаниците, иако нивните лидери само делумно се луѓе кои поседуваат харизма.

Токсичното лидерство и лидерот кој се однесува кон своите вработени надмено, вообразено и арогантно е особено строго оценето како неприфатливо и недолично однесување за еден лидер, а испитаниците веруваат во силата и моќта на токсичното лидерство коешто е тивок убиец кој може да ја уништи организацијата. Резултатите покажуваат дека 20% од испитаниците се во секојдневен непосреден контакт со токсичен лидер и во своето работно окружување, повеќе или помалку, се жртви на лидерското непримерно однесување. Загрижува фактот што 37% од испитаниците работат во работна средина во која се чувствуваат дека се под постојан притисок и така што се изложени на стрес на своето работно место. Во овие деловни субјекти постои меѓуколегијално натпреварување и нефер конкуренција, чести озборувања, конфликти и расправи, како и други облици на агресивно меѓучовечко однесување, а тоа е податок што упатува на слаба организациска култура и организациско однесување и е податок кој, секако, бара многу сериозен пристап.

Според резултатите, ваквата слаба организациска култура и однесување се заслуга на врвните лидери, кои и самите се одликуваат со најразлични облици на дисфункционални однесувања, ги толерираат таквите однесувања на лидерите од подолните организациски нивоа, со кои создаваат лош имиџ за организацијата и кои им нанесуваат немерлива штета на поединците, групите, па дури и на организацијата во целост. Според резултатите, организациската култура и организациското однесување во македонските деловни субјекти треба да се менуваат, осовременуваат и да се приспособуваат кон новите трендови.

Во продолжение, испитаниците преферираат организација со јака организациска култура. Тие немаат проблем во врска со почитувањето на организациските правила и

прописи, меѓутоа тие треба да важат за сите подеднакво. Селективноста и постоењето правила кои не важат за сите подеднакво е нешто што ги вознемирува и им пречи, па од тие причини, за овие изјави дале ниски оценки. Чувството да се биде третиран различно во однос на останатите е причина за појава на фрустрации кај вработените. Различниот третман, поради разликите што неминовно постојат меѓу луѓето, создава внатрешна непријатност кај испитаниците.

Во прилог на ова, испитаниците одговориле дека кај 38% од деловните субјекти не постојат инсталирани организациски механизми за да се спречи појавата на токсично лидерство, за заштита на вработените од каква било злоупотреба на моќ или доколку се загрозуваат од најразличен облик на деструктивно меѓучовечко однесување.

Кај повеќе од половина од деловните субјекти не постојат кутии за жалби и поплаки од вработените. Доколку е тоа така, останува фактот дека во своето непосредно работно окружување се оставени и се препуштени сами на себе. Своите проблеми и недоразбирања, кои не мора секогаш да се поврзани со работата, приморани се да ги решаваат индивидуално и субјективно. Голема е веројатноста организацијата и нејзините раководства да не знаат и да немаат информации што точно се случува во подолните организациски нивоа или доколку знаат, сметаат дека тоа се вообичаени недоразбирања кои често се појавуваат меѓу луѓето, па претпоставуваат дека тие можат да бидат надминати сами од себе и сл.

Меѓутоа, појавените незадоволства и фрустрации во организацијата не се решаваат ниту можат да бидат решени сами од себе, напротив, тие постојат, тлеат, се напластуваат и растат, па можат да бидат многу сериозна закана за организацијата. Понекогаш можно е да бидат манифестирани во „видлива форма“ на некаков непосакуван облик на конфликт или во прикриена и неопиплива форма на незадоволство, разочарување или револт, што може да биде манифестирано во некаква поинаква форма како: одбивање работа и задолженија, појава на „бел штрајк“, правење повторувани грешки во работењето, чести отсуства и боледувања или, во најлош случај, напуштање на организацијата. Сите овие манифестации треба будно да бидат следени од страна на организациските раководства, бидејќи тие се сигурни сигнали дека нешто се случува внатре во организацијата. Таквите манифестации може да бидат избегнати навреме, доколку се посвети доволно внимание, доколку сериозно се следи и се мониторира внатрешниот, не само формален, туку и неформалниот систем на организацијата, како и однесувањето на луѓето што ја сочинуваат неа. Во прилог на ова

говорот резултатите: ефикасноста на менаџерите и лидерите се мери и се евалуира од страна на вработените само кај 13% од вкупно испитаните деловни субјекти. Истражувањето покажува дека ваква практика не се спроведува кај 61% од деловните субјекти, каде што комуникацијата оддолу-нагоре не функционира, а преносот на информации се спроведува исклучиво преку првиот претпоставен, кој ги трансферира на погорните нивоа. Во ваквата поставеност, постои една скриена опасност којашто се состои во тоа, колку се пренесените информации производ на субјективна процена, колку се претходно исфилтрирани и цензурирани, а колку се тие реални и вистинити информации. Во недостиг на двојна паралелна проверка на информациите што доаѓаат од два извора и се споредуваат, односно отсуството на информациите од местото на случување – дното на организациската структурна формација, остануваат да важат како веродостојни информациите што се добиени од единствениот извор.

Ова упатува на заклучокот дека движењето на информациите не функционира по нагорна линија. Информациите до кои може да се дојде и од кои може да се согледа внатрешната состојба во организацијата, очигледно не се предмет на интересирање на внатрешното раководство. Организациската култура и организациското однесување, како и сферата на „мекиот“ менаџмент, остануваат на маргините на нивното интересирање, а причината може да биде непознавањето на потенцијалот и енергијата којашто е невидлива и нематеријална, а во себе ја има неформалниот организациски систем, и силата со која може да ја издигне или да ја уништи организацијата.

Тезата дека организациското однесување не се следи со должно внимание и поради тоа не го зазема местото коешто му припаѓа според важноста, е повторно поддржана и поткрепена со резултати од истражувањето, кои покажуваат дека исполнителноста во работењето, трудољубивоста, креативноста и заинтересираноста за работата не се секаде услов за напредување во кариерата. Организациската култура и организациското однесување, доброто и примерно меѓучовечко однесување, љубезноста и толеранцијата не се нешта на коишто им се посветува доволно внимание и што високо се вреднуваат во деловните субјекти кои беа предмет на истражувањето, судејќи според добиените резултати од истражувањето.

Веродостојноста на оваа теза е поткрепена со дадените одговори на прашалниците, каде што само 14% од испитаниците длабоко веруваат дека во нивната организација работат задоволни и среќни луѓе.

Табела 5-13: Хипотеза 1 – Концепцијата на лидер и лидерство според колективната перцепција и утврдување на силните и слабите страни на деловните субјекти што учествуваа во истражувањето

ХИПОТЕЗА 1: Концепцијата на лидер и лидерство според колективната перцепција и утврдување на силните и слабите страни на деловните субјекти што учествуваа во истражувањето			
Силни страни		Слаби страни	
1	Лидерството има родово-неутрална природа	1	Лидерите се создаваат и се развиваат
2	Отсуство на предрасудите дека лидерството е исклучиво машка професија	2	Лидерите се раѓаат и задолжително мора да поседуваат харизма
3	Лидерот не е резултат на неговите специјални особини и карактеристики	3	Организациската култура и однесување имаат потреба од промени
4	Жените имаат способности и можат подеднакво да бидат успешни лидери	4	Токсично лидерство и отсуство на механизми за заштита
5	Отсуство на социјални и организациски бариери и понуда на еднакви шанси и можности за вработените, независно од полот	5	Работа под притисок и стрес при работењето
6	Физичкиот изглед не е пресуден за успешноста на жената-лидер	6	Присуство на меѓуколегијално натпреварување, нефер конкуренција, озборувања, појава на конфликти и расправи
7	Застапеност на жените во врвниот менаџмент	7	Отсуство на механизми за спречување и заштита од злоупотреба на моќ или загроеност од деструктивно меѓучовечко однесување
8	Толерантност и прифаќање на различностите меѓу вработените, извор на нови и свежи идеи, неопходни за суштински промени во организацијата	8	Отсуство на кутии за поплаки и жалби од вработените
9	Менување на колективната перцепција во врска со лидерството	9	Различен третман за различни вработени, утврдените правила на однесувања не важат за сите подеднакво
11	Трансакциско лидерство, ориентираност кон работата, плановите и задачите, награди и казни	11	Организациската култура и организациското однесување соодветно не се вреднуваат
12	Трансформациониот лидер високо вреднуван и посакуван соработник – оптимист и визионер, ориентиран кон односите, кон луѓето и кон промените, инспирира, мотивира, води, поттикнува и охрабрува	12	Исполнителноста во работењето, креативноста и заинтересираноста за работа не се секаде услов за унапредување во кариерата.
13	Етиката и моралот – вредности на македонскиот лидер	13	Отсуство на евалуација на надредените
14	Чесен и доследен, истраен и исполнителен	14	Отсуство на нагорна комуникација, оддолу-нагоре
15	Лидерот поттикнува градење на добри меѓучовечки односи, колегијалност и пријателство меѓу вработените	15	Отсуство на информации по нагорна линија – од дното кон врвот
16	Лидерот инспирира со довербата која им ја дава на своите вработени	16	Размислувањето, самоиницијативноста и инвентивноста не се стимулираат и поттикнуваат доволно
17	Лидерот е фокусиран на позитивните вредности кај луѓето	17	Ниско ниво на задоволни и среќни луѓе
18	Сталожен и смирен дури и во стресни ситуации	18	
19	Има пријателски пристап, отворен е и транспарентен	19	
20	Авторитативниот лидерски стил ја намалува ефикасноста кога е во прашање лидерството	20	

Од направената анализа, како и од дискусијата за постигнатите резултати од истражувањето, изнесена погоре, како продолжение на изведените главни аргументи што се јасно изложени, изработен е детален преглед, како констатирани силни страни и слаби страни^{xlvi)} коишто се однесуваат на деловните субјекти на кои беше спроведено истражувањето.

Прегледот на утврдените силни и слаби страни на деловните субјекти е даден во табелата 5-13, каде што се синтетизирани, евалуирани и анализирани добиените аргументи. Изготвениот преглед претставува корисна алатка којашто го олеснува и го поедноставува формулирањето на заклучокот, како и понудените предлози и сугестии кои би оделе кон зголемување на грижата на деловните субјекти, посветена на понатамошен развој на лидерството во правец на развивање силно лидерство.

5.2. Извештај за хипотеза 2, анализа и дискусија за резултатите од истражувањето

Хипотеза 2: Колку развојот на професионалната кариера и грижата за развивање талентирана работна сила влијаат на задоволството од работата, на посветеноста и лојалноста на организациските членови?

Вториот прашалник претставува алатка којашто послужи за потврдување на втората хипотеза, а воедно се обиде да го измери ангажманот, напорот и настојувањето на македонските деловни субјекти во насока на привлекување, развивање и задржување на квалификуваната, талентирана работна сила. Во прашалникот посветено е особено големо внимание на важноста од зголемување на задоволството од работата, кое директно влијае и ги детерминира нивото на посветеност и лојалноста на организациските членови.

Несомнено дека развојот на талентираната работна сила е од исклучителна важност поради појавениот недостиг на талентирана работна сила во земјите глобално, тренд којшто, за жал, не ја заобиколи нашата земја. Развојот на организацијата, нејзината модернизација и осовременување, нејзиното вмрежување во глобалниот електронски свет и одржување на врската со новите млади генерации, како и следењето на нивниот ритам, создавањето благопријатна организациска средина и соодветно организациско однесување, создавањето можности за развој на професионалната

^{xlvi)} Ghauri, P. and Gronhaug, K. (2010), *Research methods in business studies*, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Harlow.

кариера, се само некои од неопходните предуслови кои би овозможиле привлекување талентирана работна сила, која во иднина ќе биде пресудна за креирање конкурентска предност во однос на останатите учесници на глобалниот пазар.

Во врска со изјавите дека во услови на постоечката криза се преземаат мерки како отпуштање на дел од вработените (Б1), намалување на платите во интерес на намалување на трошоците и тековните заштеди (Б2), се води сметка за отсуствата и боледувања во организацијата (Б4), испитаниците одговориле со просечна оцена којашто се движи од 2,333 до 3,005, при што стандардната девијација е во распон од 1,272 до 1,705, а коефициентот на варијација се движи од 55% до 63%.

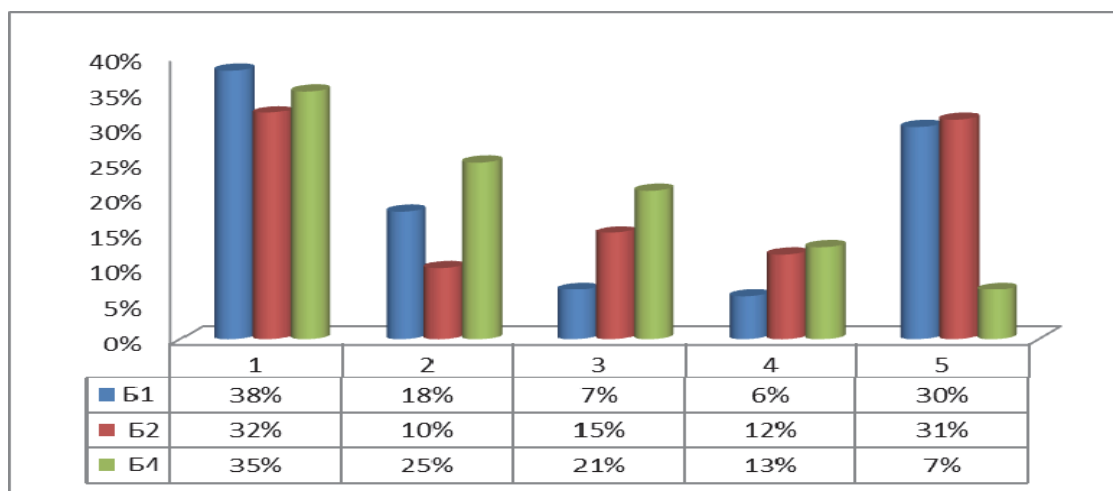
На изјавата дека во услови на постоечката криза се отпуштени дел од вработените (Б1), 80 испитаници (37%) дале позитивен одговор (потполно согласување и согласување), односно кај 66 деловни субјекти (30%) спроведени се вакви мерки. Во поголемиот број на деловните субјекти, или кај 83 деловни субјекти (38%) има потполно несогласување и кај 40 деловни субјекти (18%) несогласување – од сите испитани деловни субјекти, вакви мерки не се преземени и покрај постоечката криза. Средната оцена во врска со ова прашање е 2,726, медијаната изнесува 2, модусот 1, стандардната девијација е 1,705, а коефициентот на варијација изнесува 63%.

На изјавата дека во интерес на намалување на трошоците и тековните заштеди платите во последно време се намалени (Б2), 92 испитаника (42%) одговориле со потполно несогласување и несогласување, при што ги заокружиле броевите 1 и 2. Платите на организациските членови се намалени кај 68 деловни субјекти (31%), и тие се одлучиле да го заокружат бројот 5 (потполно согласување). Просечната дадена оцена во врска со ова прашање изнесува 3,005, медијаната е 3, модусот 1, стандардната девијација изнесува 1,669, а коефициентот на варијација е 56%.

На изјавата дека напуштањето на организацијата, честите отсуства и боледувања се својствени за организацијата (Б4), добиена е просечна оцена 2,333, медијаната изнесува 2, модусот 1, стандардната девијација е 1,272, а коефициентот на варијација 55%. Во врска со оваа изјава, 76 испитаници (32%) се изјасниле со потполно несогласување, а 15 испитаници (7%) на оваа изјава дале потврден позитивен одговор (потполно согласување). Умерено негативен одговор (несогласување) дале 55 испитаници (25%), а умерено позитивен одговор (согласување) дале 28 испитаници (13%).

За подобра илустрација на добиените одговори од испитаниците, во врска со прашањата Б1, Б2 и Б4 од прашалникот 1.Б, структурата на одговорите претставени со релативни броеви е прикажана на графиконот 5-9.

Графикон 5-9: Присујността на одишување од работта, намалување на илајиите, честии боледувања, оисуства и најуиување на организацијата



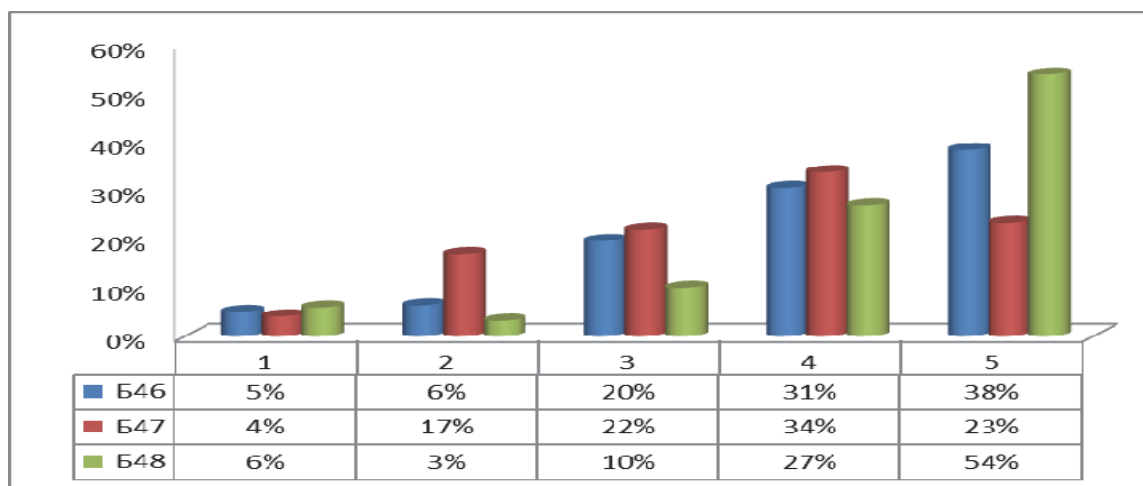
На прашањата поврзани со мотивацијата, како немањето можности за развој на кариерата (Б46), парите и висината на платата како најсилен мотиватор (Б47) и признанието за вложениот труд и залагањето во работењето (Б48), како и истражувањето направено со цел да се утврди што е тоа што најмногу ги мотивира луѓето да останат во организацијата, утврдена е просечна оцена која се движи во распон од 3,566 до 4,210, при што стандардната девијација се движи во распон од 1,118 до 1,141, а коефициентот на варијација од 27% до 32%.

На прашањето дали немањето можности за развој на кариерата може да биде доволна причина вработените да ја напуштат организацијата (Б46), 151 испитаник (69%) одговориле со потполно согласување и согласување, 43 испитаници (20%) не можеле да се одлучат, па ниту се приклониле кои испитаниците кои се согласуваат, ниту кон испитаниците кои не се согласуваат со изјавата, и одлучиле да го заокружат бројот 3, додека 25 испитаници (11%) одговориле со потполно несогласување и несогласување, а само 11 испитаници (5%) потполно не се согласиле, и го заокружиле бројот 1. Просечната оцена изнесува 3,922, стандардната девијација 1,129, а коефициентот на варијација е 29%.

На прашањето дали, според нивното мислење, парите се најсилен мотиватор (Б47), 23% од испитаниците (51 испитаник) се изјасниле со потполно согласување. На ова прашање само 9 испитаници (4%) го заокружиле бројот 1 (потполно несогласување), со што потврдиле дека според нивното мислење, парите не се најсилен мотиватор. Триесет и седум испитаници (17%) се изјасниле со согласување, односно го заокружиле бројот 2, додека 48 испитаници биле крајно неодлучни, па не се приклониле ниту кон оние што се согласуваат, ниту кон оние што не се согласуваат. Најголем дел од испитаниците се изјасниле со согласување, имено, 74 испитаници (34%) од вкупниот број испитаници одговориле заокружувајќи го бројот 4. Средната оцена изнесува 3,566, медијаната и модусот изнесуваат 4, стандардната девијација е 1,141, а коефициентот на варијација изнесува 32%.

Во оваа група прашања најмногу позитивни одговори има добиено прашањето (Б48), коешто гласи: „Дали Ви е важно некој да го забележи и да го пофали Вашето залагање и најор што го вложувате во организацијата?“ Просечната добиена оцена изнесува 4,210, медијаната и модусот изнесуваат 5, стандардната девијација е 1,118 а коефициентот на варијација изнесува 27%. На ова прашање 177 испитаници (81%) одговориле со потполно согласување и согласување, а само 9% од испитаниците (20 испитаници) се изјасниле со потполно несогласување и несогласување во врска со ова прашање. Дваесет и двајца испитаника (10%) го заокружиле бројот 3, односно не се приклониле ниту кон оние што се согласуваат, ниту кон оние што не се согласуваат со поставеното прашање.

Графикон 5-10: Парите, развојот на професионалната кариера или признание и пофалбата се најсилен мотиватор



За подобра илустрација на добиените одговори од испитаниците, во врска со прашањата Б46, Б47 и Б48 од прашалникот 1.Б, структурата на одговорите претставени со релативни броеви е прикажана на графиконот 5-10.

На прашањата во врска со балансот меѓу работата и нормалниот социјален и семеен живот (Б49), на прашањето дали повисоката понудена плата (Б50) или поинтензивниот развој на професионалната кариера (Б51) се доволно добра причина за вработениот да ја напушти организацијата, добиена е просечна оценка која се движи од 3,712 до 4,169, при што стандардната девијација е во распон од 1,015 до 1,213, а коефициентот на варијација е од 24% до 33%.

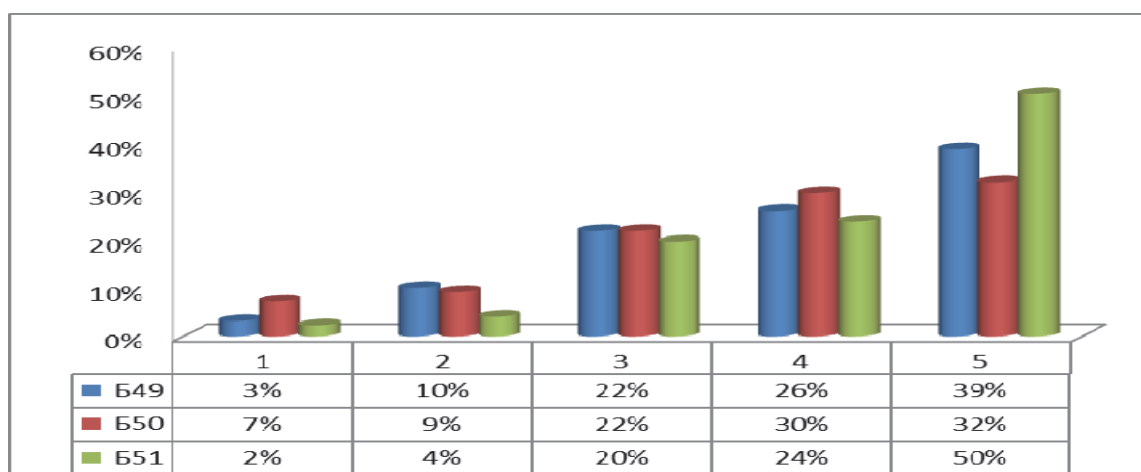
На прашањето за ставот на испитаниците – дали во основа им пречи доколку темпото на работата им го нарушува нормалниот социјален живот (Б49), 142 испитаника (65%) се изјасниле со потполно согласување и согласување, од кои 85 испитаници (39%) потполно и во целост се согласиле, при што го заокружиле бројот 5. Нерамнотежата меѓу работните обврски и социјалниот и семејниот живот не претставува проблем само за 7 испитаници (3%). Дваесет и двајца испитаника (10%) се изјасниле со несогласување, и го заокружиле бројот 2. Неодредено одговориле 48 испитаници (22%), покажувајќи неодлучност, при што не се придружиле ниту кон оние што се изјасниле со согласување, ниту кон оние што се изјасниле со несогласување. Просечната оценка изнесува 3,886, медијаната е 4, модусот 5, стандардната девијација 1,130, а коефициентот на варијација е 29%.

На прашањето дали би донеле одлука да ја напуштат организацијата доколку добијат подобра понуда којашто подразбира повисока плата во друга организација (Б50), 135 испитаници (62%) се изјасниле со согласување и потполно согласување, а 36 испитаници (16%) се изјасниле со несогласување и потполно несогласување. Потполно се согласуваат 70 испитаници (32%), а потполно не се согласуваат 16 испитаници (7%). Просечната оценка изнесува 3,712, медијаната е 4, модусот 5, стандардната девијација изнесува 1,213, а коефициентот на варијација е 33%.

Најубедливи резултати од испитаниците се добиени во врска со прашањето коешто гласи: „Дали би ја напуштиле организацијата доколку Ви понудат поинтензивен развој на кариерата и поинаква перспектива?“ (Б51), при што е добиена средна оценка 4,169, медијаната и модусот изнесуваат 5, стандардната девијација е 1,015, а коефициентот на варијација изнесува 24%. На ова прашање 162 испитаника

(74%) одговориле позитивно (потполно согласување и согласување), од кои 110 испитаници потполно се сложиле со изјавата, и го заокружиле бројот 5. Само 5 испитаници изјавиле дека поинтензивен развој на кариерата, според нив, не е доволна причина за напуштање на организацијата. И кај ова прашање, како и во претходните, значителен е бројот на испитаници кои немаат ниту позитивен, ниту негативен став во врска со прашањето, па одлучиле да го заокружат бројот 3.

Графикон 5-11: Улогата на социјалниот живот на вработените, понудената висока плата или развој на кариерата, како причина за напуштање на организацијата



За подобра илустрација на добиените одговори од испитаниците, во врска со прашањата Б49, Б50 и Б51 од прашалникот 1.Б, структурата на одговорите претставени со релативни броеви е прикажана на графиконот 5-11.

Во овој прашалник како поинтересни одговори особено би можело да бидат посочени одговорите во врска со посветеноста кон работата (Б55), лојалноста (Б56), како и среќата и чувството на задоволство од работата (Б57), каде што се добиени просечни оценки коишто се движат меѓу 3,502 и 4,434, стандардната девијација се движи меѓу 0,893 и 1,228, а коефициентот на варијација е од 20% до 35%.

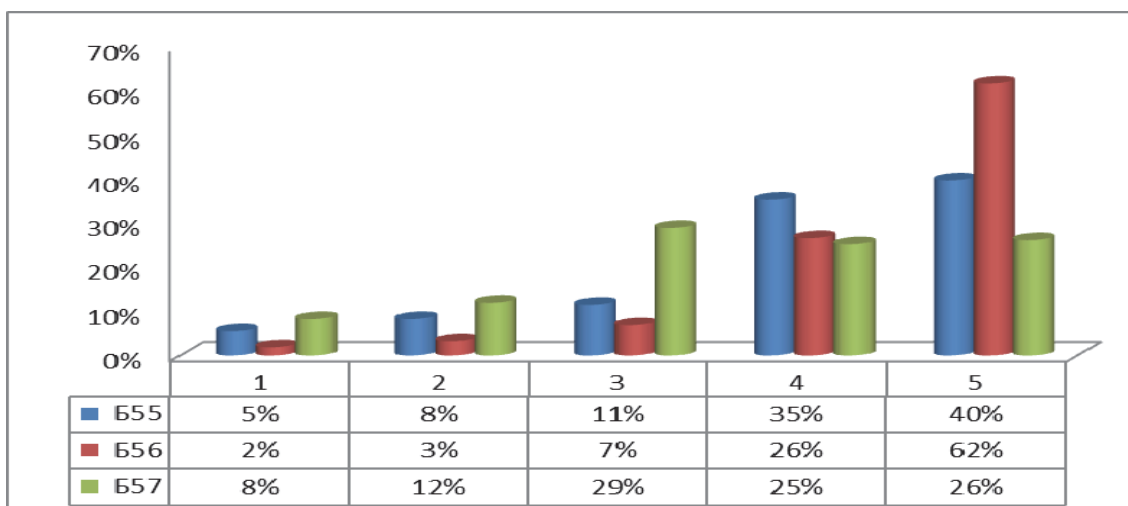
На прашањето за посветеноста кон работата (Б55), позитивно се изјасиле 164 испитаници (75%), кои одговориле заокружувајќи го бројот 4 и 5. Од нив 87 испитаници (40%) во потполност се сложиле дека кон работата се целосно посветени. Само 12 испитаници (5%) се изјасиле со потполно несогласување. Дваесет и пет испитаници (11%) го заокружиле бројот 3, односно нивниот одговор не може да биде третиран ниту како позитивен (согласување), ниту како негативен (несогласување)

одговор. Средната оцена во врска со посветеноста на работа изнесува 3,968, медијаната е 4, модусот 5, стандардната девијација изнесува 1,151, а коефициентот на варијација изнесува 29%.

На прашањето за лојалноста кон организацијата (Б56), 193 испитаници (88%) се изјасниле со потполно согласување и согласување, и ги заокружиле броевите 4 и 5. Само 11 испитаници дале негативен одговор по прашање на лојалноста, од кои 4 испитаници се изјасниле со потполно несогласување. Овде значително е помал бројот на неопределени испитаници кои го заокружиле бројот 3, односно не се приклониле ниту кон тие што се согласуваат, ниту кон оние што не се согласуваат со изјавата. На оваа група отпаѓаат 15 испитаници (7%). Средната оцена во врска со прашањето за лојалност изнесува 4,434, медијаната и модусот изнесуваат 5, стандардната девијација е 0,893, а коефициентот на варијација изнесува 20%.

На прашањето дали испитаниците се среќни и задоволни од својата работа (Б57), 112 испитаници (51%) одговориле позитивно, при што 57 испитаници (26%) потполно се согласиле и го заокружиле бројот 5, 44 испитаници (20%) се изјасниле негативно, од нив 18 испитаници (6%) се изјасниле со потполно несогласување. И во ова прашање бројот на испитаници кои не се приклониле и не дале ниту позитивен, ниту негативен одговор е релативно голем и изнесува 63 испитаници (29%), и тие немаат конечен став по ова прашање. Средната оцена во врска со ова прашање изнесува 3,502, медијаната е 4, модусот е 3, стандардната девијација изнесува 1,228, а коефициентот на варијација е 35%.

Графикон 5-12: Улогата на посветеноста, лојалноста и задоволството од работата на организациските членови



За подобра илустрација на добиените одговори од испитаниците, во врска со прашањата Б55, Б56 и Б57 од прашалникот 1.Б, структурата на одговорите претставени со релативни броеви е прикажана на графиконот 5-12.

Повеќе од очигледно е дека резултатите добиени од вториот прашалник упатуваат на поголем број испитаници што се изјасниле прифаќајќи ја опцијата на понуден одговор, потполно несогласување и несогласување со понудената изјава зададена во прашалникот, што упатува на констатацијата дека на проблематиката во врска со талентираната работна сила, деловните субјекти коишто беа предмет на истражувањето не ѝ посветуваат доволно внимание.

Ова сознание добива на својата важност доколку се земе предвид дека регрутирањето нови кадри, тренирањето и обуката на вработените, развојот на професионалната кариера, а особено развивањето на талентираната работна сила, се некои од основните цели на менаџментот со човечки ресурси, меѓутоа забележливиот недостиг од квалификувана талентирана работна сила уште повеќе ја наметнува потребата од преземање активности во насока на создавање силно организациско однесување и силна организациска култура и во која се негува и се поттикнува понатамошната децентрализација и пренесување на авторитетот и одговорноста на вработените, што претставува една од основните функции на лидерството.

Во деловните субјекти коишто беа предмет на истражувањето преовладуваат оние што во услови на моменталната криза не пристапиле кон ригорозни мерки на масовно отпуштање на вработените. Една третина од испитуваниот примерок пристапиле кон отпуштање на вработените и исто толку, во интерес на намалување на трошоците и реализација на тековни заштеди, ја примениле мерката намалување на платите. Само 13% од испитаниците изјавиле дека организациското раководство се вознемирува кога вработените почнуваат да ја напуштаат организацијата. За 60% од испитаните деловни субјекти, честите боледувања, отказите и напуштањето на организацијата се несвојствени и некарактеристични однесувања.

Во испитуваниот примерок на македонските деловни субјекти забележливо е дека меѓу луѓето постојат цврсти пријателски и колегијални односи, па кога во организацијата доаѓа нов вработен, сите се трудат да му помогнат за полесно да се вклопи и полесно да ја разбере и да ја научи самата работа. Испитаниците потврдиле дека е голема предност да се работи во голема компанија, каде што се стекнуваат многу колеги и соработници од кои може многу да се научи, а особено од оние вработени кои

имале можност и работеле на различни задачи, на различни позиции, различни проекти и оние што работеле на ротирачки позиции во организацијата.

Според тоа, произлегува заклучокот дека најлесно и најбрзо се учи на самото работно место, во рамките на организацијата. Во 43% од деловните субјекти во рамките на организацијата се организираат најразлични тренинзи, обуки, специјализации и различни програми за развој на професионалната кариера. Кај 43% од деловните субјекти присутни се и понудените можности за доквалификација, преквалификација, како и доживотно учење и континуирано едуцирање на вработените. Четириесет проценти од анкетираниите деловни субјекти своите вработени редовно ги испраќаат да посетуваат семинари и тренинзи, на кои се стекнуваат со нови знаења и учат нови вештини. Развој на сопствениот потенцијал, талент и знаења, на своето работно место, успеваат да реализираат 40% од испитаниците.

Целосно посветени на својата работа се 75% од испитаниците, а половина од испитаниците имаат чувство дека работата што ја работат е креативна, таа ги исполнува нивните очекувања, во неа се реализираат себеси, со што го јакнат внатрешното чувство на задоволство. Лојалност кон својата организацијата изјавиле 88% од испитаниците, а чувство на задоволство и среќа имале 51% од испитаниците.

Ова се единствените прашања во прашалникот каде што доминираат испитаниците што одговорија одбирајќи ги опциите потполно согласување и согласување со понудената изјава во прашалникот, во однос на испитаниците кои се изјасниле со потполно несогласување и несогласување со понудената изјава. Сите останати прашања или изјави покажаа доминантност на потполно несогласување и несогласување со понудената изјава во вториот прашалник.

Организациските активности насочени кон планирањето на човечките ресурси, потрагата по нови вработени и инвестирањето во човечки капитал, како и квантитативното мерење на економската вредност на луѓето, силно развиеното лидерство и успешното менаџирање со работната сила покажаа ниско ниво на применетост во примерокот на деловните субјекти. Според изјавите на испитаниците, кај речиси половината од испитаниците не постои дизајниран процес за прифаќање на нововработените. Не се посветува доволно внимание за развој на професионалната кариера, ниту внимателно се следат вработените кај 42% од деловните субјекти.

Флексибилниот систем на наградување, кој треба да се менува во согласност со развојните стадиуми во кариерата, не се применува кај 51% од организациите кои беа предмет на истражувањето.

Кај 48% од деловните субјекти за ефективно менаџирање со талентираната работна сила, кое би требало да биде концентрирано на развој на кариерата на секој поединец, развиени системи на ротации и латерални поместувања, со цел да се обезбеди раст и развој на човечките ресурси, практично не се применуваат.

Според изјавите на испитаниците, учењето не се стимулира, ниту соодветно се вреднува и наградува кај 41% од деловните субјекти. Шетириесет и три проценти од деловните субјекти не посветуваат доволно внимание за развој на талентираната работна сила, ниту креираат организациска култура, стил на размислување и начин на однесување со кој би се поттикнувал развојот на вработените. Задоволството од работата, очекувањата на вработените, амбициозноста, не се третираат на задоволително ниво, изјавиле половина од испитаниците. За стекнување повисоко формално образование, во 54% од испитаните деловни субјекти не се доделуваат школарини, доживотното учење не се стимулира, не се поттикнува, вреднува ниту соодветно се наградува.

Лидерите во 41% од деловните субјекти не ја стимулираат и не ја поттикнуваат партиципативноста на вработените, ниту инсистираат на учество во процесот на носење деловни одлуки. Успешно завршената работа и постигнатите резултати се игнорираат, а изостанува благодарноста, пофалбата и наградата од страна на лидерот, кај 47% од испитаните деловни субјекти.

Инвентивноста и иновативноста, новите идеи, сугестии и предлози за решенија се стимулираат и се поттикнуваат, јавно се објавуваат и се наградуваат најдобрите вработени само кај 9% од испитаните деловни субјекти. Утврдените организациски правила за наградување не важат секогаш и подеднакво за сите. Тие се менуваат според околностите и според субјективната процена и оценка на претпоставениот во 55% од испитаните деловни субјекти.

Испитаниците со бројот на своите дадени одговори (81% од испитаниците) потврдија дека им е особено важно нивниот лидер да го забележи секој вонреден напор, амбициозност и ангажман на вработениот подеднакво, како и добиената пофалба за вложениот труд и постигнатите резултати. Следни по важност, судејќи според бројот на добиени одговори (69% од испитаниците) се понудените можности за развој на

професионалната кариера, а по нив следуваат парите, или висината на остварена плата на вработените (57% од испитаниците).

Како причина за напуштање на организацијата, развојот на професионалната кариера и понудената перспектива (74% од испитаниците) имаат предност во однос на понудената повисока плата (62% од испитаниците). Според тоа, развојот на професионалната кариера за организациските членови е многу посилен мотиватор од парите и неговото отсуство е многу сериозна причина за заминување од организацијата во која работат.

Ваквата состојба којашто е утврдена како практика кај деловните субјекти што беа предмет на истражувањето, е разбирлива, но истовремено таа треба да загрижува. Разбирлива и логична е поради постоечката понуда на работна сила на нашиот пазар на труд, нивото на невработеност во нашата земја, како и доколку се земе предвид малиот број на големи, силни и моќни компании коишто би имале капацитет да го апсорбираат моменталниот вишок од кадри. Истовремено, ваквото практикување е недозволиво и неприфатливо, поради фактот што оваа состојба е менлива, и можно е за релативно кратко време таа да се промени на штета на работодавачите во нашата земја.

Сите сме сведоци на честите силни маркетинг кампањи и огласувања за вработувања, од страна на компании од високоразвиените европски и прекуокеански земји, понудата на атрактивни примања и солидни услови за живеење, кои за кратко време можат да предизвикаат драматична промена на пазарот на труд во нашата земја. Промените не би оделе само во насока на намалување на квантитетот, туку и намалување на квалитетот и структурата, особено во старосно-половата структура, со што драматично би се променила сегашната понуда на работна сила.

Во прилог на ова оди неповолната економско-социјална состојба во која се наоѓа нашата земја, која дополнително ја зголемува и ја забрзува емиграцијата на младата работна сила, позната како одлив на мозоци, која во последно време сè повеќе добива на актуелност и станува сериозен проблем со кој се соочува нашата земја. Ваквите демографски движења можат за релативно краток временски период да предизвикаат промена на бројната состојба на населението, на неговата структура, па дури и да ја доведат во прашање неговата нормална репродукција.

Интернетот и лесната достапност до информациите за слободни работни места, атрактивните понуди коишто агресивно доаѓаат однадвор, повеќе од сигурно е дека

предизвикуваат зголемена заинтересираност и мобилност на младата талентирана работна сила, за која е многу веројатно да ја напушти нашата земја.

Табела 5-14: Хипотеза 2 – Развивање талентирана работна сила и утврдување на силните и слабите страни на деловните субјекти што учествуваа во истражувањето

ХИПОТЕЗА 2: Развивање талентирана работна сила и утврдување на силните и слабите страни на деловните субјекти што учествуваа во истражувањето					
Силни страни		Слаби страни			
1	Во услови на криза масовно не се отпуштаат вработените	1	Намалување на платите како прва мерка за намалување на трошоците и тековните заштеди	17	Континуираното доживотно учење не се поттикнува, не се стимулира и наградува
2	Колегијална помош дадена на нововработените	2	Лидерите не се вознемирени кога вработените почнуваат да ја напуштаат организацијата	18	Вработените не напредуваат и не се развиваат на лично и професионално поле
3	Можности за доквалификација, преквалификација на вработените	3	Отсуство на квантитативно мерење на економска вредност на луѓето	19	Организацијата не е изграден бренд кој привлекува млада талентирана работна сила
4	Семинари, тренинзи и обуки надвор од организацијата	4	Менаџирање со луѓето и планирање на човечките ресурси	20	Отсуство на пренесување на овластувањата, делегирање на одговорностите и партиципативноста
5	Вработените ја вложуваат својата максимална енергија и напор во организацијата	5	Отсуство на дизајниран процес за прифаќање на нововработените	21	Често отсуство на повратна информација од лидерите
6	Посветеност на работата	6	Отсуство на програми за развој на професионалната кариера	22	Отсуство на пофалба, благодарност или награда од страна на лидерот
7	Напуштање на работата, отсуства и чести боледувања, не се својствени	7	Отсуство на флексибилен систем на наградување кој би бил во согласност со развојните стадиуми во кариерата	23	Новите идеи, предлози, сугестии и понудени решенија не се стимулираат ниту се наградуваат
8	Среќни и задоволни вработени	8	Отсуство на систем на ротации, латерални поместувања за раст и развој на човечкиот потенцијал	24	Иновативноста и иновативноста не се високо вреднувани и наградувани
9		9	Тренингот, обуките, специјализациите и програмите не се спроведуваат континуирано	25	Иновативните работници не се објавуваат јавно, ниту се наградуваат
10		10	Учењето соодветно не се вреднува, ниту се наградува	26	Правилата за наградување и унапредување не важат за сите подеднакво
11		11	Отсуство на потрага по таленти и развивање на талентирана работна сила	27	Оцена за способностите на вработениот зависи од субјективната процена на неговиот прв претпоставен
12		12	Организациската култура и однесување не го охрабрува и поддржува развојот на талентирана работна сила	28	Немањето можности за развој на кариерата – сериозна причина за напуштање на организацијата
13		13	Не се следи задоволството од работа на вработените	29	Пофалбата како метод за мотивација на вработените
14		14	Организацијата не ги следи интересите, афинитетите и очекувањата на вработените	30	Парите како причина за напуштање на организацијата
15		15	Отсуство на стипендии и школарини за стекнување повисоко формално образование	31	Баланс меѓу работните обврски и нормалниот семеен и социјален живот
16		16	Повисокото формално и неформално образование соодветно не се вреднуваат ниту се наградуваат	32	Вработените не работат со ист елан и нетузизјазам како на почетокот од својата кариера

Таквата потенцијална опасност треба сите да не загрижува. Фактот што младите генерации, наоружани со стекнато одлично формално знаење на нашите универзитети, информатички едуцирани и со одлично познавање на странските јазици, се особено атрактивни за работодавците низ целиот свет, од друга страна, младите во огромен број имаат афинитети и желби за заминување и промена на местото на живеење, па не е нелогично што во последно време масовно заминуваат и ја напуштаат нашата земја во потрага по соодветно работно место, можности за развој на професионалната кариера и пристоен живот.

Наредните две декади се време кога се очекува одлив на работната сила, тоа е време што не смее да се пропушти, напротив, треба да биде смислено потрошено во отварање нови можности и перспективи за младите луѓе, за интензивен развој на талентирана работна сила која ќе може да ја замени онаа што по природен пат заминува во пензија. Подготвеноста и способноста на деловните субјекти навреме да го овозможат интегрирањето и социјализирањето на новите генерации вработени, ќе бидат пресудни за идниот организациски развој.

Од направената анализа, како и од дискусијата изнесена погоре за постигнатите резултати од истражувањето, како продолжение на изведените главни аргументи коишто се јасно изложени, изработен е детален преглед како констатирани силни страни и слаби страни^[xlvii], кои се однесуваат на деловните субјекти каде што беше спроведено истражувањето.

Прегледот на утврдените силни и слаби страни на деловните субјекти е изложен во табелата 5-14, каде што се синтетизирани, евалуирани и анализирани добиените аргументи. Изготвениот преглед претставува корисна алатка која го олеснува и го поедноставува формулирањето на заклучокот, како и понудените предлози и сугестии што би оделе кон зголемување на грижата на деловните субјекти посветена на понатамошно развивање и задржување на талентираната работна сила.

^{xlvii)} Ghauri, P. and Gronhaug, K. (2010), *Research methods in business studies*, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Harlow.

5.3. Извештај за хипотеза 3, анализа и дискусија за резултатите од истражувањето

Хипотеза 3: Колку успешност на тимот зависи од умешноста, вештините и способностите на лидерот да создаде тимско единство, да ги координира, управува и да ги води тимските членови?

Третата група прашања се подготвени со цел да ја потврдат третата хипотеза за важноста на тимот и тимската работа и нивната меѓусебна зависност од лидерскиот стил и умешноста, вештините и способностите на лидерот да создава и да развива тимско единство. Колку еден тим е успешен, зависи од неговата способност за приспособување, од неговата кондициска спремност и подготвеност брзо да реагира, да спроведува промени, да се менува и да се приспособува, а притоа да го јакне и да го развива активното култивирање на организациското однесување.

Во целиот тој сложен и долготраен процес, лидерот е клучната фигура од која зависи успешноста на тимот. Способностите, вештините, знаењето и умешноста на лидерот да ги препознае и да ги одбере вистинските луѓе, да создаде квалитетен тим, да создаде организациска клима и однесување каде што се поттикнува и се охрабрува размената на информации, како и учеството и партиципативноста на членовите на тимот, да примени соодветен систем на наградување на најдобрите и најкреативни идеи, постојано да работи во правец на зголемување на задоволството од работата, посветеноста и лојалноста, се само некои од активностите што треба да бидат спроведени од страна на лидерот.

Во врска со изјавите дека успешен лидер е личност која се одликува со високи морални и етички вредности, која ги почитува талентот, знаењето, умешноста, способностите и придонесот на другите луѓе (B2), дека најпосакувани лидери се оние што успеваат да создадат инспиративна работна атмосфера, да спроведат промени и притоа да создадат соодветна организациска култура и однесување (B3) и дека од умешноста на лидерот зависи степенот на искористување на организациските ресурси (B4), испитаниците одговориле со просечна оценка којашто се движи од 4,34 до 4,63, при што стандардната девијација е во распон од 0,732 до 0,822, а коефициентот на варијација се движи од 16% до 19%.

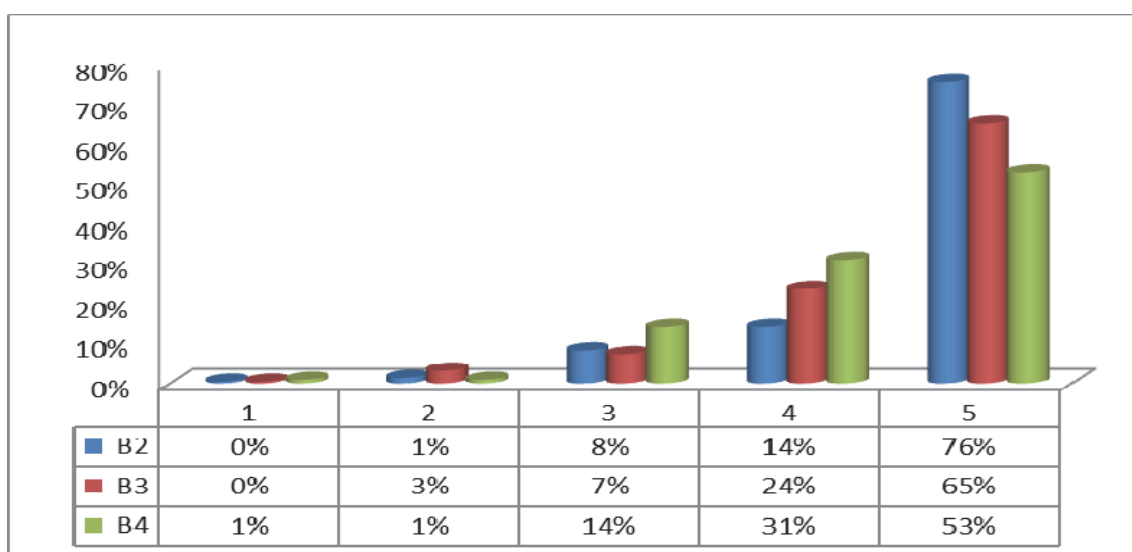
На изјавата што го опишува успешниот лидер како личност која се одликува со високи морални и етички вредности, која ги почитува талентот, знаењето, умешноста, способностите и придонесот на другите луѓе (B2), 197 испитаници (90%) одговориле

позитивно (потполно согласување и согласување), 18 испитаници (8%) одговориле со заокружување на бројот 3, а само 4 испитаници (1%) се изјасниле со потполно несогласување и несогласување. Просечната оцена изнесува 4,63, медијаната и модусот се еднакви и изнесуваат 5, стандардната девијација 0,732, а коефициентот на варијација е од 16%.

На изјавата дека најпосакувани лидери се оние што успеваат да создадат инспиративна работна атмосфера, да спроведат промени и притоа да создадат соодветна организациска култура и однесување (B3), 195 испитаници (89%) одговориле позитивно (потполно согласување и согласување), 16 испитаници (7%) го заокружиле бројот 3, а 3% од испитаниците (8 испитаници) се изјасниле негативно (потполно несогласување и несогласување). Просечната оцена изнесува 4,50, медијаната и модусот се еднакви и изнесуваат 5, стандардната девијација 0,804, а коефициентот на варијација е од 18%.

На изјавата дека од умешноста на лидерот зависи степенот на искористување на организациските ресурси (B4), 84% од испитаниците (184 испитаници) се изјасниле со потполно согласување и согласување, 14% (31 испитаник) го заокружиле бројот 3, а само 4 испитаници (2%) се изјасниле со потполно несогласување и несогласување. Просечната оцена изнесува 4,34, медијаната и модусот се еднакви и изнесуваат 5, стандардната девијација 0,822, а коефициентот на варијација е од 19%.

Графикон 5-13: Значењето на моралните и етичките вредности на лидерот и неговата умешност за искористување на организациските ресурси и за создавање силна организациска култура и однесување



За подобра илустрација на добиените одговори од испитаниците, во врска со прашањата B2, B3 и B4 од прашалникот 1.B, структурата на одговорите претставени со релативни броеви е прикажана на графиконот 5-13.

Следната група прашања се индивидуални и се однесуваат на себеоценување, при што секој испитаник одговара колку е, во суштина, тимски ориентиран и до кој степен себеси се препознава како личност што е способна успешно да функционира во група, односно во тим. Првата изјава се однесува на подготвеноста на испитаникот за решавање на конфликтните ситуации преку правење обиди да изнајде решение (B23); втората се состои во давање сопствена оцена за тоа колку испитаникот се гледа себеси како преговарач и успешен тимски играч (B24); третата е за подготвеноста на испитаниците да не ги задржуваат и кријат информациите од своите соработници, туку меѓусебно да ги разменуваат, како предуслов за успешен тим (B25). Испитаниците одговориле со просечна оцена којашто се движи од 4,12 до 4,32, при што стандардната девијација е во распон од 0,733 до 0,923, а коефициентот на варијација се движи од 17% до 22%.

Во врска со изјавата околу подготвеноста на испитаникот за решавање на конфликтните ситуации преку правење обиди да изнајде решение (B23), 179 испитаници (82%) ги заокружиле броевите 4 и 5, односно се изјасниле со потполно согласување и согласување, 30 испитаници (14%) го заокружиле бројот 3, а 7 испитаници (3%) се изјасниле со потполно несогласување и 3 испитаници се изјасниле со несогласување, заокружувајќи го бројот 2. Средната оцена за ова прашање изнесува 4,12, медијаната и модусот се еднакви и изнесуваат 4, стандардната девијација е 0,923, а коефициентот на варијација изнесува 22%.

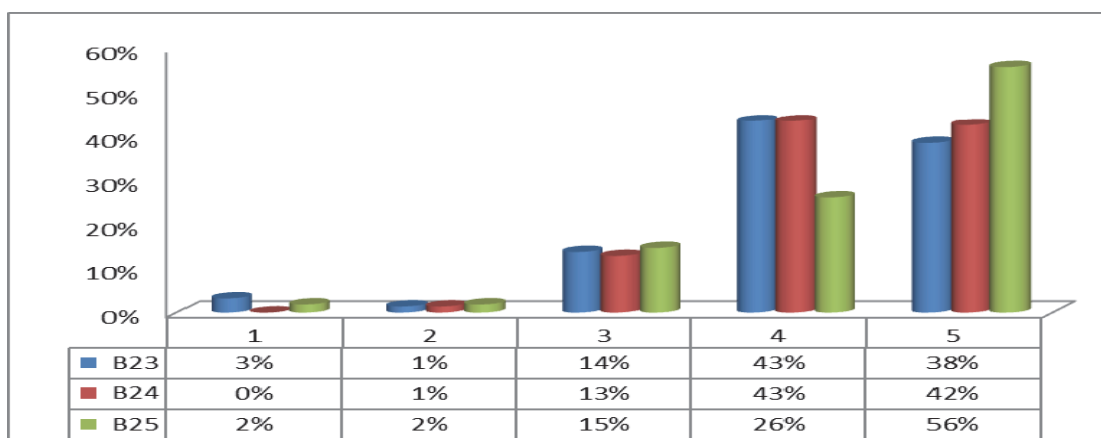
Во врска со втората изјава, која се однесува на давање сопствена оцена за тоа колку испитаникот се гледа себеси како преговарач и како успешен тимски играч (B24), 86% (188 испитаници) се согласиле, 28 испитаници (13%) го заокружиле бројот 3, а само 3 испитаници, или само 1% од испитаниците, не се согласиле со понудената изјава. Просечната оцена изнесува 4,27, медијаната и модусот се еднакви и изнесуваат 4, стандардната девијација е 0,733, а коефициентот на варијација е од 17%.

Во врска со третата изјава која се однесува на подготвеноста на испитаниците да не ги задржуваат и да не ги кријат информациите од своите соработници, туку меѓусебно да ги разменуваат, како предуслов за успешен тим (B25), 179 испитаници (82%) се согласиле, од кои 122 испитаника (56%) се изјасниле со потполно

согласување, 32 испитаника (15%) го заокружиле бројот 3, а 8 испитаници (4%) се изјасниле со несогласување и потполно несогласување. Просечната оцена изнесува 4,32, медијаната и модусот се еднакви и изнесуваат 5, стандардната девијација 0,918, а коефициентот на варијација е од 21%.

За подобра илустрација на добиените одговори од испитаниците, во врска со прашањата B23, B24 и B25 од прашалникот 1.B, структурата на одговорите претставени со релативни броеви е прикажана на графиконот 5-14.

Графикон 5-14: Подготвеноста за решавање конфликти, ориентираноста кон тимска работа и размената на информации како предуслови за градење успешен тим



Последната група прашања се однесуваат на оцена на лидерот, во врска со тоа колку тој умее и успева да овозможи совпаѓање на организациските потреби со потребите, желбите и интересите на членовите од тимот, во насока на зголемување на задоволството од работата (B50), колку лидерот го поттикнува и го охрабрува неформалното дружење, пријателството, колегијалноста и соработката меѓу тимските членови (B51) и колку често тој тимскиот успех го сфаќа лично и си го присвојува за себе без да практикува јавна пофалба за успешно завршената работа (B52). Во оваа група прашања испитаниците одговориле со просечна оцена којашто се движи од 2,91 до 3,26, при што стандардната девијација се движи во распон од 1,248 до 1,336, а коефициентот на варијација се движи од 40% до 44%.

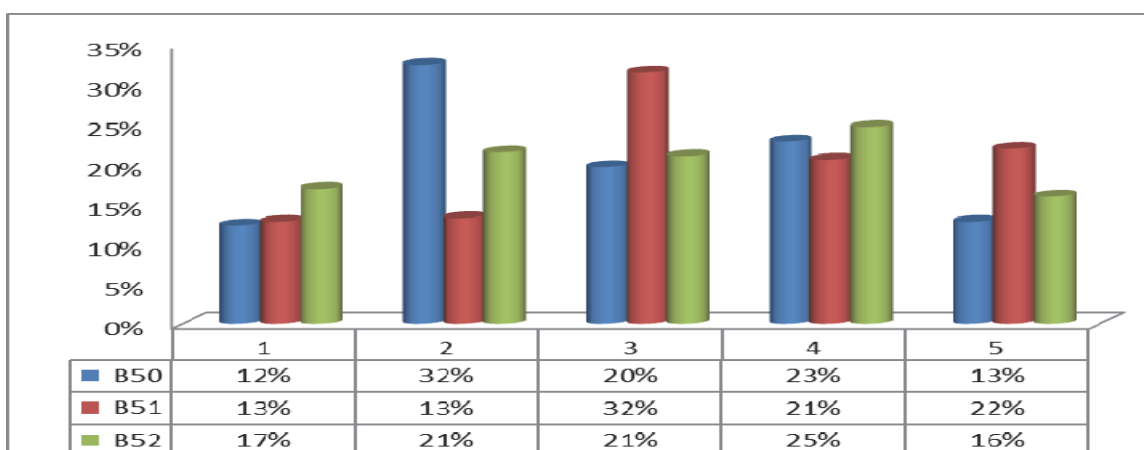
Во врска со изјавата за тоа колку лидерот умее да овозможи совпаѓање на организациските потреби со потребите, желбите и интересите на членовите од тимот, во насока на зголемување на задоволството од работата (B50), 78 испитаници (36%)

позитивно се изјасниле (согласување и потполно согласување), додека 98 испитаници (45%) одговориле негативно (несогласување и потполно несогласување). Неутрални во своето изјаснување биле 43 испитаници (20%) и тие се изјасниле заокружувајќи го бројот 3. Просечната оцена изнесува 2,91, медијаната е 3, модусот изнесува 2, стандардната девијација е 1,248, а коефициентот на варијација изнесува 43%.

Во врска со втората изјава за тоа колку лидерот ги поттикнува и ги охрабрува неформалното дружење, пријателството, колегијалноста и соработката меѓу тимските членови (B51), 93 испитаници (42%) се изјасниле позитивно (согласување и потполно согласување), 26% (57 испитаници) се изјасниле негативно (несогласување и потполно несогласување), а 69 испитаници (32%) немале свој утврден став за ова прашање, позитивен или негативен, па според тоа, се изјасниле заокружувајќи го бројот 3. Просечната оцена во врска со оваа изјава изнесува 3,26, медијаната и модусот се еднакви и изнесуваат 3, стандардната девијација е 1,292, а коефициентот на варијација изнесува 40%.

Во врска со третата изјава за тоа колку често лидерот тимскиот успех го сфаќа лично и си го присвојува за себе, без да практикува јавна пофалба за успешно завршената работа (B52), 89 испитаници (41%) се изјасниле позитивно (согласување и потполно согласување), 46 испитаници (21%) го заокружиле бројот 3, а 84 испитаници (38%) одговориле негативно (несогласување и потполно несогласување). Просечната оцена во врска со оваа изјава изнесува 3,01, медијаната е 3, модусот изнесува 4, стандардната девијација е 1,336, а коефициентот на варијација е 44%.

Графикон 5-15: Лидерот кој поттикнува совјатање на организациските потреби со потребите на вработените, кој го стимулира и го охрабрува неформално дружење и го присвојува тимскиот успех за себе



За подобра илустрација на добиените одговори од испитаниците, во врска со прашањата B50, B51 и B52 од прашалникот 1.B, структурата на одговорите претставени со релативни броеви е прикажана на графиконот 5-15.

Третиот прашалник посветен на лидерот, на тимот и тимската работа ја потврди хипотезата дека успешноста на тимот е резултанта на умешноста, вештините и способностите на тимскиот лидер да направи избор и да создаде тим од вистински луѓе-професионалци, да создаде тимско единство, успешно да ги координира, организира, да ги мотивира, управува и да ги води тимските членови, при што тие се спремни и сакаат да се вложат со севкупниот капацитет и потенцијал што го поседуваат да ги постават тимските цели и интереси над своите лични интереси, да функционираат и да работат со елан и ентузијазам, вложувајќи ја својата физичка и ментална енергија со цел да постигнат максимални тимски резултати.

Во прилог на евидентниот развој на колективното лидерство е релацијата лидер – соработник, наместо доскорешната воспоставена релација лидер – следбеник. Вработените во денешното окружување сè помалку ги прифаќаат традиционалните и старомодни автократски или авторитативни лидери кои лидерството го спроведуваат со традиционалните методи – преку издавање наредби и спроведување контрола, при што е потребен минимален инпут од страна на организациските членови. Вработениот – обичен извршител на поставените и зададени задачи од страна на лидерот, се заменува со вработен кој не само што работи, туку има обрска да размислува, да предвидува, да дава предлози и сугестии, да носи одлуки и решенија.

Лидерите кои го наметнуваат своето мислење и носат одлуки што се базирани и произлегуваат од нивните сопствени идеи, лидерите кои многу ретко сакаат и се подготвени да го прифатат советот, мислењето или сугестијата дадена од страна на тимските членови, полека, но сигурно ја губат својата позиција, а нивната ефикасност и ефективност опаѓа кога е тимската работа во прашање. Автократските лидери кои употребуваат апсолутна контрола на групата, кои мотивираат со награди и казни, бараат послушност и исполнување на поставените планови во определениот рок, се чини, стануваат сè помалку пожелни и прифатливи, од сегашните и особено од новите генерации вработени.

Испитаниците особено високо го вреднувале современиот модел на лидер кој се одликува со високи морални и етички вредности, кој ги почитува и високо ги вреднува

тимските членови и нивниот придонес во организацијата, ги почитува талентот, знаењето, умешноста, способностите и придонесот на другите луѓе. Исто така, испитаниците високо ги оцениле лидерите кои создаваат силна организациска култура и однесување, кои креираат инспиративна работна атмосфера во која се спроведуваат промени. Испитаниците високо ја вреднуваат улогата на лидерот, од чија умешност зависи степенот на искористување на организациските ресурси при што доаѓа до израз креативноста на организациските членови. На тој начин лидерот овозможува да се ставаат во функција севкупните организациски човечки ресурси, така што се активира и се искористува целосниот потенцијал и креативноста на секој поединец во организацијата.

Ваквиот заклучок лесно може да произлезе доколку се следат дадените одговори на испитаниците. Високо се оценети тимот и тимската работа како облик на организираност во која вработените го даваат најдоброто од себе, ги зголемуваат и ги јакнат својата амбициозност и ентузијазам, тимските интереси се поставуваат над личните, при што вработените работат над своите и над очекувањата на лидерот, многу повеќе од вообичаеното.

Политиката на отворена врата и отворената двонасочна комуникација меѓу лидерот и тимските членови е клучот за успешен тим којшто води кон остварување врвни тимски резултати. Релацијата меѓу лидерот и тимските членови се реализира преку давањето совети, постојаното охрабрување и преку поддршката од страна на лидерот. Политиката на отворена врата којашто овозможува проток и слободна размена на информации, нуди слободно изразување на мислите, чувствата, идеите на тимските членови, без чувство на страв од последиците, а тоа се позитивни сигнали за степенот на развиеност на тимската работа и вклученоста во секојдневната практика на деловните субјекти коишто беа предмет на истражувањето.

Според изјавите на испитаниците, не настанува прекин во комуникацијата, дури ни кога треба да се достават или да се кажат лоши или неповолни информации и не постои премолчување на вистината, што е исклучително позитивно. Комуникацијата не е прекината, напротив, продолжува и се продлабочува, дури и кога организациските членови не го делат мислењето на лидерот. Радува сознанието што испитаниците се чувствуваат слободни да му се спротивстават со контрааргументирани ставови, доколку не се согласуваат со мислењето на лидерот.

Од друга страна, низ прашањата за себеценување испитаниците себеси се декларираат како отворени и искрени личности кои во најголема мера веруваат дека искреноста е врвна доблест и ја фаворизираат отворената дискусија, во која се изнесуваат на виделина сите недоразбирања коишто во секое време можат и треба да бидат предмет на дискусија, затоа што длабоко веруваат дека само така успеваат да се решат несогласувањата и недоразбирањата кои многу често се случуваат меѓу луѓето.

Најголем број од испитаниците високо ги вреднуваат тимските интереси, па неретко знаат да се откажат или да отстапат од првичните ставови и од своите лични поединечни интереси, сериозно да се зафатат во разрешување на можните конфликти меѓу членовите, умеат да прават компромиси кога е во прашање јакнењето на тимскиот дух и кога се во прашање повисоките интереси на заедничкиот тим. За нештата да станат докрај јасни, за да се отстранат можните недоразбирања и недоречености, испитаниците ја фаворизираат отворената дискусија и размената на информации со своите колеги и со лидерот.

Според нивните изјави, оставен е доволен простор за различностите што постојат меѓу луѓето, нив ги прифаќаат како природни и нормални, дури и пожелни, од причина што тие носат нови гледишта и нови перспективи, нови и свежи идеи толку неопходни за организацискиот развој. Различните од себе ги прифаќаат како оригинални и уникатни индивидуи, а меѓусебните различности високо ги вреднуваат и ги почитуваат.

Довербата што ја добиваат од својот лидер, неговата доследност и принципиелност, неговата решеност да пристапи кон решавање на евентуалните недоразбирања меѓу членовите на тимот и неговите поттикнувања, охрабрувања и поддршка се високо вреднувани од тимските членови. Поддршката што ја добиваат од својот лидер го намалува стравот од преземање ризик и истовремено ги зголемува нивната храброст, самоувереност, енергичност и решителност. На тој начин лидерот успева да ги зголеми амбициозноста и ентузијазмот на тимските членови, па тие го даваат најдоброто од себе во согласност нивните лични способности, знаења и вештини.

Во најголем број од испитаните деловни субјекти, лидерите го поттикнуваат и го охрабруваат неформалното дружење и ги радува соработката, меѓусебната почит, колегијалноста и пријателството што се гради меѓу членовите на тимот. Најголем дел од лидерите ги почитуваат различностите, кои неминовно постојат меѓу членовите на

тимот, кон нив пристапуваат со особено внимание обидувајќи се да ја поттикнат хармонијата. Успешниот тим е доказ за успешноста на лидерот, со што во целост се согласуваат испитаниците.

Испитаниците дале релативно ниски оценки за отвореноста кон новини и потрагата на лидерот по нови идеи и поинакви размислувања. Отворените работни состаноци, сесии на кои вработените отворено ги изнесуваат своите мислења и ставови и на кои имаат можност многу да научат од своите колеги преку размена и надградување на знаења, за жал, ретко се сретнуваат во практиката на деловните субјекти што беа предмет на истражувањето.

Умерени се резултатите коишто говорат за лидерот кој е во потрага и стимулира поинакви размислувања меѓу членовите на тимот, кој поинаквите размислувања ги поттикнува, ги евалуира и соодветно ги наградува. Само 12% од испитаниците потполно се согласиле дека нивниот лидер поттикнува поинакви размислувања, а само 10% од лидерите практикуваат групни состаноци на кои се употребуваат техники како „бура од идеи“, каде што секој тимски член има можност да го изрази своето мислење, го изнесува личниот став и видување по одредено прашање, нуди предлог-решенија и сл.

Она што им го забележуваат на лидерите, што може да се заклучи од прашањата коишто добиле најниски оценки, се однесува на недостатокот на иницијатива за започнување дијалог со организациските членови. Имено, комуникациите коишто се евидентни, најчесто се базирани и се предизвикани од конкретни проблеми во работењето. Меѓутоа, луѓето неретко имаат проблеми коишто не се однесуваат на работата ниту се во врска со неа, а силно ги детерминираат и влијаат на нивото на продуктивност, ефикасност, висината на постигнатите резултати и на реализацијата. Најчесто тоа се проблеми од приватниот или семејниот живот, за кои луѓето би сакале да поборуваат и да ги споделат со лидерот, особено во ситуации кога им е потребна помош, тие не се директно поврзани со работата, но нивната работа е силно детерминирана и условена од нив. §

Недостатокот во креирање блискост меѓу лидерот и членовите на тимот, недоволното знаење и умевање на лидерот, неговата затвореност и воздржаност, како и немањето соодветен пристап, не создава можности тој успешно да допре до секоја индивидуа во тимот. Доколку лидерот успее да допре до секоја индивидуа, тој може да ја спознае и осознае, да ги открие интересите, желбите и мотивите на секој, па според

тоа е во можност да открие што е тоа што ја стимулира и ја мотивира, што е тоа што ја создава задоволство и чувство на среќа. Од друга страна, отсуството на блискост го оневозможува градењето на неопходната доверба во лидерот, градењето на меѓусебната колегијалност и пријателство и, конечно, развивањето чувство на стабилност и сигурност кај вработените. За волја на вистината, никогаш не е можно да се стекне нечија доверба доколку не се пристапи со доверба.

Од одговорите може да се заклучи дека активното слушање што го практикува лидерот не важи во потполност кога се во прашање членовите кои имаат најекстремни или најрадикални идеи, па испитаниците се изјасниле со несогласување. Според изјавите на испитаниците, лидерите не се доволно отворени и пријателски настроени, ниту им посветуваат нужно внимание и не вложуваат доволно во членовите на тимот кои мислат поинаку. Честопати се случува таквите неистомисленици да бидат игнорирани од страна на лидерот или од членовите на групата. Не е редок случај лидерот да се повлече од тимот и да ги остави членовите сами меѓу себе да ги решаваат недоразбирањата, конфликтните ситуации и да ги усогласат различните ставови. Неретко лидерот се однесува на тој начин што ги избегнува конфликтните ситуации и се труди да остане надвор од несогласувањата што се случуваат меѓу членовите на тимот.

Честопати, подвлекуваат испитаниците, лидерот ја решава ситуацијата така што пристапува кон употреба на авторитетот, ја носи конечната одлука без да се усогласат различните мислења меѓу членовите на тимот, што влијае на зголемување на недореченостите и немањето можност до крај да се презентираат различните мислења. Ваквиот однос ги зголемува фрустрациите кај членовите на тимот, ги зајакнува незадоволството и разочараноста кај поединците.

Понатаму, забелешката е дека ретко кога лидерот е спремен да отстапи од својот став и да го прифати мислењето на останатите, дури и кога за тоа постојат цврсти аргументи. Ослободувањето од егоцентризам, доблеста да поднесе некој да биде подобар, поаметен и поуспешен од него, како и ослободувањето од стравот да признае дека не е во право, дека не знае или дека погрешил, е релативно редок начин на однесување на лидерите во деловните субјекти што беа предмет на истражувањето.

Пренесувањето на знаењето и размената на информации во тимот, испитаниците го нотираат со несогласување. Ова прашање само по себе е од исклучителна важност. Испитаниците подвлекуваат дека криењето информации е релативно честа појава, која

понекогаш доаѓа и од страна на лидерот, со што се попречува нормалната информираност на членовите од тимот. Сопирањето и криењето информации е особено сериозен проблем во тимското работење. Односот на поседување или имање „сопственост“ на информации коишто се за општо добро и се однесуваат на работењето во организацијата, најчесто е предизвикана од човечката природна потреба за сила и моќ, страв од губење на позицијата и статусот, меѓутоа таквото однесување е непримерно и недозволиво, особено кога доаѓа од страна на лидерот, кој е пример за останатите, од причина што постои опасност да предизвика огромна штета, направена поради изгубено време, пари или ресурси.

Нешто што не може да не се забележи е ниското учество и примена на 360° повратна информација. Отсуството на повратна информација прави огромни штети во нормалната комуникација, остава слободен недефиниран простор за тимските играчи, отвора место за сомнеж во нивните способности, ја зголемува несигурноста и ја намалува самодовербата кај членовите, од причина што немаат оценка и потврда или одобрување од страна на лидерот и незнаат кое однесување е прифатливо и посакувано за во иднина, а кое е неприфатливо за лидерот.

Присутна е појавата лидерите одвреме-навреме да си го пријават и да го присвојат тимскиот успех како свој, личен успех, а не како успех на тимот (41% од испитаниците), притоа задолжително проследено со отсуство на јавна пофалба. Ваквото однесување влијае на тимските членови, во смисла што ги намалува нивниот елан и ентузијазам, ја уништува вербата и довербата во лидерот и ја уништува нивната желба да се вложат себеси во насока да станат уште подобри и поуспешни работници.

Лидерите во деловните субјекти што беа предмет на истражувањето воглавно се фокусирани на создавање успешен тим кој ќе остварува високи резултати, но не поседуваат доволно вештина и не посветуваат доволно внимание на вештината за создавање нови лидери.

Брзината на реакција, приспособливоста и флексибилноста на тимот е од пресудно значење за успешноста на тимот, па дури и за опстанок на организацијата. Отсуството на потребни информации или нивниот недостиг може да предизвика носење погрешна одлука, која како последица може да ја дестабилизира, па дури и да ја уништи организацијата. Затоа, организациската култура треба е да го декларира задржувањето или криењето потребни информации коишто се однесуваат на работењето како строго непримерно и неприфатливо организациско однесување што

подлежи на санкционирање и важи за сите организациски членови, без исклучок, па дури и за лидерот.

Табела 5-15: Хипотеза 3 – Лидерот, тимовите и тимската работа и утврдување на силните и слабите страни на деловните субјекти што учествуваа во истражувањето

СИЛНИ СТРАНИ		СЛАБИ СТРАНИ	
1	Автократскиот лидер не е добро прифатен од тимските играчи	1	Отвореност кон новини и потрага по нови идеи и поинакви размислувања
2	Лидер кој ги почитува талентот, знаењето, умешноста, способностите и придонесот на другите луѓе	2	Отсуство на работни состаноци со вработените, сесии, бура од исеи и сл.
3	Лидер кој создава силна организациска култура и однесување и инспиративна работна атмосфера	3	Отсуство на иницијатива за дијалог за неформални теми кои се надвор од доменот на работата
4	Од лидерот зависи степенот на искористување на организациските ресурси, при што доаѓа до израз креативноста на организациските членови	4	Отсуство на потрага по нови идеи и поинакви размислувања
5	Во тим вработените работат со ентузијазам и со амбиција и остваруваат повеќе од вообичаеното	5	Лидерот тешко воспоставува блискост со членовите на тимот, отсуство на неформална комуникација меѓу лидерот и членовите на тимот
6	Тимските интереси над личните	6	Лидерот тешко ги прифаќа лицата со екстремни или радикални идеи
7	Политика на отворена врата, отворена двострана комуникација со лидерот	7	Лидерот често ги разрешува ситуациите со употреба на авторитет
8	Лидерот советува, охрабрува, мотивира, помага и дава поддршка	8	Ретко отстапува од својот став за да го прифати мислењето на останатите
9	Слободно изнесување на различните мислења, понекогаш спротивни од мислењата на лидерот	9	Лидерот често не поднесува конкуренција и некој да биде подобар и поуспешен
10	Слободно пренесување лоши информации без страв од реакцијата на лидерот	10	Пренесувањето на знаењето и размената на информациите во тимот
11	Укажаната доверба од страна на лидерот	11	Сопирањето и криењето информации е релативно честа појава
12	Тимските членови различностите ги прифаќаат како природни и нормални	12	Отсуство на задолжителна повратна информација
13	Лидерот го поддржува неформалното дружење меѓу членовите на тимот	13	Присвојување на тимскиот успех како свој личен успех од страна на лидерот
14	Во тимот владее меѓусебна доверба, колегијалност и пријателство	14	Лидерите фокусирани на создавање успешен тим кој ќе остварува високи резултати, но не и на создавање нови лидери.
15	Го поттикнува преземањето ризик и го намалува стравот од несакана грешка	15	Конфликтите и недоразбирањата се решаваат меѓу членовите на тимот, без учество на лидерот
16	Во тимот се работи со елан и ентузијазам	16	При конфликтни ситуации се труди да остане надвор од несогласувањата меѓу луѓето
17	Лидерот бара сите да ги почитуваат правилата што важат за групата	17	Разрешување ситуација со арогантен однос и употреба на авторитет

Од направената анализа, како и од дискусијата изнесена погоре за постигнатите резултати од истражувањето, како продолжение на изведените главни аргументи коишто се јасно изложени, изработен е детален преглед, како констатирани силни

страни и слаби страни^[xlviii], кои се однесуваат на деловните субјекти каде што беше спроведено истражувањето.

Прегледот на утврдените силни и слаби страни на деловните субјекти е изложен во табелата 5-15, каде што се синтетизирани, евалуирани и анализирани добиените аргументи. Изготвениот преглед претставува корисна алатка којашто го олеснува и го поедноставува формулирањето на заклучокот, како и понудените предлози и сугестии кои би оделе кон зголемување на грижата на деловните субјекти за понатамошно развивање на тимската работа и лидерството.

Направените прегледи (табела 5-13; 5-14 и 5-15) во кои се јасно изнесени главните аргументи се однесуваат на проверка на трите тези и истовремено во голема мера го поедноставуваат и го олеснуваат формулирањето и извлекувањето на заклучоците, како и предлозите и сугестиите за идно дејствување во насока на понатамошен развој и јакнење на лидерството во насока на развивање на организациското однесување.

Овие табели коишто се направени со цел на јасен начин да ги прикажат утврдените наоди и аргументи, позитивни (силни страни) и негативни (слаби страни) можат да му овозможат на секого во иднина самостојно да формулира свои оценки од некое идно истражување, да врши компарации со цел да се утврди напредокот и трендот во развојот на лидерството и организациското однесување, како и полесно да биде убеден читателот во валидноста и сигурноста на направеното истражување.

Втората цел на формулирањето на табелите е да даде појаснување и точно да ја утврди и да ја покаже насоката кон која водат доказите, од кои во продолжението логично произлегуваат заклучоците.

Со ова практично се потврдува техничката исправност и користењето на методата којашто е пожелно и се очекува да биде употребена при изработка на еден квалитетен извештај, каде што поставените хипотези се поддржани паралелно и истовремено од теоријата и од литературата, како и од емпириската евиденција.

^{xlviii)} Ghauri, P. and Gronhaug, K. (2010), *Research methods in business studies*, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Harlow.

6. ПРЕПОРАКИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО И НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

Добиените резултати од истражувањето ги потврдуваат поставените хипотези, ги потврдуваат значењето на организациското однесување и стратегиската улога на лидерот во насока на негово развивање и истовремено ги трасираат и ги покажуваат насоките за идно дејствување. Резултатите потврдуваат дека концептот за лидерство, колективната перцепција, значењето и улогата на талентираната работна сила, улогата на тимовите и тимската работа, како пресудни за идниот организациски развој, оправдано се избрани како наслови, судејќи според одзивот на испитаниците и вниманието што го предизвикаа темите коишто беа предмет на истражувањето.

Од сето изнесено досега, а особено од утврдените аргументи, наоди и сознанија, може да се извлече констатацијата којашто потврдува дека организациското однесување е во строга корелација и резултанта на лидерството што се спроведува во деловните субјекти во нашата земја.

Од направените прегледи, произлегуваат предлозите и сугестиите за организациското дејствување во иднина, кои се повеќе од очигледни. Идните организациски активности треба да бидат целно насочени кон:

- **Градење силно колективно лидерство** – каде што во тимот покрај лидерот како централна личност, со должно внимание паралелно би се следел развојот на организациските членови. Во колективното лидерство настанува промена на релацијата лидер – следбеник, во лидер – соработник. Знаењето, способностите и умешноста да се спознае самиот себеси и вештината да ја спознае и да ја запознае личноста на оние вработени кои му се потребни да бидат дел од тимот, чувството за процена на личноста и умешноста да се одберат и да се постават вистински луѓе на вистинските работни места, способноста да се откријат луѓето кои во себе имаат потенцијал, луѓето во кои може да се препознаат таленти, од кои во иднина може да се развијат идни ефективни лидери, е најголемиот предизвик за еден лидер. Изградената заедничка визија, комбинирана со синхронизирани активности, низ добро водено менторство, креира процес на промени, при што се максимира ефективноста на поединците што го сочинуваат тимот и реализацијата на тимските цели. Успешноста на тимот зависи не само од умешноста, знаењето и вештините на лидерот да ги активира и да ги искористи севкупните организациски ресурси

(материјални, финансиски и човечки) и нив да ги стави во функција, туку и од учеството и придонесот на секој поединец, кои пак, се детерминирани од нивото на ентузијазам, елан и мотивираност на вработените, стимулирани од системот на наградување и чувството на задоволство од работата. Задоволството на вработените е клучот што води до зголемен учинок, квалитет, продуктивност и креативност. На тој начин, тимот е тој што хармонично и со заложба вредно работи на тоа да ги реализира поставените цели коишто заеднички ги утврдил и правилно ги поставил. Реална цел на тимот е лидерот да се спознае себеси и да го реализира севкупниот потенцијал како лидер, да ги спознае луѓето од својот тим, нивниот севкупен потенцијал и да ги жнее резултатите од нивното работење низ креирање амбиент во кој се манифестира нивната најдобра страна. Остварените резултати и реализираните цели се производ на создадената синергија на оној што е на врвот – лидерот, но и на сите тимски членови што тој ги води.

- *Подигање на свесноста дека лидерите се создаваат и се развиваат* – радуваат сознанијата дека постојат начини, методи и техники како да се работи на стратегискиот развој на лидерството. Развивањето на способноста за лидерство и лидерските вештини е комплексен, скап, сложен и исклучиво долгорочен процес. Процената на личноста и нејзиниот потенцијал е клуч за ангажирање, вработување или унапредување на личности кои во себе имаат капацитет и желба да бидат лидери. Методологијата опфаќа проценка, следење на задолжителната повратна информација, градење свесност со посочување на саканото однесување, промени во однесувањето, промени во начинот на размислување, проширување на светогледот, самосвесност за предрасудите што ги имаат и стереотипите што ги оптоваруваат, како и способноста да креираат нови сознанија комбинирани со соодветно образование и вештини на однесување.
- *Организација којашто континуирано учи* – Креирање организација која високо го вреднува и го цени учењето, го стимулира и го поттикнува учењето на сите нивоа, индивидуално, тимско и организациско учење. Ваквиот процес на учење создава бројни придобивки коишто се манифестираат преку развој на лидерската иницијатива со помош на различни техники и методи, како: ротација и проширување на работните места, работа на развојни задачи, тестови, игри и симулации, е-учење, 360°

повратна информација, центри за процена, решавање проблеми на случај, акција за учење, подучување, работа на проект, учење во училища и унапредување развојни односи. Евалуацијата или утврдувањето на повратот на инвестицијата вложена во учењето и во развој на лидерството, се огледува преку усвоената вештина на лидерот да создава нови лидери.

- *Тренинг за развој на лидерски вештини* – дефицитот од лидери ја наметнува потребата за градење интерни организациски центри за тренирање лидери и активности за развој на кариерите, методи за процена на талентите, ротација на помладите лидери, програми за менторирање и сл. За разлика од едукативните и образовни институции, кои даваат формално знаење, поради фактот што лидерството е вештина, потребни се коучинг, тренинг-програми и менторства, при што се работи на одредени проекти, на случаи и симулации. Потребно е организацијата да развие програма за развој на лидерските вештини внатре во организацијата, искористувајќи ги своите севкупни потенцијали и интерните човечки ресурси. Секако, за организацијата ова претставува голем издаток, предизвик којшто е проследен со голем ризик, а за жал, нема гаранција за успех;
- *Создавање трансформациски лидери* – резултатите постигнати преку успешното организациско учење и стекнатите лидерски вештини се евалуираат преку способноста на лидерот да ја развива *талентираната работна сила* и да *создава нови лидери*, да *спроведува промени*, да ја *развија организациската култура и однесување*. Трансформациските лидери имаат капацитет да ги стават во функција човечките ресурси што им се на располагање, да овозможат понатамошно развивање на нивниот капацитет, знаење, вештини и способности и да извлечат максимум од луѓето, при што вработените доброволно ги следат и работат многу повеќе отколку што мислеле дека воопшто некогаш би можеле да работат.
- *Градење и развивање силна организациска култура и стимулативно организациско однесување* – Утврдувањето на организацискиот систем на вредности, пренесувањето на акумулираното знаење со генерации, слободниот проток на информации, силното лидерство, развивањето на тимската работа, делегирањето на авторитетот, партиципативноста и учеството на организациските членови во процесот на носење одлуки, методите за мотивација и поттикнување на

креативност и иновативност и креирањето соодветен модел на наградување, обичаите, навиките, нормите и заедничките ставови, стандардите, правилата и принципите се само некои од елементите што директно влијаат и ја детерминираат организациската култура и го обликуваат организациското однесување.

- ***Менаџирање со човечките ресурси*** – се спроведува преку проактивно стратешко планирање на работните места и работните задачи, регрутирање и селекција, процеси за развој на кариерата, можности за тренинг, обука и развој, континуирано едуцирање, доквалификации и преквалификации, редизајнирање, збогатување и ротација на работните места, организациски наградувања, исплата на бонуси, придобивки, промоции, јавни признанија, награди и пофалници. Планирањето на работната сила денес станува особено актуелно поради хроничниот и континуиран недостиг на талентирана работна сила, дефицитот на лидерство, како и поради демографското стареење на населението и демографските промени што се очекува значајно да се интензивираат во наредниот период. Најчесто и најголем број од организациите реагираат на краткотрајните трендови што се случуваат на пазарот на човечки капитал, при што ги приспособуваат капацитетите на работна сила во дадениот момент и носат привремени одлуки. Меѓутоа, потребно е таквата практика што поскоро да се напушти и да се надмине, а менаџирањето со човечките ресурси задолжително треба да биде опремено со софистицирани модели за проактивно дејствување, со кои може да се предвиди идната динамика на понудата и побарувачката, која е потребно да биде во цврста корелација и во согласност со организациската стратегија.

- ***Политика на отворена вратца, транспарентност и достапност до информации*** – организациското комуницирање овозможува достапност до информациите преку формалните канали на комуникација, при што се прават достапни не само финансиските и производствените информации, туку и сите оние информации коишто помагаат кај вработените да се развијат претприемнички размислувања и размислувања за организацискиот бизнис. Сопирањето, криењето на информациите и неефикасната организациска комуникација доведува до зголемување на незадоволството од работата кај вработените, појава на повлеченост и сомнеж, пад на

мотивацијата и довербата, намалување на ентузијазмот и енергичноста, пад на продуктивноста и ефикасноста од работењето, па дури и одлив на талентирана работна сила и сл. Политиката на отворена врата подразбира да им се даде пристап до потребните информации и притоа да се научат организациските членови како да ги толкуваат и како да ги користат информациите. Политиката на отворена врата, транспарентноста и достапноста на информациите создава можност за развивање отворена комуникација меѓу лидерот и членовите, со што влијае на промена на нивните ставови и на нивното однесување во посакувана насока. Комуникациската ефективност во голема мера зависи од присуството на повратната информација, како помошно средство и алатка којашто потврдува како е разбрана пораката. Размената на знаењето и информациите во организацијата треба да се одвиваат непречено и без застој, а задача на организациската култура е да го детерминира, да го дефинира, да го осуди и јавно да го објави, па дури и да го санкционира секој обид или евентуална појава на задржување, стопирање или криење на потребните информации што се однесуваат на работењето. Отсуството на потребните информации, достапноста до нив или кусокот на нужни информации може да биде причина за носење несоодветна или погрешна одлука којашто може да предизвика бројни несакани последици по работењето, па дури и да ја дестабилизира организацијата. Затоа, организациската култура треба да го декларира како недозволено, непримерно, неприфатливо и забрането организациско однесување, кое подлежи на санкционирање и важи за сите, без исклучок. Од друга страна, достапноста до информациите и добрата информираност на вработените имаат бројни придобивки, како зголемување на нивната обврзаност, заинтересираност, посветеност и одговорност за завршената работа.

- *Организациската комуникација меѓу членовите на сите нивоа, особено развивање на најорнатата комуникација оддолу-нагоре* – соработката меѓу надредените и подредените, меѓу вработените и лидерите е неможна доколку не постои слободна, отворена и доверлива меѓусебна комуникација. Степенот на остварена соработка меѓу лидерите и организациските членови ја определува успешноста на организацијата. Јакнењето на комуникацијата

по нагорна линија, оддолу-нагоре, подразбира слободно движење на информациите во правец од организациското дно кон врвот. Нагорната комуникација подразбира систем на организирано прибирање, разгледување, евалуирање и усвојување најразлични сугестии, забелешки, прашања, проблеми, предлози за решенија, интервјуа со вработени, нови идеи, анкети и евалуации, поплаки и жалби од вработените и сл. Точното, правилно и вистинито информирање лидерите ќе го овозможат единствено преку прибирање на информациите од своите подредени кои се на првата фронтална линија. Само така ќе бидат точно, соодветно и правилно информирани и само така ќе ја знаат вистината за она што се случува во организацијата. Комуницирањето со подредените (одгоре-надолу) треба да биде спроведено со еднаква грижа и внимание како и кога се комуницира со надредените (оддолу-нагоре). Јасните, точни и прецизни информации добиени од дното на организацијата, нивното непречено спроведување до врвот, без можност за сопирање, криење, модифицирање, цензурирање или нивно менување, е предуслов за успешно водење на една компанија. Овие проверени методи во практиката на многу организации се покажале како многу ефикасни во процесот на создавање силна организациска култура, помогнале во правец на сузбивање на токсичното лидерство и појавата на мобингот и истовремено овозможиле иновативност и развој на нови технологии во компаниите.

- *Создавање организација којашто континуирано учи* – е единствено можно да се оствари преку сеопфатен пристап кон учењето, што во себе вклучува *учење на поединецот, тимско учење, учење за стекнување лидерски вештини* и *учење на ниво на целата организација*. Организацијата која континуирано учи треба постојано да го поттикнува, стимулира и да го охрабрува учењето на нејзините вработени, да го мотивира, вреднува и соодветно да го наградува, бидејќи на тој начин доживотното учење станува катализатор на *промени во размислувањето, однесувањето* или *извршувањето* на нејзините организациски членови, а *лидерот ја одредува насоката* во која сака да се одвива промената. Организацијата којашто континуирано учи овозможува постојана трансформација, при што ја

зголемува својата флексибилност и прилагодливост, како и брзината на реагирање на промените од надворешното окружување.

- **Градење бренд на работодавачот** – Создавањето име и имиџ на компанијата и градењето бренд на работодавачот станува прерогатив за идниот организациски развој и е она на што организациите во иднина задолжително треба да посветат внимание. Неопходно е да се креира бренд на работодавачот кој има капацитет да ги пронајде, привлече, да ги регрутира новите вработени и кој претставува магнет што привлекува млада талентирана работна сила. Во прилог на ова, организациските промени во иднина треба да одат во правец на зголемување на транспарентноста и достапноста до информациите за успешните деловни субјекти во нашата земја, не само на задолжителните финансиски податоци и извештаи, туку и информации од кои станува транспарентна и препознатлива нивната корпоративна култура, моделот на организациско однесување, лидерството и лидерскиот стил што се применува, можностите за тимска работа, флексибилното работно време, можностите за партиципативност и ангажираност на вработените при носење деловни одлуки, можностите за континуирано учење и напредување, интерното градење и надградување на способностите и вештините на вработените, развој на професионална кариера, како и дадените можности за развивање нови и дополнителни знаења и вештини, нивото на задоволство на вработените и сл., кои со помош на интернетот и со онлајн-поврзаноста можат да станат лесно достапни и транспарентни за секого и секаде во светот. Само на овој начин организациите ќе успеат да изградат бренд од своето име – да биде препознаено од сите и да привлекува млада талентирана работна сила. На тој начин, преку интернетот и социјалните мрежи организациите можат да се рекламираат, да се приближат и да станат лесно достапни за новите потенцијални вработени, истовремено да се промовираат себеси како атрактивна современа организација којашто има капацитет да ги задоволи интересите, амбициите и очекувањата на младата работна сила, толку неопходна за идниот организациски развој.
- **Менаџирање со талентираната работна сила** – подразбира развивање чувство за добра процена и идентификување на 10-20% клучни луѓе од

вработените, вработени кои имаат потенцијал и се движечка сила во организацијата, нивно следење и нивно водење со особена грижа и внимание. Би било неможно да се задржи талентираната работна сила доколку не се вложува во неа, ако таа не се надградува и развива и доколку не се применува соодветен организациски систем за наградување, мотивирање и стимулирање. Организацискиот систем на наградување и мотивирање се спроведува преку надомест и исплата на организациските ретки таленти, следење и евалуирање на нивните придонеси и соодветен надомест за трошоците за нивно понатамошно развивање и унапредување, кое е од исклучително значење, бидејќи доколку тоа не го направи организацијата на која \$ припаѓаат и работат, сигурно ќе го направи конкуренцијата. Вистинската организациска стратегија треба да заземе сеопфатен пристап и да се движи во насока на создавање нов модел на организација со организациска клима во која се создаваат и се развиваат таленти од интерните човечки ресурси коишто на долг рок обезбедуваат поврат на вложените средства. За организацијата, талентираната работна сила е изворот од кој се создаваат новите трансформациски лидери, кои се спремни да спроведуваат промени, да ги развиваат организациската култура и организациското однесување во посакуваната насока.

- *Менаџирање со различносите* – изворот на таленти не произлегува од просечните и послушни вработени, туку од оригиналноста на поединците и од различностите што постојат меѓу луѓето. Различностите подразбираат разлики во начинот на перцепција, стилот на размислување и начинот на однесување, многу повеќе од разликите што постојат меѓу луѓето во врска со нивното потекло, култура, религија, пол или возраст. Менаџирањето на различностите подразбира креирање клима во која потенцијалните предности на различностите во врска со организациското и групно извршување се максимира, додека потенцијалните слабости и недостатоци се минимизираат. Диверзифицираната работна сила е извор на нови и свежи идеи, поинакви размислувања, извор на оригиналност, уникатност и промени, толку важни и неопходни за да се одговори на предизвиците на сегашноста и на иднината.

- **Квантитативно и квалитативно мерење на економската вредност на луѓето** – Квантитативното мерење на економската вредност на луѓето се постигнува преку евалуација на вредноста на секој поединец, преку мерење на клучните перформанси (показател на клучни постигнати перформанси), следење на постигнувањата на однапред поставени и зададени цели, давање соодветна повратна информација и соодветно наградување. Тоа треба да биде искombинирано со квалитативното мерење на економската вредност на луѓето, кое се постигнува преку мерење на талентите, образованието и професионалното искуство, вештините и способностите на вработените, личните карактерни особини, ориентираноста кон тимска работа, посветеноста кон организацијата, мерење на упорноста и амбициозноста на личноста, нејзината ориентираност кон доживотно учење, брзината на учење, степенот на приспособливост и снаодливост, брзината на реакција и снаодливоста, желбата за професионално развивање, трансформирање, унапредување и усовршување, мерење на талентот за размислување и носење одлуки, мерење на талентот за односи, релации и интеракции со другите луѓе, нивото на емоционална интелигенција, степенот на социјализација и приспособливост на личноста, способноста за градење колегијални и пријателски односи со другите луѓе, чувство за емпатија кон другите, способноста да иницира, да изградува и да одржува односи со луѓето, висока лична и интерперсонална свест и способност да се стимулираат и да се инспирираат останатите, како и способност да се има влијание на другите луѓе и на нивното однесување. Ваквите луѓе ја претставуваат критичната маса и движечката сила во организацијата, од која зависи, повеќе или помалку, квалитетното спроведување на кој било од главните проекти. Во крајна линија, тоа се луѓето кои една компанија ја карактеризираат и ја дефинираат како бренд, кои ја создаваат додадената вредност на финалниот производ или услуга и го креираат гудвилот на компанијата. Квалитетното мерење на економската вредност на луѓето соодветно треба да се евалуира, да стимулира и наградува.
- **Програма за задржување на младите преку создавање и развивање систем на промоции, флексибилен систем на наградување и професионално унапредување во кариерата** – Младите имаат свои желби и

интереси, вредносни системи и очекувања, како што се: можности за унапредување и развивање на кариерата, слобода во работењето, работно окружување коешто инспирира и мотивира, богати придобивки, флексибилен систем на наградување, како и висок степен на задоволување на нивните потреби. Понатаму, неопходниот баланс меѓу приватниот и професионалниот живот е многу важен за младите генерации и за потенцијалните идни вработени, што во организациите очигледно предизвикува малку внимание и нема некое поголемо значење за сегашното организациско лидерство. Рамнотежата меѓу приватниот и професионалниот живот ја преферираат и исклучително ја ценат новите генерации. Тие многу често не признаваат и не почитуваат авторитет, но многу високо го ценат начинот на кој некој се однесува кон нив. Многу повеќе ги ценат својата слобода и својот исполнет социјален живот, многу повеќе ја ценат самата работа и начинот на кој таа се извршува, отколку висината на платата, титулата или позицијата. Новите генерации високо го вреднуваат балансот меѓу работата, приватниот и социјалниот живот, како и организациската култура. Затоа организациската програма за привлекување, развивање и задржување на младата работна сила може да биде ефикасна доколку обезбеди понуда на интересни, возбудливи и предизвикувачки работни ангажирања коишто се во согласност со нивните индивидуални афинитети, желби и амбиции, работа во тимови водени од врвни лидери, понуда на можности за доквалификација, преквалификација и за развој на професионалната кариера, рамнотежа меѓу работата и социјалниот живот, флексибилен систем на наградување, создавање услови за нивно учество во сопственичката структура преку акции и удели во компанијата, дополнителни промоции, признанија и придобивки, како флексибилно работно време, службено возило на располагање, подолги одмори, пријатна и позитивна работна атмосфера и сл. Поради опциите и можностите кои им се нудат надвор од организацијата или надвор од земјата, доколку во организацијата не го добијат она што го очекуваат, младите луѓе многу полесно решаваат да ја напуштат организацијата, за разлика од претходните генерации вработени. Од тие причини, вистинската организациска стратегија треба да се креира во насока на создавање нов модел на

организација којашто се одликува со клима што има капацитет да ги привлече, да ги вработи и да ги задржи младите луѓе.

- *Програма за намалување на флукуацијата на работна сила* – задржувањето на работната сила е горлив проблем за голем број организации. Намалувањето на флукуацијата на работната сила е можно доколку се задоволат очекувањата на вработените на колку што е можно повисоко ниво, што влијае на зголемување на задоволството од работата, на посветеноста и лојалноста кон организацијата. Можноста за унапредување и за развивање на кариерата, флексибилното работно време, работното окружување коешто инспирира и мотивира, системот за наградување, мотивирање и стимулирање, системот на професионални унапредувања, пакетот на придобивки и признанија се само некои од методите за намалување на флукуацијата на работната сила. Во таа насока, потребно е компаниите да користат комбинација од компоненти што создаваат систем на наградување, при што истовремено обезбедуваат доволно можности и шанси за индивидуален личен и професионален раст на поединецот, позитивна работна средина, сигурна и стабилна иднина.
- *Јакнење на чувството на среќа и задоволството од работата, посветеноста и лојалноста на организациските членови* – Задоволувањето на очекувањата, потребите и интересите, желбите и амбициите на вработените, успешната соработка со соработниците и лидерот, позитивната и благопријатна работна средина, чувството на припаѓање, блиските колегијални и пријателски неформални односи што се градат меѓу луѓето влијаат на нивото на задоволство од работата и на чувството на среќа. Посветените и лојални вработени чувствуваат задоволство што се дел од организацијата на која ѓ припаѓаат и што учествуваат во реализацијата на нејзините успеси. Лидерот е во можност да развие висок степен на посветеност на вработените доколку умее да покаже дека има доверба во своите подредени, ако се одликува со чесност, искреност и доследност во договореното, доколку им обезбеди достапност до сите потребни информации, ако им даде право да учествуваат во процесот на носење одлуки, доколку им обезбеди професионален развој преку постојано учење, тренинг, обука и фер третман и доколку им ги даде сите награди за кои однапред се договориле дека им припаѓаат. На тој начин, лидерите на своите вработени им даваат можност да станат подобри и поуспешни работници.

ЗАКЛУЧОК

Според сето досега изнесено во докторската дисертација, конечно доаѓа делот каде што се вкрстуваат *теоретскиот* и *емпирискиот* сегмент и се комплетира методолошката целина. Теоретскиот дел ја опфаќа актуелната светска и домашна литература, најновите сознанија, современите модели, методи и техники, актуелните концепти во теоријата коишто се однесуваат на начините на креирање, унапредување и развој на организациското однесување со помош на лидерството. Емпирискиот дел ги опфаќа добиените резултати од истражувањето, спроведено на примерокот на деловните субјекти во Македонија.

Од комплетната методолошка целина произлегуваат следниве, несомнено важни заклучоци и врвни приоритети за идниот успешен развој на деловните субјекти во Македонија:

1. Развој на организациското однесување – Организациското однесување подразбира воспоставување широка организациска рамка, платформа во чии граници и според дефинирани правила и утврден систем на вредности, се организира формалниот и неформалниот потсистем, се уредува, се организира, управува и се извршува организациското работење. Организациското однесување е манифестација на организациската култура и на нејзиниот систем на вредности. Да се создаде ново, да се измени или да се развие постоечкото организациско однесување е исклучително тежок, долготраен и макотрпен процес, во кој се спроведуваат серија организациски промени. Да се променат размислувањата, однесувањата и ставовите на вработените, нивниот менталитет и нивните навики, за многу организации и за нивните раководства претставува невозможна мисија, но само на прв поглед. Практиката на светските компании бележи сосема спротивен тренд и покажува дека ***менувањето на организациското однесување е можно и реално остварливо***, со што го демантира ваквото убедување коешто е доминантно на овие простори. Сите барем еднаш во животот сме биле сведоци на драматично менување на организациското однесување во случај кога во организацијата се случуваат организациски промени од типот на промена на врвното раководство, промена на системот на организациското работење, промена на технолошките процеси, продор на нови пазари, промена на производствениот асортиман итн. Оттука произлегува заклучокот дека организациското однесување е подложно на менување и на еволуција, само прашањето

е дали се менува во позитивна или во негативна насока. Во случај кога на организациското однесување не му се посветува доволно внимание, кога се игнорира или се потценува неговата сила и моќ, кога се остава само, природно и спонтано да се развива без да се определат граници, правила и принципи, кои важат за сите и ги почитуваат сите, организациското однесување може да биде силата којашто ќе ја однесе организацијата во бездна, од каде не постои можност за враќање.

2. Градење силна организациска култура – Силната организациска култура подразбира дефинирање модел на колективно однесување на организациските членови, што произлегува од организациската визија, системот на норми, од организациските симболи, верувања и навики. Начинот на размислување на организациските членови, начинот на кој се чувствуваат и се однесуваат, начинот на кој влијаат едни на други, начинот на кој се однесуваат во релациите со луѓето во и надвор од организациските граници, е резултанта и одраз од нивото на развиеност на организациската култура. Културата е одраз на она што е и што претставува самата организација. Таа ги прикажува организациската *оригиналност и автентичност*. Организациската култура го одредува *идентитетот и индентитетот* на една организација, она што е нејзина карактеристика и според која се разликува од сите останати. Најважната карактеристика на организациската култура е што не постои начин да се копира или да се имитира, таа е една, единствена и неповторлива. Најчесто организациската култура е дизајнирана, дефинирана, формулирана и определена од лидерот, додека менаџментот дејствува и функционира во границите на таа култура. Вработените ја одредуваат и ја детерминираат организациската култура, тие се препознаваат според моделот на организациската култура, а истовремено се нејзини агенти кои ја прокламираат и ја презентираат во контактите со другите луѓе од надворешниот свет, надвор од организациските граници. Правилата на однесување на организациските членови во тековното работење зависат од начинот на кој е дефинирана и е определена организациската култура. Силната организациска култура подразбира силна поврзаност и приврзаност на организациските членови кон културните верувања и кон системот на вредности, таа е прифатена и почитувана од сите подеднакво, при што организациските членови се однесуваат во согласност со утврдените правила и норми. Силната организациска култура е предуслов за создавање благопријатна работна средина, каде што луѓето чувствуваат припадност, се градат пријателски и колегијални односи на меѓусебна соработка и поддршка меѓу членовите

на организацијата. Организациската култура ги определува главните карактеристики според кои една организација се разликува од сите останати, го дефинира имиџот на организацијата, го создава нејзиниот рејтинг, го гради брендот на работодавачот, го определува доминантниот лидерски стил, начинот на комуникација, организациската стратегија, стандардите и критериумите за следење на успешноста на организацијата и, конечно, ја создава нејзината конкурентска предност во однос на сите останати. Според тоа, организациската култура може да ја претставува тајната формула, нулецот од кој се гради, се создава и се постигнува организацискиот успех, таа претставува основа од која произлегува организациското однесување. Кажано поинаку, не можете да очекувате позитивно организациско однесување доколку во организацијата не е дефинирана и воспоставена силна организациска култура, едноставно, тоа е неможно.

3. Градење организациски систем на вредности – За да се изгради силна организациска култура, потребно е, пред сè, да се дефинираат вредностите коишто би биле вградени во сржта на организациската култура, како на пример: колегијален однос и меѓусебна почит меѓу вработените, инвентивност и креативност во работата, посветеност кон работата, етиката и моралот, високо вреднување на учењето и талентите, правила за унапредување и развој на професионалната кариера, евалуација и наградување на постигнатите резултати и сл. Системот на вредности треба да биде **стројо дефиниран и прецизен**. Истовремено треба да биде **хомојен, конзистентен и стабилен**. Како најважно од сè, системот на вредности треба да биде **почитуван од сите организациски членови**, без разлика на работното место и позицијата што ја зазема личноста во организацијата. На овој начин се поткрева системот на вредности на една скала повисоко, над личните системи на вредности што ги има секој организациски член. Личните ставови, убедувања, предрасуди или навики се ставаат во сенка, а на piedestal се поставува организацискиот систем на вредности. Вака детално и прецизно формулираниот систем на вредности не остава простор за дилема меѓу организациските членови, се дестимулира субјективизмот и не постои можност за фаворизирање или за деградирање поединци, ниту пак, можност за селективно почитување на организациските правила. Истовремено, на ваков начин јакне чувството на рамноправност и еднаквост, со што се намалуваат причините за појава на недоречености, недоразбирања, стрес и конфликти меѓу вработените. Почитувањето на системот на вредности започнува од врвот и се движи кон организациското дно, односно врвното раководство со своето однесување дава личен пример, кој останатите

едноставно, мораат да го следат. Сосема е непримерно кога лидерот бара од вработените да ги почитуваат вредностите ако тој нив не ги почитува. Ваквиот систем на вредности набрзо почнува да откажува и наместо да биде основа од која би се создала силна организациска култура, системот на вредности станува обичен текст кој е запишан на хартија.

4. Етиката и моралните вредности во организацијата – Во секоја современа и сериозна организација, неопходно е етиката и моралот да станат филозофија на однесувањето на луѓето. Со помош на етиката се гради код на морални принципи со кои се дефинираат добри или лоши, погрешни или вистински, прифатливи или неприфатливи, дозволени или недозволени модели на организациско однесување. Етичките правила и стандарди се пренесуваат од врвот на организацијата, па надолу, до сите вработени. На таков начин етичкото однесување на лидерите и менаџерите станува *модел со кој се дава личен пример* за останатите вработени. Етичките и моралните правила и принципи се следени од сите сегашни, како и идни генерации вработени. Нивното постоење ја намалува појавата на нееднаков и нефер третман, дискриминацијата или фаворизирањето поединци, ги утврдува правилата за унапредување и наградување, ги поставува како приоритет заедничките над личните интереси, го оневозможува неетичкото и неморалното, арогантно и неколегијално однесување во организацијата, а ја дава и можноста да се разоткријат настани или појави коишто се во основа неисправни, неетички или незаконски. На овој начин не е оставено место за дилеми, нееднаков и нефер третман или за субјективно толкување на нештата. Во организација во која царува етиката, се создава пријатен амбиент и динамична работна атмосфера, која е почитувана и високо вреднувана од страна на вработените.

5. Стратегиското значење на човечкиот капитал – Организациските придобивки од оптималната искористеност на организациските ресурси, а особено придобивките од максималната искористеност на човечкиот потенцијал со кој располага организацијата, се недискутабилни. На piedestалот од организацискиот инпут, *човечките ресурси се најважниот фактор од кој зависи и кој е пресуден за идниот организациски развој*. Организациските членови, збирот на нивните производствени вештини, знаења и таленти, стекнати низ искуството, преку процесот на формално и неформално образование, го претставуваат човечкиот капитал со кој располага организацијата. Човечкиот капитал е резултанта од *способностите* коишто

ги поседуваат вработените и нивната *посветеност кон работата*. Овде особено е важен фактот што организацијата има потенцијал и може да влијае на зголемување на постоечките способности на вработените во правец на нивно зголемување, проширување на нивниот опсег и усовршување. Истовремено може да влијае на нивото на посветеност кон работата. Преку дејствување на овие два елемента во насока на нивно зголемување и унапредување, организацијата стекнува придобивки, добива додадена вредност и го зголемува човечкиот капитал, неговиот капацитет и потенцијал.

6. Развој на менаџирањето со човечките ресурси – Организацијата може да реализира додадена организациска вредност доколку *менаџирањето на човечките ресурси го поврзе со идниот развој на талентираната работна сила и лидерството*. Доколку овие три елементи станат важен сегмент и доколку тие се вклопат во севкупните организациски бизнис стратегии, организацијата може да очекува иден развој и напредување. Долгорочното стратешко планирање на работната сила и развивањето на човечкиот фактор бараат еден нов и поинаков, сеопфатен пристап и *систематско долгорочно инвестирање*, со цел да се обезбеди нивен континуиран развој. За точно и прецизно утврдување на обемот на инвестициите за оваа намена, по обем и содржина, пред сè потребно е да се дефинираат *идните бизнис потреби*. Понатаму, потребно е да се земат предвид идните предвидувања и очекувања, како и трендот, во смисла идната понуда и побарувачка на работната сила. Следно, треба да се направи споредување и усогласување на висината на вложените инвестиции во развој на човечкиот фактор и идните бизнис потреби. Сето ова би придонело кон намалување на хроничниот и континуиран недостаток на талентирана работна сила и на дефицитот во лидерството. Со оглед на тоа што предвидувањата упатуваат на проблемите со кои ќе се соочат организациите во иднина, како: забележливо демографско стареење на населението, демографски промени, намалување на бројноста на младата популација, како и јакнење на емиграцијата позната како одлив на мозоци, потребно е сега и веднаш, организациите да се посветат на проблематиката со менаџирање на човечките ресурси. Во прилог на ова зборуваат честите информации за зголемена флукуација и засилена мобилност на младите генерации кон западноевропските и кон прекуокеанските земји, во потрага по слободни работни места и атрактивни вработувања. Крајно време е да се активира црвената светилка за аларм, не само на организациско, туку и на општествено ниво. Во вакви околности и соочени со вакви предизвици, потребно е организациите да излезат од зоната на комодитет и

многу посериозно да се позанимаваат и да се ангажираат со проблемите со работната сила. Потребно е да се стори многу повеќе, отколку постојано да се повторува фразата дека „човечките ресурси се најважниот фактор за организациски развој“.

7. Оптимално искористување на интерните човечки ресурси – Изворот на сегашната и на идната квалификувана и талентирана работна сила се интерните организациски човечки ресурси. Потребно е во рамките на организациите, преку систем на стратегии, методологии и иницијативи, таа постојано да се гради, да се јакне и развива. Во оваа фаза улогата на лидерите е од исклучителна важност. Неопходно е лидерите да бидат личности кои поседуваат исклучително чувство за проценка, за да можат да ги *идентификуваат 10-20% клучни луѓе* од вработените во организацијата, кои имаат капацитет и поседуваат потенцијал да бидат идната талентирана квалификувана работна сила, вистински професионалци и експерти во својата професија. Една од врвните вин-вин стратегии е ваквите луѓе со кои располага организацијата да *се следат и да се водат со особена грижа и внимание*. Талентот на вработениот може да биде изразен и да се манифестира како талент за упорност и настојчивост, како талент за размислување и брзина на носење одлуки или талент за односи, релации и интеракции со луѓето во и надвор од организацијата. Сеедно, ваквите луѓе ја создаваат критичната маса и претставуваат движечка сила во организацијата, тие ги даваат поттикот и импулсот за движење напред. Овие луѓе се носители на промени, тие го градат брендот на компанијата, ја создаваат додадената вредност на финалниот производ или услуга и го креираат гудвилот на компанијата. Многу подобра опција за организацијата е талентираната работна сила да се создава, да се развива и да се унапредува од постоечките интерни резерви и ресурси, отколку да биде во потрага по талентирана работна сила којашто се нуди на пазарот на трудот. Организациската стратегија да се купува наместо да се создава, развива и да се унапредува. Талентираната работна сила во практиката се покажала како неефикасна, од причина што таа не креира динамика. На овој начин организацијата не гради јасен фокус и не создава динамична работна средина, а ваквите потези често се покажуваат како исклучително ризични, проследени со голема веројатност да се погрешат во процената.

8. Процес на активирање и ставање во функција на талентираната работна сила – Процесот на идентификување талентирани вработени треба да биде транспарентен и ефикасен и тој да се спроведува во рамките на компанијата. Притоа

потребно е да се надминат внатрешните, меѓусекторски граници и организациските бариери, внатрешните организациски разграничувања и поделби по најразлични основи. На ваков начин вработените престануваат да бидат пасива – трошок за организацијата и тие стануваат нејзина *активна – средство и комерцијален имот во кој лежи неограничен потенцијал, кој создава нова додадена вредност за организацијата*. Во зависност од начинот на кој ќе биде употребен и искористен човечкиот капитал, зависи степенот и висината на постигнатиот ефект и перформанси. Откако ќе се идентификуваат и ќе се откријат талентирани вработени, откако ќе поминат низ процесот на учење и развој на професионалната кариера, потребно е да се дејствува со последниот инструмент – да им се дадат и да им се понудат *можности*, за да покажат што знаат. Еден од начините е да им се понудат повисоки раководни позиции, каде што се стекнуваат со поголеми и позначајни обврски и одговорности. Само на овој начин процесот на учење и развој на талентираната работна сила добива смисла и цел. Истовремено, организацијата испраќа силна порака до сите вработени дека интензивното учење, дополнителниот ангажман, посветеноста кон работата, жртвите и откажувањата што ги прават вработените, како и залагањата, во крајна линија се исплатат, тие високо се вреднуваат, се евалуираат и се наградуваат.

9. Нудење можности за вработените и намалување на флукуацијата на работната сила – Идната работна сила ја сочинуваат сегашните млади генерации, чии желби и интереси се многу поразлични од оние на претходните генерации вработени. Нивниот систем на вредности и очекувања, чувството за почитување и прифаќање авторитет, брзината на спроведување одлука дадена од повисоко ниво или покажаната послушност не се на исто ниво како кај сегашните или претходните генерации вработени. Современиот начин на живот, достапноста до потребни информации, системот на образование, промените во семејниот живот, односот кон родителите, честите и вообичаени миграции на младите, демографските промени на глобално ниво, достапноста до потенцијални вработувања надвор од нашата земја, нивната подготвеност да заминат во секој момент, одливот на мозоци од нашата земја итн., се само некои од мноштвото горливи проблеми со кои се соочуваат не само организациите, туку и општеството во целост. Младите генерации, за разлика од претходните, високо ја ценат својата слобода, особено го преферираат удобниот живот, многу повеќе се практични и прагматични. Тие имаат потреба за неопходниот баланс меѓу приватниот и професионалниот живот, многу повеќе ја ценат работната средина

каде што работат и начинот на кој ги извршуваат работите, отколку висината на платата, титулата или позицијата. Организацијата којашто е ориентирана кон иднината, задолжително треба да ги има предвид нивните желби, потреби, ставови, интереси и афинитети, од причина што овие млади луѓе се нивната идна работна сила. При формулирањето организациска програма за привлекување млади кадри, за да биде атрактивна, таа мора да обезбеди понуда на интересни, возбудливи и предизвикувачки работни ангажирања, работа во тимови кои би биле водени од врвни лидери, од кои можат многу да научат и да го унапредат своето знаење и искуство, понуди за можности за доквалификација, преквалификација и динамичен развој на професионалната кариера. Притоа не смее да се изгубат од вид флексибилното работно време, можностите за учество во сопственичката структура преку акции и удели во организацијата, дополнителните промоции, признанија, бонуси и придобивки, флексибилниот систем на наградување во согласност со достигнатото ниво во развој на кариерата, пријатната и позитивна работна атмосфера итн. Доколку организацијата во која работат не е во можност да им го понуди тоа, тие ќе го побараат надвор од организацијата или надвор од нашата земја. Не смее да се занемари фактот дека младите генерации многу потешко емотивно се поврзуваат со своите колеги и пријатели, па според тоа, многу полесно се решаваат да го напуштат работното место, својата организација или својата земја. Затоа, намалувањето на флукуацијата на работната сила е можно само доколку се задоволат очекувањата на вработените на повисоко можно ниво. Изнаоѓањето модели, системи на мотивација и системи на наградување коишто би ги задоволиле нивните очекувања би придонело кон зголемување на задоволството од работата, посветеноста и лојалноста на вработените кон својата организација.

10. Процесот на создавање лидери – Процесот низ кој од талентираната работна сила се создаваат идните лидери е исклучително долготраен, скап, макотрпен и потполно неизвесен. Според сознанијата од истражувањата, потребниот период за пронаоѓање и развивање врвни лидерски вештини на талентиран вработен, во просек изнесува *од 7 до 12 години*. Долгорочниот развоен процес низ кој од талентирана работна сила се создаваат лидери треба да биде проследен со плански и проактивни дејствија. Потребно е да се употребат моделите и успешните практики на високоразвиените компании, каде што *идно потребите за талентирана работна сила се утврдуваат и сејќи години однајред*. На овој начин, проактивно се менаџира со

талентираната работна сила, со што се моделира ритамот за развој на кариерата на поединецот, проследено со повремени промоции и унапредувања коишто се случуваат по одредено време и со постигнатото ниво на знаење. На овој начин се оневозможува да се постигне презаситеност или недостиг на талентирана работна сила и **во континуитет се создаваат лидери**. Развојните програми и воспоставената практика на најдобрите компании покажуваат дека најголеми се ефектите во процесот на развој на талентирана работна сила доколку однапред се направи **анализа и преглед на потребните вештини** што треба да ги поседува *идниот лидер* за да биде способен да се справи со идните предизвици и за да може да успее. Неговиот систематски, континуиран раст и развој се овозможуваат преку правилен и прецизен избор на неопходни програми, тренинзи, обуки, едукација и давање можности. Особено е ефикасно кога вработените во една организација имаат можност своите знаења, способности и вештини да ги надградуваат и да ги развиваат во континуитет. Од овие вработени, во текот на процесот за едукација и учење различни знаења и сет од вештини, се создаваат мултиталентирани вработени, кои се способни брзо и ефикасно да се трансферираат од едно на друго работно место, секаде каде што за тоа ќе се укаже потреба. Со нивната правилна мотивација и квалитетно водење од страна на лидерот, тие работат многу повеќе, се ангажираат во процесот на работа во целост и постигнуваат резултати за кои не ни мислеле дека некогаш можат да ги постигнат, со што стануваат вистинско богатство за организацијата. Преку нивното мигрирање на стратешки позиции и ротирачки работни места, компаниите создаваат мултиталентирани вработени кои знаат да работат на различни работни места и на различни позиции и истовремено проактивно го развиваат и го јакнат нивниот талент, во согласност со потребите на организацијата. Ваквото менаџирање со вработените е многу поефикасно кога овие вработени се создаваат од организациските резерви, отколку да се бара и да се купува талентирана работна сила на пазарот на трудот.

11. Развој на лидерството во иднина – Современиот модел на лидер и лидерот на иднината е оној што ги инспирира и ги поттикнува вработените да ги пронајдат најдобрите идеи и начини за извршување на работата, тој е ориентиран не само кон спроведување, туку и кон предизвикување промени. Новото време и неизвесната иднина бараат брза и флексибилна организација, растоварена од голем број хиерархиски нивоа, организација со порамна организациска структура, која подразбира понатамошно делегирање на одговорностите, каде што одлуките ги носат вработените

на пониските организациски нивоа. Во ваквиот организациски модел сè помалку има место за доскорешниот авторитарен лидер, кој самостојно одлучува, бара исполнување на задачите во строго определени временски рокови, наредува и контролира и ги мотивира своите вработени со награди и казни. Приматот му припаѓа на новиот лидер на иднината, трансформацискиот лидер, кој станува посветен на континуираното учење, тренингот, менторството, насочувањето, водењето, со цел за развивање и јакнење на сопствените лидерски вештини, создавање нови лидери од организациските членови и создавање хармонизирана организација којашто е ориентирана кон луѓето и кон односите што се случуваат меѓу нив.

12. Создавање трансформациски лидери – Трансформацискиот модел на лидер е лидерот на иднината, оној што ја формулира визијата, оној што ја дефинира, ја модифицира или внесува нов модел на организациска култура и однесување, тој спроведува промени, инспирира и води со давање личен пример, се одликува со вештини на однесување, влијае на промена на начинот на размислување и однесување на вработените. Трансформацискиот лидер е оној лидер кој поседува чувствителност и емпатија, се грижи за членовите на тимот, тој е во постојана интеракција со организациските членови, лидер кој оди и зборува, оној што ги слуша вработените и разговара за нивните потреби, амбиции и желби, за она што ги мотивира, инспирира и ги придвижува кон акција, оној што ги учи, ги тренира и ги менторира организациските членови во насока на развивање професионалната кариера, ги координира и ги насочува, и е *единствениот ирифајллив модел на лидерство во 21. век*. Променливото екстерно и интерно окружување од лидерите бараат креирање нов светоглед и поширока рамка низ која полесно се гледа големата слика. Потребно е час покоро лидерите да иницираат, а организациите да изградат системски пристап за рано детектирање, откривање, анализирање и соодветно реагирање на промените коишто постојано се случуваат во и надвор од организацијата, да развијат стратегии за полесно менување и приспособување кон промените во динамичното бизнис окружување. Успешноста на овој трансформациски модел на лидер се мери со неговиот капацитет да создаде организација којашто е брза, флексибилна и ефикасна, којашто е во процес на континуирано менување, трансформирање и приспособување на надворешното окружување, бидејќи само таков модел на организација има шанси и можности да преживее во денешното и во идното окружување.

13. Спречување и елиминирање на појавата на токсично лидерство –

Практикувањето на лидерството на нерационален и невообичаен начин, од лидер кој со своето однесување создава работно окружување што е разорувачко, деструктивно и дисфункционално, за жал, е забележливо присутно и кај деловните субјекти во Македонија. Појавата на токсичното лидерство упатува на дијагнозата – постоење на слаба организациска култура во организацијата, неетичко и негативно организациско однесување, неизграден систем на вредности. Токсичното лидерство подразбира работна средина каде што постои деструктивно лидерство, каде што вработените се изложени на најразлични облици на малтретирање, злоставување, вознемирување или навредување или над нив се спроведува мобинг. Во таквата работна средина вработените се изложени на постојани психолошки притисоци, низ работните простории и меѓу вработените се шират дезинформации, во организацијата постои рангирање, меѓуколегијално натпреварување и нефер конкуренција. Честа е појавата на криење и сопирање информации, поттикнување раздор, расправи, озборувања и конфликти. Во ваквите организации не е исклучено присуството на корупција, полтронство, саботажа или манипулација со вработените. Овие деструктивни однесувања се непримерни и неприфатливи за една сериозна организација којашто е ориентирана кон иднината. Во секоја организација постои можност да се појави некаков облик на токсично лидерство, меѓутоа таа мора да има развиено ефикасни механизми со кои таквата појава се стопира веднаш. Манифестациите на токсичното лидерство можат да предизвикаат сериозни и трајни оштетувања на поединците, групите, па дури и стануваат тивок убиец на организациското ткиво. Потребно е врвното раководство преку организациската култура и детерминираното позитивно однесување, преку етичкиот кодекс на однесување и системот на стандарди, да направи сè што е во негова моќ за да ги оневозможи ваквите евентуални појави, нив најостро да ги осуди како непримерни, неприфатливи и недозволиви форми на организациско однесување или да ги стопира, да ги санкционира и забрани. Со тоа се создава можност за намалување или исчезнување на појавата на агресивно меѓучовечко или неетичко однесување меѓу луѓето, заштита на вработените во и надвор од организацијата. Во прилог на ова говорат сознанијата што ги имаме – дека за успешни лидери зборуваме тогаш кога лидерите имаат капацитет и способност да создадат креативна и инспиративна, пријатна и позитивна работна средина.

14. Создавање организација којашто континуирано учи – Во овој современ модел на организација потребно е учењето да биде дел од сетот на вредности. Тоа треба да се спроведува на сите нивоа, да биде хоризонтално дисперзирано во сите правци низ организацијата, за што е потребна колегијалност и соработка меѓу вработените на сите нивоа, како и постојано јакнење на меѓусебните односи. Квалитетен работник станува оној што брзо учи, кој знае и умее да го пренесе своето знаење на останатите, знае да помогне и да охрабри, тој инспирира и мотивира со своето позитивно однесување. Посакуван профил на вработен е оној кој успева да биде побрз, поснаодлив и покреативен, кој е ориентиран кон ризикот и промените, поседува знаења и вештини за повеќе работни позиции, тој е приспособлив и флексибилен, развил свое портфолио од сет на знаења и вештини, а покрај формалното знаење, поседува и практично, функционално или т.н. *џаџијно знаење*. Знаењето само по себе, во денешно време, престанува да биде крајната цел, напротив, завршеното формално образование и стекнатата диплома се предуслов за добивање работно место, кое претставува нов почеток на понатамошно доживотно учење за проширување на постоечките и за стекнување нови знаења, примена на знаењата во практичната работа и учење стручни вештини.

15. Поттикнување на инвентивноста и иновативноста – Генератор и иницијатор на идниот организациски развој се новините и иновациите, кои имаат моќ да ја придвижат организацијата од моменталната позиција кон некоја идна посакувана позиција преку процесот на промени што се спроведуваат во рамките на организацијата. Извор на новите идеи, сугестии, предлози и решенија се вработените кои работат во организацијата и кои за работата што секојдневно ја извршуваат располагаат со најголем број информации. Доколку во организацијата владее општо мислење дека вработените се тука за да работат, а менаџерите да размислуваат и да носат одлуки, тогаш не треба воопшто да зачудува нивната евентуална летаргичност, некреативност или незаинтересираност за работата што секојдневно ја извршуваат. Непосредните извршители се вработените од првата фронтална линија и тие се најдобро запознаени со деловите и фазите од работењето што функционираат добро, сегменти од работењето каде што постојат пропусти и кои се извор на потенцијални проблеми, а неретко знаат и имаат идеја како би можело да се решат тие или имаат низа предлог-решенија со кои проблемот би бил надминат. Меѓутоа, најчесто и најголем проблем е што немаат кому тоа да му го кажат. А од друга страна, зошто би

размислувале или би нуделе решение ако од тоа не добијат ништо? Никогаш не смее да се заборава дека луѓето по својата природа се егоисти. Ако е тоа така, тогаш организацијата мора да изнајде метод или начин како да започне да ги стимулира, да ги поттикнува и охрабрува креативноста и инвентивноста на вработените. За таа цел, потребно е организацијата да создаде **развиен систем за ирибирање, селектирање, евалуирање и наградување на најдобрите идеи**. На овој начин таа до своите вработени испраќа силна порака дека ги поддржува, ги поттикнува и ги охрабрува новите идеи и размислувања. Луѓето научиле да веруваат во нешто само тогаш кога ќе видат како тоа функционира во практика, кога вредностите ќе станат дел од правилата и процедурите, а кога сето тоа ќе се ефектуира преку системот за компензации и наградување на најдобрите и најуспешните.

16. Развој на тимовите и тимската работа – Во процесот на формирање тимови, лидерот прави најдобра можна **комбинација од стручни и квалитетни вработени од различни локации и меѓу нив создава синергија**. Во тимот, лидерот е тимски учител и тренер, кој кон вработените се однесува со почит и ги третира како индивидуи рамни на себе, кои покрај професионалниот, имаат и свој приватен и социјален живот. Самосвесноста – вештината да се спознае себеси и сопствената личност, да ги спознае членовите на тимот, емпатијата и активното слушање, коефициентот на емоционална интелигенција со која располага, нивото на чувствителност, толеранција, контрола на темпераментот, менаџирањето со своите и со емоциите на останатите членови од тимот, вештината да го реализира својот севкупен потенцијал како лидер и потенцијалот на луѓето во тимот, стануваат клуч и суштина на лидерските вештини, многу поважни од чистата интелигенција со која располага или нивото на индустриско или техничко знаење на лидерот. Успешноста на групата, тимот или организацијата зависи од **иридонесот и ирицицијативноста на секој поединец**, не само од знаењето, вештината и способностите на лидерот, како што се мислеше до неодамна. Оваа промена предизвикува менување во концепцијата на релација лидер – следбеник во лидер – соработник, каде што успешноста е детерминирана и зависи од вложениот труд, ентузијазмот и од заложбата на секој поединец, а способноста на искористеност на сите расположливи организациски ресурси и потенцијали, ангажирање на различностите коишто постојат меѓу луѓето, зависи од успешноста и од умешноста на лидерот да води. Денес повеќе од извесно е дека иднината им припаѓа на оние организации што се флексибилни и прилагодливи, чија работа ја извршуваат

виртуелни тимови екипирани од високи професионалци, тимови со високо ниво на самоуправање и тимови коишто се самораководат, организации чија стратегија ќе биде базирана на континуирани промени.

17. Создавање самоуправувани тимови – Самоуправуваните тимови се тимови во кои е силно нагласено учеството на вработените не само во процесот на носење на деловните одлуки, туку и во процесот на давање сугестии, предлози и препораки. Собраните мислења, предлози и сугестии минуваат низ процес на евалуирање, при што најдобрите се усвојуваат, се спроведуваат и соодветно се наградуваат. Самоуправните тимови претставуваат највисокото ниво на создавање тимови и на практикување тимска работа. Преку самоупрауваните тимови, работата станува предизвик за тимските членови, таа ги исполнува и од неа чувствуваат задоволство. Вработените се поистоветуваат со тимот, се идентификуваат со организацијата и со постигнатите резултати и перформанси, а во границите на организацијата се чувствуваат како нејзини рамноправни членови и како дел од организациското ткиво. Работата во самоупрауваните тимови на тимските членови им нуди шанса и им овозможува да научат и да се стекнат со нови знаења, да ги зголемат и да ги мултиплицираат своите способности, знаења и вештини. Самоупрауваните тимови создаваат услови за нивно понатамошно учење и надградување, за размена на дотогашните знаења и искуства, како и лично и професионално усовршување на тимските членови. Самостојното носење деловни одлуки *го зголемува чувството на одговорност и посветеност* кај вработените, ја јакне нивната самодоверба, ја зголемува нивната храброст за справување со ризик, а во работата наоѓаат смисла и задоволство. Како последица од сето досега кажано, самоупрауваните тимови го стимулираат најјакиот мотив кај луѓето – *чувството на приврзаност и припадност* кон групата или тимот.

18. Отвореност и достапност до информации преку интернет и преку социјалните мрежи – Преку интернетот и преку социјалните мрежи организациите можат да се рекламираат себеси, да ги промовираат своите производи и на тој начин да се приближат до *потенцијалните кувачи*. Интернетот и социјалните мрежи се исклучително ефикасни во процесот на пронаоѓање, регрутирање и ангажирање на *работната сила*. Пронаоѓањето и привлекувањето на младата работна сила и новите вработени е можно доколку организациите се ослободат од својата затвореност и летаргичност. Потребно е еднаш засекогаш да се обидат да ја надминат предрасудата

дека секоја информација е деловна тајна и дека секој што нешто прашува има скриени намери или некаква позадина. Зголемената информираност и транспарентност на податоците и информациите за организациите во нашата земја подразбира презентирање информации преку интернет и на социјалните мрежи со чија помош би станале препознатливи, атрактивни и лесно достапни за секого. Понудата не треба да се состои од минимални информации за производите, сертификатите што ги поседуваат и за историјата на компанијата, напротив, потребни се информации во врска со нивната корпоративна култура, за моделот на организациско однесување со кое се одликуваат, моделот на лидерство, за можностите за тимска работа и флексибилно работно време, можностите за учество и ангажираност на вработените во процесот на носење деловни одлуки, можностите за континуирано учење и напредување, интерното градење и надградување на способностите и вештините на вработените, развој на таленти, развој на професионална кариера на вработените, како и за дадените можности за развивање нови и дополнителни знаења и вештини, за нивото на задоволство на вработените и сл. На овој начин, организацијата себеси се рекламира како **атрактивна и посакувана дестинација за младата работна сила** и за новите потенцијални вработени. Така, организациите од своето име создаваат препознатлив бренд, кој би бил препознаен од сите и би бил магнет што привлекува млада талентирана работна сила.

19. Организациската комуникација и политика на отворена врата – Двонасочната комуникација, повратната информација, потребата од размена на знаење и искуство со цел за јакнење и зголемување на организациското знаење, достапноста до потребните информации, партиципативноста на вработените во процесот на носење одлуки, се само некои од предизвиците кои треба да станат императив за сегашните, а особено за идните лидери. Успешноста на организацијата е условена од соработката којашто се реализира преку комуникацијата што е воспоставена и се одвива меѓу организациските членови на сите хиерархиски нивоа. Од тие причини, за да се одржува комуникацијата на задоволително ниво, неопходно е **комуникациските канали да бидат природни, а размената на информации и знаењето да се спроведуваат непречено во сите правци**. Нагорната комуникација подразбира систем на непречено прибирање информации од првата линија на вработени, непосредните извршители, од кои се обезбедуваат: информации, сугестии, идеи, предлози, решенија, поплаки и жалби од вработените и сл. Надолната линија овозможува проток на информации, одлуки и решенија, во правец од врвот кон дното. Латералната линија за размена на

информации ја овозможува меѓусекторската соработка на вработените. Непреченото одвивање и непречената размена на потребните информации се проверени методи коишто се покажале како исклучително ефикасни во практиката на многу успешни организации. Непречената размена на информации и слободниот проток на комуникациските канали помагаат во сузбивањето на мобингот, за спречување на појавата на непримерно и недолично однесување, појавата на токсично лидерство и особено се успешни и помагаат во процесот на развивање нови иновативни технологии, јакнење на слободата на мислење и изразување на личните ставови, зголемување на креативноста и иновативноста на вработените или во процесот на изнаоѓање нови техники и начини за извршување на деловните активности.

20. Квантитативно и квалитативно мерење на економската вредност на луѓето – Мерењето на економската вредност на луѓето подразбира оценување на вредноста на секој поединец во организацијата, како и мерење на нивните **клучни перформанси** коишто редовно се проверуваат, како начин на контрола и проверка дека тие се во спрега со организациските стратегии. Мониторингот на постигнатите перформанси, нивното мерење и евалуација, обезбедувањето редовна, навремена и конструктивна повратна информација, како и паралелната употреба на системот за наградување којшто опфаќа наградувања за екстра вложениот труд и за реализираните резултати, го детерминираат и го потврдуваат посакуваното однесување на вработениот или однесувањето што организацијата сака да го постигне. Доколку во организацијата треба да се поттикне и да се стимулира некое однесување што е корисно за неа, лидерите мораат внимателно да проанализираат кои клучни перформанси придонесуваат во правец за зголемување на организацискиот успех. Клучните перформанси коишто се посакувани во организацијата треба да бидат јасно и недвосмислено објаснети. Тие се подложни на повремено менување за кое вработените се благовремено известени, во зависност од промените во организациската стратегија. Овие клучни перформанси се во врска со дадената повратна информација и системот на унапредување и тие функционираат вертикално и хоризонтално низ целата организација.

21. Точно и прецизно дефинирање на очекувањата на работодавачот – Високоразвиените компании во својата практика користат развиен систем за јасно, точно и прецизно дефинирани очекувања на работодавачот за секоја поодделна работна функција или позиција, прецизен опис на работното место и работните задолженија,

критериуми и начини како тоа се евалуира, со што се осигурува дека вработениот е одлично запознаен со очекувањата на работодавачот. Преку транспарентноста, унапредувањата или доделените бонуси, кои се награда за постигнатите перформанси, организацијата покажува фер и коректен однос кон своите вработени, при што се елиминираат какви било сомнежи за фаворизирање поединци, а постигнатите резултати високо се вреднуваат и соодветно се наградуваат.

22. Наградување на резултатите и однесувањето – За разлика од минатото, кога резултатите беа наградувани одделно од наградувањето на однесувањето, при што за позитивното однесување следуваше унапредување, а за постигнатите резултати следуваа награди во облик на бонуси, денешните најдобри практики на модерните организации усвоиле *сеопфатен пристап преку систем за мерење на перформансите*, во кој однесувањето и постигнатите резултати се поврзани со, и наградени преку транспарентен *систем на стимулации*. Овој транспарентен систем на стимулации е групиран во четири кластери: деловни резултати, управување со човечкиот капитал, соработка со другите организациски единици и општествена одговорност. Сеопфатниот пристап подразбира *флексибилен систем за наградување којшто во чекор го следи развојот на професионалната кариера на поединецот*. Системот за наградување може да се манифестира во облик на организациски влог, акции на организацијата, видливи и опипливи награди, јавно одадено признание за постигнатите резултати, наградување на однесувањето, не само на резултатите и сл. Истражувањата покажуваат дека парите не се секогаш најсилниот мотиватор, напротив вработените се многу повеќе подготвени да работат во организација што се одликува со позитивна работна средина и работно окружување, силна организациска култура и однесување, организација во која постојат можности и каде што се нудат услови за развој на професионалната кариера и личен развој, во организација што има силна репутацијата итн.

23. Јакнење на довербата на вработените во организацијата – Кога за прв пат вработените пристапуваат во организацијата, тие тргнуваат со почетен позитивен, неутрален или негативен став. Кога вработените имаат однапред изграден позитивен став, тие во организацијата пристапуваат со отвореност и доверба и очекуваат со иста мера да им се возврати, додека вработените со негативен став од самиот почеток се внимателни, сомничави и недоверливи. Улогата на лидерот и неговиот пристап во оваа фаза се од исклучително значење за понатамошното формулирање на позитивниот став

на вработените. Доколку лидерот им пријде со пријателски приод, со отвореност и доверба и доколку успее да допре до секој вработен, доколку прв почне да зборува за своите поинакви размислувања и погледи кон нештата, доколку им даде јасна порака дека има желба да слушне за нови и поинакви размислувања, како и дека тие се пожелни и добредојдени, тогаш вработените откако ќе стекнат доверба во својот лидер, ќе се почувствуваат слободни да ги изнесат своите ставови, ќе се охрабрат и ќе проговорат за своите потреби, интереси или хронични проблеми што ги мачат. На овој начин лидерот води **отворена дискусија** со своите вработени, кон нив се поставува и ги третира како свои соработници од кои очекува помош и придонес во работењето. Ваквите иновативни размислувања задолжително треба да бидат охрабрени и наградени од страна на лидерот. Со тоа им се дава порака на вработените дека организацијата има потреба од нови гледања на нештата, нови начини на размислување, нудење нови решенија на проблемите, при што неуспехот се третира како трошок при експериментирање и како фаза во процесот на учење нешто ново.

24. Јакнење на задоволството од работата – Задоволството од работата на вработените, чувството дека учествуваат и придонесуваат во нешто значајно, посветеноста и лојалноста кон организацијата се јавуваат како резултанта и директно **зависат од нивото на кое се задоволени нивните потреби, интереси и амбиции**. Доколку организацијата не ги задоволи очекувањата и потребите на вработените, возможно е на подолг рок да се појават најразлични облици на незадоволство, фрустрации и разочарување. Доколку во организацијата не постои клима и организациско однесување каде што се почитуваат вистинските вредности и доколку организациските лидери не се трудат да ги задоволат потребите на своите вработени, тогаш тоа сигурно ќе го направи конкуренцијата. Ако вработените чувствуваат незадоволство од работата, организацијата е соочена со сериозна закана најдобрите и најуспешните вработени да посакаат и во секој момент да донесат одлука за напуштање на организацијата. Пред организацијата се испречува огромен предизвик: како да привлече, да пронајде нови вработени, како да ги задоволи нивните очекувања и како последно, но најважно, како да ги задржи своите талентирани вработени? Доколку вложува и инвестира во нив и во нивниот развој, доколку им овозможи развој на професионалната кариера, организацијата влијае на јакнењето на задоволството од работата. Секако дека организацијата е под притисок поради тоа што е соочена со огромен ризик, имено не постои гаранција за вложените средства во развој на

работната сила, ниту гаранција за поврат на вложеното, меѓутоа сето ова е многу помалку опасно од заканата и опасноста со која би се соочила доколку вработените често ја напуштаат организацијата.

25. Градење бренд на работодавачот – Изградениот бренд на работодавачот е благородниот камен во круната на организацијата и нејзината тајна формула што ѝ гарантира препознатливост и висок рејтинг, успешен продор на новите пазари, а меѓу другото, и достапност до пазарот на труд, како и можности за контакт со врвните талентирани млади луѓе. Изградениот бренд на работодавачот е *лошти кој то погуба рејтингот на организацијата* и кој станува знак според кој организацијата се издвојува од останатата конкуренција во окружувањето. Организацијата што се одликува со силна организациска култура и со позитивно организациско однесување, во чии основи е вграден системот на позитивни утврдени вредности, создава имиџ којшто има капацитет да ги привлече најдобрите вработени и да ја зголеми понудата, како резултат на нивната заинтересираност за атрактивната организација. Ваквата организација не смее да остане на ова ниво, туку мора да развие систем низ кој ги развива личните и професионални знаења, способности и вештини на своите вработени. Со тоа индиректно организацијата прави напори и се обидува да ги задржи своите вработени. Брендот на работодавачот успешно се создава доколку организацијата се карактеризира со вистинските вредности што одликуваат една современа организација, како: лидерството и тимската работа, партиципативност во носење на деловните одлуки, можности за личен и професионален развој на своите вработени, отвореност и транспарентност во работењето. Брендот на работодавачот станува име коешто е лесно препознатливо и особено посакувано од идните потенцијални вработени, станува организација во која младата генерација посакува да се види себеси, организација што има капацитет да им понуди извонредни можности какви што не може да им ги понуди конкуренцијата.

Да се изнајдат ефикасни лидери во организацијата, да се создаде позитивно организациско однесување, да се изгради силна организациска култура и да се измени сегашната состојба ниту е лесно ниту едноставно, но сепак е возможно и изводливо.

Барак Обама во еден свој говор рече: *„Не можеме да го трагичиме 21. век со навиките од 20. век“*.

Старите лидерски стилови треба да се променат, вредностите на егото да се заменат со вредностите на душата. Стравот и казната треба да се заменат со доверба и

поддршка, луѓето да се охрабрат, потенцијалот да се ослободи, и нивната креативност да дојде до израз.

Потребно е да се спроведе корпоративно културно трансформирање, воведување промени со кои се реструктурира и се менува воспоставената организациска култура и начинот на однесување, со кој строго се дефинираат основните вредносни мерила, каде што се применуваат ефикасни и проверени техники што влечат кон напред, како и усвојување нови модели и користење ефикасни потврдени добри практики од светот и нивно прилагодување кон условите на локално ниво.

Организациската култура, организациското однесување, етиката, лидерството и иновативноста полека, но сигурно, стануваат „*свештениот пат*“ од кој зависи успешноста на организацијата.

ФУСНОТИ

- ^{1,2)} The Free Dictionary (2013). *Medical Dictionary: General Adaptation Syndrom (GAS)*, available at: <http://medical-dictionary.thefreedictionary.com/general+adaptation+syndrome>
- ³⁾ Association for the Study of Higher Education (ASHE), *Past Conferences from 1980-2012*, available at: <http://www.ashe.ws/?page=119> (accessed 25 April, 2013)
- ^{4,5)} Влада на Р.М, Министерство за труд и социјална политика (јуни, 2010), *Национална стратегија за стари лица 2010-2020*, достапно на <http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/Strategija%20za%20stari%20lica%20juni.pdf>
- ⁶⁾ Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), *Анкета на работна сила*, достапно на: <http://www.mtsp.gov.mk/print.asp?ItemID=DC9918B360C3E646A8547C79C441379A>⁷⁾
- ⁷⁾ Државен завод за статистика (април, 2013), *Статистики по области, Население во Република Македонија*, достапно: <http://www.stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=2>
- ⁸⁾ Влада на Република Македонија, Министерство за труд и социјална политика, (февруари, 2008), *Стратејија на демографски развој на Република Македонија 2008-2015*, стр.8.
- ⁹⁾ Влада на Република Македонија, Министерство за труд и социјална политика, (февруари, 2008), *Стратејија на демографски развој на Република Македонија 2008-2015*, стр. 14.
- ¹⁰⁾ Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), *Невработеност, Евидентирани невработени заклучно со 31 декември 2012*, достапно на: <http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=B18F3390FCA6AC46B301792947033615>
- ¹¹⁾ Министерство за труд и социјална политика (18 март, 2013), *Активно население и стапки на активност*, достапно на : <http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=F929FD8F442B3840ABB1BF339897B832>
- ¹²⁾ Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), *Невработеност, Евидентирани невработени заклучно со 31 декември 2012*, достапно на: <http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=B18F3390FCA6AC46B301792947033615>
- ¹³⁾ Државен завод за статистика (ноември, 2012), *Животен стандард, Потрошувачка кошница, цени и плати*, достапно на: <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstzenie.aspx?rbtxt=42>

- ¹⁴⁾ Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), *Објава на минимална плата*, извор ("Службен весник на РМ", бр.44 од 22 март 2013 година)
- ¹⁵⁾ Државен завод за статистика (ноември, 2012), *Животен стандард, Лаекен индикатори за сиромаштија*, достапно на:
<http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstение.aspx?rbrtxt=115>
- ¹⁶⁾ Влада на Република Македонија, Министерство за труд и социјална политика, (февруари, 2008), *Сѳраиѳеѳија на демографски развој на Република Македонија 2008-2015*, стр. 14.
- ¹⁷⁾ Federal Glass Ceiling Commission (FGCC), „*Section I, executive summary, introduction overview, highlights of research*“, available at:
<http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling1.pdf>]
- ¹⁸⁾ Buzzle. *Hostile work environment and employment discrimination*, available at:
<http://www.buzzle.com/articles/hostile-work-environment-and-employment-discrimination.html>
- ¹⁹⁾ Buzzle. *Women and glass ceiling*, available at: <http://www.buzzle.com/articles/women-and-the-glass-ceiling.html> (accessed 30 April, 2013).
- ²⁰⁾ Federal Glass Ceiling Commission (FGCC), „*Section I, executive summary, introduction overview, highlights of research*“, available at:
<http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling1.pdf>;
- ²¹⁾ Simon's E. (2010), Simon's E. (2010), „*Employee rights post – Outback to pay 19 million for sex discrimination case*“, available at: <http://www.employeerightspost.com/tags/glass-ceiling/> (accessed 7th March, 2013).
- ²²⁾ Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), *Родова рамноправност*, достапно на:
<http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=463B79E2DAE454468BBCDFEC8D2D7845>
- ²³⁾ Министерство за труд и социјална политика (ноември, 2011), *Информација за квалитетно учество на жените во јавниот и политичкиот живот во единиците за локална самоуправа*, достапно на
http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/informacija%20za%20analiza_lokalna%20samouprava.pdf
- ²⁴⁾ Nadlar, J and Schulman, M. (November, 2006). Santa Clara University, Center for applied ethics, *Whistle blowing in the public*, available at:

http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government_ethics/introduction/whistleblowing.html (accessed May, 2, 2013)

²⁵⁾ Quotebook, Statement, aphorisms, quotes, Sun Tzu, available at:

http://quotebook.us/statements_aphorisms_quotes_by/Sun_Tzu_quotes/4 (accessed 12, May, 2013)

²⁶⁾ MIT Sloan Faculty Directory. "Peter Senge", available at:

http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_spseqno=41415 (accessed 31 January, 2013).

²⁷⁾ INFED. (2013). The Encyclopedia of Informal education [INFED]. „*Peter Senge and the learning organization*“, available at: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> (accessed 31 January, 2013).

²⁸⁾ Nancy, R. (September, 20, 2011), „*Systems Thinking: Peter Senge's Learning Organization*“ available at:

http://www.google.com/imgres?imgurl=http://community.campuspack.net/Users/Nancy.Rubin/Objects_of_Interest/2011/09/Systems_Thinking_Peter_Senges/mental.jpg!600x445&imgrefurl=http://community.campuspack.net/Users/Nancy.Rubin/Objects_of_Interest/2011/09/Systems_Thinking_Peter_Senges&usq=c0K-gbWomwhKx9NtIWYJB-LRYu0=&h=445&w=600&sz=48&hl=mk&start=11&zoom=1&tbnid=nrOATQIk_3PiqM:&tbnh=100&tbnw=135&ei=LH0PUB_bBMT5sgbN0IDABg&prev=/search%3Fq%3DLEARNING%2BORGANIZATION%2Bby%2BSenge%26um%3D1%26hl%3Dmk%26sa%3DN%26gbv%3D2%26tbn%3Disch&um=1&itbs=1 (accessed 4 February, 2013).

²⁹⁾ Bersin, J. (2012) „*Five keys to building a learning organization*“ available at:

<http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/> (accessed 20 January, 2012)

³⁰⁾ INFED. (2013). The Encyclopedia of Informal education [INFED]. „*Peter Senge and the learning organization*“, available at: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> (accessed 31 January, 2013).

³¹⁾ Kaizen Institute: *Global leaders in operational excellence*, (February, 4, 2013) available at: <http://www.kaizen.com/> (accessed 4 February, 2013)

^{32,33)} Value Based Management. (2013). „*Kaizen philosophy and kaizen method*“, available at: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kaizen.html (accessed 4 February, 2013)

³⁴⁾ Quotebook, Statement, aphorisms, quotes, Sun Tzu, available at:

http://quotebook.us/statements_aphorisms_quotes_by/Sun_Tzu_quotes/4 (accessed 12, May, 2013)

- ^{35,36)} Enjoy emotions, *Enjoy life-Life is emotions*, available at:
<http://www.enjoyemotions.com/eq-what-is-emotional-intelligence-and-iq> (accessed 6, May, 2013)
- ³⁷⁾ Enjoy emotions, *Enjoy life-Life is emotions, Emotional Flu*, available at:
<http://www.enjoyemotions.com/eq-what-is-emotional-intelligence-and-iq/> (accessed 6, May, 2013)
- ³⁸⁾ Quotebook, Statesment, aphorisms, quotes, Sun Tzu, available at:
http://quotebook.us/statements_aphorisms_quotes_by/Sun_Tzu_quotes/4 (accessed 12, May, 2013)
- ³⁹⁾ Leadership now, „*Leading thoughts, Building a community of leaders, Quotes on vision*“, available at: <http://www.leadershipnow.com/visionquotes.html> (accessed 6, May, 2013).
- ⁴⁰⁾ The Times 100, Business Case Studies (2013), People theory, „*Employees participation*“ available at: <http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/people/employee-participation.html#axzz2LX0tFEgv> (accessed 23 February, 2013)
- ⁴¹⁾ The Boston Consulting Group –BCG, (October, 2012), *Creating people advantage, Mastering HR challenges in a two-speed world*, World Federation of People Management Association – WFPMA, available at:
http://195.145.63.212/vovici/130731/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf (accessed 4 March, 2013).
- ⁴²⁾ The Boston Consulting Group (May, 2012), *When growth outstrips talent, Five strategies for emerging markets*, available at:
http://195.145.63.212/vovici/130731/BCG_When_Growth_Outstrips_Talent_Mar_2012.pdf (accessed 10 March, 2013).
- ⁴³⁾ Popper, K. R. (1961), *The logic of scientific discovery*, Science Edition, New York.
- ⁴⁴⁾ Ghauri, P. and Gronhaug, K. (2010), *Research methods in business studies*, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Harlow, p. 20.
- ⁴⁵⁾ Shl, Survey Monkey (May, 2013), *People intelligence business results*, available at <https://www.surveymonkey.com/s/WFGT32D> (accessed 21 May, 2013), Motivation Questionnaire (May, 2013) available at:
<http://www.planetpdf.com/forumarchive/test%20MOTIVATION%20QUESTIONNAIRE.pdf> (accessed 21 May, 2013), eMee, Gamify, engage, optimize (May, 2013), *Gamification for enterprices and appraisals*, available at:
<http://www.businessballs.com/employeemotivation.htm> (accessed 21 May, 2013) and Excel

at life, Pursuing excellence in life, relationships, sports and career, (May, 2013), Questionnaires, available at: <http://www.excelatlife.com/questionnaires/bisbas.htm> (accessed 21 May, 2013).

QuestionPro, Online research made easy, (May, 2013), Survey template library, available at: <http://www.questionpro.com/a/showSurveyLibrary.do?surveyID=22672> (accessed 21 May, 2013).

SAGE, Introduction to leadership, concept and practices (May, 2013), General resources, available at: <http://www.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources.htm> (accessed 21 May, 2013).

SAGE, Introduction to leadership, Concept and practices (May, 2013), Chapter resources, available at: <http://www.sagepub.com/northouseintro2e/study/chapters.htm> (accessed 21 May, 2013).

^{46,47,48)} Ghauri, P. and Gronhaug, K. (2010), *Research methods in business studies*, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Harlow.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adair, J. (2004), *Handbook of management and leadership*, Thorogood Publishing, Ltd, London, UK.
2. Adair, J. E. (2005), *How to grow leaders: The seven key principles of effective leadership development*, Kogan Page Ltd, London, UK.
3. Adair, J. E. (2006), *Leadership and motivation*, Kogan Page Ltd, London, UK.
4. Adair, J. E. (2010), *Develop your leadership skills*, Kogan Page Ltd, London, UK.
5. Allassutari, P. (1995), *Researching culture: Qualitative method and cultural studies*, SAGE, London.
6. Amabile, T. M. (2002), "Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, Vol. 40 No1.
7. Argyris, C. and Schon, D. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison Wesley, Boston.
8. Argyris, C. and Schon, D. (1996), *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Addison Wesley, Boston.
9. Arneson, S. (14, June, 2009), "The 25 most important leadership behaviors", *Examiner.com*, available at: <http://www.examiner.com/article/the-25-most-important-leadership-behaviors>, (accessed 6, May, 2013).
10. Association for the Study of Higher Education (ASHE), *Past Conferences from 1980-2012*, available at: <http://www.ashe.ws/?page=119> (accessed 25 April, 2013).
11. Avila, J. A., Mass, N. J. and Turchan, M. P. (2011), "Is your growth strategy your worst enemy? ", *McKinsey Quarterly*, available at: <http://www.mckinseyquarterly.com> (accessed December, 2011).
12. Avramska, I. (2007), *Cross-cultural comparison between business students from Macedonia, Kosovo and Slovenia and cultural differences in relation to economic development*, University of Ljubljana, Faculty of Economics.
13. Baldoni, J. (2005), *Great motivation: Secrets of great leaders*, McGraw Hill, New York, NY.
14. Barrett, J. (1998), *Total leadership*, Kogan Page Ltd, London.
15. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No 2.

16. Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006), *Transformational leadership*, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey.
17. Bass, B. M. and Bass, R. (2008), *Handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*, Free Press, New York.
18. Bennis, W. (2009), *On becoming a leader - The leadership classic*, Perseus Books Group, Philadelphia.
19. Bennis, W. G., Spreitzer, G. M. and Cummings, T. G. (2001), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow leaders*, Jossey Bass, University of Michigan.
20. Benovitz, E. A. (2001), *Principles of management*, Hungry Minds, New York, NY.
21. Bersin, J. (2012), "Five keys to building a learning organization" available at: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/>, (accessed 20 January, 2012)
22. Bertochi, D. I. (2009), *Leadership in organizations. There is a difference between leaders and managers*, University press of America, USA.
23. Biro, M. (2012), "Leadership behaviors loyal employees trust", *Forbes*, available at: <http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2012/06/04/5-leadership-behaviors-loyal-employees-trust/>, (accessed 06, April, 2012)
24. Blanchard, K. (2009), *Who killed change? Solving the mystery of leading people through change*, Harper Collins e-books.
25. Blanchard, K., Carlos, J. and Randolph, A. (2001), *Empowerment: Takes more than a minute*, Second Edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, California.
26. Blanchard, K., Miller, M. and Maxwell, J. (2010), *The secret: What great leaders know and do*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, California.
27. Blanchard, K. and Truett, C. S. (2002), *The generosity factor: Discover the joy of giving your time, talent and treasure*, Zondervan, Grand Rapids, Michigan.
28. Blanchard, K., Randolph, A. and Grazier, P. (2009), *Go team! Take your team to the next level*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
29. Blanchard, K. (1991), превод Верица Хаџивасилева Марковска, *Менаџер за една минута*, Економски институт Скопје.
30. Бојациоски, Д. (1998), *Концепција за создавање на ефикасен организациски модел на претпријатие*, Годишник на Економски факултет, Скопје.

31. Бојациоски, Д. (2002), *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет, Скопје.
32. Bolman, L. G. and Deal, T. E. (1997), *Reframing organizations, artistry, choice and leadership*, Second Edition, Josey-Bass, San Francisco.
33. Broersma, T. (1995), "In search of the future", *Training and Development*, pp. 38-43.
34. Brown, A. (1995), *Organizational culture*, Pitman, London.
35. Brown, B. B. (2003), *Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relation-oriented and task-oriented leadership behaviors*, Fall Church, Virginia.
36. Bryman, A. (2006). "Integration qualitative and quantitative research: How it is done?" *Qualitative Research*, 6/1. pp. 97-113.
37. Buelens, M., Herman, V., Karlien, V., Robert, K. and Angelio, K. (2003), *Organizational behavior, Third Edition*, The McGraw-Hill Companies NY.
38. Burke, M. J., Chain-Serafine, Smith, A. and Sarpy, S. (2000), „The role of national culture and organizational climate in safety training effectiveness“, *Journal of Small Business Management*, Vol 17, No.1.
39. Burns, J. M. (1982), *Leadership*, Harper Collins, USA.
40. Buzzle. *Hostile work environment and employment discrimination*, available at: <http://www.buzzle.com/articles/hostile-work-environment-and-employment-discrimination.html> (accessed 30 April, 2013).
41. Buzzle. *Women and glass ceiling*, available at: <http://www.buzzle.com/articles/women-and-the-glass-ceiling.html> (accessed 30 April, 2013).
42. Byars, L. and Rue, L. (2000), *Human resource and personal management*, McGraw-Hill, NY.
43. Calori, R. and Lawrence, P. (1991), *The business of Europe, managing change*, SAGE, London.
44. Campbell, A. and Goold, M. (1998), *Synergy: Why links between business units so often fail and how to make them work*, Capstone Publishing Limited, Oxford.
45. Capowski G. (1994), "Anatomy of the leader: Where are the leaders for tomorrow?", *Management Review* (March, 1994).
46. Career Skills Library (2009), *Leadership skills*, Ferguson Publishing, Library of Congress Cataloguing in Publication Data, New York, NY.

47. Carter, L., Ulrich, D. and Goldsmith, M. (2005), *Best practices in leadership development and organization change, How the best companies ensure meaningful change and sustainable leadership*, Pfeiffer, San Francisco.
48. Caruso, D. R. and Salovey, P. (2004), *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*, Jossey-Bass, A Willey Imprint, San Francisco.
49. Chapell, T. (1993), *The soul of a business: Managing for profit and for the common good*, Bantam Books, New Zork, p.231.
50. Chatzkel, J. (2002), *Intellectual capital*, Capstone Publishing, Oxford.
51. Shanshi, L. and Huijian, L. (2008), „The Relationship between investment HRM system and firm performance“, *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, Vol 22(4)* pp:8-18.
52. Shanshi, L., Peng, J. and Songwen, K. (2010), „The relationship among human resource management system, organizational culture and organizational performance“, *Chinese Journal of Management, Vol ,7(9):1282-1289*.
53. Choo, C. W. and Bontis, N. (2002), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press, New York, NY.
54. Chow, I. H. S and Liu, S. S. (2009), „The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises“, *The International Journal of Human Resource Management, Vol (11):pp 2292–2310*.
55. Clercq D. and Voronov, M. (2009), „The role of cultural and symbolic capital in entrepreneurs' ability to meet expectations about conformity and innovation“, *Journal of Small Business Management, Vol. 47, No.3*.
56. Coen, A. L. (1985), *Effective behavior in organizations*, Homewood, IRWIN, Illinois.
57. Collins, D. (1988), „Organizational ham, legal qonsequences and stakeholders retaliation“, *Journal of Business Ethics, Vol 8, No 4, p.1*.
58. Collins, D. and Clark, K. D. (2003), „Strategic human resource practices, top management, team social networks and firm performance: The role of huma resource practices in creating organizational competitive“, *Journal of Small Business Management*.
59. Conger, J. A. and Kananga, R. N. (1998), *Charismatic leadership in organization*. Sage Publications, University of Michigen.
60. Cooper, C. (2005), *Leadership and management in the 21st century*, Oxford-University Press, Oxford.

61. Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approach*, Second Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
62. Crosby, C. and Bryson, J. M. (2005), *Leadership for the common good*, John Wiley & Sons, San Francisco.
63. Cunningham, J. B. and Eberle, T. (1990), A guide to job enrichment and redesign, *Personnel*, Feb 1990, p. 57 in Newstrom, J. and Davis, K. (1993), *Organizational behavior: Human behavior at work*, McGraw-Hill, New York.
64. Daft, L. R. and Marcic, D. (2004), *Understanding management*, Fourth Edition, Thomson Learning, Stamford, Connecticut.
65. Daft, L. R. and Marcic, D. (2011), *Management, The new work place*, Seventh Edition, South-Western, Centage Learning, Ohio.
66. Davidkov, T. (2004), *Where does Bulgaria stand? Papeles del Este*, vol 8, 1-22.
67. Davis, S. M. and Lawrence, P. R. (1977), *Matrix reading*, MA: Addison-Wesley, Massachusetts.
68. DePree, M. (1990), *Leadership is an art*, Dell, New York, NY.
69. Diemer, A. M. (2009), „Culture and assessment nomothetic and idiographic considerations“, *National Career Development Assosiations*, Vol 57, No, 4.
70. Dilts, R. B. (1996), *Visionary leadership skills*, Meta Publications, California.
71. Dobbs, R. F., Karakolev, T. and Malige, F. (2011), “Learning to love recessions“. *McKinsey Quarterly*, available at: <http://www.mckinseyquarterly.com> (accessed December, 2011).
72. Drucker, P. F. (1974), *Management tasks, responsibilities and practices*, Harper & Row, New York, NY.
73. Drucker, P. (1977), *Management*. Pan, London.
74. Drucker, P. (1985), *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row, New York, NY.
75. Drucker, P. (1992), *The age of discontinuity*, Harper Collins Publications, New York.
76. Дракулевски, Љ. (1999), *Лидерство – Основа на ефективен стратџиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје.
77. Државен завод за статистика (ноември, 2012) , *Животен стандард, Лаекен индикатори за сиромаштија*, достапно на: <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstanie.aspx?rbtxt=115>

78. Државен завод за статистика (ноември, 2012) , *Животен стандард, Поитрошувачка кошница, цени и плати*, достапно на:
<http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstanie.aspx?rbtxt=42>
79. Државен завод за статистика (април, 2013) , *Статистики по области, Население во Република Македонија*, достапно: <http://www.stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=2>
80. DuBrin, A. (2000), *10 minute guide to leadership*, Mac Millan, USA.
81. DuBrin, A. (2006), *Leadership - In essentials of management*, Seventh Edition, Thomson, South-Western, USA.
82. DuBrin, A. (2006), *Leadership, research findings, practice and skills*, Seventh Edition, South-Western Centage Learning, USA.
83. Edmondson, A. and Moingeon, B. (1999), *Learning, trust and organizational change*, in Easterby-Smith, M., Araujo, L. and Burgoyne, J. (eds.), *Organizational learning and learning organization*, Sage, London.
84. eMee, gamify, engage, optimize (May, 2013), *Gamification for enterprices and appraisals*, available at: <http://www.businessballs.com/employeemotivation.htm> (accessed 21 May, 2013).
85. Encyclopedia of management (2013), „Kaizen“, available at:
http://www.google.com/imgres?imgurl=http://mfiles.pl/en/images/e/e6/KAIZEN.jpg&imgrefurl=http://mfiles.pl/en/index.php/Kaizen&usq=__yx9BiX57OwVpxi5lquEzt5wV64s=&h=444&w=639&sz=34&hl=mk&start=6&zoom=1&tbnid=xO6wGL9gWwaRkM:&tbnh=95&tbnw=137&ei=47UPUfW-OIPZtAaXkIDQBg&prev=/search%3Fq%3DKAIZEN%26um%3D1%26hl%3Dmk%26sa%3DN%26gbv%3D2%26tbn%3Disch&um=1&itbs=1 (accessed 30 January, 2013).
86. Enjoy emotions, Enjoy life-Life is emotions, *Emotional intelligence*, available at: <http://www.enjoyemotions.com/eq-what-is-emotional-intelligence-and-iq/> (accessed 6, May, 2013)
87. Enjoy emotions, Enjoy life-Life is emotions, Emotional flu, available at: <http://www.enjoyemotions.com/eq-what-is-emotional-intelligence-and-iq/> (accessed 6, May, 2013)
88. Enzioni, A. (1984), *Modern organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
89. Etzioni, A. (1997), *The new golden rule, Community and morality in a democratic society*, Profile Books, London.

90. EU business Ltd. (n.d.), EU Business, available at: <http://www.eubusiness.com/news-eu/bulgaria-aid-funds.eio/> (accessed 18 May, 2012).
91. European Commission. (2010), *Law on SME in Europe*, EC.
92. European Commission. (2011), *SBA fact sheet FYROM 2010/2011*, EC.
93. European Commission. (2011), *The Former Yugoslav Republic of Macedonia 2011 progress report*, Brussels, EC.
94. European Commission. (2012), EC Europa, available at: http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/faq_en.htm#188 (accessed 18 May, 2012).
95. European Commission. (n.d), Eurostat, available at: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/nuts_nomenclature/introduction (accessed 18 May, 2012).
96. Excel at life, *Pursuing excellence in life, relationships, sports and career*, (May, 2013), Questionnaires, available at: <http://www.excelatlife.com/questionnaires/bisbas.htm> (accessed 21 May, 2013).
97. Federal Glass Ceiling Commission (FGCC), “*Section I, executive summary, introduction overview, highlights of research*“, available at: <http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling1.pdf>
98. Forster, N. (2005), *Maximum performance*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
99. Freedman, M., and Tregoe, B. B. (2003), “The art and discipline of strategic leadership“. *Soundview, Executive Book Summaries*, Vol 25, No 3 (3 part), March, 2003.
100. French, W. and Bell, C. H. (1999), *Organizational development*, Sixth Edition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
101. Frey, B. S. and Osterloh, M. (2002), *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*, Institute for Empirical Research in Economics, Zurich, Switzerland.
102. Fromm, E. (1979), *To have or to be?* Abacus, London.
103. Frost, P. (2003), *Toxic emotions at work*, Harvard Business School Press, Boston.
104. Frohman, D. and Howard, R. (2008), *Leadership the hard way-Why leadership can't be taught and how you can learn it anyway*, Jossey-Bass, A Willey Imprint, San Francisco.
105. Fulmer, R. M. and Vicere, A. A. (1997), *Leadership by design*, Capstone Publishing, Oxford.

106. Gareth, J. (2004), *Organizational theory, design and change*, Texas A&M University, Pearson Education International, NJ.
107. Garry, P. (1993), *Women and men in management*, Newbury park, London.
108. Gharajedaghi, J. (1999), *Systems thinking: Managing chaos and complexity*, available at: <http://books.google.com/books?id=7N-sFxFntakC&> (accessed June, 2011).
109. Ghauri, P. and Gronhaug, K. (2010), *Research methods in business studies*, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Harlow.
110. Goethals, G. R., Sorenson, G. J., and Burns, J. M. (2004), *Encyclopedia of leadership*, Sage Publications, California.
111. Goh, S. C. and Rayan, P. J. (2002), "Learning capability, organizational factors and firm performance", in *Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, in Athens, Greece (5-6 April, 2002), available at: http://apollon1.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf_files/ID53.pdf (accessed 31 January, 2013)
112. Gold, A. H., Malholtra, A. and Segars, A. H. (2001), "Knowledge management: An organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*. Summer 2001; Volume 18, No 1 ABI/INFORM Global.
113. Goldsmith, M., Govindarajan, V., Kaye, B. and Vicere, A. A. (2002), *The many facets of leadership*, Financial Times Prentice Hall, NJ.
114. Goleman, D., Maccoby, M., Davenport, T., Ciampa, D., Peterman, J., Goffee, R. And Fryer, B. (2001), *What makes a leader?* Harvard Business Review, USA.
115. Goleman, D. (2003), *Emotionally intelligent work place*, Jossey Bass, San Francisco.
116. Goleman, D. (2008), *Building emotional intelligence*, Sounds True Inc, Boulder, Co.
117. Greespan, A. (2007), *The age of turbulence, adventures in a new world*, Penguin, New York, NY.
118. Greve, H. R. (2003), *Organizational learning from performance feedback - A behavioral perspective on innovation and change*, Cambridge University Press, New York.
119. Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2012), *Organizational behavior - Managing people and organizations*, Tenth Edition, South-Western, Centage Learning, USA.
120. Grimm, C. M., Lee, H. and Smith, K. G. (2006), *Strategy as action - Competitive dynamics and competitive advantage*, Oxford, University Press, UK.

121. Grove, A. (1999), *Only the paranoid survive*, Current Doubleday Random House Publishers, New York.
122. Grundy, T. (1993), *Implementing strategic change*, Kogan Page Publishing, London.
123. Hammal, G. and Vadi, M. (2010). "Diagnosing organizational culture through methaphors and task and relationship orientations." University of Tartu, Faculty of Economics & Business Administration, *Working Paper Series*, Vol 23, Issue 68.
124. Handy, C. (1993), *Understanding organizations*, Harmonds-Worth, Penguin, UK.
125. Hansen, M. W. and Batten, J. (1995), *The master motivator: Secrets of inspiring leadership*,. Library of Congress Cataloging in Publication Data, California.
126. Harmon, F. (2001), *Business 2010 – Five forces that will reshape business and how to make them work for you*, Kiplinger Washington Editors, Ltd, Washington.
127. Harris, P. and Morgan, R. (1991), *Managing cultural differences*, Gulf Publishing, Houston.
128. Hart, L. B. and Waisman, S. (2005), *The leadership training activity book: 50 exercises for building effective leaders*, AMACOM, USA.
129. Hartel, C., Ashkanasy, N. M. and Zerbe, W. (2005), *Emotions in organizational behavior*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, Publishers, London.
130. Heifetz, R. A. and Linsky, M. (2002), *Leadership without easy answers*, Harvard Business School Publishing, Boston.
131. Helms, M. M. (2006), *Encyclopedia of management*, Fifth Edition, Thomson Gale, USA.
132. Herman, R. D. (2005), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. Jossey-Bass, A Willey Imprint, San Francisco.
133. Herold, D. M. and Fedor, D. B. (2008), *Change the way you lead change: Leadership strategies that really work*, Stanford University Press, Stanford, California.
134. Herzberg, F. (2003), „How do you motivate your employees“, *Harwards Business Review*, Vol, 12, No.7.
135. Hesselbein, F. and Goldsmith, M. (2006), *The leader of the future: Visions, strategies and practices for the next era*, John Willey & Sons, USA.
136. Hoeklin, L. (1998), *Managing cultural differences*, Addison-Wesley, NY.
137. Hofstede, G. H. (1983), „National cultures in four dimensions: A research based theory of cultural differences among nations“, *International Journal of Management and Organization*, 8(2), 46-74.

138. Hofstede, G. (1991), *Cultures in organizations – Software of the mind*, McGraw Hill, NY.
139. Hofstede, G., Neuljen, B., Ohayv, D. and Sanders, G. (1990), “Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases“. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No1.
140. Hughes, R. L. and Beatty, K. C. (2005), *Becoming a strategic leader - Center for creative leadership*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.
141. INFED, The Encyclopedia of Informal education. (2013), “Peter Senge and the learning organization“, available at: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> (accessed 31 January, 2013).
142. INFED, The Encyclopedia of Informal education. (2013), “The learning organization“, available at: <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm> (accessed 1 February, 2013)
143. Ivancevich, J., & Matteson, M. (1998), *Organizational behavior and management*, Third Edition, Irwin, Chicago and London.
144. Johansen, J. K. (2006), *Global marketing – Foreign entry, local marketing & global management*, Mc Graw-Hill, USA.
145. Johansen, B. (2009), *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain period*, Berrett-Koethler Publishers Inc, San Francisco.
146. Jones, G. (2003), *Contemporary management*, McGraw-Hill Companies, New York.
147. Jung, C. G. (1977), *The collected works of C. G. Jung: The practice of psychotherapy*,. Pantheon Books, University of Minnesota.
148. Kahn, J. (1998), “What makes a company great?“ *Fortune*, October, 26, 1998.
149. Kailling, T. (2003), „Organizational internal transfer of knowledge and the role of motivation: A qualitative case study, knowledge and process management“, *European Journal of Innovation Management*, Vol 12, No 5.
150. Kaizen Institute (2013), “Global leaders in operational excellence“, available at: <http://www.kaizen.com/> (accessed 4 February, 2013).
151. Kale, M. R. (1988), *A higher sanskrit grammar*, IBD Ltd.
152. Kanter, R. M. (1983), *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*, Simon & Schuster, Inc. New York, NY.
153. Kelley, H. H. (1972), *Attribution in social interaction* in Jones, E. et al. *Attribution: Perceiving the causes of behavior*, Morristown, NJ, General Learning Press.

154. Кениг Н. (2008), *Квалификациони методи на исцрпување*, Филозофски факултет - Скопје. стр. 11-34.
155. Kets de Vries, M. (2002), *The leadership mystique*, Financial Times, Prentice Hall London.
156. Kilroy, J. J. (2008), *Development of seven leadership behaviors scales based upon the seven leadership values, inspired by the beatitudes*, UMI, Microform Pro Quest LLC, USA, available at: http://books.google.mk/books?id=dfSiXcFC0gC&printsec=frontcover&dq=LEADERSHIP+BEHAVIOR&hl=mk&sa=X&ei=L64XUaCjFMvcsgas84GoBw&redir_esc=y (accessed January, 2013)
157. Kimball, B. (2004), *The book of management*, Best Business books, Binghamton, New York, NY.
158. Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. (2011), "Do traits matter?" *Academy of Management Executive*, available at: [http://library.ecu.edu.au:2082/search~S7/X?SEARCH=a:\(Kirkpatrick%20S\)%20and%20t:\(Dotraits%20matter\)&SORT=D](http://library.ecu.edu.au:2082/search~S7/X?SEARCH=a:(Kirkpatrick%20S)%20and%20t:(Dotraits%20matter)&SORT=D) (accessed December, 2011).
159. Klann, G. (2004), *For the practicing manager: Building your team's morale, pride and spirit*, Centre for Creative Leadership, North Carolina.
160. Klatt, B. and Hiebert, M. (2001), *The encyclopedia of leadership, A practical guide to popular leadership theories and techniques*, McGraw Hill, New York, USA.
161. Клековски, С., Кржаловски, А. и Стојанова Д. (2011), Македонскиот центар за меѓународна соработка, *Македонски општествени вредности*, достапно на <http://www.mcms.org.mk/mk/za-nasata-rabota/istrazuvana-i-publikacii/1064-makedonski-opstestveni-vrednosti.html> (пристапно на 21, март, 2013)
162. Koestenbaum, P. (2002), *Leadership - The inner side of greatness*, Jossey Bass, Willey Imprint, San Francisco.
163. Комора на мал бизнис во Македонија. (2009), *Комора на мал бизнис*, Скопје, Република Македонија.
164. Kotler, P. and Caslione, J. (2009), *Chaotics: The business of managing and marketing in the age of turbulence*, AMACOM, New York.
165. Kotter, J. P. (1990), *Force for change: How leadership differ from management*, Free Press, New York, NY.
166. Kotter, J. P. and Schlesinger, J. (1979), "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, Vol 22, No 1.

167. Kotter, J. P. (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press, USA.
168. Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2003), *The leadership challenge workbook*, John-Willey & Sons, NJ.
169. Leadership now, „*Leading thoughts, building a community of leaders, quotes on vision*“, available at: <http://www.leadershipnow.com/visionquotes.html> (accessed 6, May, 2013).
170. Levesque, P. (2007), *Motivation, powerful motivators that will turbo - charge your workforce*, CWL Publishing Enterprises Inc, Medison, Wisconsin.
171. Lewin, K. (1948), *Resolving social conflicts*, Harper & Brothers Publishers, New York, NY.
172. Lewin, K. (1951), *Field theory in social science*, Harper & Row, New York, NY.
173. Liebbling, M. and Prior, R. (2003), *Coaching made easy: Step-by-step techniques that get results*, Kogan Page, London.
174. Liff, S. (2007), *Managing government employees*, AMACOM, USA.
175. Lombardo, M. and Eichinger, R. V. (2001), *The leadership machine*, A Korn / Ferry Company.
176. Lyon, T. and Maxwell, J. W. (2004), *Corporate environmentalism and public policy*, University of Cambridge, UK.
177. Mabey, C., Salaman, G., Moore, W. and Petty, W. (1999), *Human resource management*, Blackwell Publishers, Oxford.
178. Mahrman, S., Galbraith, J., Lawrer, E. and Associates. (1998), *Tomorrows organizations*, Jossey Bass Publishers, SF.
179. Maurer, R. (2013), *The spirit of kaizen: Creating lasting excellence one small step at a time*, McGraw Hill, USA.
180. Martin, V. (2006), *Managing projects in human resources, training and development*, Kogan Page, London.
181. Martins, E. C. and Terblanche, F. (2003), *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, European Journal of Innovation Management.
182. Marturano, A. and Goesling, J. (2008), *Leadership, The key concepts*, Routledge, NY.
183. Marušić S. (1994), *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*, Ekonomski institute, Zagreb.
184. Mayo, A. (2001), *Praise for the human value of the enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London.

185. McCave, J. C. (1999), "Exporting corporate culture". *Management Review* (December, 1999).
186. McCotter, S., S. (2001). "The journey of a beginning researcher." *The Qualitative Report*, vol. 6/2. pp. 300-319.
187. McGill, M. E. and Slocum, J. W. (1994), *The smarter organization: How to build a business that learns and adapts to market place needs*, John Willey & Sons, Inc, Canada.
188. McGregor, D. (2006), *The human side of enterprise*, McGraw-Hill Companies Inc, USA.
189. Middleton, J. (2002), *Organizational behavior*, Capstone Publishing, Oxford.
190. Milkovich, G. and Bourdreau, J. (1988), *Personal human resource management*, Homewood, Illinois.
191. Miner, J. B. (2002), *Organizational behavior foundations, theories and analyses*, Oxford University Press.
192. Miner, J. B. (2005), *Organizational behavior - Essential theories of motivation and leadership*, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New York, NY.
193. Министерство за труд и социјална политика (18 март, 2013), *Активно население и стапки на активност*, достапно на :
<http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=F929FD8F442B3840ABB1BF339897B832>
194. Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), *Анкета на работна сила*, достапно на:
<http://www.mtsp.gov.mk/print.asp?ItemID=DC9918B360C3E646A8547C79C441379A>
195. Министерство за труд и социјална политика (ноември, 2011), *Информација за квалитетно учество на жените во јавноста и политичкиот живот во единиците за локална самоуправа*, достапно на
http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/informacija%20za%20analiza_lokalna%20samouprava.pdf
196. Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), *Невработеност, Евиденцирани невработени заклучно со 31 декември 2012*, достапно на:
<http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=B18F3390FCA6AC46B301792947033615>
197. Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), *Објава на минимална плата*, извор ("Службен весник на РМ", бр.44 од 22 март 2013 година)

198. Министерство за труд и социјална политика (април, 2013), *Родова рамноправност*, достапно на:
<http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=463B79E2DAE454468BBCDFEC8D2D7845>
199. Mintzberg, H. (1983), *Power in and around organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
200. Mintzberg, H. (1999), *Covert leadership, knowledge workers respond to inspiration, not supervision*, Harvard Business Review, Boston.
201. MIT Sloan Faculty Directory. (2013), “Peter Senge”, available at:
http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_spseqno=41415 (accessed 31 January, 2013)
202. Mitasova, Z. (2012), *Learning environment in SME from Macedonia and Western Bulgaria*, Faculty of Economics, University in Ljubljana.
203. Morgan, G. (1989), *Creative organization theory, A resource book*. Sage, London.
204. Morgan, G. (1997), *Images of organizations*, Sage, London, UK.
205. Morris, M. and Schindehutte, M. (2005), „Enterpreneurial values and the ethnic enterprise: An examination of six subcultures“, *Journal of Small Business Management*, Vol 43, No. 4.
206. Motivation Questionnaire (May, 2013) available at:
<http://www.planetpdf.com/forumarchive/test%20MOTIVATION%20QUESTIONNAIRE.pdf> (accessed 21 May, 2013).
207. Mullins, L. (2005), *Management and organizational behavior*, Seventh Edition, Pearson Education, Harlow, UK.
208. Murphy, P. E. (1988), “Implementing business ethics”, *Journal of Business Ethics*, Vol 7. No 12, p. 907.
209. Murphy, P. E. (1989), “Creating ethical corporate structure,” *Sloan Management Review*, Vol 8. No 3, p.81.
210. Nadlar, J. and Schulman, M. (November, 2006). Santa Clara University, Center for applied ethics, *Whistle blowing in the public*, available at:
http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government_ethics/introduction/whistleblowing.html (accessed 2, May, 2013)
211. Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1988), *A model for diagnosing organizational behavior*, Ballinger, New York, NY.
212. Nancy, R. (September, 20, 2011), *Object of interest: Systems thinking: Peter Senge’s learning organization*, available at:

http://www.google.com/imgres?imgurl=http://community.campuspack.net/Users/Nancy.Rubin/Objects_of_Interest/2011/09/Systems_Thinking_Peter_Senges/mental.jpg!600x445&imgrefurl=http://community.campuspack.net/Users/Nancy.Rubin/Objects_of_Interest/2011/09/Systems_Thinking_Peter_Senges&usq=__c0K-gbWomwhKx9NtIWYJB-LRYu0=&h=445&w=600&sz=48&hl=mk&start=11&zoom=1&tbnid=nrOATQIk_3PiqM:&tbnh=100&tbnw=135&ei=LH0PUB_bBMT5sgbN0IDABg&prev=/search%3Fq%3DLLEARNING%2BORGANIZATION%2Bby%2BSenge%26um%3D1%26hl%3Dmk%26sa%3DN%26gbv%3D2%26tbn%3Disch&um=1&itbs=1, (accessed February 4, 2013).

213. Nanus, B. (1995), *Visionary leadership*, Jossey Bass Business Inc, Business and Management Series, San Francisco.

214. Nelson, D. and Cooper, C. L. (2007), *Positive organizational behavior - Accentuating the positive at work*, Sage Publications, California, USA.

215. Noe, R. A., Hollenberg, J. R., Gerhard, B. and Wright, P. M. (2006), *Human resource management*, McGraw-Hill – Irvin, USA.

216. Nussbaum, B., Berner, R. and Brady, D. (2011), “Get Creative“, *Business Week* (April, 2011), pp. 60-68 and McGregor, J., Arndt, R., Brener, R., Rowley, K., Edmondson, G., Hamm S. and Reinhardt, A. “The world’s most innovative companies“. *Business Week* available at: www.businessweek.com. (accessed April, 2011).

217. O’Connor, J. (2001), *Leading with NLP: Essential leadership skills for influencing and managing people*, Harper Collins Publishers, UK.

218. O’Neill, J. (1995), “On schools as learning organizations, An interview with Peter Senge” *Educational Leadership*, 52 (7), available at:

<http://www.ascd.org/readingroom/edlead/9504/oneil.html> (accessed January 15, 2010)

219. O’Reilly, C. and Tushman, M. L. (2004), “The ambidextrous organization“, *Harvard Business Review*, Volume 8, No 1.

220. Orridge, M. (2009), *Change leadership, Developing a change adopt organization*, Gower Publishing Limited, England.

221. Overton, R. (2008), *Management development manual: Developing management skills for the 21st century*, Sydney Business Centre, Australia.

222. Pahl, N (2008), *The role of emotional intelligence in leadership*, Acholarly research paper.

223. Palmer, I., Dunford, R. and Akin, G. (2009), *Managing organizational change*, McGraw-Hill, NY.

224. Palmer, R. E. (2010), *Change leadership, Transforming organizations*, Pearson Education, NJ.
225. Patton, M., Q. (2002), *Qualitative research and evaluation methods*, Thousand Oaks, Sage Publications. Parker, I. (1999), *Qualitative research*, In Banister, P., Burman, E., Parker, I., Taylor, M & Tindal, *Qualitative methods in psychology: A research guide*, 1-6. Philadelphia, Open University Press.
226. Pearson, A. E. (2002), *Tough-minded ways to get innovative*, Harvard Business Review, Boston.
227. Peck, M. S. (1990), *The road less traveled*, Arrow, London.
228. Peters T. J. and Waterman, R. H. (1988), *In search of excellence*, Warner, New York.
229. Pfeffer, J. (1998), *The human capital equation, Building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston.
230. Phillips, J. J. (2004), *The leadership scorecard*, ELSEVIER Butterworth, Heinemann.
231. Phillips, J. J. (2005), *Investing in your company's human capital*, AMACOM, American Management Association.
232. Поповски В. (2001), *Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата*, Економски институт, Скопје.
233. Popper, K. R. (1961), *The logic of scientific discovery*, Science Edition, New York.
234. Porter, M. E. (1996), *What is strategy?* Harvard Business Review, Boston.
235. Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy, Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York.
236. Questionnaires, available at: <http://www.excelatlife.com/questionnaires/bisbas.htm> (accessed 21 May, 2013).
237. QuestionPro, Online research made easy, (May, 2013), *Survey template library*, available at: <http://www.questionpro.com/a/showSurveyLibrary.do?surveyID=22672> (accessed 21 May, 2013).
238. Quotebook, statesment, aphorisms, quotes, Sun Tzu, available at: http://quotebook.us/statements_aphorisms_quotes_by/Sun_Tzu_quotes/4 (accessed 12, May, 2013)
239. Revans, R. W. (1982), *The origin and growth of action learning*, Hunt England: Chatwell-Bratt, Bickley.
240. Rideout, G. W. (2006), *Change leadership*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.

241. Riggio, R. W., Murphy, S. E. and Pirozzolo, F. J. (2002), *Multiple intelligences and leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, NJ.
242. Robbins, S. P. (2004), *Organizational behavior*, Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
243. Robinson, M. H. (2012), *Business organization and management*, La' Salle Extension University, Chicago.
244. Rock, D. (2006), *Quiet leadership, six steps to transforming performance at work*. Harper Collins e-books.
245. Rogers, C. (2007), *International coalitions, mastering the hidden dynamics of organizational change*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
246. Rogers, C. R. and Roethlisberger, F. J. (2000), *Barriers and gateways to communication*, Harward Business Review, Boston.
247. Rothstein, M. G. and Burke, R. J. (2010), *Self-management and leadership development*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
248. Rothwell, W. J., Presscott, R. K. and Taylor, M. W. (2010), *Human resource transformation, demonstrating strategies leadership in the face of future trends*, Davies-Black Publishing, California, USA.
249. Rubin, H. (2006), *The new age of leadership - The power and practices of maturity*, soft cover.
250. Russell, J. & Russell, L. (2010), *Leading change training*, ASTD Press, CCC, Danvers, USA.
251. Rogers, C. R. and Roethlisberger, F. J. (2000), *Barriers and gateways to communication*, Harward Business Review, Boston.
252. Rowntree, B. S. (2012), *The human factor in business*, Forgotten Books 2012, available at: www.forgottenbooks.org (accessed January 25, 2011)
253. Sansone, C. and Harackiewicz, J. (2000), *Intrinsic and extrinsic motivation, the search for optimal motivation and performance*, Academic Press a Harcourt Science and Technology Company, California.
254. SAGE, Introduction to leadership, Concept and practices (May, 2013), Chapter resources, available at: <http://www.sagepub.com/northhouseintro2e/study/chapters.htm> (accessed 21 May, 2013).
255. SAGE, Introduction to leadership, Concept and practices (May, 2013), General resources, available at: <http://www.sagepub.com/northhouseintro2e/study/resources.htm> (accessed 21 May, 2013).

256. Savolainen, T. (2004), „How organizations promote and avoid learning: Development of positive and negative learning cycles“, *Journal of Small Business Management*, Vol 12.
257. Schein, E. H. (2004), *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons, Inc, Center for Creative Leadership, San Francisco.
258. Schermerhorn, J. R. (2002), *Management*, Seventh Edition, John Wiley & Sons, Inc, San Francisco.
259. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. R. and Osborn, R. N. (2002), *Organizational behavior*, Seventh Edition, John Wiley & Sons. Inc. San Francisco.
260. Schneider, B. D. (2008), *Energy leadership, transforming your workplace and your life from the core*. Library of Congress catalogues in publication data.
261. Schultz, J. R. (1999), “Peter Senge, Master of change”, *Executive Update Online*, available at: http://www.gwsae.org/ExecutiveUpdate/1999/June_July/CoverStory2.htm
https://notendur.hi.is/~joner/eaps/wh_sengg.htm (accessed March, 2009).
262. Scott, G. G. (2006), *A survival guide for working with bad bosses*, AMACOM, USA.
263. Senge, P. (1990), *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*, Currency & Doubleday, New York.
264. Senge, P. (1990), *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*, available at: <http://books.google.com/books?id=bVZqAAAAMAAJ>), Doubleday/Currency, ISBN 0-385-26094-6, available at: <http://books.google.com/books?id=bVZqAAAAMAAJ> (accessed May, 2010).
265. Senge, P. (1998), *The practice of innovation, leader to leader*, available at: <http://pfd.org/leaderbooks/121>
266. Senge, P. (1999), *The dance of change, the challenging to sustaining momentum in learning organization - A fifth discipline resource*, Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA, available at: http://www.amazon.com/Dance-Change-Challenges-Sustaining-Organizations/dp/0385493223#reader_0385493223 (accessed 30 January, 2013).
267. Senge, P. (2006), *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*, Currency Doubleday, New York, available at: http://www.amazon.com/The-Fifth-Discipline-Practice-Organization/dp/0385517254/ref=pd_rhf_cr_s_cp_1_X6P0#reader_0385517254 (accessed 30 January, 2013).

268. Senge, P. M. (2010), *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*, Currency Doubleday, New York, available at: http://www.amazon.com/Fifth-Discipline-Peter-M-Senge/dp/0553456342#reader_0553456342 (accessed 30 March, 2011).
269. Senior, B. and Fleming, J. (2006), *Organizational change*, Third Edition, Pearson Education Ltd, Financial Times Prentice Hall, London.
270. Sennett, R. (1998), *The corrosion of character, the personal consequences of work in the new capitalism*, Norton, New York, NY.
271. Sheneider, E. (1990), *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
272. Shl, Survey Monkey (May, 2013), *People intelligence business results*, available at <https://www.surveymonkey.com/s/WFGT32D> (accessed 21 May, 2013),
273. Silvermen, D. (2000), *Doing qualitative research: A practical handbook*, Thousand Oaks, Sage Publications.
274. Silzer, R. and Dowell, B. E. (2010), *Strategy driven talent management, a leadership imperative*, John Willey & Sons, Inc, New York, NY.
275. Simon's E. (2010), „Employee rights post – Outback to pay 19 million for sex discrimination case“, available at: <http://www.employeerightspost.com/tags/glass-ceiling/> (accessed 7th March, 2013).
276. Simon's E. (May, 2011), *Employee rights short takes: Wage discrimination, paternity leave, disability discrimination and more*, available at: <http://www.employeerightspost.com/articles/feminism-1/>
277. Sims, R. R. and Quatro, S. A. (2005), *Leadership-succeeding in the private, public and non-profit sectors*, M.E. Sharpe, Armonk, London, England.
278. Solomon, C. R. (1992), *Ethics and excellence*, Oxford University Press.
279. Spears, L. C. and Lawrence, M. (2002), *Focus on leadership, servant leadership for the twenty-first century*, John Willey & Sons, Inc., New York, NY.
280. Stacey, R. D. (2003), *Strategic management and organizational dynamics*, Fourth Edition, Prentice Hall, Harlow, NJ.
281. Statt, D. A. (1991), *The concise dictionary of management*, Routledge, London.
282. Stenhouse, L. (1975), *An introduction of curriculum research and development*, Heinemann, London.

283. Stoner, J. A. F. and Freeman, R. E. (1989), *Management*, Fourth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
284. Storey, J., Edwards, P. and Sisson, K. (1997), *Managers in the making, careers, development and control in corporate Britain and Japan*, Sage, London.
285. Storey, J. (2004), *Leading in organizations, current issues and key trends*, Routledge Taylor & Francis Group, London & New York.
286. Stringer, H. and Rueff, R. (2006), *Talent force*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey.
287. Stroh, L. K., Northcraft, G. B. And Neale, M. A. (2002), *Organizational behavior, a management challenge*, Third Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
288. Sull, D. N. (2000), *Why good companies go bad?* Harvard Business School Publishing, Boston.
289. Sullivan, S. E. and Whiting, V. (2003) „Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times“, *Journal of Small Business Management*, Vol 17.
290. Survey template library, available at:
<http://www.questionpro.com/a/showSurveyLibrary.do?surveyID=22672> (accessed 21 May, 2013).
291. Tarrant, N. (2008), *Dark side leadership, the anti laws of politics, persuasion and power*, I-Universe, Bloomington.
292. Taylor, F. W. (1911), *The principles of scientific management*, available at:
<http://www.forgottenbooks.org> (accessed after republished 2008 by Forgotten Books).
- Thomas, M. A. (2010), *Gurus on leadership*. Thorogood Publishing Ltd.
293. The Boston Consulting Group – BCG and European Association for Managing People, (October, 2011), *Creating people advantage 2011, Time to act: HR certainties in uncertain times*, available at:
http://195.145.63.212/vovici/130731/BCG_Creating_People_Advantage_2011.pdf (accessed 10 March, 2013).
294. The Boston Consulting Group – BCG, (October, 2012), *Creating people advantage, Mastering HR challenges in a two-speed world*, World Federation of People Management Association – WFPMA, available at:
http://195.145.63.212/vovici/130731/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf (accessed 4 March, 2013).
295. The Boston Consulting Group (May, 2012), *For ways to stop worrying about talent in China*, available at:

http://195.145.63.212/vovici/130731/BCG_Four_Ways_to_Stop_Worrying_About_Talent_in_China_May_12.pdf (accessed 10 March, 2013).

296. The Boston Consulting Group (May, 2012), *When growth outstrips talent, Five strategies for emerging markets*, available at:

http://195.145.63.212/vovici/130731/BCG_When_Growth_Outstrips_Talent_Mar_2012.pdf (accessed 10 March, 2013).

297. The Free Dictionary (2013). Medical Dictionary: *General adaptation syndrom* (GAS), available at:

<http://medical-dictionary.thefreedictionary.com/general+adaptation+syndrome>

298. The Times 100, Business Case Studies (2013), People theory, „*Employees participation*“ available at: [http://businesscasestudies.co.uk/business-](http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/people/employee-participation.html#axzz2LX0tFEgv)

[theory/people/employee-participation.html#axzz2LX0tFEgv](http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/people/employee-participation.html#axzz2LX0tFEgv) (accessed 23 February, 2013)

299. Thomson, K. (2003), *Scientific management, early sociology of management and organization (The making of sociology) (Frederick Taylor)*, Routledge, London, UK.

300. Thorne, K. (2004), *Coaching for change, practical strategies for transforming performance*, Kogan Page Ltd, London.

301. Towers Watson (2012), *Total reward strategies for the 21st century*, available at:

<http://www.twylah.com/towerwatson/tweets/296740943980269568> (accessed 17th march, 2013).

302. Topping, P. (2002), *Managerial leadership, leading change as a manager, making change as a leader*, The McGraw-Hill, Executive MBA Series, USA.

303. Turner, J. R. (1996), *The project manager as change agent, leadership, influence and negotiation*, McGraw-Hill.

304. Ulrich, D. and Lake, D. (1991), “Organizational capability, creating competitive advantage“, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No 1.

305. Valenzuela, S. (1992). *National joint committee for the communicative needs of persons with severe disabilities*, available at:

<http://www.unm.edu/~devalenz/handouts/defcomm.html>

306. Value Based Management. (2013), “*Kaizen philosophy and kaizen method*” available at: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kaizen.html (accessed 4 February, 2013).

307. Влада на Република Македонија, Министерство за труд и социјална политика, (февруари, 2008), *Стратејија на демографски развој на Република Македонија 2008-2015*, стр. 8-14.
308. Влада на Р.М, Министерство за труд и социјална политика (јуни, 2010), *Национална стратегија за стари лица 2010-2020*, достапно на <http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/Strategija%20za%20stari%20lica%20juni.pdf>
309. Vroom, V. H. (2000), "Leadership and the decision making process". *Organizational Dynamics*, Volume 28, No 4 (spring, 2000).
310. Vujčić, D. (2000), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Ekonomski fakultet, Beograd.
311. Yannick, F. (2008), „Change management and culture shocks in a public sector corporation“, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 5.
312. Yaziki, H. J (September, 2009), „The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance“, *Project Management Journal*, Vol.40. No.3. pp. 14-33.
313. Yukl, G. (2010), *Leadership in organizations*, Seventh Edition, Pearson Prentice Hall. New Jersey, USA.
314. Wagner, J. A. and Hollenberg, J. R. (2010), *Organizational behavior, securing competitive advantage*, Routledge, New York, NY.
315. Wall, B. (2007), *Coaching for emotional intelligence*. AMACOM, USA.
316. Watkins, M. (2003), *The first 90 days, critical success strategies for new leaders of all levels*, Harvard Business School Publishing, Boston.
317. Wearterly, L. (2003), *Human capital, the exclusive asset*, Alexandria, VA, Society for Human Resource Management, USA.
318. Weber, M. (1947), *The theory of social and economic organization*, Free Press (s.l.)
319. Wikipedia, the free encyclopedia, (2013), "Kaizen", available at: <http://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen> (accessed 4 February, 2013).
320. Williams, M. (2002), *Change the way you persuade*, Harvard Business Review, Boston.
321. Williams, M. (2005), *Leadership for leaders*, Thorogood Publishing Ltd, London.
322. Wilson, D. C. and Rosenfeld, R. H. (1991), *Managing organizations, text, readings and cases, instructor's resource book*, Maidenhead, McGraw-Hill, USA.
323. Wittenborg, K. (2003), *Reflection on leadership*, IFLA Publications, USA.

324. Wood, J. (1997), in Dickson, T. and Bickerstaffe, G. (eds.), *Mastering management, the definitive guide to the foundations and frontiers of finance*, FT/Pitman Publishing, London.
325. Woolfe, L. (2002), *The bible of leadership*, Amacom - American Management Association.
326. World Bank. (2009), *Lessons for reformers, How to launch, implement and sustain regulatory reforms*, FIAS.
327. World Bank. (n.d.), *FDI, Privatization in Macedonia, country fact sheet*, available at: <http://www.fdi.net/documents/WorldBank/databases/plink/factsheets/macedonia.htm> (accessed 12 May, 2012).
328. Wright, P. (1996), *Managerial leadership*, Routledge, London.
329. Wyrick, D. A. (2003), „Understanding learning styles to be a more effective team leader and engineering manager“, *Engineersring Management Journal*.
330. Zaltman, G. and Duncan, R., B. (1977), *Strategies for planned change*, Wiley Interscience, New York, NY.
331. Zimmerman, E. (2001), *What are employees worth?* Workforce.
332. Шуклев, Б. (2004), *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје.

ПРИЛОЗИ

Прашалник 1. ОПШТИ БИОГРАФСКИ И ДЕМОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

Ред.бр	Одговор	Заокружи
Ве молам наведете ја Вашата возраст		
1	15-29	1а
	30-39	1б
	40-49	1в
	50-59	1г
	60+	1д
Ве молам наведете го Вашиот пол		
2	Женски	2а
	Машки	2б
Ве молам наведете го степенот на Вашето образование		
3	Средно/ниско образование	3а
	Високо образование	3б
	Магистри на науки или повисок степен	3в
Ве молам наведете ја дејноста во која делува организацијата во која сте вработени		
4	Трговија на големо и мало	4а
	Преработувачка индустрија	4б
	Транспорт и складирање	4в
	Стручни, научни и технички дејности	4г
	Објекти за сместување и сервисни дејности со храна	4д
	Градежништво	4ѓ
	Други услужни дејности	4е
	Здравствена и социјална заштита	4ж
	Земјоделство, шумарство и рибарство	4з
	Останати	4с
Ве молам наведете го бројот на вработени во вашата организација		
5	Од 10-19 вработени	5а
	Од 20-49 вработени	5б
	Од 50-249 вработени	5в
	Повеќе од 250 вработени	5г
Ве молам наведете ги годините на Вашиот работен стаж		
6	Помалку од 5 години	6а
	Од 5 до 10 години	6б
	Повеќе од 10 години	6в
Колку долго работите во сегашната организација?		
7	Помалку од 5 години	7а
	Од 5 до 10 години	7б
	Повеќе од 10 години	7в
Во колку организации сте работеле досега?		
8	Во една	8а
	Од една до пет	8б

	Повеќе од пет	8в
Кој од описите на работни места најблиску го објаснува Вашето работно место?		
9	Дел од врвниот менаџмент	9а
	Дел од средниот/секторски менаџмент	9б
	Дел од пониските нивоа на менаџмент	9в
	Вработен	9г
Колку пати досега сте унапредени во сегашната организација?		
10	Досега не сте биле унапредени	10а
	Досега сте имале едно унапредување	10б
	Досега сте имале повеќе унапредувања	10в
Дали вашата организација вложува во Вашето лично и професионално унапредување?		
11	Не	11а
	Делумно и повремено	11б
	Континуирано	11в
Дали вашата организација практикува тимско работење?		
12	Не	12а
	Делумно и повремено	12б
	Континуирано	12в

Прашалник 1.A. КОНЦЕПТОТ НА ЛИДЕР И ЛИДЕРСТВО, СПОРЕД КОЛЕКТИВНАТА ПЕРЦЕПЦИЈА

Наведете го степенот на согласување со следниве тврдења. Степенот на согласување се движи од 1 (потполно несогласување) до 5 (потполно согласување).

Ред. бр.	Прашања	Одговори				
		1	2	3	4	5
A 1	Колку се препознавате себеси во изјавата: „Лидерството е машка професија“.	1	2	3	4	5
A 2	Кога размислувам за лидер, мислам и визуелизирам човек (маж) кој поседува специјални особини.	1	2	3	4	5
A 3	Колку е прифатлива за Вас изјавата дека: „Главна грижа на жената треба да бидат домот, децата, сопругот и семејството?“	1	2	3	4	5
A 4	Сметате ли дека жените поседуваат физички и ментални способности и можат да бидат подеднакво успешни лидери како и мажите?	1	2	3	4	5
A 5	Сметате ли дека за жените во нашето општество постојат социјални и интерни организациски бариери коишто не им нудат подеднакви шанси и можности за да се реализираат себеси како лидери, при што се чувствуваат нееднакви меѓу еднаквите?	1	2	3	4	5
A 6	Колку се согласувате со изјавата: „Во нашата организација постои ефектот стаклен таван, невидлива препрека која им оневозможува на жените да се искачат на повисоките менаџерски позиции“?	1	2	3	4	5
A 7	До која мера се согласувате со мислењето дека успехот во професионалната кариера на жената зависи од нејзиниот физички изглед?	1	2	3	4	5
A 8	Дали мислите дека харизмата кај жената може да се поистовети со нејзината сексапилност?	1	2	3	4	5
A 9	Во мојата организација жените и мажите имаат еднакви шанси за унапредување.	1	2	3	4	5
A 10	Во мојата организација во врвниот менаџмент се застапени жените подеднакво како и мажите.	1	2	3	4	5
A 11	Сметате дека жените се покомуникативни, полесно градат пријателски односи со луѓето и покажуваат повеќе грижа и емпатија кон луѓето.	1	2	3	4	5
A 12	Дали мислите дека разликите меѓу луѓето во нивните размислувања, однесувања и навики, претставуваат предност за организацијата?	1	2	3	4	5
A 13	Дали се согласувате со ставот дека различно структурираната работна сила е предуслов за нови и свежи идеи, за неопходни и суштински промени во организацијата?	1	2	3	4	5
A 14	Кога би имале моќ, дали би сакале да ја промените организациската култура и однесување во вашата организација?	1	2	3	4	5
A 15	Мојот лидер е поразличен од лидерот на мојот татко. Лидерите на генерациите на моите родители најчесто беа херои, јунаци, воени лидери, силни и авторитативни личности, како на пример: Јосип Броз Тито, Ленин, Винстон Черчил, Гоце Делчев и др.	1	2	3	4	5

A 16	Лидерот на мојата генерација е модерен лидер, најчесто човек кој е успешен во она што го работи, тој е самоуверен и себerealизиран, инспирира, мотивира и води, лидер кој создава нови лидери, како на пример: Стив Џобс, Бил Гејтс, Мартин Лутер Кинг, Опра Винфри и др.	1	2	3	4	5
A 17	Лидер на денешните Google-генерации е некој кој е славен и популарен, успешен и богат, како: Бијонсе, Еминем, Џастин Бибер, Адел, Лејди Гага и други.	1	2	3	4	5
A 18	Лидерството е повеќе она што лидерите го прават, отколку тоа што тие навистина се.	1	2	3	4	5
A 19	Колку се согласувате со изјавата дека некои луѓе се родени да бидат лидери?	1	2	3	4	5
A 20	Колку се согласувате со изјавата дека секој од нас поседува капацитет и секој може да биде лидер?	1	2	3	4	5
A 21	Како би ја оцениле изјавата дека лидер е личноста која инспирира и создава нови лидери?	1	2	3	4	5
A 22	Вештините и способностите за лидерство не се вродени, тие се стекнуваат и се развиваат во текот на животот.	1	2	3	4	5
A 23	Дали би се согласиле дека авторитативниот пристап станува сè помалку ефикасен, кога е лидерството во прашање?	1	2	3	4	5
A 24	Дали сметате дека харизмата е исклучително важна за реализација на визијата на еден лидер?	1	2	3	4	5
A 25	Дали вашиот лидер поседува харизма?	1	2	3	4	5
A 26	Мојот лидер има визија за тоа како треба да изгледа нашата организација во иднина, развива силна организациска култура и однесување и укажува доверба кон нас, вработените.	1	2	3	4	5
A 27	Дали Ви пречи кога Вашиот претпоставен се однесува кон вас како да е семоќен, надмено, вообразено и арогантно?	1	2	3	4	5
A 28	Дали работите со „токсичен“ лидер кој се однесува деструктивно, кој е критички и омаловажувачки настроен кон Вас, Ве вознемирува и Ве навредува?	1	2	3	4	5
A 29	Дали во вашата организација работите под притисок или сте често под стрес, постои ли меѓуколегијално натпреварување и нефер конкуренција, озборување, чести конфликти и кавги или други облици на агресивно меѓучовечко однесување?	1	2	3	4	5
A 30	Дали би се сложили дека во оваа игра, лидерите се главните актери, кои со своите дисфункционални однесувања, квалитети и карактеристики им нанесуваат сериозни и трајни оштетувања на поединците, групата или на организацијата во целост?	1	2	3	4	5
A 31	Дали во вашата организација постои место, оддел или личност на која можеле да се обратите за помош и заштита доколку се појави таква потреба?	1	2	3	4	5
A 32	Дали во вашата организација постојат посебни механизми за спречување на токсичното лидерство и за заштита на вработените од ваквата злоупотреба на моќ?	1	2	3	4	5
A 33	Верувате ли дека „токсичното“ лидерство е тивок убиец што може да ја уништи организацијата?	1	2	3	4	5

A 34	Не ми пречи да работам со лидер кој е ориентиран кон плановите и задачите, кој мотивира со награди и казни.	1	2	3	4	5
A 35	Мојот лидер од мене очекува остварување на поставените задачи, а за тоа ми нуди плата.	1	2	3	4	5
A 36	Кога би можел да одбирам, би одбрал лидер кој е насочен кон трансформациски промени.	1	2	3	4	5
A 37	Би сакал да работам во организација којашто промовира иновативни производи или нови технологии.	1	2	3	4	5
A 38	Секогаш преферирам да работам интересна работа каде што можам постојано да се надградувам.	1	2	3	4	5
A 39	Мојата работа ги поттикнува размислувањето, самоиницијативноста и инвентивноста.	1	2	3	4	5
A 40	Мислите ли дека на вашата организација § треба трансформациски лидер кој би внел фундаментални промени во вашиот културно-политички организациски систем?	1	2	3	4	5
A 41	Мојот лидер е оптимист и верува дека постои излез од секоја ситуација, и за секој проблем постои решение.	1	2	3	4	5
A 42	Мојот лидер е секогаш цврсто поврзан со целите, и покрај препреките.	1	2	3	4	5
A 43	Само храбар, чесен и искрен човек може да биде вистински лидер.	1	2	3	4	5
A 44	Мојот лидер дејствува во согласност со етиката и моралот, а за мене е тоа пресудно, за да можам да му верувам и да го следам.	1	2	3	4	5
A 45	Лидерот влијае на своите членови во групата, но истовремено е под нивно влијание, според тоа, неговата успешност е детерминирана од успешноста на групата.	1	2	3	4	5
A 46	Мојот лидер ме инспирира затоа што е личност која претставува пример за сите нас, останатите.	1	2	3	4	5
A 47	Мојот лидер е доследен и чесен, секогаш го прави она што ќе го вети: зборовите § претходат на акцијата.	1	2	3	4	5
A 48	Јас му верувам на мојот лидер, затоа што е човек од збор.	1	2	3	4	5
A 49	Мојот лидер примарно се фокусира на позитивните вредности кај луѓето и нè инспирира со довербата која ја има во нас.	1	2	3	4	5
A 50	Мојот лидер е комуникативна личност, отворен и транспарентен и тој едноставно умее со луѓето.	1	2	3	4	5
A 51	Мојот лидер е пријателски настроен, љубезен и учтив со сите и секогаш е подготвен секому да помогне во решавање на проблемите.	1	2	3	4	5
A 52	Мојот лидер ја користи својата емоционална енергија со која инспирира и мотивира.	1	2	3	4	5
A 53	Мојот лидер е сталожена и смирена личност, дури и во стресни ситуации.	1	2	3	4	5
A 54	Мојот лидер инсистира на добри меѓучовечки односи, колегијалност и меѓусебна помош и соработка.	1	2	3	4	5
A 55	Мојот лидер ги почитува различностите што постојат меѓу нас и инсистира на градење другарски и пријателски односи со нас и меѓу нас.	1	2	3	4	5
A 56	Мојот лидер нè охрабрува меѓусебно да се почитуваме и да се уважуваме.	1	2	3	4	5
A 57	Тој верува дека силната организациска култура ја зголемува благосостојбата на организацијата и нејзините членови.	1	2	3	4	5

A 58	Мојот претпоставен е емпатична личност, секогаш има разбирање за другите, не прифаќа такви какви што сме, и се труди да не направи подобри и поуспешни во нашата работа.	1	2	3	4	5
A 59	Мојот претпоставен сите не третира подеднакво, независно од разликите што постојат меѓу нас.	1	2	3	4	5
A 60	Во мојата организација, исполнителноста во работењето, креативноста и заинтересираноста за работата се услов за унапредување.	1	2	3	4	5
A 61	Мојот лидер има позитивно влијание на сите нас, тој инспирира и не охрабрува да ги постигне заедничките цели, за доброто на сите.	1	2	3	4	5
A 62	Во мојата организација, организациската култура и организациското однесување високо се вреднуваат.	1	2	3	4	5
A 63	Секој од вработените е добро запознаен со организацискиот етички кодекс на однесување.	1	2	3	4	5
A 64	Доброто и примерно меѓучовечко однесување, колегијалноста, љубезноста и толеранцијата се вредности коишто се подеднакво високо вреднувани, како и добро завршената работа.	1	2	3	4	5
A 65	Во мојата организација постои кутија за пофалби, жалби и поплаки за вработените.	1	2	3	4	5
A 66	Ефикасноста на менаџерите и лидерите во мојата организација се мери и се евалуира преку прибирање мислења и оценки од вработените.	1	2	3	4	5
A 67	Постојат прашања и проблеми за кои не смееме да дискутираме со нашиот претпоставен и понекогаш немаме храброст да му ги пренесеме лошите информации, исплашени дека може да бидеме казнети.	1	2	3	4	5
A 68	За мене е особено важно, во организацијата да бидам третиран како дел од организациското ткиво.	1	2	3	4	5
A 69	Во мојата организација работат задоволни и среќни луѓе, кои се длабоко посветени на работата и се лојални на организацијата.	1	2	3	4	5

Прашалник 1.Б. РАЗВИВАЊЕ ТАЛЕНТИРАНА РАБОТНА СИЛА

Наведете го степенот на согласување со следниве тврдења. Степенот на согласување се движи од 1 (потполно несогласување) до 5 (потполно согласување).

Ред.бр.	Прашања	Одговори				
		1	2	3	4	5
Б 1	Во услови на постоечката криза, нашата организација отпушти дел од вработените.	1	2	3	4	5
Б 2	Во интерес на намалување на трошоците и тековни заштеди, платите ни беа намалени.	1	2	3	4	5
Б 3	Нашите лидери особено се вознемируваат кога вработените ја напуштаат организацијата.	1	2	3	4	5
Б 4	Напуштањето на организацијата, честите боледувања и откази се својствени за мојата организација.	1	2	3	4	5
Б 5	Квантитативното мерење на економската вредност на луѓето, силното лидерство и успешното менаџирање со талентираната работна сила е вообичаена практика во нашата организација.	1	2	3	4	5
Б 6	Нашата организација строго врши планирање на човечките ресурси и е во постојана потрага по нови вработени во кои инвестира за развој на човечкиот капитал.	1	2	3	4	5
Б 7	Кај нас постои дизајниран процес за прифаќање на нововработените.	1	2	3	4	5
Б 8	Кога на работа доаѓа нов вработен, сите му помагаме полесно да се вклопи и побрзо да ја научи работата.	1	2	3	4	5
Б 9	Предност е да работиш во голема организација и да имаш многу колеги, затоа што можеш многу да научиш од нив.	1	2	3	4	5
Б 10	За работата најмногу сум научил од моите колеги и соработници.	1	2	3	4	5
Б 11	Сум имал можност најмногу да научам од колега кој работел на различни работни места и на ротирачки позиции.	1	2	3	4	5
Б 12	Во нашата организација внимателно се следат вработените и се применуваат процеси за развој на нивната професионална кариера.	1	2	3	4	5
Б 13	Во организацијата постои флексибилен систем на наградување, кој е во согласност со развојните стадиуми на кариерата.	1	2	3	4	5
Б 14	Ефективното менаџирање со талентите е концентрирано на развој на кариерата кај секој поединец, системи на ротации и латерални поместувања, со цел да се обезбеди раст и развој на човечките ресурси.	1	2	3	4	5
Б 15	Тренингот, обуките, специјализациите и програмите за развој на кариерата се спроведуваат во континуитет во рамките на организацијата.	1	2	3	4	5
Б 16	Во нашата организација постојат можности за доквалификација, преквалификација, како и за континуирано едуцирање.	1	2	3	4	5
Б 17	Секој што сака може да учи, а учењето високо се вреднува и се наградува во мојата организација.	1	2	3	4	5

Б 18	Со особена грижа и внимание се развива талентираната работна сила во нашата организација.	1	2	3	4	5
Б 19	Организациската култура, стилот на размислување и начинот на однесување се третираат како неопходни за создавање таленти во мојата организација.	1	2	3	4	5
Б 20	Кога се воведува нова процедура, лидерите се грижат и не упатуваат во проблематиката преку менторирање и редовни тренинг-програми.	1	2	3	4	5
Б 21	Нашите лидери посветуваат внимание на задоволството од работата на вработените.	1	2	3	4	5
Б 22	Мојата организација се интересира за очекувањата на вработените и секогаш се труди да ги задоволи на што е можно повисоко ниво.	1	2	3	4	5
Б 23	Секој што е амбициозен, кој сака да го надгради своето формално знаење, има право на школарина.	1	2	3	4	5
Б 24	Стекнувањето лично повисоко формално образование се стимулира и се охрабрува, високо се вреднува и се наградува.	1	2	3	4	5
Б 25	Континуираното доживотно учење се поттикнува, се стимулира и соодветно се наградува.	1	2	3	4	5
Б 26	Редовно од работа не праќаат на семинари и тренинзи на кои стекнуваме нови знаења и вештини.	1	2	3	4	5
Б 27	Организацијата обезбедува вработените да напредуваат и да се развиваат на лично и на професионално поле.	1	2	3	4	5
Б 28	Мојата организација е изграден бренд, и таа претставува магнет којшто постојано привлекува нови регрути од помладите Google-генерации.	1	2	3	4	5
Б 29	Работам во компанија каде што постојано ги развивам моите знаења и вештини и го развивам мојот талент.	1	2	3	4	5
Б 30	Чувствувам дека постојано учам и напредувам во мојата компанија и секој ден се стекнувам со нови сознанија и методи на работа.	1	2	3	4	5
Б 31	Работата што ја работам е креативна, ме исполнува, во неа се реализирам себеси и го зголемува моето чувство на задоволство.	1	2	3	4	5
Б 32	Сакам да правам нешта што ми го зголемуваат чувството на себerealизација, лично развивање и постигнување личен и професионален успех.	1	2	3	4	5
Б 33	Во нашата организација, секој вработен соодветно е вклучен и партиципира во решавање на проблемите на својата група.	1	2	3	4	5
Б 34	Нашите лидери инсистираат на наше учество при носење на деловните одлуки.	1	2	3	4	5
Б 35	Овластувањето и делегирањето на авторитет го зголемува чувството на слобода во процесот на носење одлуки.	1	2	3	4	5
Б 36	Од претпоставените задолжително добиваме повратна информација по завршената работа.	1	2	3	4	5
Б 37	Од повратната информација имаме можност да учиме од сопствените грешки и да научиме како да ја унапредиме нашата работа.	1	2	3	4	5
Б 38	Успешно завршената работа е редовно проследена со благодарност, пофалба или награда.	1	2	3	4	5

Б 39	Евентуално направените грешки во работењето се третираат како неминовна фаза во процесот на учење и тие не се причина за казнување и санкционирање.	1	2	3	4	5
Б 40	Новите идеи, предлози за решенија на тековните проблеми се стимулираат и соодветно се наградуваат.	1	2	3	4	5
Б 41	Иновативноста и иновативноста се високо вреднувани и наградувани.	1	2	3	4	5
Б 42	Јавно се објавуваат и се наградуваат иновативните вработени.	1	2	3	4	5
Б 43	Во нашата организација постои утврдена процедура и соодветни правила за наградување коишто важат подеднакво за сите.	1	2	3	4	5
Б 44	Унапредувањето се спроведува најчесто врз основа на семејни и роднински врски, како и според партиска припадност.	1	2	3	4	5
Б 45	Оцената на способностите на вработениот зависи од субјективната процена и оцена на претпоставениот.	1	2	3	4	5
Б 46	Сметате ли дека немањето можности за развој на кариерата може да биде доволна причина да ја напуштите организацијата?	1	2	3	4	5
Б 47	Дали парите Ви се најјак мотиватор?	1	2	3	4	5
Б 48	Дали Ви е важно некој да го забележи и да го пофали Вашето залагање и напор во организацијата?	1	2	3	4	5
Б 49	Дали Ви пречи доколку Вашето темпо на работа го нарушува Вашиот нормален социјален живот?	1	2	3	4	5
Б 50	Дали би ја напуштиле организацијата доколку Ви понудат повисока плата во друга организација?	1	2	3	4	5
Б 51	Дали би ја напуштиле организацијата доколку Ви понудат поинтензивен развој на кариерата и поинаква перспектива во друга организација?	1	2	3	4	5
Б 52	Дали чувствувате дека на своето работно место го вложувате целосниот потенцијал?	1	2	3	4	5
Б 53	Дали сте се реализирале себеси на Вашето работно место?	1	2	3	4	5
Б 54	Дали ја работите работата со истиот полет и ентузијазам како на почетокот?	1	2	3	4	5
Б 55	Дали сте целосно посветени на својата работа?	1	2	3	4	5
Б 56	Дали сте лојални кон вашата организација?	1	2	3	4	5
Б 57	Дали сте среќни и задоволни од својата работа?	1	2	3	4	5

Прашалник 1.В. ЛИДЕРОТ, ТИМОВИТЕ И ТИМСКАТА РАБОТА

Наведете го степенот на согласување со следниве тврдења. Степенот на согласување се движи од 1 (потполно несогласување) до 5 (потполно согласување).

Ред.бр.	Прашања	Одговори				
		1	2	3	4	5
В 1	Лидерот кој поседува авторитарски идеи не е добро прифатен од вработените во мојата организација.	1	2	3	4	5
В 2	Според моите сфаќања, успешен лидер е личност со високи морални и етички вредности, кој ги почитува талентот, знаењето, умешноста, способностите и придонесот на другите луѓе.	1	2	3	4	5
В 3	Лидерите кои умеат да создадат силна организациска култура и однесување, инспиративна работна атмосфера во која се спроведуваат промени, се најпосакуваните лидери.	1	2	3	4	5
В 4	Степенот на искористување на организациските ресурси и креативноста на вработените зависи од умешноста на лидерот.	1	2	3	4	5
В 5	Нашиот тим е успешен поради отворената комуникација меѓу лидерот и тимските членови.	1	2	3	4	5
В 6	Давањето совети, постојаното охрабрување и поддршка од страна на лидерот, како и слободното изразување на вработените, нивните мисли и чувства, без страв од последиците, е сето она што ние како вработени го очекуваме и го добиваме од нашиот лидер.	1	2	3	4	5
В 7	Немаме пречка различните размислувања, понекогаш спротивни на мислењето на лидерот или на општоприфатените во тимот, кои се од исклучителна важност, слободно да му ги соопштите.	1	2	3	4	5
В 8	Јас најчесто избегнувам да му пренесам лоша информација за некаков проблем на мојот претпоставен, затоа што се плашам од неговата реакција.	1	2	3	4	5
В 9	Своите идеи и размислувања најчесто ги задржувам за себе, затоа што никој во организацијата не е заинтересиран да ги слушне.	1	2	3	4	5
В 10	Имам чувство дека многу често, мојот лидер нема трпение да ги ислуша проблемите или тешкотиите што ги имам во работењето.	1	2	3	4	5
В 11	Мојот лидер секогаш се интересира за тоа што мислам јас и моите колеги за одредени прашања или проблеми и често ја поттикнува меѓусебната дискусија.	1	2	3	4	5
В 12	Тој е секогаш расположен да слушне поинакви размислувања и секогаш е во потрага по нови идеи, кои ги вреднува и соодветно ги наградува.	1	2	3	4	5
В 13	Често организираме brain-storming сесии меѓу нас, на кои секој ги изнесува своите идеи и размислувања, при што учиме нови работи преку размена на меѓусебното искуство.	1	2	3	4	5
В 14	Доколку нешто не мислиме дека е добро или не се согласуваме со неговото мислење, се чувствуваме слободни да му го кажеме тоа.	1	2	3	4	5

V 15	Мојот лидер секогаш е спремен да отстапи од ставот и да го прифати нашето мислење, доколку му аргументираме дека не е во право.	1	2	3	4	5
V 16	Мојот лидер не поднесува конкуренција и не остава можност некој да биде подобар и поуспешен од него. Таквиот член на тимот, едноставно го елиминира со помош на својот авторитет.	1	2	3	4	5
V 17	Мојот лидер е човек со големо его, тој сака сè и секого да држи под контрола.	1	2	3	4	5
V 18	Меѓу лидерот и членовите на мојот тим владееат меѓусебна доверба, пријателство и колегијалност.	1	2	3	4	5
V 19	Мојот лидер мене ме третира како еднаков на себе, го уважува моето мислење и размислување и длабоко ме почитува.	1	2	3	4	5
V 20	Мојот лидер го јакне нашето меѓусебно заедништво и соработка, при што имам чувство дека моите колеги се и мои пријатели.	1	2	3	4	5
V 21	Мојот лидер несебично го пренесува своето знаење и информации, нè поттикнува постојано да учиме и секојдневно да се надградуваме, со што стануваме уште поуспешни.	1	2	3	4	5
V 22	Многу често, ако е во интерес на тимот, отстапувам од идејата да бидам секогаш во право, правам отстапка што неретко е на моја штета, за излез од „мртвата точка“ и заради успешноста на тимот.	1	2	3	4	5
V 23	Најчесто се обидувам да ги решавам конфликтите и работам во насока на изнаоѓање решение кое би ги задоволilo очекувањата на двете страни (win-win).	1	2	3	4	5
V 24	За себе мислам дека сум добар преговарач и тимски играч, кој умеа да преговара со другите со цел за постигнување компромис.	1	2	3	4	5
V 25	Никогаш не ги задржувам и не ги кријам информациите од мојот колега, ги разменувам тековните информации со останатите, затоа што верувам дека само така можеме да напредуваме и да бидеме успешен тим.	1	2	3	4	5
V 26	Честопати знам да ги премолчам нештата и да не бидам до крај искрен за работи кои се непријатни и кои знам дека ги вознемируваат останатите, со цел по секоја цена да ги избегнам непријатните моменти.	1	2	3	4	5
V 27	Секогаш ја фаворизирам отворената дискусија, каде што се изнесуваат на виделина сите наши недоразбирања, и верувам дека само така можат да се решат проблемите.	1	2	3	4	5
V 28	Градењето групно единство со луѓето што мислат поинаку, е една од суштинските работи и е најјаката страна на мојот лидер.	1	2	3	4	5
V 29	Кога дел од членовите на групата не можат да се сложат со мнозинството, мојот лидер верува дека за тоа постојат причини, па вобичаено ним им посветува поголемо внимание.	1	2	3	4	5
V 30	Мојот лидер знае понекогаш да ги игнорира индивидуите што покажуваат мал интерес за групните состаноци и за заедничката работа и смета дека на таквите не им е место во тимот.	1	2	3	4	5
V 31	Кога се носи групна одлука, мојот лидер секогаш се труди да ги вклучи интересите на сите, а особено на оние членови на групата кои имаат различни гледишта.	1	2	3	4	5

V 32	Мојот лидер го практикува активното слушање кон индивидуите кои се со најрадикални или екстремни идеи, затоа што знае дека тие секогаш имаат што да кажат и најчесто од нив потекнуваат новите идеи, предлози, сугестии и решенија.	1	2	3	4	5
V 33	Меѓу лидерот и членовите на мојата група секогаш функционира процесот на 360° повратна информација.	1	2	3	4	5
V 34	Мојот лидер секогаш се сомнева во членовите на нашата група и задолжително и со особено внимание го контролира нашето работење.	1	2	3	4	5
V 35	Во мојата организација луѓето подобро и поефикасно работат кога се организирани во тимови затоа што таму се забележува и се пофалува нивната работа од страна на лидерот.	1	2	3	4	5
V 36	Мојот лидер најчесто својата лутина ја задржува и ја потиснува во себе, а потоа чека погоден момент да го поврати ударот.	1	2	3	4	5
V 37	Мојот лидер најчесто својот бес го истура врз нас затоа што не може и не знае како да ја контролира и да ја канализира својата лутина, притоа не внимава на присуството на другите луѓе, неретко наши коминтенти или други вработени.	1	2	3	4	5
V 38	Лидерот на нашата група ни пристапува со недоверба, верува дека „сите луѓе се исти и сите луѓе се лоши“, никогаш не нè поддржува ниту заштитува и постојано се труди да нè прикаже во што е можно полошо светло мене и моите колеги пред останатиот менаџмент во организацијата.	1	2	3	4	5
V 39	Лидерот на нашата група никогаш досега не нè прашал, ниту се заинтересирал за нашите потреби и интереси, од причина што смета дека тој најдобро знае што е тоа што нам ни е потребно.	1	2	3	4	5
V 40	Нашиот лидер за слични или исти ситуации носи различни одлуки, во зависност од тоа за кој од нас се однесуваат. Имам впечаток дека некои од моите колеги се пофаворизирани од мене.	1	2	3	4	5
V 41	Најчесто нашиот лидер избегнува отворена дискусија за нашите различни размислувања или конфликти што се појавуваат во групата, така што единствено ни преостанува е сами меѓу себе да си ги усогласиме нашите ставови.	1	2	3	4	5
V 42	Нашиот лидер честопати знае да го употреби својот авторитет за да ја разреши ситуацијата при што неретко, чувствуваме фрустрација од неговиот арогантен однос.	1	2	3	4	5
V 43	Нашиот лидер знае често да ги менува правилата и процедурите, без претходно да нè извести за причините, при што ние секогаш сме виновни.	1	2	3	4	5
V 44	На нашиот лидер најмногу му е важно да биде по негово, па затоа најчесто ги премолчувам моите аргументи, а ги исполнувам неговите желби.	1	2	3	4	5
V 45	Нашиот лидер секогаш се труди да ги интегрира своите идеи со идеите на останатите, со цел да изнајдеме заедничко прифатливо решение.	1	2	3	4	5

B 46	Нашиот лидер ги избегнува конфликтните ситуации и не знае како да се справи со конфликтните личности во тимот, па најчесто ги избегнува и се труди да остане надвор од несогласувањата на другите луѓе.	1	2	3	4	5
B 47	Меѓу членовите на тимот и во релација со нашиот лидер, чувствуваме слобода дека можеме да прашаеме и да се информираме за сè. Нашиот лидер нема тајни пред нас и несебично ги дели сите информации што ги поседува.	1	2	3	4	5
B 48	Нашиот лидер секогаш нè охрабрува да го даваме најдоброто од себе, во согласност со нашите лични способности и афинитети.	1	2	3	4	5
B 49	Преку тимовите ги активираме до максимум нашата амбициозност и ентузијазам и работиме многу повеќе од вообичаеното.	1	2	3	4	5
B 50	Нашиот лидер умее да направи совпаѓање на организациските потреби и потребите, желбите и интересите на тимските членови, со што задоволството од работата е многу поголемо.	1	2	3	4	5
B 51	Нашиот лидер нè поттикнува и нè охрабрува на неформално дружење и пријателство и особено го радува кога меѓусебно соработуваме, кога се слушаме и меѓусебно се почитуваме.	1	2	3	4	5
B 52	Нашиот лидер честопати успехот го сфаќа лично или го присвојува за себе, и ретко практикува јавно да нè пофали за успешно завршената работа.	1	2	3	4	5
B 53	Мојот лидер секогаш ме охрабрува, ме поттикнува и несебично се радува на мојот успех.	1	2	3	4	5
B 54	Мојот лидер демонстрира ефективна комуникација со членовите на групата и очекува од нас да го следиме неговиот пример.	1	2	3	4	5
B 55	Мојот лидер ги почитува различностите и посебностите што постојат меѓу членовите на тимот и сите нè третира подеднакво.	1	2	3	4	5
B 56	Мојот лидер ме поттикнува да бидам похрабар и поенергичен во процесот на донесување одлуки, да не се плашам од преземање ризик и од можноста да се направи несакана грешка.	1	2	3	4	5
B 57	Кога се појавува конфликт меѓу членовите на тимот, мојот лидер брзо и енергично пристапува кон негово решавање.	1	2	3	4	5
B 58	Мојот лидер ги охрабрува членовите на групата да се сложат и да ги прифатат правилата што важат во групата.	1	2	3	4	5
B 59	Мојот лидер ги охрабрува членовите на групата меѓусебно да се прифатат како оригинални и уникатни индивидуи и да ги почитуваат меѓусебните различности.	1	2	3	4	5
B 60	Интересот на мојот лидер е да создаде не само тим кој победува, туку и тим во кој се создаваат нови лидери што знаат и умеат да создаваат нови лидери во иднина.	1	2	3	4	5
B 61	Мојот лидер ја поттикнува хармонијата во тимот, соработката и колегијалноста меѓу членовите, тој знае како да нè води и како да нè мотивира. Тој разбира дека нашиот успех е потврда за неговата работа и успешност.	1	2	3	4	5

Прилог 2: Спецификација на деловните субјекти на кои им се дистрибуирани
прашалниците

СЕКТОРИ НА ДЕЛНОСТ	Деловен субјект	адреса	телефон	Е-mail
1	Металтерм	Шарпланинска бб, Ск.	(02) 2036 322	metalterm@t-home.mk
2	Јого меркур	Црвена Армија 20/10, Ск.	(02) 3137 803	jogomerkur@jogomerkur.com.mk
3	Воч ИД	Орце Николов 98-1/5, Ск.	(02) 3126 468	contact@watchid.mk
4	Адријус	с. Глумово, Сарај, Ск.	(02) 2057 412	info@adrijus.com.mk
5	Геопром	С. Ковачевиќ 17-2/2, Ск.	(02) 2774 101	geoprom@geoprom.com.mk
6	Авантис груп	Јадран. магистрала 17, Ск.	(02) 2602 064	info@avantis.com.mk
7	Атлантик	Јадран. маг. 103, Ск.	(02) 3125 253	info@atlantik.com.mk
8	Рудине	Лазар Личеноски б.б, Ск.	(02) 3116 236	rudine@mt.net.mk
9	Нимекс	Керамидница б.б., Ск.	(02) 3238 539	info@glanz.mk
10	Фриком	ул.1632 бр.46, Ск.	(02) 3091 263	office@frikom.rs
11	Лакшми сб	Јадран. Маг. бб, Ск.	(02) 2440 207	milos@laksmi.com.mk
12	АБС Пилко	с.Идризово, Ск.	(02) 5511 847	pilko@pilko.com.mk
13	Даути комерц	Антон Попов 3, Ск.	(02) 2550 124	info@dauti.com
14	Еуромилк	Лисец бб, Ск.	(02) 2785 300	info@euromilk.com.mk
15	Макомаркет	Б. Трајковски б.б., Ск.	(02) 2786 666	info@makomarket.com.mk
16	К&К Техномаркет	Градски стадион бб, Ск.	(02) 3298 366	info@kik.com.mk
17	ЦС Актуел	Индустр. зона б.б., Ск.	(02) 3175 049	kontakt@aktuel.com.mk
18	Фрукт импорт	Индустр. зона б.б, Ск.	(02) 2057 599	info@fruktimport.com
19	Тим Поинт	Мајка Тереза 7, Ск.	(02) 3111 316	timpoint@tim.com.mk
20	Атлантик комерц	Н. Мартиновски 79, Ск.	(02) 3119 772	atlantikkomerc@yahoo.com
21	БИО Култ	ГТЦ кат 2 лок.10, Ск.	(02) 2455 004	organic@sneisis.com
22	Минако ДООЕЛ	П. Одреди бр. 40-6, Ск.	(02) 3296 571	contact@minako.com.mk
23	АВТ - Интернационал	бул.Киро Глигоров 4, Ск.	(02) 2462 090	awt@awt.com.mk
24	Авто гуми Европа	Борис Трајковски 18, Ск.	(02) 2720 022	info@evropagumi.com.mk
25	Аква планет	Партиз. Одреди 91, Ск.	(02) 3078 949	kontakt@akvaplanet.mk
26	Дуна компјутери	Октом. Револуц. 18 /2, Ск.	(02) 3104 500	istore@duna.mk
27	Офис плус	Кеј 13-ти Ноември /2	(02) 2445 401	sales@officeplus.com.mk
28	Ролопласт	Трница б.б., Ск.	(02) 2522 395	roloplast@mt.net.mk
29	АМЦ Компјутери	ТЦ Соравија, Ск.	(02) 3226 676	kontakt@amc.com.mk
30	Аутомакедонија	16-та Макед. бригада бб	(02) 3103 260	zv@automakedonija.com.mk
31	Порше Македонија	Б и Херцеговина 4, Ск.	(02) 2626 266	office@porsche.com.mk
32	Лукоил компани	Партиз. Одреди 18/2, Ск.	(02) 3293 033	lukoilmacedonia@lukoil.com.mk
33	Космо Тинекс	3-та Мак. бригада б.б.	(02) 2727 501	cosmo@cosmotinex.com.mk
34	Рептил маркет бр 6	Партиз. одреди бр. 59	(070) 231-124	dgligorovska@reptilmarketi.mk
35	Рамстор	Св.Кирил и Методиј б.б.	(02) 3178 030	ebrur@ramstore.com.mk
36	Кам маркет	Индустриска б.б., Ск.	(02) 3171 747	office@kam.com.mk
37	Веро центар	бул.Кочо Рацин б.б., Ск.	(02) 3088 400	sec@vero.com.mk
38	Џонсон и Филипс	Даме Груев 7-8/8, Ск.	(02) 3132036	jnpmk@johnson-phillips.com.mk
39	Натусана	ул.8 б.б. с.Визбегово, Ск.	(02) 2600 443	info@natusana.mk
40	Галафарм	ул.51 бр.23, с.Волково	(02) 2050 800	galafarm@galafarm.com.mk
41	Домино	Стрезово 26-б, Ск.	(02) 3090 451	info@domino.com.mk
42	Месер Вардар	Индустр.зона б.б., Ск.	(02) 2551 418	messervt@t-home.mk
43	Макпетрол	М. Х. Јасмин, 4, Ск.	(02) 3109 713	normativa@makpetrol.com.mk
44	Техно генекс	Перо Наков б.б., Ск.	(02) 2551 801	tehnogen@tehnogenex.com.mk
45	Агрометал	Б. Трајковски 80-в, Ск.	(02) 5111 477	agrometal_2001@yahoo.com
46	Агротехна дирекција	Б.Трајковски б.б., Ск.	(02) 2463 373	golemoprodazba@agrotehna.com.mk
47	Техноимпекс	А. Велковски 39/4, Ск.	(02) 3172 750	tehnويمпекс@tehnويمпекс.com.mk
48	Лининг електроникс	С. Ковачевиќ 14 /2, Ск.	(02) 2435 441	contact@lining.com.mk
49	Електроелемент	Перо Наков б.б., Ск.	(02) 2580 641	veselinovski@elektroelement.com.mk
50	Божиновски -Битола	Маршал тито 42а	(047) 202 500	bozinovski@yahoo.com

Стратејска улога на лидерството во развојот на организациското однесување

51	Брако - Велес	Раштански пат бб	(043) 2120560	sales@brako.com.mk
52	ИГМ - Кавардарци	Индустриска 2	(043) 412 860	info@igmtrade.com
53	Деталвелд - Кавардарци	Јадранска бр 6	(043) 411 003	detalveld@t-home.mk
54	Негомак - Неготино	Индустриска бб	(043) 361 199	negomak@t-home.mk
55	ГМЛ Кавардарци	Сутјеска 4	(043) 400 885	trade@gml-ltd.com
56	Отпад - Охрид	Живко Чинго бб	(046) 288133	otpadohrid@t-home.mk
57	Леад профили	З. Мак. бригада 18, Ск	(02) 2464 388	leadprofili@t-home.mk
58	Металнет - Куманово	11 октомври бб	(031) 425 885	metalnetmk@yahoo.com
59	МИП - Веница	Димитар Влахов 6	(033) 363 390	mip_dooel@t-home.mk
60	Суперхит Радовиш	Индустриска бб	(032) 633 859	info@superhit.com.mk
61	ЕвроПринт - Радовиш	Плачковица 13	(032) 633 859	evroprint@t-home.mk
62	Еленица - Струмица	Маршал Тито 22	(034) 345 043	info@elenica.com.mk
63	Жито Вардар Велес	Моша Пијаде 2	(034) 345 043	zvardar@t-home.mk
1	Факом	А. Македонски, бб, Ск.	(02) 5513 100	info@facom.com.mk
2	ТГС	Пролетерска 4, Ск.	(02) 2031 411	TGS@tgs.com.mk
3	Комуна	Романија бб, Ск.	(02) 2551072	info@komuna.com.mk
4	Европа	808, бр 8, Ск.	(02) 3114 066	evropa@mt.net.mk
5	Гранит	В. Влаховиќ, 8, Ск.	(02) 3218 700	granit@granit.com.mk
6	Македонијат	Д. Груев 14, Ск.	(02) 3138 759	contact@makedonijapat.com.mk
7	Тинекс	бул. 3-та мак.бригада, бб	(02) 2727 501	pravna.sluzba@tinex.com
8	Жито комерц - Лукс	бул. Партизан.одреди 95	(02) 3061 711	zito_komerc_luks@yahoo.com
9	Макпримат	С. Ковачевиќ б.б., Ск.	(02) 2783 493	makprimat@makprimat.com.mk
10	Пекабеско	Индира Ганди б.б.	(02) 2656 565	pekabesko@pekabesko.com.mk
11	Жито лукс	Бул Мак.-кос. Бригада/44	(02) 5270 000	zitoluks@zitoluks.com.mk
12	Окта	ул. 1/25, Миладиновци	(02) 2532 000	s.m.eftimova@helpe.gr
13	Експанда	Беласица, 2, Ск.	(02) 3296 778	z.milkovski@expand.com.mk
14	Прима МК	Н. Вапцаров, бр 2, Ск.	(02) 3133 300	primamk@t-home.mk
15	Вабтек	Перо Наков б.б., Ск.	(02) 2581 330	wabtecmt@wabtec.mk
16	Прототип	С. Ковачевиќ, 47, Ск.	(02) 2782 626	office@prototip.com.mk
17	Макоил	Приштинска, 1, Ск.	(02) 2400 424	makoilsk@t-home.mk
18	Македонијалек	Боца Иванова, бб, Ск.	(02) 2614 949	andre@makedonijalek.com.mk
19	Бас тути-фрути	Скупи, 20, Ск.	(02) 3095 573	bas-tutifruti@bastutifruti.com
20	Кола	Качан. пат, Визбегово	(02) 2656 770	darko@kola.com.mk
21	Мега	Трубарево	(02) 2036 569	finance@mega.com.mk
22	Вардар доломит	Бул Илинден 47-1/2	(042) 219 030	vardardolomit@t-home.mk
23	Промес	Перо Наков б.б.	(02) 2550 880	promes@promes.com.mk
24	Еуроактива	Качан., бб, , Ск.	(02) 2655 033	euroaktiva@euroaktiva.com.mk
25	Бомекс	Б. Давков 2/1, Ск.	(02) 3203 300	bomex.sk@mt.net.mk
26	Макивест	Б. Стефковски, бб	(02) 2557 295	makinvest@mt.net.mk
27	АВТ Интернационал	Бул Војводина, 4, Ск.	(02) 2462 090	skitanovska@awt.com.mk
28	Бетон	Ј.Гагарин, 15, Ск.	(02) 3080 888	beton@beton.com.mk
29	Институт	16 Мак. бригада, 18	(02) 3287 818	rz.institut@mt.net.mk
30	Верополус	И. Л. Рибар, 76, Ск.	(02) 3069 916	finance@vero.com.mk sec@vero.com.mk
31	Арцелормиттал	16-та Мак. бригада 18	(02) 3243 900	skip-ggcontact@arcelormittal.com
32	Макстил	16-та Мак. бригада 18	(02) 3287 023	info@makstil.com.mk
33	Политехна	Романија 24, Ск.	(02) 3174 555	politehna_sk@yahoo.com
34	Свислион	Качан. пат, бб, , Ск.	(02) 2601 922	info@swisslion.com.mk
35	Еуромедија	ул, 1, бр. 68, Ск.	(02) 2656 737	elenak@euromed.com.mk
36	Тиквеш	ул. 810, бб, Ск.	(02) 3109 186	vvtikves@tikves.com.mk
37	Сиива	С. Аљенде, 4а, Ск.	(02) 2792 288	siiva@t-home.mk
38	Феникс фарма	Качан.пат, бб, , Ск.	(02) 2786 060	phoenix@phoenixpharma.com.mk
39	Скопски легури	16 Мак. бригара, 18	(02) 2603 406	kontakt@skopskileguri.com.mk
40	Џонсон Контролс	Бунарцик, Тир 3	(02) 3202 222	AE-AG-EUR-MK-info@jci.com
41	Џонсон Мети	Бунарцик, Тир 3	(02) 3251 301	mkinfo@matthey.com

2. Преработувачка индустрија (77 Q)

Стратејска улога на лидерството во развојот на организациското однесување

42	3. Транспорт и складирање (17 Q)	Алкалоид	Бул. А. Македонски /12	(02) 3104 000	alkaloid@alkaloid.com.mk
43		Агенс и камини	В. Комаров 1А/ 4	(02) 2467 924	agens.plus@gmail.com
44		Ақдиз	бул. Србија бб, Ск.	(02) 2773 784	zoran@odzak.com.mk
45		СДИ-Амер. Плакари	бул. Партиз. Одреди/127	(02) 30 79 200	contact@sdi.com.mk
46		Бујото	Првوماјска бб	(02) 27 27 777	bujoto@bujoto.com.mk
47		Вемед - Велес	Долно Оризари,	(043) 212 577	info@vemed.com.mk
48		Дојран стил - Дојран	с. Николиќ,	(034) 219 111	info@dojransteel.com
49		Р. Саса - М Каменица	Рударска 28	(033) 279 200	contact@sasa.com.mk
50		Лихнида - Охрид	7-ми Ноември 183	(046) 254 141	petarg@t-home.mk
51		Бучим - Радовиш	Маршал Тито, бб	(032) 637 004	finansii@bucim.com.mk
52		Индо минералс & металс - Пробиштип	Јаким Стојковски, 2	(032) 480 229	p.lath@imm.eu.com
53		Макпрогрес - Веница	Илинденска бб	(033) 362 289	finance@makprogres.com.mk
54		Млекара Здравје Радово	с. Радово, 45	(02) 3217 541	mlekarazdravje@t-home.mk
55		Колид компани - Колешино	Колешино, Н.Село, бб	(034) 351 030	info@kolid.com
56		Идеал шипка - Битола	Индустриска, бб	(047) 208 900	ljuba.georgievska@dukat.com.mk
57		Брилијант - Штип	Брегалничка, бб	(032) 391 319	violeta@brilijant.com.mk
58		Конти Хидропласт - Гевгелија	Индустриска, 5	(034) 212 064	zorica@konti-hidroplast.com.mk
59		Екстрамеин - Куманово	Ѓорче Петров, 4	(031) 414 199	smetkovodstvo@extramein.com.mk
60		Детоил - Куманово	Никола Тесла, 160	(031) 475 600	toni@detoil.com
61		Леов компани - Велес	Васа Кошулчева	(043) 231 868	info@leov.com.mk
62		Жито Велес - Велес	Благој Ѓорев, 166	(043) 226 990	zito@zito.com.mk
63		Повардарије - Неготино	Индустриска бб	(043) 361 550	secretar@povardarie.com
64		4-ти ноември - Битола	Индустриски дел, бб	(047) 229 528	manager@sfb.com.mk
65		КЕМ-Гостивар	Н. Паранунов, 6/1/18	(042) 271 615	kem@t-home.mk
66		Млекара АД - Битола	Долно оризарски пат, бб	(047) 226 380	info@imb.com.mk
67		Металопромет - Струмица	Маршал Тито, 196	(034) 348 141	silvana.metalopromet@t-home.mk
68		Киро Дандаро - Битола	Градски стадион, бб	(02) 3211 018	violeta.zajakovska@kirodandaro.com.mk
69		МИС - С. Николе	Индустриска бб	(032) 455 414	mesind@t-home.mk
70		Прилепска пивара - Прилеп	Цане Кузмановски, бр 1	(048) 421 450	pravnik@pripiv.com.mk
71		Пелистер - Битола	Д. Радосављевиќ, бр 3	(047) 232 777	info@gppelister.com.mk
72		Мермерен комбинат Прилеп	Крушевски пат бб	(048) 418 940	info@mermeren-sivec.com.mk
73		Окта Илинден - Струга	Пролетер. бригади 62-6	(046) 781 902	ilindena@t-home.mk
74		Благој Ѓорев - Велес	Алексо Демниевски, 18	(043) 233 855	contact@kristal.com.mk
75		Струмица табак - Струмица	Ванчо Китанов 1	(034) 346 562	strtabak@t-home.mk
76		ФЗЦ 11-октомври - Куманово	11 ноември бб	(031) 423 456	arhiva@fzc11oktomvri.com.mk
77		Кнауф - Радика - Дебар	8-ми септември	(046) 839 200	info@knauf.com.mk
1		Македонски пошти	Орце Николов бб, Ск.	(02) 3105 105	kontaktregistar@posta.com.mk
2		Мак. железници	Ј. Мијалков 50-б, Ск.	(02) 3227 903	mz65dir@t-home.mk
3		Макошпед	Индустриска зона б.б, Ск.	(02) 2551 506	g.trpcevski@makosped.com.mk
4		Фершпед	Македонија 11- а, Ск.	(02) 3149 444	info@fersped.com.mk
5		Соаре	15 корпус, бр 2, Ск.	(02) 3175 196	info@soare.com.mk
6		Лотус транспорт	М. А. Ченто 13, Ск.	(02) 15 157	contact@lotustransport.com
7		Интереуропа	бул. Војводина бр. 7, Ск.	(02) 2465 592	jsc@intereuropa.com.mk
8		ЈСП	А. Македонски 10, Ск.	(02) 3174 264	jsp1@jsp.com.mk
9		ЈСП Турс	М.Т.Гологанов 29-2/20	(02) 3060 350	info@jspturs.com.mk
10		Кине и Нагел	ул.1551 бр.10, Ск.	(02) 2786 000	sales.skopje@kuehne-nagel.com
11		Ваиатор и вектор	бул. АВНОЈ бр. 746	(02) 2454 064	info@viator-vektor.mk

Стратејиска улога на лидерството во развојот на организациското однесување

12		Мактренд	Б. Трајковски бб, Ск.	(02) 2729 900	maktrend@maktrend.com.mk
13		Дени интернационал	ул.34 б.б. нас.Илинден	(02) 2550 960	info@deniint.com.mk
14		Мултишпед	Ернест Телман 8б	(02) 2447 441	multispedinform@multisped.com.mk
15		Фива-шпед	Маркс и Енгелс 1/2-7	(02) 3212 334	fiva_sped@t-home.mk
16		ДХЛ	нас.Илинден б.б., Ск.	(02) 15 333	dhl@dhl.com
17		ДБ Шенкер	ул. 36 бб, Илинден, Ск.	(02) 3107 655	info@schenker.com.mk
1		4. Стручни, научни и технички дејности (11Q)	Балкан бизнис солуции	Московска бр.9, Ск.	
2	Аниц системи - Скопје		М. Горки бр.11/3, Ск.	(02) 3223 734	contact@sunwireless.com.mk
3	Геонет ГПС		И. Л. Рибар бр.59/1-11	(02) 3290 020	info@gps.com.mk
4	Дигит компани		Партиз. Одреди бр А/3/2	(02) 3120 223	didit@unet.com.mk
5	Инфопроект		Т. Гологанов бр 70/16,	(02) 3090 233	infoproject@infoproject.biz
6	Микрософт ДООЕЛ		Партиз. одреди бр.62	(02) 3067 960	mscentar@microsoft.com.mk
7	Неоком		К. Ј. Питу бр 15, Ск.	(02) 2402 100	neocom@neocom.com.mk
8	Неотел		К. Ј. Питу бр 15, Ск.	(02) 5511 118	sales@neotel.com.mk
9	ONE		К. Ј.Питу бр.15, Ск.	(02) 5411 000	ana.atanasovska@one.mk
10	Друштво на стручни преведувачи		11-ти Октомври 42-2/54	(02) 3238 774	translators@t-home.mk
11	Мега софт инфо центар - Битола		Север-Југ бр 2/24,	(047) 230 230	megasoftic@mt.net.mk
1	5. Објекти за смештавање и сервисни дејности со храна (20 Q)	Александар Палас	8-ми Септември б.б, Ск.	(02) 3092 392	info@aleksandarpalace.com.mk
2		Порта	бул. Ј. Сандански 1-а, Ск.	(02) 2400 011	info@hotelporta.com.mk
3		Арка	Битпазарска 90/2	(02) 3230 603	reservation@hotel-arka.com.mk
4		Гранит	Миле Поп Јорданов 44	(02) 3081 194	granit@granit.com.mk
5		Роза Дипломатик	Р. Луксембург 13, Ск.	(02) 3135 469	Info@rosediplomatique.com.mk
6		Сити Парк	Ѓуро Ѓаковиќ 78-а, Ск.	(02) 3290 860	contact@hotelcitypark.com.mk
7		Тасино Чешмиче	Белградска 28, Ск.	(071) 309 626	tasinocesmice@t-home.mk
8		Македонија Турист	Моша Пијаде 2, Ск.	(02) 3114 466	maktur@makedonijaturist.com.mk
9		Ден и ноќ	Скупи б.б., Ск.	(02) 3096 096	restoran@deninok.com.mk
10		Кањон Матка	ул.1 б.б.,Сарај,с.Матка	(070) 271 900	info@canyonmatka.com
11		Хотел Центар	бул. Кочо Рацин 33	(02) 3114 844	hotelcentar1@gmail.com
12		Хотел Епинал - Битола	Маршал Тито б.б.	(047) 224 777	reservation@hotelepinal.com
13		Тиволи - Тетово	Илирија 19	(044) 352 370	tivoli@tivoli.com.mk
14		Кристал Палас - Прилеп	Ленин 184	(048) 418 000	info@kp.mk
15		Хотел Бетон - Охрид	нас.Св.Стефан б.б.	(046) 277 366	hotel@beton.com.mk
16		Александар Вила - Охрид	Нас.Рача б.б.	(070) 391 125	reception@aleksandarvilla.com.mk
17		Вила од Алула - Струга	Вевчани	(046) 798 180	contact@villa-alula.com
18		Хотел Оаза - Штип	Маршал Тито б.б.	(032) 390 899	info@oazahotel.com.mk
19		Рамада Плаза Хотел & Принцес Казино - Гевгелија	Граничен премин Богородица	(034) 219 500	info@rpgevgelija.com
20		Сириус - Струмица	Маршал Тито 195	(034) 345 141	sirius@t-home.mk
1	6. Градежништво (25 Q)	Инженеринг трејд	Б. Трајковски б.б., Ск.	(02) 2728 745	inzeneringtrade@yahoo.com
2		Бизнис центар-Адинг	Кузман Шапкарев 5, Ск.	(02) 2031 424	ading@ading.com.mk
3		Адора инженеринг	О. Николов 182-а, Ск.	(02) 3093 200	info@adora.com.mk
4		Еуро проект	Македонија 19, Ск.	(02) 3092 080	info@euro-proekt.com
5		Спектартермо	Козле 165, Ск.	(02) 3084 847	kontakt@spektartermo.com.mk
6		Монтеко компани	Сава Ковачевиќ 47	(075) 345 798	info@montecocompany.mk
7		Диас Констракшн	Диме Аницин 10 лок.2	(02) 3216 360	contact@diasconstruction.com.mk
8		Урбан инвест	О. Николов 190-4/2, Ск.	(02) 3060 014	info@urbaninvest.com.mk
9		Колбико-инженеринг	09 Мај бр 13, Ск.	(02) 3238 906	info@colbicoengineering.mk
10		Инвест а	К. Шапкарев 5, Ск.	(02) 2034 840	investa@t-home.mk
11		Кубус	Партиз. одреди 151-6/3	(02) 2040 319	cubus@cubus.com.mk
12		Монтеко компани	С. Ковачевиќ 47	(075) 345 798	info@montecocompany.mk

13		Трансмет	Костурски Херои 38/2/1	(02) 2720 411	info@transmet.com.mk
14		Бетон	Јуриј Гагарин 15, Ск.	(02) 3080 888	beton@beton.com.mk
15		Гранит	Д. Чуповски 8, Ск.	(02) 3218 700	granit@granit.com.mk
16		Леснина - инженеринг-Скопје	ул. Романија ББ (во фабрика Газела),	(02) 2525 525	info@lesnina.com.mk
17		Џови Компани - Струмица	Дебарска 33	(034) 340 737	kontakt@jovikompani.mk
18		Ак инвест - Тетово	Борис Кидрич 1	(044) 550 345	akinvestmkd@yahoo.com
19		Божиновски инженеринг - Тетово	29 Ноември бр 93	(044) 311 654	info@bozinovskiinzenering.mk
20		Јо-ан старс - Прилеп	Маршал Тито 69	(048) 427 700	info@baucentar-joanstars.com
21		Пескара вел - Велес	Скопски пат бб	(043) 222 241	marko.manev@peskara.com
22		БВ инженеринг - Битола	Елпида Караманди 13-1/10	(047) 223 346	Факс: (047) 203257
23		Вела - Охрид	Живко Чинго бб.	(046) 252 808	Моб: (070) 261787
24		Лабино-трејд - Гостивар	Димитар Влахов 16	(042) 213 023	Моб: (070) 215403 / 308407
25		Пелистер - Битола	Д. Радосављевиќ 3	(047) 233777	info@gppelister.com.mk
26		Лампевски - Кратово	Г. Делчев бр.92/12	(031) 481 043	mlampevski@yahoo.com
1	7. Други услуги дејности (2 Q)	Скопски саем	Беласица, 2, Ск.	(02) 3218 388	info@eragroup.mk
2		Меккен Ериксон груп	Чедомир Миндеровиќ/31	(02) 3253 525	mccann@mccann.com.mk
3		Присстоп	50 Дивизија бр.24а., Ск.	(02) 3109 149	pristop@pristop.mk
4		Менс легис	К. Охридски бр.54/3-2	(02) 3126 462	mlegis@t-home.mk
5		Декра	М. Т. Гологанов бр. 42,	(02) 3230 952	office@dekra.com.mk
1	8. Здравствена и социјална заштита (14Q)	Д-р Пановски	Скупи 3, бб, Ск.	(02) 3093 600	spasov.s@drpanovski.com.mk
2		Промедика	М. Х. Јасмин, 50, Ск.	(02) 3248 400	stefanovska_r@promedika.com.mk
3		Белупо	3та Мак. Удар.бригада бб	(02) 2403 783	belupo@belupo.com.mk
4		Еуро фарм	Огњан Прица бр.5	(02) 3212 700	euromfarm@euromfarm.com.mk
5		Лек	Перо Наков б.б, Ск.	(02) 2550 801	tatjana.martinoska@sandoz.com
6		Систина - Скопје	ул. Скупи 5А, Ск.	(02)3099 500	sistina@sistina.com.mk
7		Фарма плима	ул. 34 б.б, Ск.	(02) 3995 905	kirepecevski@yahoo.com
8		Фармахем	Кичевска бр.1, Ск.	(02) 2031 193	farmahem@farmahem.com.mk
9		Фила Фарм	Карпошево востание бр. 8/1-1, Ск.	(02) 3091 863	contact@filafarm.com.mk
10		Фитофарм	Кочанички пат ББ,	(02) 2640 440	info@fitofarm.com.mk
11		Неуромедика	Партиз. одреди бр. 42, Ск.	(02) 311 40 23	neuromedica@neuromedica.com.mk
12		Ремедика	бул.16-та Мак. Бриг. 18	(02) 2603 100	kristovska@remedika.com.mk
13		Промедика	Св.К. и Методиј 50-1/5	(02) 3248 400	medikalcentar@promedika.com.mk
14		Ривет ДООЕЛ - Кавадарци	Задругарска бр.21,	(02) 2700 280	riverdooel@gmail.com
1	9. Земјоделство, шумарство и рибарство (5 Q)	Агрохемија	Ф. Рузвелт бр 22, Ск.	(02) 3297 840	info@agrohemija.com.mk
2		Агроунија	ул. Илинденска бб, Ск.	(02) 2572 777	agrounija@unet.com.mk
3		Агропелагонија - Прилеп	ул.Борка Стеваноски бр.8	(048) 419 939	contact@agropelagonija.com.mk
4		Агробонак - Штип	с. Врсаково, Штип	(032) 304 607	agrobonak@yahoo.com
5		Агромит - Св Николе	ул. Ангел Трајчев бр.21	(032) 444 375	memec_zj@yahoo.com
6		Френкавел - Струмица	с. Вељуса бр.140	(02) 316 908	blagoja.mukanov@gmail.com
1	10. Остатаци (67Q)	ЈП Водовод и канализација	Вељко Влаховиќ, бр 11	(02) 3240 300	kontakt@vodovod-skopje.com.mk
2		ЕВН - дирекција	11-ти Октомври 9	(0890) 12 345	info@evn.mk
3		ЕЛЕМ-Подружница Енергетика	16. Мак. бригада 18	(02) 3104 800	contact@elem.com.mk Bottom of Form
4		МТВ - Скопје	бул.Гоце Делчев б.б.	(02) 3112 200	deskvesti@mrt.com.mk
5		ЕЛЕМ-Подружница	7221 Новаци	(047) 206 291	contact@elem.com.mk Bottom of

Стратејиска улога на лидерството во развојот на организациското однесување

	РЕК Битола			Form
6	24 вести	бул.Јане Сандански 107	(02) 60 90 424	rabota@24vesti.mk
7	Алсат ТВ	бул.Крсте Мисирков 7	(02) 3216 070	bisera.jordanovska@alsat-m.tv
8	Алфа ТВ	Јадран. магистрала б.б.	(02) 2600 370	kontaktna@alfa.mk
9	Телма ТВ	Ул. Никола Парачунов бб	(02) 3076 677	Telma@telma.com.mk
10	Македонски Телеком	Кеј 13-ти Ноември 6	(02) 3100 200	122@telekom.mk
11	ONE - Дирекција	бул.К.Ј.Питу 15	(02) 5411 000	svetlana.misajlovska@one.mk
12	VIP - Дирекција	Филип II, 3, 8 кат	(077) 12 34	kariera@vipoperator.mk
13	Комерцијална банка	Орце Николов 3, Ск.	(02) 3168 168	contact@kb.com.mk
14	Стопанска банка	11-ти Октомври 7	(02) 3295 295	sbank@stb.com.mk
15	НЛБ - Тутунска банка	Мајка Тереза 1	(02) 15 600	tbanka2@tb.com.mk
16	Народна Банка на РМ	К. Ј. Питу бр.1	(02) 3108 108	Факс: (02) 3108 357
17	Можности	бул.Јане Сандански 111	(02) 2401 051	contact@moznosti.com.mk
18	Стопанска Комора на Северозападна Македонија	Димитрија Чуповски 13	(02) 3239 252	info@oemvp.org
19	Стопанска Комора на РМ	Димитрија Чуповски 13	(02) 3244 000	emilija@mchamber.mk
20	Центар за катастар на недвижности	Дрезденска бб	(02) 3097 315	katastar.skopje@katastar.gov.mk
21	Агенција за катастар на недвижности	Трифун Х. Јанев 4	(02) 3204 800	office@katastar.gov.mk
22	Триглав осигурување	Октом. револуција бб	(02) 5102 222	info@triglav.mk
23	Еуролинк осигурување	27. Март бр. 2	(02) 15 115	eurolink@eurolink.com.mk
24	Сава осигурување	Загребска 28А	(02) 5101 500	contact@sava.com.mk
25	Уника лајф осигурување	Маркс и Енгелс 3	(02) 3109 060	anasuteva@uniqa.mk
26	Винер лајф осигурување	Мит. Теодосиј Гологанов 28/3	(02) 3114 333	life@winnerlife.mk Bottom of Form
27	Осигурителна полиса	бул. Св. К. Охридски бб	(02) 3244 600	info@insurancepolicy.com.mk
28	Биро за јавни набавки	Димитрие Чуповски 11	(02) 3111 074	bjn@finance.gov.mk
29	Централен депозитар за ХВ	бул. Кузман Ј. Питу бр. 1	(02) 3299 800	cdhv@cdhv.org.mk
30	Економски институт	ул. Пролет бр. 1	(02) 3115 076	eis@ek-inst.ukim.edu.mk
31	Управа за прашања на борците и воените инвалиди	бул. К. Рацин бр.14	(02) 3113 696	rupbvi@t-home.mk
32	Управа за ЈП	бул. Кузман Ј. Питу бр. 1	(02) 3299 500	info@ujp.gov.mk
33	Царинска управа на РМ	ул. Л. Личеноски бр. 13	(02) 3116 188	carina@customs.gov.mk
34	Завод за социјални дејности	11. Октомври 42а	(02) 3230 401	riasa@on.net.mk
35	Агенција за управување со одземен имот	Македонија бб	(02) 3254 380	info@odzemenimot.gov.mk
36	Центар за процена	Ристикева Палата 1 кат	(02) 3202 707	centarzaprocena@yahoo.com
37	Дилоит ДОО	Мит. Т. Гологанов 28	(02) 3111 300	cemkmacedonia@deloittece.com
38	КПМГМакедонија	Филип II Македонски 3	(02) 3135 220	kpmg@kpmg.com.mk
39	Ернст и Јанг ДОО	Октом. Револуција 18/3-4	(02) 3113 310	ev.skopje@mk.ev.com
40	Рафајловски консалтинг		(02) 3088 900	info@rafajlovski.com.mk
41	Бејкер Тили Македонија	Ленинова 33а/16	(02) 2463 140	audit@btm.com.mk
42	Центар за современи уметности	ДТЦ Мавровка кат 1 канц 10	(02) 3133 541	www.cac.org.mk
43	Македонски телекомуникации	Орце Николов бб	(02) 3100 200	info@t-home.mk
44	Словенечко македонски бизнис клуб	Прашка 23	(02) 3090 594	contact@smbk.org.mk

45	Македонски институт за квалитет	бул. Јане Сандански 113	(02) 2457 451	miq.skopje@gmail.com
46	Македонски олимписки комитет	бул. Кузман Ј. Питу 17	(02) 2462 506	mok@mok.org.mk
47	Македонска асоцијација за човечки ресурси	Васил Ѓоргов 11 кат 1	(02) 3224 762	contact@mhra.mk
48	Македонски бизнис системи	ул. Атинска бр. 12	(02) 3090 990	mbs@mbs.com.mk
49	Македонски бизнис сервис	бул. Јане Сандански 32-2-18	(02) 6090 318	mbs@t-home.mk
50	Европска бизнис асоцијација	Беласица 2	(02) 3218 397	eba@eba.com.mk
51	Асоцијација на печатени медиуми	Васил Ѓоргов 20а, лок. 12	(02) 3298 376	apmm@on.net.mk
52	Организација на жени на град Скопје	11. Октомври бр. 17	(02) 3164 815	osz_skopje@t-home.mk
53	Хелсиншки комитет за човекови права	ул. Д. Груев 8/5	(02) 3119 073	helkom@mhc.org.mk
54	Здружение на жени престиж - Битола	П. П. Његов 128	(047) 221 730	prestiz@t-home.mk
55	Здружение на жени Сирма - Куманово	ул. Б. Прцан 26	(031) 420 620	tatjana_krstevska@yahoo.com
56	Факултет за ликовни уметности	Битпазарска б.б.	(02) 3066 779	http://www.flu.ukim.edu.mk
57	Економски факултет	бул. Крсте Мисирков бб	(02) 3286 800	contact@eccf.ukim.edu.mk
58	Универзитет Американски Колеџ	3. Македонска бригада бб	(02) 2463 159	info@uacs.edu.mk
59	ФОН Универзитет	бул. Војводина бб	(02) 2445 555	fon@fon.edu.mk
60	Меѓународен Славјански Институт, Св Николе	Маршал Тито 77	(032) 440 330	msisvnikole@yahoo.com
61	Европски Универзитет	бул. Св. К. Охридски 68	(02) 3202 033	contact@eurm.edu.mk
62	Факултет за ветеринарна медицина	Лазар Поп Трајков 5-7	(02) 3240 700	dekanfvms@ukim.edu.mk
63	Факултет за земјоделски науки и храна	бул. А. Македонски бб	(02) 3115 277	contact@fznh.ukim.edu.mk
64	Филолошки факултет	бул. К. Мисирков бб	(02) 3116 100	ukim@ukim.edu.mk
65	Македонска опера и балет	Кеј Димитар Влахов бб	(02) 3114 511	direkcija@mob.com.mk
66	Драмски театар	Шекспирова 15	(02) 3063 453	dramski@sonet.com.mk
67	Македонски народен театар	бул. Св. Климент Охридски бб	(02) 3216 725	makedonski.naroden.teatar@gmail.com
68	Театар за деца и младинци	Димитрие Чупоски 4	(02) 3222 619	contact@puppet.com.mk

Прилој 3: Резултати од истражувањето

Прилој 3.1: Резултати од истражувањето - прашалник 1

Ред.бр	Одговор	Заокружи	Вратени пополнети прашалници	Структура (процентуално учество од вратените пополнети прашалници)	Структура – процентуално учество според ДЗС
Ве молам наведете ја Вашата возраст					
1	15-29	1а	41	19%	19%
	30-39	1б	61	28%	28%
	40-49	1в	58	26%	27%
	50-59	1г	48	22%	21%
	60+	1д	11	5%	5%
Ве молам наведете го Вашиот пол			219	100%	100%
2	Женски	2а	88	40%	40%
	Машки	2б	131	60%	60%
Ве молам наведете го степенот на Вашето образование			219	100%	100%
3	Средно/ниско образование	3а	162	80%	80%
	Високо образование	3б	42	15%	
	Магистри на науки или повисок степен	3в	15	5%	
Ве молам наведете ја дејноста во која дејствува организациската во која сте вработени			219	100%	
4	Трговија на големо и мало	4а	46	21%	21%
	Преработувачка индустрија	4б	55	25%	26%
	Транспорт и складирање	4в	14	6%	6%
	Стручни, научни и технички дејности	4г	7	3%	4%
	Објекти за сместување и сервисни дејности со храна	4д	17	8%	76%
	Градежништво	4ѓ	17	8%	8%
	Други услужни дејности	4е	2	1%	1%
	Здравствена и социјална заштита	4ж	10	5%	5%
	Земјоделство, шумарство и рибарство	4з	4	2%	2%
	Останати	4с	47	21%	22%
Ве молам наведете го бројот на вработени во вашата организација			219	100%	100%
5	Од 10-19 вработени	5а	102	47%	47%
	Од 20-49	5б	61	28%	29%
	Од 50-249 вработени	5в	47	21%	21%
	Повеќе од 250 вработени	5г	9	4%	3%
Ве молам наведете ги годините на Вашиот работен стаж			219	100%	
6	Помалку од 5	6а	37	17%	

	Од 5 до 10	6б	99	45%	
	Повеќе од 10	6в	83	38%	
Колку долго работите во сегашната организација?			219	100%	
7	Помалку од 5	7а	63	29%	
	Од 5 до 10	7б	79	36%	
	Повеќе од 10	7в	77	35%	
Во колку организации сте работеле досега?			219	100%	
8	Во една	8а	56	26%	
	Од една до пет	8б	146	67%	
	Повеќе од пет	8в	17	8%	
Кој од описите на работни места најблиску го објаснува вашето работно место?			219	100%	
9	Дел од врвниот менаџмент	9а	6	3%	
	Дел од средниот /секторски менаџмент	9б	35	16%	
	Дел од пониските нивоа на менаџмент	9в	34	16%	
	Вработен	9г	144	66%	
Колку пати досега сте унапредени во сегашната организација?			219	100%	
10	Досега не сте биле унапредени	10а	121	55%	
	Досега сте имале едно унапредување	10б	60	27%	
	Досега сте имале повеќе унапредувања	10в	38	17%	
Дали вашата организација вложува во ваше лично и професионално унапредување?			219	100%	
11	Не	11а	90	41%	
	Делумно и повремено	11б	106	48%	
	Континуирано	11в	23	11%	
Дали вашата организација практикува тимско работење?			219	100%	
12	Не	12а	21	10%	
	Делумно и повремено	12б	138	63%	
	Континуирано	12в	60	27%	
			219	100%	

Прилог 3.2: Резултати од истражувањето – прашалник 1.A

СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА - Прашалник 1.A.															
Прашања	Добиени Одговори (фреквентна табела)					Процентуално учество (релативна фреквентна табела)					Аритме тичка средина	Медија на	Модус	Станд. дев.	Коеф. на варијација
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
A1	145	31	17	16	10	66%	14%	8%	7%	5%	1,699	1	1	1,165	69%
A2	105	38	38	18	20	48%	17%	17%	8%	9%	2,132	2	1	1,340	63%
A3	108	46	43	10	12	49%	21%	20%	5%	5%	1,959	2	1	1,170	60%
A4	12	5	18	32	152	5%	2%	8%	15%	69%	4,402	5	5	1,098	25%
A5	42	21	68	41	47	19%	10%	31%	19%	21%	3,000	3	3	1,378	46%
A6	89	45	41	26	18	41%	21%	19%	12%	8%	2,265	2	1	1,321	58%
A7	39	69	66	32	13	18%	32%	30%	15%	6%	2,603	3	2	1,122	43%
A8	76	27	58	39	19	35%	12%	26%	18%	9%	2,333	3	1	1,352	58%
A9	9	24	22	49	115	4%	11%	10%	22%	53%	4,082	5	5	1,197	29%
A10	28	19	35	42	95	13%	9%	16%	19%	43%	3,717	4	5	1,418	38%
A11	26	26	42	83	42	12%	12%	19%	38%	19%	3,406	4	4	1,258	37%
A12	6	10	45	85	73	3%	5%	21%	39%	33%	3,959	4	4	0,988	25%
A13	1	16	52	63	87	0%	7%	24%	29%	40%	4,009	4	5	0,986	25%
A14	8	12	45	52	102	4%	5%	21%	24%	47%	4,046	4	5	1,108	27%
A15	14	11	56	55	83	6%	5%	26%	25%	38%	3,840	4	5	1,180	31%
A16	26	17	37	64	75	12%	8%	17%	29%	34%	3,676	4	5	1,334	36%
A17	29	25	55	54	56	13%	11%	25%	25%	26%	3,393	4	5	1,334	39%
A18	17	8	51	74	69	8%	4%	23%	34%	32%	3,781	4	4	1,164	31%
A19	25	9	50	63	72	11%	4%	23%	29%	33%	3,680	4	5	1,288	35%
A20	49	50	54	36	30	22%	23%	25%	16%	14%	2,767	3	3	1,336	48%
A21	5	10	49	45	110	2%	5%	22%	21%	50%	4,128	5	5	1,050	25%
A22	2	24	77	62	54	1%	11%	35%	28%	25%	3,653	4	3	1,004	27%
A23	12	23	79	62	43	5%	11%	36%	28%	20%	3,475	3	3	1,089	31%
A24	2	10	24	85	98	1%	5%	11%	39%	45%	4,228	4	5	0,879	21%
A25	30	42	41	53	53	14%	19%	19%	24%	24%	3,274	3	5	1,377	42%
A26	37	26	43	46	67	17%	12%	20%	21%	31%	3,379	4	5	1,452	43%
A27	13	12	28	31	135	6%	5%	13%	14%	62%	4,201	5	5	1,214	29%
A28	102	30	44	24	19	47%	14%	20%	11%	9%	2,233	2	1	1,380	62%
A29	36	55	47	34	47	16%	25%	21%	16%	21%	3,023	3	2	1,399	46%
A30	22	16	38	54	89	10%	7%	17%	25%	41%	3,804	4	5	1,318	35%
A31	56	28	43	33	59	26%	13%	20%	15%	27%	3,073	3	5	1,555	51%
A32	60	54	63	17	25	27%	25%	29%	8%	11%	2,525	2	3	1,293	51%
A33	11	14	30	42	122	5%	6%	14%	19%	56%	4,155	5	5	1,171	28%
A34	2	5	23	58	131	1%	2%	11%	26%	60%	4,425	5	5	0,839	19%
A35	9	9	49	47	105	4%	4%	22%	21%	48%	4,064	4	5	1,115	27%
A36	2	11	51	76	79	1%	5%	23%	35%	36%	4,009	4	5	0,938	23%
A37	3	12	30	52	122	1%	5%	14%	24%	56%	4,283	5	5	0,973	23%

Стратегіскаїа улоїа на лидерсївоїто во развоїїтї на орїанїзацїскаїо однесуванїе

A38	1	6	11	54	147	0%	3%	5%	25%	67%	4,562	5	5	0,748	16%
A39	7	20	62	43	87	3%	9%	28%	20%	40%	3,849	4	5	1,141	30%
A40	32	26	47	41	73	15%	12%	21%	19%	33%	3,429	4	5	1,427	42%
A41	30	18	37	48	86	14%	8%	17%	22%	39%	3,662	4	5	1,416	39%
A42	11	26	45	61	76	5%	12%	21%	28%	35%	3,758	4	5	1,189	32%
A43	4	6	48	42	119	2%	3%	22%	19%	54%	4,228	5	5	0,997	24%
A44	14	27	43	56	79	6%	12%	20%	26%	36%	3,740	4	5	1,245	33%
A45	6	9	48	65	91	3%	4%	22%	30%	42%	4,041	4	5	1,024	25%
A46	36	40	36	55	52	16%	18%	16%	25%	24%	3,224	3	4	1,414	44%
A47	21	47	44	52	55	10%	21%	20%	24%	25%	3,342	3	5	1,319	39%
A48	36	33	44	39	67	16%	15%	20%	18%	31%	3,324	3	5	1,459	44%
A49	41	30	38	38	72	19%	14%	17%	17%	33%	3,333	4	5	1,512	45%
A50	22	38	28	55	76	10%	17%	13%	25%	35%	3,584	4	5	1,377	38%
A51	28	37	36	51	67	13%	17%	16%	23%	31%	3,434	4	5	1,404	41%
A52	37	36	45	52	49	17%	16%	21%	24%	22%	3,196	3	4	1,399	44%
A53	32	25	38	71	53	15%	11%	17%	32%	24%	3,416	4	4	1,357	40%
A54	26	33	31	41	88	12%	15%	14%	19%	40%	3,616	4	5	1,436	40%
A55	21	22	54	43	79	10%	10%	25%	20%	36%	3,626	4	5	1,319	36%
A56	23	35	45	44	72	11%	16%	21%	20%	33%	3,502	4	5	1,366	39%
A57	21	37	47	37	77	10%	17%	21%	17%	35%	3,530	4	5	1,372	39%
A58	23	38	41	68	49	11%	17%	19%	31%	22%	3,388	4	4	1,292	38%
A59	33	44	57	40	45	15%	20%	26%	18%	21%	3,105	3	3	1,349	43%
A60	45	43	59	33	39	21%	20%	27%	15%	18%	2,580	3	3	1,377	53%
A61	27	38	44	49	61	12%	17%	20%	22%	28%	2,986	4	5	1,374	46%
A62	29	57	53	42	38	13%	26%	24%	19%	17%	2,717	3	2	1,302	48%
A63	30	32	46	57	54	14%	15%	21%	26%	25%	3,342	4	4	1,360	41%
A64	23	38	58	53	47	11%	17%	26%	24%	21%	3,292	3	3	1,277	39%
A65	132	24	15	6	42	60%	11%	7%	3%	19%	2,082	1	1	1,566	75%
A66	108	26	30	26	29	49%	12%	14%	12%	13%	2,292	2	1	1,504	66%
A67	58	32	44	48	37	26%	15%	20%	22%	17%	2,895	3	1	1,454	50%
A68	6	13	28	55	117	3%	6%	13%	25%	53%	4,219	5	5	1,044	25%
A69	43	35	61	50	30	20%	16%	28%	23%	14%	2,954	3	3	1,319	45%

Прилог 3.3: Резултати од истражувањето – прашалник 1.Б

СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА – Прашалник 1.Б.															
Прашалник	Добиени Одговори (Фреквентна табела)					Процентуално учество (релативна фреквентна табела)					Аритметичка средина	Медијана	Модус	Стан. дев.	Коef. на варијација
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Б1	83	40	16	14	66	38%	18%	7%	6%	30%	2,726	2	1	1,705	63%
Б2	71	21	33	26	68	32%	10%	15%	12%	31%	2,982	3	1	1,667	56%
Б3	55	45	65	25	29	25%	21%	30%	11%	13%	2,685	3	3	1,333	50%
Б4	76	55	45	28	15	35%	25%	21%	13%	7%	2,333	2	1	1,272	55%
Б5	44	40	64	47	24	20%	18%	29%	21%	11%	2,854	3	3	1,273	45%
Б6	54	55	37	49	24	25%	25%	17%	22%	11%	2,712	3	2	1,356	50%
Б7	57	48	52	28	34	26%	22%	24%	13%	16%	2,712	3	1	1,396	51%
Б8	11	18	75	50	65	5%	8%	34%	23%	30%	3,653	4	3	1,137	31%
Б9	5	20	56	51	87	2%	9%	26%	23%	40%	3,881	4	5	1,098	28%
Б10	11	24	56	61	67	5%	11%	26%	28%	31%	3,694	4	5	1,162	31%
Б11	16	27	83	51	42	7%	12%	38%	23%	19%	3,361	3	3	1,142	34%
Б12	47	46	76	22	28	21%	21%	35%	10%	13%	2,735	3	3	1,272	47%
Б13	65	46	51	32	25	30%	21%	23%	15%	11%	2,584	2	1	1,360	53%
Б14	66	39	50	34	30	30%	18%	23%	16%	14%	2,662	3	1	1,413	53%
Б15	33	50	57	43	36	15%	23%	26%	20%	16%	3,009	3	3	1,306	43%
Б16	32	37	56	58	36	15%	17%	26%	26%	16%	3,146	3	4	1,295	41%
Б17	49	41	44	48	41	22%	19%	20%	22%	19%	3,009	3	4	1,414	47%
Б18	64	33	57	39	26	29%	15%	26%	18%	12%	2,699	3	1	1,375	51%
Б19	55	39	58	47	20	25%	18%	26%	21%	9%	2,735	3	3	1,304	48%
Б20	39	40	61	41	38	18%	18%	28%	19%	17%	3,009	3	3	1,341	45%
Б21	57	39	51	29	43	26%	18%	23%	13%	20%	2,840	3	1	1,461	51%
Б22	74	38	37	38	32	34%	17%	17%	17%	15%	2,630	2	1	1,473	56%
Б23	78	40	34	25	42	36%	18%	16%	11%	19%	2,616	2	1	1,538	59%
Б24	61	37	63	33	25	28%	17%	29%	15%	11%	2,662	3	3	1,343	50%
Б25	72	42	45	29	31	33%	19%	21%	13%	14%	2,580	2	1	1,433	56%
Б26	42	42	47	49	39	19%	19%	21%	22%	18%	3,018	3	4	1,385	46%
Б27	57	36	46	49	31	26%	16%	21%	22%	14%	2,836	3	1	1,411	50%
Б28	40	46	55	35	43	18%	21%	25%	16%	20%	2,991	3	3	1,381	46%
Б29	44	38	47	46	44	20%	17%	21%	21%	20%	3,050	3	3	1,418	46%
Б30	38	42	59	50	30	17%	19%	27%	23%	14%	2,977	3	3	1,297	44%
Б31	33	25	51	57	53	15%	11%	23%	26%	24%	3,342	4	4	1,360	41%
Б32	7	11	23	38	140	3%	5%	11%	17%	64%	4,342	5	5	1,052	24%
Б33	37	40	70	37	35	17%	18%	32%	17%	16%	2,982	3	3	1,299	44%
Б34	46	44	71	34	24	21%	20%	32%	16%	11%	2,767	3	3	1,265	46%
Б35	16	23	45	78	57	7%	11%	21%	36%	26%	3,639	4	4	1,186	33%
Б36	43	41	57	49	29	20%	19%	26%	22%	13%	2,922	3	3	1,320	45%
Б37	15	43	53	50	58	7%	20%	24%	23%	26%	3,434	3	5	1,259	37%
Б38	55	49	51	38	26	25%	22%	23%	17%	12%	2,699	3	1	1,345	50%
Б39	29	38	75	39	38	13%	17%	34%	18%	17%	3,100	3	3	1,259	41%

Стратегієіскаїа улоїа на лидерсївоїто во развоїїтї на орїанїзацїскоїто однесуванїе

Б40	63	35	63	38	20	29%	16%	29%	17%	9%	2,635	3	1	1,318	50%
Б41	65	36	57	33	28	30%	16%	26%	15%	13%	2,662	3	1	1,386	52%
Б42	86	41	41	34	17	39%	19%	19%	16%	8%	2,352	2	1	1,351	57%
Б43	78	30	51	39	21	36%	14%	23%	18%	10%	2,543	3	1	1,402	55%
Б44	73	27	32	46	41	33%	12%	15%	21%	19%	2,808	3	1	1,550	55%
Б45	18	24	56	51	70	8%	11%	26%	23%	32%	3,612	4	5	1,263	35%
Б46	11	14	43	67	84	5%	6%	20%	31%	38%	3,922	4	5	1,129	29%
Б47	9	37	48	74	51	4%	17%	22%	34%	23%	3,566	4	4	1,141	32%
Б48	13	7	22	59	118	6%	3%	10%	27%	54%	4,210	5	5	1,118	27%
Б49	7	22	48	57	85	3%	10%	22%	26%	39%	3,886	4	5	1,130	29%
Б50	16	20	48	65	70	7%	9%	22%	30%	32%	3,712	4	5	1,213	33%
Б51	5	9	43	52	110	2%	4%	20%	24%	50%	4,169	5	5	1,015	24%
Б52	14	27	45	62	71	6%	12%	21%	28%	32%	3,694	4	5	1,224	33%
Б53	15	36	50	70	48	7%	16%	23%	32%	22%	3,470	4	4	1,197	35%
Б54	24	45	40	53	57	11%	21%	18%	24%	26%	3,352	4	5	1,351	40%
Б55	12	18	25	77	87	5%	8%	11%	35%	40%	3,968	4	5	1,151	29%
Б56	4	7	15	58	135	2%	3%	7%	26%	62%	4,434	5	5	0,893	20%
Б57	18	26	63	55	57	8%	12%	29%	25%	26%	3,502	4	3	1,228	35%

Прилог 3.4: Резултати од истражувањето – прашалник 1.В

СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА – Прашалник 1.В															
Прашања	Добиеени одговори (Фреквентна табела)					Процентуално учество (релативна фреквентна табела)					Аритметичка средина	Медијана	Модус	Стан. дев.	Коеф. на варијација
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
V1	16	16	89	35	63	7%	7%	41%	16%	29%	3,52	3	3	1,190	34%
V2	1	3	18	31	166	0%	1%	8%	14%	76%	4,63	5	5	0,732	16%
V3	1	7	16	52	143	0%	3%	7%	24%	65%	4,50	5	5	0,804	18%
V4	2	2	31	68	116	1%	1%	14%	31%	53%	4,34	5	5	0,822	19%
V5	14	28	77	42	58	6%	13%	35%	19%	26%	3,47	3	3	1,193	34%
V6	16	38	54	41	70	7%	17%	25%	19%	32%	3,51	4	5	1,297	37%
V7	18	25	62	64	50	8%	11%	28%	29%	23%	3,47	4	4	1,197	35%
V8	86	43	46	31	13	39%	20%	21%	14%	6%	2,28	2	1	1,278	56%
V9	68	44	56	28	23	31%	20%	26%	13%	11%	2,51	2	1	1,325	53%
V10	42	50	63	33	31	19%	23%	29%	15%	14%	2,82	3	3	1,299	46%
V11	41	30	60	49	39	19%	14%	27%	22%	18%	3,07	3	3	1,351	44%
V12	42	50	47	53	27	19%	23%	21%	24%	12%	2,88	3	4	1,313	46%
V13	88	37	58	15	21	40%	17%	26%	7%	10%	2,28	2	1	1,314	58%
V14	29	30	50	64	46	13%	14%	23%	29%	21%	3,31	4	4	1,308	40%
V15	41	43	59	39	37	19%	20%	27%	18%	17%	2,95	3	3	1,343	46%
V16	56	40	39	44	40	26%	18%	18%	20%	18%	2,87	3	1	1,460	51%
V17	44	49	35	39	52	20%	22%	16%	18%	24%	3,03	3	5	1,471	49%
V18	26	46	49	50	48	12%	21%	22%	23%	22%	3,22	3	4	1,323	41%
V19	24	21	72	58	44	11%	10%	33%	26%	20%	4,04	3	3	1,219	30%
V20	24	43	73	55	24	11%	20%	33%	25%	11%	3,05	3	3	1,152	38%
V21	23	54	52	54	36	11%	25%	24%	25%	16%	3,12	3	2	1,251	40%
V22	5	10	53	98	53	2%	5%	24%	45%	24%	3,84	4	4	0,922	24%
V23	7	3	30	95	84	3%	1%	14%	43%	38%	4,12	4	4	0,923	22%
V24	0	3	28	95	93	0%	1%	13%	43%	42%	4,27	4	4	0,733	17%
V25	4	4	32	57	122	2%	2%	15%	26%	56%	4,32	5	5	0,918	21%
V26	33	26	36	85	39	15%	12%	16%	39%	18%	3,32	4	4	1,313	40%
V27	4	7	29	63	116	2%	3%	13%	29%	53%	4,28	5	5	0,938	22%
V28	30	46	52	59	32	14%	21%	24%	27%	15%	3,08	3	4	1,270	41%
V29	27	45	68	57	22	12%	21%	31%	26%	10%	3,01	3	3	1,169	39%
V30	8	36	75	56	44	4%	16%	34%	26%	20%	3,42	3	3	1,095	32%
V31	32	50	73	38	26	15%	23%	33%	17%	12%	2,89	3	3	1,207	42%
V32	37	35	87	40	20	17%	16%	40%	18%	9%	2,87	3	3	1,171	41%
V33	39	64	57	39	20	18%	29%	26%	18%	9%	2,71	3	2	1,213	45%
V34	26	65	59	26	43	12%	30%	27%	12%	20%	2,98	3	2	1,297	44%
V35	43	38	60	45	33	20%	17%	27%	21%	15%	2,94	3	3	1,331	45%
V36	52	67	56	25	19	24%	31%	26%	11%	9%	2,51	2	2	1,217	49%
V37	82	52	27	33	25	37%	24%	12%	15%	11%	2,39	2	1	1,408	59%
V38	91	37	44	16	31	42%	17%	20%	7%	14%	2,36	2	1	1,437	61%

Стратегієвська улога на лідерстві в розвитку на організаційно однесувані

B39	80	30	45	33	31	37%	14%	21%	15%	14%	2,57	2	1	1,462	57%
B40	54	49	36	32	48	25%	22%	16%	15%	22%	2,87	3	1	1,492	52%
B41	53	39	40	46	41	24%	18%	18%	21%	19%	2,92	3	1	1,452	50%
B42	60	31	38	55	35	27%	14%	17%	25%	16%	2,88	3	1	1,457	51%
B43	76	43	32	35	33	35%	20%	15%	16%	15%	2,55	2	1	1,468	58%
B44	56	41	55	35	32	26%	19%	25%	16%	15%	2,75	3	1	1,379	50%
B45	31	31	79	42	36	14%	14%	36%	19%	16%	3,10	3	3	1,247	40%
B46	42	44	68	32	33	19%	20%	31%	15%	15%	2,86	3	3	1,306	46%
B47	47	44	57	44	27	21%	20%	26%	20%	12%	2,81	3	3	1,316	47%
B48	26	47	56	35	55	12%	21%	26%	16%	25%	3,21	3	3	1,348	42%
B49	15	39	70	52	43	7%	18%	32%	24%	20%	3,32	3	3	1,176	35%
B50	27	71	43	50	28	12%	32%	20%	23%	13%	2,91	3	2	1,248	43%
B51	28	29	69	45	48	13%	13%	32%	21%	22%	3,26	3	3	1,292	40%
B52	37	47	46	54	35	17%	21%	21%	25%	16%	3,01	3	4	1,336	44%
B53	36	50	37	45	51	16%	23%	17%	21%	23%	3,11	3	5	1,421	46%
B54	27	46	50	41	55	12%	21%	23%	19%	25%	3,23	3	5	1,360	42%
B55	36	52	36	52	43	16%	24%	16%	24%	20%	3,06	3	2	1,387	45%
B56	33	44	55	42	45	15%	20%	25%	19%	21%	3,10	3	3	1,347	43%
B57	30	41	58	43	47	14%	19%	26%	20%	21%	3,16	3	3	1,331	42%
B58	21	26	72	42	58	10%	12%	33%	19%	26%	3,42	3	3	1,269	37%
B59	31	42	56	37	53	14%	19%	26%	17%	24%	3,18	3	3	1,368	43%
B60	49	41	39	43	47	22%	19%	18%	20%	21%	2,99	3	1	1,465	49%
B61	41	38	35	54	51	19%	17%	16%	25%	23%	3,16	3	4	1,443	46%