



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
Филозофски Факултет- Скопје

Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси
во општествените дејности

Лидерството и управувањето со човечки ресурси во
организациите од невладиниот сектор

-Магистерски труд-

Ментор:

Проф. Д-р Анета Бараковска

Кандидат:

Ребека Мучева

Бр. на индекс: 5233/19

Скопје, 2022

СОДРЖИНА:

Вовед.....	6
1.Теоретски пристап кон истражувањето.....	8
1.1.1. Поим и дефинирање на лидерство.....	8
1.1.2. Лидерски стилови	9
1.1.3. Лидерски развој	13
1.1.3.1. Лидерски развој во пракса	16
1.1.3.2. Мерење на лидерски развој	21
1.1.4. Теории на лидерство	21
2. Менаџмент	30
2.1. Принципи на менаџментот	31
2.2. Функции на менаџментот	32
3. Менаџмент на човечки ресурси	34
3.1. Функции на менаџментот на човечки ресурси	36
3.2. Цели на менаџментот на човечки ресурси	37
4. Стратешко управување	38
4.1. Стратешко управување на човечки ресурси	41
4.1.1. Основни концепти на стратешки менаџмент на човечки ресурси ..	43
4.1.2. Стратешко планирање на човечките ресурси	44
4.1.3. Стратешко управување на човечки ресурси и перформанс на организациите.....	48
4.2. Стратешко управување и менаџмент	49
4.3. Улогата на лидерството во стратешкото управување	50
4.4. Стратешка комуникација	52
4.4.1. Улогата на комуникацијата во организациската продуктивност....	53
4.4.2. Комуникација на добар лидер	54
5. Мотивација	55
5.1. Видови мотивација	57
5.2. Влијанието на лидерите врз мотивацијата на вработените	58

6. Невладини организации	59
6.1. Значењето на менаџментот на човечки ресурси во невладини организации	62
6.2. Стратешко управување во невладини организации	63
7. Релевантни емпириски истражувања	64
2. Методологија на истражување.....	68
2.1. Предмет на истражување.....	68
2.2. Цел и карактер на истражувањето	68
2.3. Задачи на истражувањето	68
2.4. Хипотези на истражувањето	69
2.5. Варијабли на истражувањето	70
2.6. Методи, техники и инструменти на истражувањето	70
2.7. Популација и примерок	71
2.8. Статистичка обработка на податоците	73
2.9. Организација и тек на истражувањето	74
3. Анализа и интерпретација на резултатите од спроведеното истражување.....	74
3.1. Резултати во однос на поставените хипотези	75
3.2. Резултати од t-тест	88
4. Дискусија по однос на хипотези	104
5. Заклучок.....	107
6. Користена литература	109
7. Прилози.....	126

Апстракт

Лидерството е способност да се влијае врз други луѓе, да се мотивираат и наведат на одредени дејствија, со намера на остварување на заеднички цели. Во современите организации, лидерството може да изгледа најразлично. Лидерите имаат свој стил, односно начин на водство и користат различни техники за мотивирање и инспирирање на вработените. Менаџерите на човечки ресурси исто така влијаат врз вработените и нивната продуктивност, ефективност и посветеност на мисијата на организацијата. Од нив зависи квалитетот на кадарот, можностите што им се нудат за развивање на способностите и дополнување на знаењата, како и колку се усогласени индивидуалните цели на вработените со организациските.

За да се утврди колкаво е влијанието на лидерството и менаџментот на човечки ресурси врз продуктивноста, мотивацијата и ефикасноста на вработените, направено е квантитативно истражување во рамките на овој труд. Поконкретно, истражувањето се спроведе во невладини организации, македонски и странски, преку два прашалника (еден за менаџери, еден за вработени). Од прашалниците се добија податоци какви лидерски стилови применуваат менаџерите, кои од стиловите влијаат позитивно врз работењето на вработените, дали организациите вработуваат кадар потребен за остварување на нивните цели, дали менаџерите ги мотивираат вработените да се усовршуваат професионално и како тие влијаат врз стратешкото управување со човечките ресурси.

Клучни зборови: лидерство, менаџмент на човечки ресурси, невладини организации.

Abstract

Leadership is the ability to influence other people, to motivate them and guide them to take certain actions, with the intention of achieving common goals. In current organizations, leadership can look differently. Leaders have different styles, different behaviours and use various techniques to motivate and inspire their employees. Human resource managers also influence their employees' productivity, effectiveness and dedication to the mission of the organization. They are in charge of selecting the right employess, aligning the individual goals of the employees with the organizational one,as well as the opportunities given to employees to develop their skills and knowledge.

In order to determine the influence leadership and human resources management have on the employees' productivity, motivation and efficiency, a quantitative research was conducted as part of this thesis. More specifically, the research was done in non-governmental organizations, local and international, by using two questionnaires (one for managers, one for employees). The data collected from the questionnaires included leadership styles managers use, which styles have a positive impact on the work of the employees, whether organizations hire the right professionals needed for the achievement of the organizational goals, whether managers motivate employees to take on professional development opportunities and the managers' impact on strategic management of human resources.

Key words: leadership, human resources management, non-governmental organizations.

ВОВЕД

Поимот лидерство се споменува и изучува со векови, уште од кога историските владетели имале влијание врз народот. Многу автори се занимавале со дефинирање на овој поим, кој може да се протолкува на различни начини. Robinson, Freeman и Stoner се согласни дека лидерството е влијанието кое лидерот го остварува врз група луѓе за остварување на зеднички цели. Лидерот треба да ја креира визијата на организацијата, да инспирира, мотивира и да направи стратегија за остварување на заедничките цели на вработените и организацијата. Од него се очекува да создаде организациска култура, да воспостави доверба меѓу вработените, да развие добра комуникација и да им помогне да го постигнат својот потенцијал. Во координација со менаџерите на човечки ресурси, тие го извлекуваат максималниот потенцијал на вработените и ја координираат нивната работа.

Менаџментот на човечки ресурси е релативно нова научна дисциплина која се занимава со раководењето и развојот на вработените во една организација. Управувањето со човечки ресурси вклучува создавање и администрирање на програми дизајнирани да ја зголемат ефективноста на една организација; од селекција и вработување до креирање на можности за професионален развој. Иако оваа дисциплина на почетокот се фокусирала главно на профитабилните бизниси каде што успехот на компанијата зависи од продуктивноста, таа се има проширено и во непрофитниот сектор. Организациите од невладиниот сектор се фокусираат на општествени цели и јавни добра. Тие работат кон подигнување на свест за одредени општествени теми, едукација, хуманитарна помош, итн. Менаџментот во овие организации има важна улога – да инспирира, да мотивира и да осигури дека индивидуалните цели на вработените се кохерентни со организациските. За разлика од профитабилните бизниси, во невладините, фокусот е кон остварувањена неопипливи цели, наместо материјални. Управувањето со ваквите организации е исклучително важно, бидејќи ефектот што го има не влијае само врз вработените и профитот на сопствениците, туку на многу повеќе луѓе од општеството.

Овој магистерски труд ќе се фокусира на лидерството во организациите од

невладиниот сектор – како лидерите и менаџерите на човечки ресурси со своите лидерски стилови влијаат врз вработените, а со тоа и на целосното функционирање на организацијата. Исто така, ќе се осврнеме и на техниките на мотивација кои лидерите ги применуваат кај своите вработени, какви видови мотивација постојат и како мотивацијата на кадарот е поврзаната со успехот на организацијата. Во теоретскиот дел, ќе се осврнеме и на менаџментот, поконкретно менаџментот на човечки ресурси и што тој опфаќа и колку е значаен за продуктивноста на организациите. Ќе се обработи и процесот на стратешко управување и планирање, и како тој придонесува за перформансот на вработените.

1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.1.1. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ЛИДЕРСТВО

Терминот „лидерство“ има различни значења во науката. Пристапите можат да се разликуваат во однос на особеностите на карактеристиките на личноста, когнитивните и емоционалните способности, карактерот во однос на групата и степенот на самодопаѓање наспроти околината. Во 20-тите години од минатиот век, лидерството се поврзувало со наметнување на волјата на лидерот на следбениците преку принципите на послушност, почит, лојалност и соработка. Во 30-тите години, лидерството се сметало за процес во кој одредена група се наведува да се движи во конкретна насока од страна на лидерот. Во 40-тите, повеќе се сметало за техника на убедување и водење, отколку водство преку авторитет, моќ и околности. Во последователните децении, лидерството преоѓа од концепт за водење на групи, навигирање во заеднички правец, до влијание врз другите за преземање одредени акции и постигнување заеднички цели. Во почетокот на 21 век, лидерот се сметал за одговорното лице за постапките на организацијата.

Лидерството во многу случаи се смета за сложена, динамична, повеќекратна вештина, наместо непроменлива и статична особина на личноста. Во рамките на оваа дефиниција, лидерството се смета за динамична постапка, која може да се развие со соодветни интервенции (Sisk, 1993). Morden (1996) тврди дека лидерството значи завршување на работи преку други луѓе. Armstrong (1990) сугерира дека лидерството се случува кога постои цел која треба да се постигне или задача што треба да се изврши, а е потребно повеќе од едно лице за да се направи тоа. Cole (1996) го дефинира лидерството како динамичен процес во кој една индивидуа влијае врз однесувањето на други за нивно придонесување за остварување на групна задача. Заедничко на овие толкувања е тоа што лидерството не е индивидуален процес или дејствие; тоа опфаќа повеќе луѓе – од една страна лидерите, а од друга следбениците.

Joseph Rost, еден од најпознатите истражувачи од областа на лидерството, го дефинирал лидерството како „однос на влијание меѓу лидерите и следбениците

кои имаат намера да направат вистински промени кои ги одразуваат нивните заеднички цели“ (1993). Peter Drucker, уште едно звучно име од оваа област, се фокусира на следбениците на лидерите и што нив ги привлекува. Тој кажал: „Единствената дефиниција на лидер е некој што има следбеници“ (Cohen, 2009).

Во секоја организација, лидерот е оној кој ја поставува патеката, кој го дава ритамот на работата и движењето. Добриот лидер пред сè треба да изгради доверба кај своите следбеници. Градењето на довербата се постигнува со манифестирање на карактер кој во себе содржи верувања, вредности, вештини и соодветни особини. Истовремено, потребно е лидерот да покаже и стручност за работата, затоа што луѓето ќе му веруваат само ако се сигурни дека тој знае што прави. Доследноста, одржувањето на зборот, стремежот да се бара вистината, исто така се клучни карактеристики што влијаат врз зајакнувањето на довербата и градењето на почит кон лидерот. И интелигенцијата, брзиот начин на размислување и имањето визија се особено важни карактеристики на лидерите. Лидерите размислуваат логично и имаат способност јасно да ја пренесат својата идеја низ зборови. Тука се и одликите на храброст, упорност, непоколебливост и решителност.

Потрагата за една соодветна дефиниција на лидерството е бесцелна. Изборот треба да биде направен врз база на аспектот на лидерството кој се опишува или реферира. На пример, дали се работи за карактеристиките на лидерот, неговото однесување, авторитетот и влијанието, итн. Ние ќе ја земеме дефиницијата која ја создале 84 научници во 1994 година како најсоодветна за предметот на истражување во овој труд. Таа гласи: „Лидерство е способноста да се влијае на други, да се мотивираат и да им се овозможи да придонесат за ефикасноста и успехот на организациите во кои тие се членови“ (House, Hanges, Javidan, et al., 2004).

1.1.2. ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ

Луѓето се разликуваат во своите искуства, образование, карактеристики, па затоа, имаат различни стилови на работење. Во теоријата на лидерство, Kurt Lewin

(1939) идентификувал 3 типа лидерски стилови кои и ден денес се релевантни и се сметаат за најчести лидерски стилови:

- Автократски стил
- Демократски стил
- Делегирачки стил/Либерален (laissez faire)

Автократскиот стил на лидерство е препознатлив по тоа што лидерот донесува одлуки сам, без консултација со членовите на тимот. Сметајќи дека е компетентен да одлучува самостојно, тој сам презема одговорност за своите одлуки и не остава простор за учество на вработените. Ваквиот лидер е прилично остар во давањето насоки и задачи на подредените и постојано ја следи нивната работа и ефикасност. Понекогаш, овој стил има тенденција да создава нефункционална, па дури и непријателска средина, меѓу вработените од една страна и лидерот од друга. Исто така, се пропушта придонесот кој можат да го направат високо стручните и иновативни вработени кон работата.

Истражувањата за овие лидерски стилови покажале дека донесувањето одлуки е значително помалку креативно кај автократскиот стил на водство отколку кај другите. Најдобро се применува во ситуации кога има малку време за групни одлуки или кога лидерот е најсоодветниот човек за донесување на одлука. Lewin заклучил дека е многу потешко да се премине од ваков стил на демократски, отколку обратно.

Демократскиот стил на лидерство, познат и како партиципативен, се карактеризира со тоа што лидерот овозможува учество на другите членови на организацијата во донесувањето на одлуки. Секој има можност да учествува, постои размена на идеи и дискусија за можни решенија, иако последниот збор го има секогаш лидерот. Вработените се чувствуваат мотивирани, вклучено, креативно и се лојални кон целите на групата. Со ваквиот стил на лидерство, лидерот дозволува одреден степен на автономија на подредените.

Истражувањата на Lewin откриле дека овој стил е често најефективен.

Либералниот/Делегирачки стил (laissez-faire) на лидерство се одликува со целосна независност на вработените и отсуство на лидерот во донесување на одлуки. Тој не дава насоки во работата и потполно препушта на вработените да извршуваат задачи и одлуки сами. Постои голема доза на доверба меѓу нив, а тоа најчесто се должи на претходното искуство на работење заедно и градењето на тим. Lewin заклучил дека ваквиот лидерски стил води кон демотивираност, непродуктивно работење, тензија меѓу вработените и неприфаќање одговорност за постапки и грешки. Сепак, овој стил е прикладен за групи и организации каде вработените се високо мотивирани, образовани и способни.

James MacGregor Burns (1978) ги поделил лидерските стилови на трансформациски и трансакциски кои се базираат врз односот што лидерите го имаат со своите вработени.

Трансформацискиот стил се фокусира на развојот и потребите на следбениците. Менаџерите со трансформациски стил на лидерство развиваат систем на вредности, отворени канали за комуникација, ги охрабруваат и поддржуваат вработените и создаваат односи базирани врз меѓусебна почит и доверба. Трансформациските лидери се способни да дефинираат и артикулираат визија за нивната организација и нивниот стил на раководење може да влијае врз мотивацијата на вработените и начините за решавање на конфликти. Тие се инспиративни и се фокусираат на индивидуалните потреби на вработените, нивните цели и желби. Преку усогласување на посебните и организациските цели, лидерите им помагаат на вработените да напредуваат и да станат и тие лидери. Трансформациското лидерство може да доведе до надминување на очекуваните перформанци, високо задоволство кај вработените и посветеност кон групата и организацијата (Bass, 1985).

Трансакцискиот стил се фокусира на размената што се случува меѓу лидерите и нивните следбеници (Bass, 1985). Овие размени им овозможуваат на лидерите да ги постигнат своите цели поврзани со перформансот, да ги завршат

потребните задачи, да ја одржат моменталната организациска структура, да ги мотивираат следбениците преку договори, да ги наведуваат кон постигнување на поставените цели, да ги нагласат надворешните награди, да избегнат непотребни ризици и да се фокусираат на подобрување на организациската ефикасност. За возврат, трансакциското лидерството им овозможува на следбениците да го исполнат сопствениот личен интерес, да ја минимизираат анксиозноста на работното место и да се концентрираат на јасни организациски цели како што се зголемен квалитет, услуги на клиентите, намалени трошоци и зголемено производство (Sadeghi & Pihie, 2012). Теоријата за трансакциско лидерство опишана од Burns (1978) ја објаснува врската меѓу лидерите и следбениците како серија на размени на задоволства, создадени да ги максимизираат организациските и индивидуалните придобивки. Трансакциските лидери ги мотивираат вработените преку награди, корективни мерки и строги правила.

Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis и Annie McKee, во рамките на нивните дела *Primal Leadership*, *The Hidden Driver of Great Performance* и *Breakthrough Leadership*, посочиле шест лидерски стилови поврзани со емоционална интелигенција. Еден од нив е горенаведениот демократскиот стил, така што во продолжение ќе се споменат останатите пет.

Афилијативниот лидерски стил е поврзан со хармонизирање на тимовите таму каде што има негативна атмосфера. Овој тип на лидер се обидува да реши проблеми во рамките на групата преку соработка. Целта на афилијативниот лидер е да создаде тим во кој секој ќе се чувствува ценето и како дел од него. Приоритет е да се создаваат и одржуваат позитивни врски меѓу лидерот и следбениците.

Командантниот лидерски стил е поврзан со авторитетот на лидерот. Се практикува најчесто во ситуации кога нешто итно мора да се заврши, има брза промена или ризик од неуспех. Ваквите лидери издаваат наредби и вработените немаат простор за негодување или жалење. Овој стил е успешен само на краткорочен план.

Лидерскиот стил на поставување на темпо се фокусира на резултати и квалитетна работа. Лидерот е пример, а од тимот се очекува да има висока перформанса и да работи независно од него, со повремени проверки. Ваквите лидери работат со компетентни тимови, од кои се очекуваат квалитетни резултати и за кои се поставуваат високи цели и предизвици.

Визионерскиот лидерски стил ја подига енергијата на тимот и го насочува кон остварување на организациските цели. Овој стил е многу ефикасен за мотивирање на членовите на тимот. Овие лидери често се најстручни и затоа се смета дека вработените, следејќи ги, ќе ги постигнат посакуваните резултати. Друга карактеристика е имањето емпатија и разбирањето на емоциите на вработените.

Лидерскиот стил на тренирање е засегнат со развојот на вработените преку утврдување на нините предности и недостатоци и охрабрување за усовршување во потребните области. Овој стил се фокусира на долгорочните цели на организацијата и како вработените можат да ја доведат до нив. Обично, вработените водени од вакви лидери се чувствуваат ценето, поврзано и отворени се за промени и развој.

Во истражувачкиот дел од овој труд, ќе се водиме според поделбата на лидерски стилови според Kurt Lewin.

1.1.3. ЛИДЕРСКИ РАЗВОЈ

Секоја година, организации во Соединетите Американски Држави инвестираат огромни суми во програми за развој на нивните вработени и други менаџерски образовни активности. Проценките се дека годишно се вложуваат меѓу 16,5 (Fulmer&Goldmish, 2001) и 45 милијарди долари (Lamoureux, 2007) за лидерски тренинзи. Пред повеќе од 20-тина години, David V. Day (2000) ја прегледал постоечката литература од областа на лидерски развој и заклучил дека интересот за ова поле е во својот зенит, особено кај професиите со практична примена како менаџери на човечки ресурси, консултанти итн. Ова довело до

потреба за создавање на наука за лидерски развој (Day&O'Connor, 2003; Day & Zassago, 2004).

Како напредува светот, со појава на нови професии и специјализации, расте потребата за усовршување на сопствените лидерски вештини и способности. Голем дел од новите занимања настанати во 20 и 21 век се поврзани со меѓучовечка комуникација, работење во тимови, менаџирање на човечки ресурси и сл. Постојат повеќе можности за лидерски позиции, а тоа бара вложување во сопствениот развој и постојано учење нови вештини.

Постои разлика меѓу развој на лидер и лидерски развој. Првиот термин се однесува на индивидуалниот развој како лидер, додека вториот на социјални структури и процеси (Day, 2000). Развојот на лидер е потрадиционален пристап кој се фокусира на градење индивидуални способности, а лидерскиот развој е поврзан со градење на тимови и организациски развој.

Една од основните причини зошто организациите инвестираат во обука и развој на вработените е за да го подобрат и заштитат својот човечки капитал (Lepak & Snell, 1999). Во моделот на развој на лидери, акцентот обично се става врз знаењата, вештините и способностите на индивидуите поврзани со формалните лидерски улоги. Овие новостекнати способности им овозможуваат на луѓето да размислуваат и да работат на нов начин (Coleman, 1988). Така, развојот на лидерите е во функција на инвестицијата во човечкиот капитал.

Конкретни примери на способности и вештини кои се стекнуваат преку развојот на лидери се: самосвест (на пр. емоционална свест, самодоверба), саморегулација (на пр. самоконтрола, доверливост, прилагодливост) и самомотивација (на пр. посветеност, иницијатива, оптимизам) (Manz & Sims, 1989; McCauley, 2000; Neck & Manz, 1996; Stewart et al., 1996). Овие способности придонесуваат за зголемено индивидуално знаење, доверба и лична моќ, кои се предложени како основни императиви на лидерството (Zand, 1997), барем од традиционалната, индивидуалистичка лидерска перспектива.

Наспроти теоријата за човечки капитал, лидерскиот развој се поврзува со социјален капитал, односно градење на мрежа на односи/контакти меѓу индивидуи кои ја зголемуваат соработката и размената на ресурси, со цел создавање на организациска вредност (Bouty, 2000; Tsai&Ghoshal, 1998).

Примарниот акцент во лидерскиот развој е на градење и користење на меѓучовечка компетентност. Howard Gardner (1993) ја дефинира интерперсоналната интелигенција како способност да се разберат луѓето - основна за градење доверба, почит и одговорности. Клучните компоненти на меѓучовечката компетентност вклучуваат социјална свест (на пр. емпатија, ориентација кон општеството и развој на други) и социјални вештини (на пр. соработка, градење односи и управување со конфликти) (Goleman, 1995; McCauley, 2000).

O'Toole (2001), исто така ги разликува овие два термина и посочува дека кога се работи за развој на лидери, треба да се запрашаме какви квалитети треба да развиеме кај нив, додека за лидерскиот развој треба да размислиме какви квалитети треба да развиеме во нашата организација.

Според Day (2001), двата пристапа се потребни за зголемување на лидерската ефективност на организацијата. Во продолжението на овој труд, за реферирање на сите активности и алатки поврзани со професионалниот развој на вработените, ќе се користи терминот лидерски развој.

Голем дел од литературата го третира лидерскиот развој како сè повеќе критичен и стратешки императив за организациите и тврди дека организациите кои сакаат да преживеат и да успеат во денешното турбулентно и високо конкурентно деловно опкружување, треба да развијат лидерство на сите нивоа (Ready et al., 1994; Tichy, 1997; McCall, 1998; Atwater et al., 1999; Conger and Benjamin, 1999; Day, 2001; O'Toole, 2001; Tichy and Cardwell, 2002; Ulrich и Smallwood, 2003; Leskiw и Singh, 2007). Лидерството на сите нивоа смета дека секој може и треба да биде лидер, независно од титулата, искуството и платата. Овој концепт креира средина на самоизразување, самоорганизирање и полна одговорност за резултатите.

Факторите што ја поттикнуваат потребата за развој на лидерство произлегуваат од надворешното, но и од внатрешното опкружување. Како клучни елементи на екстерното деловно опкружување во последната деценија се брзиот технолошки напредок, голема неизвесност, интензивна глобална конкуренција, итн. Поради нив, организациите доживуваат огромни турбуленции кои не само што бараат брзина во донесувањето на одлуки, но и ја менуваат средината во која лидерите работат и оперираат. Силната конкуренција и инстантната дистрибуција

и достапност на знаење како резултат на компјутерската технологија, ги принудуваат организациите да ги израмнат своите хиерархии и да ја децентрализираат одлучувачката моќ со цел да се здобијат со флексибилност и брзина. Употребата на меѓузависни тимови за проекти и процеси е зголемена, па лидерите заедно со нивните непосредни подредени, имаат повеќе тимови кои одговараат пред нив. Ова ја предизвикува традиционалната улога на лидерот, кој веќе не е само „шеф“, туку и координатор, тренер и консултант (Conger, 1993).

Значителни промени се случуваат и во човечките вредности (Cacioppe, 1998) и потребите на вработените (Conger, 1993). Конгер овие промени ги препишува на акцентот што денешните школи за менаџмент го даваат на организациското однесување и развојот на акти за правата на вработените. Ова довело до тоа вработените да веруваат дека за организациските лидери да бидат вистински влијателни, мора да имаат силни интерперсонални способности.

1.1.3.1. ЛИДЕРСКИ РАЗВОЈ ВО ПРАКСА

Најчесто користените практики за развој на лидер и лидерство вклучуваат: 360 степени фидбек, обука и менторство од топ менаџери и линиски менаџери на организацијата или од надворешни консултанти, воспоставување контакти со соработници, учење преку искуство, специфични работни задачи, студии на случај, компјутерски симулации и се разбира, обука за лидерство со внатрешни или надворешни тренери (Keys, 1994; McCall, 1998; Cacioppe, 1998; Day, 2001). Програмите за развој на лидерство се обично осмислени и спроведени од страна на менаџерите на човечки ресурси или надворешни консултанти и експерти.

Програмите насочени кон развој на лидерството на сите нивоа се потешки за осмислување и реализирање од оние насочени кон зголемување на вештините и компетенциите на индивидуалните лидери. Практиките за развој на лидерство, треба да им овозможат на вработените да учат од сопствената работа. Така, развојот треба да се случи и за време на тековната работа, поврзана со стратешките цели (Tichy, 1997; Poole and Jenkins, 1996; Delbridge and Lowe, 1997; Brown and Posner, 2001). Успешната интеграција на програмите за развој на лидерство во секојдневните организациски практики е критичен фактор за успех на развивање на лидерство на сите нивоа. Таа треба да биде поддржана и од топ

менаџментот и од извршниот директор.

- **360 степени фидбек**

360 степени фидбек, повратни информации од повеќе извори и повратни информации од повеќе оценувачи се термини што се користат за да се опише овој метод на систематско собирање на мислења за перформансите на поединецот од целиот круг на релевантни гледишта (Warech, Smither, Reilly, Millsap & Reilly, 1998). Оценувачите се обично врсници-колеги, подредени, супервизори и, повремено, надворешни засегнати странки, како клиенти и добавувачи. Предноста на ваква интензивна, сеопфатна евалуација е тоа што се добива целосна и точна слика за перформансите на поединецот.

Важно е да се напомене дека фидбекот не секогаш значи критика – тој се користи за генерална оценка на перформансите која може да биде и лоша и добра. Фидбекот е алатка која води и до критики, но и до пофалби.

Воведувањето на методот фидбек од 360 степени оставило силен белег на организациите во последните години – се смета за можеби една од најзначајните менаџментски иновации од 1990-ти години (Atwater & Waldman, 1998). Речиси сите компании од списокот на Fortune 500 во моментов користат или имаат намера да користат некоја форма на овој метод (London & Smither, 1995). Некои автори тврдат дека фидбекот од 360 степени е извор на конкурентска предност на организациите (London & Beatty, 1993), додека други ја гледаат неговата зголемена популарност како функција на имитација и политички игри (Waldman, Atwater & Antonioni, 1998).

Важна претпоставка за овој пристап е дека перформансите варираат во зависност од ситуацијата и вклучените лица. Главната предност е во тоа што различни луѓе во улога на оценувачи, забележуваат различни аспекти на нечија перформанса. Со тоа се добиваат диверзитетни мислења и поголема опфатност на оценуваното однесување.

Популарноста на овој метод се должи и на потребата на организациите за поголема самосвест на своите вработени. Колку повеќе тие се свесни за своите способности и можности, толку ќе бидат попродуктивни и поефикасни. Исто така,

овој тип на фидбек го вреднува мислењето на сите вработени подеднакво – им дава можност за слободно изразување и помага тие да се чувствуваат чуено. Евалуацијата од 360 степени може да служи и како алатка за градење на доверба меѓу вработените. Ако се спроведе професионално и сензитивно, може да се зголеми довербата на индивидуата за намерите на другите (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998). Бидејќи довербата овозможува соработка потребна за ефективност на организацијата (Nahapiet & Ghoshal, 1998), постои индиректна врска меѓу фидбекот од 360 степени и развивањето на социјален капитал, кој е пак директно поврзан со успехот на организацијата.

Како што знаме, фидбекот не секогаш води до позитивна промена. Истражувањата покажуваат дека преку една третина од интервенциите направени како резултат на фидбек довеле до намалени перформанси (Kluger & DeNisi, 1996). Една од причините зошто одредено однесување не се менува после даден фидбек е бидејќи луѓето гледаат на евалуацијата како закана, или пак, не веруваат во неа. За обидот за лидерски развој да биде ефективен, учесникот мора да го прифати концептот на фидбек како релевантен и корисен, и да биде подготвен да се промени (доколку е потребно). Важно е исто така, менаџерите да знаат да ги интерпретираат добиените информации/податоци од евалуацијата и да ги преточат во стратегија за работа и менаџирање на подоредените.

- **Тренинг 1:1**

Целите на тренингот се подобрување на индивидуалните перформанси и личното задоволство, а со тоа и подобрување на организациската ефикасност (Kilburg, 1996). Терминот означува тековен процес, а не еднократен настан. Тренинг може да се користи за подобрување на индивидуалните перформанси, унапредување на кариерата или надминување на организациски проблеми како промена на културата (Katz & Miller, 1996). Може да биде краткорочна активност насочена кон подобрување на одредени лидерски вештини или решавање на конкретни проблеми, но и долгорочна серија на состаноци (Tobias, 1996). Тренингот може да го спроведе директниот надреден на вработениот или надворешен тренер. Во денешно време, тренингот (особено од менаџерите) е

вметнат во секојдневната работа преку оспособувањето за извршување одредени задачи, насочувањето, начинот на комуникација, и др.

Еден пример на тренинг се состои од 4 чекори (Saporito, 1996):

1. Поставување на база и дефинирање на контекстот.
2. Индивидуална процена, вклучувајќи го и процесот 360 степени.
3. План за развој врз база на добиен фидбек за индивидуата и разговор со менаџерот.
4. Имплементација која се фокусира врз развој преку практични искуства.

• **Менторство**

Друга алтка за лидерски развој на вработените е менторството. Постојат формални и неформални програми за менторирање. Формалните се назначени, одржувани и набљудувани од страна на организациите (Kram & Bragar, 1992). Неформалните, непланирани менторирања се обично охрабрани од организациите, но не се иницирани и спроведени од нивна страна. Најчесто, програмите за менторство се насочени кон поддршка и решавање на проблеми, а не кон евалуација. Повеќето формални менторски програми спаруваат вработен со менаџер на повисока функција, што не е директно поврзан со работата на тој вработен (McCauley & Douglas, 1998). Исто така, спарувањето може да биде и со колега или надворешен консултант. Најчесто, менторот е некој што работи во слично или исто поле како вработениот и има 5-10 години повеќе искуство.

Главната разлика меѓу менторството и тренингот е во тоа што менторите се обично луѓе незасегнати од работата на вработениот и служат повеќе како објективни советници, додека кај тренингот односот е поформален и опфаќа конкретни работни задачи и искуства. Исто така, кај менторството нема јасно одредени цели кои вработениот треба да ги постигне, туку зависи од него самиот како сака да го искористи искуството на менторот за сопствениот професионален развој.

Менторството се смета за една од најуспешните алатки за лидерски развој, покрај 360 степени фидбекот и учењето преку пракса.

- **Формирање контакти со соработници**

Некои организации, посветуваат внимание и на контактите што нивните вработени ги формираат во текот на нивната кариера. Целта е тие да знаат кој може да им помогне со што полесно ќе решаваат било какви потенцијални проблеми, но и да се чувствуваат поддржано од различни луѓе, и да формираат социјален капитал. Ваквите осмислени прилики за градење односи и контакти можат да бидат различни работни собири, конференции, тренинзи, неформални состаноци, и др.

- **Работни задачи**

Добро познат факт е дека преку искуството најмногу се учи. Вработените стекнуваат искуство, минуваат низ промени и стекнуваат лидерски капацитет како резултат на улогите, одговорностите и обврските што ги имаат на нивните работни места (McCauley & Brutus, 1998). Преку работните задачи, тие учат како да градат тимови, како да размислуваат стратешки и да бидат влијателни и убедливи (McCall, Lombardo, & Morrison, 1988). Во овој метод, важно е да постои поддршка, проценка и предизвик од страна на менаџерите за вработените да чувствуваат дека се развиваат.

- **Лидер-лидер**

Постојат многу причини зошто лидерите треба да развиваат други лидери – искуството и знаењето што секој го има е непроценливо. Лидерите ставаат фокус на заедничките цели и ја поставуваат стратегијата и процесот на донесување на одлуки кои подредените треба да ги следат. (Tichy, 1997). Тие исто така ги оспособуваат вработените да вршат дел од нивните задачи и со тоа си даваат простор и време да се пренасочат кон поважни лидерски одговорности. Секако, со помагање на другите да растат и да се развиваат, лидерите добиваат и лична сатисфакција (Mumford, 1993). Линиските менаџери можат исто така да имаат клучна улога во менување на организациската култура преку одразување соодветна комуникација, однесување и вредности. Со тоа, успешниот лидерски развој ќе придонесе кон континуираната лидерска култура на учење во

организацијата (O'Toole, 2001; Ulrich & Smallwood, 2003).

1.1.3.2. МЕРЕЊЕ НА ЛИДЕРСКИ РАЗВОЈ

Ако организацијата развила лидерство на сите нивоа, тогаш нејзиниот кадар би се однесувал повеќе како сопственици и претприемачи, отколку само како вработени. Тие би презеле иницијатива за решавање проблеми, би дејствувале брзо, би презеле поголема одговорност и би делеле заедничка филозофија и лидерски вокабулар. Исто така, тие би создавале, одржувале и би се придржувале кон системите и процесите дизајнирани да мерат и наградуваат вакви дистрибуирани лидерски однесувања (Tichy, 1997; McCall, 1998; O'Toole, 2001; Tichy & Cardwell, 2002).

Долу наведениот список на тврдења може да се искористи за да се процени дали една организација развила лидерство на сите нивоа:

- Организацијата има постојан фокус на развивање лидерство на сите нивоа
- Организацијата има култура која вреднува лидерство на сите нивоа
- Организацијата има јасно наведени вредности и принципи поврзани со лидерското однесување
- Лидерско однесување е охрабрувано и наградувано на сите нивоа
- Линиските менаџери се посветени на развивање на други лидери
- Линиските менаџери активно инвестираат време во развивање на други лидери преку тренинзи, обучување и менторирање
- Лидерски развој е стратешки приоритет
- Постојат различни можности за лидерство на сите нивоа
- Учењето е дел од работата
- Посакуваните лидерски однесувања се транспарентни во организацијата
- Тренингот за развивање лидерски вештини е систематски.

1.1.4. ТЕОРИИ НА ЛИДЕРСТВО

Постојат исто толку различни гледишта за лидерството колку и

карактеристики што ги разликуваат лидерите од нелидерите. Иако повеќето истражувања денес се префрлиле од теории базирани врз лични карактеристики на теории на ситуација, односно теории кои тврдат дека ситуацијата во која се применува лидерството зависи од лидерските вештини и карактеристики на лидерот (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009), сите современи теории се поврзуваат со една од следните три перспективи: лидерството како процес или врска, лидерството како комбинација на карактерни особини, или лидерство како одредени однесувања (лидерски вештини). Во повеќе доминантни теории за лидерство, постои идеја дека, барем до одреден степен, лидерството е процес кој вклучува влијание врз група луѓе за остварување на цели.

Kendra Cherry (2012), истакнувајќи дека научниот интерес за лидерството значително се зголемил на почетокот на дваесеттиот век, идентификувала осум главни теории за лидерство. Додека пораните теории се фокусирани врз квалитетите што ги разликуваат водачите од следбениците, подоцнежните теории разгледуваат други варијабли како ситуациjsки фактори и нивоа на вештини. Иако постојано се појавуваат нови теории, повеќето можат да се класифицираат како една од осумте главни типа на Cherry:

1. Теорија на „голем човек“ (“Great Man” Theory)

Теоријата на големиот човек тврди дека капацитетот за лидерство е вроден, дека големите лидери се раѓаат, а не се создаваат. Нивното лидерство се пројавува тогаш кога некој има потреба од нив. Атрибутите со кои се родени и по кои се разликуваат од другите ги ставаат во позиции на моќ и авторитет. Теоријата на голем човек тврди дека овие особини или капацитети остануваат фиксни во различни временски периоди и групи, и со тоа сугерира дека сите големи историски лидери ги поседувале овие карактеристики без оглед на тоа кога и каде живееле или улогата во историјата што ја имале. Оваа теорија често ги прикажува лидерите како херои, митски и подготвени за лидерство тогаш кога е потребно. Терминот голем човек настанал бидејќи порано се мислело на лидерството првенствено како машки квалитет.

Голем дел од истражувањата за оваа теорија се направени во 19 век, и често се поврзуваат со работата на историчарот Thomas Carlyle. Според него, лидер е

оној кој е надарен со уникатни квалитети кои ја воздигнуваат фантазијата на масите. Некои од најраните истражувања за лидерството ги разгледувале луѓето кои веќе биле успешни лидери. Овие поединци често биле аристократски владетели кои ја наследиле својата позиција. Бидејќи луѓето со помал социјален статус имале помалку можности да стигнат до лидерски позиции, тоа придонело за идејата дека лидерството е вродена способност (Spector, 2015).

2. Теорија на особини (Trait Theory)

Слично со теориите на големиот човек, теориите на особини претпоставуваат дека луѓето наследуваат одредени квалитети или особини кои ги прават погодни за лидерство. Овие теории често идентификуваат одредени карактеристики или однесувања кои се заеднички за лидерите. Дискутабилно во овие теории е како некои луѓе кои ги поседуваат тие квалитети, не се лидери?

Научниците кои ја поддржувале оваа теорија се обиделе да идентификуваат физиолошки карактеристики (изглед, висина и тежина), демографски карактеристики (возраст, образование и социоекономско потекло), карактерни особини (самодоверба и агресивност), интелектуални особини (интелигенција, решителност, расудување и знаење), особини поврзани со исполнителност (желба за успех, иницијатива и упорност) и социјални карактеристики (дружељубивост и кооперативност) со појавата и ефективноста на лидерот.

Успешните лидери дефинитивно имаат интереси, способности и карактерни особини кои се различни од оние на помалку ефективните лидери. Преку многу истражувања спроведени во последните три децении на 20 век, идентификувани се основни особини на успешните лидери. Овие особини не посочуваат само дали личноста ќе биде успешен лидер или не, туку се сметаат за предуслов во поседувањето лидерски потенцијал. Тие особини се:

- Желба за успех – амбиција, иницијатива, труд
- Мотивација за лидерство – желба да се водат други и да се постигнат заеднички цели
- Искреност и интегритет
- Самодоверба

- Добра проценка и расудување
- Познавање на индустријата
- Емоционална зрелост
- Харизма
- Флексибилност
- Креативност

3. Теорија на евентуалност (Contingency Theory)

Теориите на евентуалност се фокусираат врз варијабли поврзани со околината што би можеле да одредат кој стил на лидерство е најсоодветен за одредена работна ситуација. Според оваа теорија, нема ниту еден стил кој е соодветен во сите ситуации. Успехот зависи од различни варијабли, а добрите лидери знаат кој стил на лидерство да го употребат во дадена ситуација. Теоријата на евентуалност тврди дека ефективното лидерство зависи од степенот на усогласеност меѓу квалитетите на лидерот и стилот на лидерство, и она што го бара одредена ситуација.

Според Gill (2011), некои од варијаблите кои влијаат врз лидерството се: нивото на зрелост на следбениците, колку е јасна дадената задача, дали лидерот и следбениците имаат добар однос, личната моќ на лидерот, моќта дадена од позицијата која ја има лидерот, културата на организацијата, даденото време за исполнување на задача и со која брзина таа треба да се реализира.

4. Теорија на ситуација (Situational Theory)

Теоријата на ситуација предлага дека лидерите реагираат и одлучуваат врз база на ситуационски услови или околности. Различни стилови на лидерство може да бидат соодветни за различни видови на одлучување. На пример, во ситуација кога се очекува лидерот да биде најупатениот и најискусниот член на групата, авторитарскиот стил на раководење може да биде најсоодветен. Во други случаи, кога членовите на групата се квалификувани експерти, поефективен може да биде демократскиот стил.

Терминот „ситуациско лидерство“ најчесто потекнува и е поврзан со теоријата за ситуациско лидерство на Paul Hersey и Ken Blanchard (1982). Овој пристап укажува на потребата да се поврзат соодветно два клучни елементи: стилот на лидерство на лидерот и нивото на зрелост или подготвеност на следбениците.

Hersey и Blanchard предложиле дека постојат четири основни стилови на лидерство:

- Кажување (S1): Во овој стил на лидерство, лидерот им кажува на вработените што и како да прават.
- Продавање (S2): Лидерот донесува одлуки, но комуницира со вработените и ги „продава“ своите идеи за да ги натера членовите на групата да се вклучат во процесот.
- Учество (S3): Лидерот работи со членовите на тимот за да донесуваат одлуки заедно. Ги поддржува и охрабрува вработените и целиот процес е демократски.
- Делегирање (S4): Лидерот им доделува одговорност за донесување одлуки на членовите на тимот, но ја надгледува нивната работа.

Покрај овие четири пристапи, постојат и четири нивоа на зрелост на следбениците:

- Ниво M1: Следбениците имаат ниска компетентност и мала посветеност.
- Ниво M2: Следбениците имаат мала компетентност, но висока посветеност.
- Ниво M3: Следбениците имаат висока компетентност, но мала посветеност и самодоверба.
- Ниво M4: Следбениците имаат висока компетентност и висока посветеност и доверба.

Во пристапот на Hersey и Blanchard, клучот за успешно лидерство е

усогласување на соодветниот стил на раководење со соодветното ниво на зрелост на вработените. Како општо правило, секој од четирите стилови на лидерство е соодветен за одредено ниво на зрелост на вработените:

- Стилот на кажување најдобро функционира за водење на вработени на ниво на М1 (ниска компетентност, мала посветеност).
- Стилот на продажба најдобро функционира за водење на вработени на ниво на М2 (ниска компетентност, висока посветеност).
- Стилот на учество најдобро функционира за водење на вработени на ниво на М3 (висока компетентност, мала посветеност/доверба).
- Стилот на делегирање најдобро функционира за водење вработени на ниво на М4 (висока компетентност, висока посветеност/доверба).

Идентификувањето на нивото на зрелост на вработените е важен дел од процесот, а лидерот мора да е подготвен и способен да користи било кој од четирите стилови на лидерство во зависност од ситуацијата.

5. Бихевиористичка теорија (Behavioural Theory)

Бихевиористичките теории за лидерство или теории на однесување се засноваат врз верувањето дека големите лидери се создаваат, а не се раѓаат. Оваа теорија се фокусира на тоа како лидерите се однесуваат, и претпоставува дека овие особини можат да бидат копирани од други лидери. Во оваа теорија, моделите на однесување се забележани и категоризирани како „стиливи на лидерство“. Некои од стиловите на лидерство вклучуваат лидери ориентирани кон задачи, лидери ориентирани кон луѓе, статус кво лидери, диктаторски лидери, и др.

Бихевиористичката теорија има многу предности, првенствено фактот дека лидерите можат да одлучат какви активности сакаат да имплементираат за да станат такви лидери какви што сакаат да бидат. Им овозможува да бидат флексибилни и да се прилагодуваат на нивните околности. Друга голема придобивка е тоа што оваа теорија сугерира дека секој е способен да стане лидер.

Еден од недостатоците е дека иако дозволува флексибилност, не сугерира како конкретно лидерите треба да се однесуваат во одредени околности.

Naylor (1999) забележал дека интересот за однесувањето на лидерите е стимулирано од систематската споредба на автократските и демократските стилови на лидерство. Забележано е дека групите под овие типови на раководството работат поинаку:

- Автократски водените групи ќе работат добро сè додека лидерот е присутен. Сепак, членовите на групата имаат тенденција да бидат незадоволни од стилот на лидерството.
- Демократски водените групи постигнуваат речиси исто ниво на успех како и автократските. Но, членовите на овие групи се позадовлни и понезависни во отсуство на лидерот.

6. Партиципативна теорија (Participative Theory)

Партиципативните теории за лидерство сугерираат дека идеалниот стил на лидерство е оној што го зема предвид мислењето на другите. Партиципативните лидери го поттикнуваат учеството и придонесот на членовите на групата, и со тоа помагаат тие да се чувствуваат ценети и инволвирани во одлучувачките процеси. Менаџер кој користи партиципативно лидерство, наспроти самостојно донесување на сите одлуки, се обидува да вклучи други луѓе, со што ја зголемува посветеноста и соработката, што пак доведува до поквалитетни одлуки и поуспешна работа (Lamb, 2013).

Оваа теорија има многу предности. Вработените се чувствуваат повклучени и мотивирани кога се директно инволвирани во одлучувачкиот процес кој влијае врз успехите на нивната организација. Теоријата промовира соработка, проток на идеи, зголемува морал кај вработените и намалува постојан обрт на кадар. Исто така, со ваков тип на лидерство, се намалува конкуренцијата меѓу вработените.

Сепак, оваа теорија не е без критики - некои сугерираат дека овој тип на лидерство ги прави лидерите да изгледаат слаби или непотребни. Друга критика е дека лидерите не ги добиваат најдобрите резултати, бидејќи се премногу

загрижени за тоа што сакаат вработените, а не доволно за она што ѝ е потребно на организацијата.

7. Трансакциска теорија (Transactional Theory)

Трансакциски теории, исто така познати како менаџмент теории, се фокусираат на улогата на надзор, организација и групна изведба и размените што се случуваат меѓу водачите и следбениците. Овие теории се темелат врз систем на награди и казни. Со други зборови, идејата е дека работата на лидерот е да создаде структури што јасно опишуваат што се очекува од следбениците и кои се последиците (награди и казни) поврзани со исполнување или неисполнување на очекувањата (Lamb, 2013). Кога вработените се успешни, тие се наградени, а кога не се, се опоменати или казнети, односно постои трансакција.

Трансакциското лидерство вклучува мотивирање и насочување на следбениците првенствено преку задоволување на нивниот личен интерес. Се смета дека вработените не се самотивирани и нивната работа треба да се нагледува и контролира. Моќта на трансакциските лидери доаѓа од нивниот формален авторитет и одговорност во организацијата. Главната цел на следбениците е да ги почитуваат и исполнуваат инструкциите дадени од лидерот.

Трансакциско лидерство е најуспешно таму каде што проблемите се јасни и едноставни или за исполнување конкретни задачи. Тоа се фокусира врз одржување на постоечки структури и давање јасни инструкции на вработените што треба да се направи, каква награда ќе следи за добро завршена работа, каква казна се добива за неуспешна работа и нудење фидбек за постојана евалуација на работењето. Иако трансакциското лидерство може да биде корисно во некои ситуации, тоа се смета за недоволно во многу случаи и може да ги спречи и лидерите и следбениците да го постигнат својот целосен потенцијал.

8. Теорија на односи/Трансформациона теорија (Relationship/Transformational Theory)

Теории за односи, исто така познати како трансформациски теории, се фокусираат врз врските формирани меѓу лидерите и следбеници. Во овие теории, лидерството е процес во кој едно лице доаѓа во контакт со други, и е способно да „создаде врска“ што резултира со зголемена мотивација и морал и кај следбениците и кај лидерите. Теориите за односи често се споредуваат со теориите за харизматично лидерство, во кои лидерите со одредени квалитети, како што се самодоверба, екстровертност и јасно изразени вредности, се сметаат за најспособни да мотивираат следбеници (Lamb, 2013). Трансформациските лидери ги мотивираат и инспирираат луѓето со укажување на важноста и повисокото добро на задачата. Овие лидери се фокусирани врз перформансите на групата, но и на тоа секој член да го исполни својот потенцијал. Лидерите со овој стил често имаат високи етички и морални стандарди.

Bernard M. Bass (1985) кој ја истражувал оваа теорија посочил дека постојат 4 компоненти на трансформациско лидерство:

- Интелектуална стимулација - трансформациските лидери не само што предизвикуваат статус кво, туку тие исто така ја поттикнуваат креативноста кај следбениците. Тие ги охрабруваат следбениците да истражуваат нови начини на правење работи и можности за учење.
- Индивидуализирано посветување - трансформациското лидерство исто така вклучува нудење поддршка и охрабрување на секој од следбениците. Со цел да се негуваат добри односи, лидерите им стојат на располагање на вработените за сослушување идеи или за разговор и со тоа го препознаваат придонесот на секој следбеник во работата.
- Инспиративна мотивација - трансформациските лидери имаат јасна визија што можат да ја артикулираат на следбениците и страст и мотивација која можат да ја пренесат за вработените да ги остварат своите цели.
- Идеализирано влијание - трансформацискиот лидер служи како

пример за следбениците. Бидејќи следбениците му веруваат и го почитуваат, тие го имитираат и ги интернализираат неговите или нејзините идеали.

2. МЕНАЏМЕНТ

Менаџментот како поим се поврзува со појавата и развојот на цивилизацијата за задоволување на различни потреби. Современата наука за менаџментот се развила во 20 век, и се смета за млада научна дисциплина. Терминот менаџмент доаѓа од англискиот збор „manage“ што значи раководење, управување.

Менаџментот е процес на дизајнирање и одржување на средина во која индивидуи работат заедно во групи за постигнување на заеднички цели (Koontz & Weichrich, 1974). Постојат бројни дефиниции за менаџментот во науката. Peter Drucker (1954) го дефинира како процес со кој намерите и целите на одредена човечка група се одредуваат, разјаснуваат и спроведуваат. George R. Terry (1971) пак, го дефинира менаџментот како посебен процес кој се состои од планирање, организирање, активирање и контролирање, искористувајќи во секој дел наука и уметност, и следен со намера да се постигнат однапред одредени цели. Според Harold Koontz (1961), менаџментот е уметност на извршување на работи преку други и со формално организирани групи.

Менаџментот се користи во сите сегменти од секојдневното работење на организациите – од делегирање до евалуација на постигнатите резултати. Тоа е процес на координирање и синхронизирање на работата на вработените и ефикасно користење на сите расположливи ресурси за постигнување на организациските цели. Се користи во сите сектори (бизниси, невладини организации, јавна администрација, итн.) и е есенцијален за успех и продуктивност во работата.

2.1. ПРИНЦИПИ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Една од најпознатите теории на менаџмент е онаа на Henri Fayol (1916) која наведува 14 принципи на менаџмент (Kapisa, 2021):

- Поделба на работа - вработените се специјализирани за различни области и имаат различни вештини. Специјализацијата во работната средина води до ефикасност и ја зголемува продуктивноста.
- Авторитет и одговорност - за да се завршат работите во организацијата, менаџментот има овластување да дава наредби на вработените. Се разбира, со авторитетот доаѓа и одговорноста која им дава право на надредените да издаваат наредби.
- Дисциплина - често е дел од најзначајните вредности кои се дел од визијата и мисијата на организацијата во форма на добро однесување и соодветни интеракции.
- Единство на команда – сите вработени треба да имаат еден надреден менаџер кој ја контролира нивната работа и им дава задолженија. Со тоа се создава хиерархиски систем кој е лесен за разбирање и следење, и секој менаџерски тим е задолжен за одредени активности што водат кон остварување на организациските цели.
- Единство на насока – сите вработени работат кон остварување на заедничките цели преку план за акција. Менаџерите се одговорни за следење на прогресот на овој план и за обединување на вработените во еден тим кој се движи во иста насока.
- Субординација на личните интереси – овој принцип кажува дека личните интереси се помалку важни од организациските, без разлика дали се работи за оние на вработените или на менаџерите.
- Наградување – ова би требало да ги држи вработените мотивирани и продуктивни со цел напредок на организацијата. Наградувањето може да биде парично и непарично.
- Принцип на распон – ова посочува на тоа колку вработени координира секој менаџер. Ако е повеќе од еден, тогаш постои распон

на менаџментот, наспроти помали работни групи каде се еден на еден.

- Хиерархија – оваа структура дава јасна слика за тоа како се движи авторитетот во организацијата. Хиерархијата помага во секојдневното работење и комуникацијата, делегирањето, одговорноста и др.
- Ред – овој принцип ја отсликува одговорноста на менаџерите и поставува структура во работењето. Вработените мора да ги имаат потребните ресурси за продуктивно завршување на работата.
- Правичност – една од главните вредности на организациите која тврди дека вработените треба да бидат третирали еднакво и со почит. Менаџерите треба да бидат објективни и праведни кон своите вработени.
- Перманентност – цел на секоја организација е да има помалку заминувања и нови вработувања. Еден од принципите на менаџментот е да ги има вистинските луѓе на вистинските позиции, да вложува во развојот на вработените за да останат лојални на организацијата, итн.
- Иницијатива – уште еден принцип е охрабрување на вработените да предлагаат нови идеи, да се инволвирани во работата и заинтересирани за успехот на организацијата.
- Esprit de Corps – овој термин означува единство и сплотеност на вработените. Придонесува за организациската култура и креира атмосфера на доверба и разбирање.

Четиринаесетте принципи на менаџментот можат да се користат за управување со организации и се корисни алатки за предвидување, планирање, управување со процеси, управување со организацијата, одлучување, координација и контрола.

2.2. ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Успехот на организацијата и остварувањето на целите зависи од менаџерските способности на лидерите и способноста на користење на

распожливите ресурси. Збирот на активности кои ги обавува менаџментот се нарекува функција. Во современата литература, основните функции на менаџментот се: планирање, организирање, раководење и контрола (Henri Fayol, 1949). Освен овие, често се споменуваат и координирањето и управувањето со човечките ресурси.

1. Планирање

Планирањето е првата функција со која се дефинираат целите на организацијата и чекорите кои треба да се направат за нивно постигнување. Врз база на ова се остваруваат и останатите функции на менаџментот. Планирањето претставува континуиран процес на донесување и спроведување на плански одлуки за постигнување на краткорочните и долгорочните цели на организацијата и нејзините организациски единици. Тие треба да бидат реални, прецизни, квантитативно мерливи или описно изразени и предизвикувачки за менаџерите и вработените. Со планирањето се ублажуваат и намалуваат последиците од неизвесноста и ризиците кои ги носат идните активности. Одлучувањето е дел од планирањето како избор на правилни активности од мноштво опции.

Сумирано, во процесот на планирање се:

- 1) Дефинираат целите на организацијата
- 2) Се формулира стратегија и план на акција за нивно остварување
- 3) Се дизајнираат мерки за остварување на стратегијата и плановите.

2. Организирање

По планирањето, следи организирањето кое се однесува на координирање на спроведувањето на различни акции и активности, кои водат до постигнувањето на организациските цели. Резултат на организациската функција е дизајнирање на соодветни организациски структури кои подразбираат: поделба на работата, поврзување и групирање на слични задачи во различни работни позиции, доделување на задачи на вработените, одредување на овластувања и одговорност и др. Без овие активности, не може да се осигура ефикасно и координирано работење на вработените. Оваа функција има практичен карактер, и менаџерите можат да ја делегираат на повеќе извршители.

3. Раководење

Раководењето е составен дел на секое управување/менаџмент и се состои од насочување, влијание и координирање на човечките ресурси од страна на менаџерите со цел да се искористат на најефикасен можен начин. Раководењето претставува подсистем на управувањето кое опфаќа: обука, насочување, мотивација, евалуација и развој на кадарот. Раководењето се поврзува со лидерството – за менаџерите да бидат добри лидери, освен потребното образование и способности, треба да бидат тимски играчи, да знаат да комуницираат успешно, да се иновативни, да се визионери, да знаат да мотивираат и инспирираат, итн.

4. Контролирање

Со контролата се утврдуваат резултатите и степенот на остварување на планираните активности. Плановите се основата за спроведување на процесот на контрола – тие се дефиниран стандард според кој се мери успешноста на организацијата. Со контролата се констатираат резултатите, степенот на отстапка од планираните по обем и карактер, причината, и се предлагаат и спроведуваат мерки и акции за сведување на тие отстапки на минимум во иднина. За да се врши контрола, важно е да се има повратна информација за работењето на организацијата при остварувањето на нејзините цели.

3. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџментот на човечки ресурси се дефинира како стратешки пристап на управување со највредните ресурси на една организација – нејзините вработени (Мартиновиќ & Танасковиќ, 2014). Под МЧР исто така подразбираме способности, знаења, вештини, мотивација, креативност и посветеност со кои располага една организација, т.е. вкупната интелектуална и психичка енергија која организацијата може да ја искористи за успешно работење и остварување на целите (Лончаревиќ, 2007). Според авторот Garry Desler, менаџментот на човечки ресурси се однесува на сите политики и практики кои се потребни за да се извршуваат задачите на менаџерот, а кои се поврзани со вработување, обука,

проценка и наградување на вработените, како и обезбедување на праведна и етичка средина за нив.

Една од клучните промени што ја има направено оваа наука е пренасочување на гледиштето кон вработените како трошок, кон партнери на организацијата кои со своите знаења можат да придонесат за нејзиниот успех. Менаџментот на човечките ресурси има голема улога во создавањето на организациската стратегија и поставувањето на мисија, визија и цели. Со нивно учество, се планира каде се движи организацијата, како може да се стигне до целта и на кој начин вработените ќе придонесат за тоа.

Менаџментот на човечки ресурси има неколку цели во организацијата (Шушњар & Зимаџи, 2006):

- Организациска цел – со добра организациска стратегија, менаџментот ја максимизира ефикасноста на вработените, а со тоа и ефикасноста на целокупната организација.
- Функционална цел – ако во организацијата се воспостават добри односи меѓу вработените кои се прилагодени на нејзината организациска структура и големина, тогаш нема да има нефункционално „трошење“ на човечките ресурси.
- Општествена цел – менаџментот има за задача да се осигура дека организацијата се однесува во склад со општествените норми и правила.
- Лична цел – менаџерите на човечки ресурси мотивираат, обучуваат и помагаат вработените да ги остварат личните цели. Така, тие ќе бидат задоволни, лојални кон организацијата и активно ќе придонесат за остварување и на организациските цели.

Менаџментот на човечки ресурси е мостот меѓу вработените и организацијата. За организацијата да биде успешна, потребно е менаџментот да биде посветен на раст и напредок, и стратешки да управува со човечкиот капитал.

МЧР е задолжен за привлекување и задржување на компетентни вработени, но и за нивниот напредок и развој. Тој исто така е одговорен за создавање на програми за подобрување на комуникацијата и соработката меѓу вработените, со цел организацијата да напредува.

Организациите имаат огромен број бенефиции од менаџментот на човечки ресурси. Некои од нив се: стратешко управување, креирање на мисија, визија, вредности и цели, интерно брендирање, пренос на информации до вработените, одржување на позитивна работна средина и култура, идентификување потенцијален талент и менаџирање на конфликти меѓу вработените.

3.1. ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџментот на човечки ресурси има многу различни функции, а кои ќе се применуваат во одредена организација зависи од нејзината дејност, структура, големина и др. Основните и најчестите функции се следните (Van Vulpren, 2021):

- Планирање на човечките ресурси
- Регрутирање и селекција на човечки ресурси
- Менаџирање на перформансите на вработените
- Обука и развој на вработените
- Кариерно планирање
- Евалуација на вработените
- Наградување
- Воспоставување и одржување односи со индустријата
- Комуникација со вработените
- Регулација на здравјето и безбедноста на вработените
- Грижа за вработените
- Административни одговорности

3.2 ЦЕЛИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Управувањето со човечките ресурси треба да биде фокусирано врз едноставни и јасни алатки кои им овозможуваат на менаџерите да водат и да управуваат со своите тимови. Менаџментот треба да ги отсликува вредностите и принципите на организацијата, со цел вработените да бидат успешни, задоволни и да ѝ бидат лојални. Основните цели на МЧР, според Бојаџиоски и Ефтимов (2009) се:

1. Цели поврзани со вработениите

Една од најважните цели на секоја организација е создавање на организациски структури и практики кои ќе ги задоволуваат нејзините потреби во однос на структурата, обемот, можностите, долгорочните цели, итн. Под ова се подразбира планирање на ресурсите, нивно регрутирање, селекција, тренинг и нивен развој. Правилната поделба на работата, формирањето тимови и ефикасното користење на талентот води кон продуктивност.

2. Цели поврзани со резултатите

Очекувањето на секоја организација е дека вработените во кои што ќе се инвестира, ќе бидат силно мотивирани, лојални и ангажирани во својата работа. Сепак, менаџментот на човечки ресурси треба да се осигура дека вработените ќе ги остварат очекуваните резултати во однос на сопствените задачи, во рамките на тимот/секторот и целосната организација. Тоа може да се постигне преку различни стратегии и алатки како отворена комуникација, можности за кариерен развој, награди, бенефиции во и надвор од организацијата, флексибилни работни часови, и др. Задоволните вработени се залагаат за успехот на организацијата и ги поврзуваат своите лични цели со организациските.

3. Цели поврзани со промените

Во денешното време на брз развој и промена, организациите треба да внимаваат не само што се случува во организацијата, туку и надвор од неа.

Технолошките, политичките, општествените и други промени, влијаат врз работата, индустријата и вработените. Исто така, интерните промени како реструктура на работни места, промени во организациската култура или во работните навики, се ситуации што менаџментот на човечки ресурси треба да ги инцира или да ги спроведува. За организацијата да биде успешна и напредна, треба да имплементира стратегии и практики кои се во чекор со времето.

4. Административни цели

Овој тип на цели се поврзани со редевното функционирање на организацијата и течението на работата. Покрај вложувањата во вработените и напорите за постигнување на конкурентска предност, менаџментот на човечките ресурси мора да завршува и голем дел административни задачи како: водење на документација, следење на работното време на вработените, дали тие се придржуваат до стандардите и правилата за работа, издавање на боледувања, повреди, годишни одмори, слободни денови, награди, компензации, остварени обуки и тренинзи, и др. Голем дел од овие обврски се законски наложени, а некои придонесуваат за целосното работење и продуктивност на организацијата.

4. СТРАТЕШКО УПРАВУВАЊЕ

Стратешкото управување е дефинирано како збир на одлуки и активности што резултираат во формулирање и спроведување на стратегии дизајнирани за постигнување на целите на организацијата (Pearce & Robinson, 1988). Според Smith, Arnold и Bizzell (1985), стратешкото управување е процес на анализа на моменталното и идното опкружување, формулирање на целите на организацијата и донесување, спроведување и контролирање на одлуки насочени кон постигнување на овие цели во моменталното и идното опкружување. Higgins (1989) пак, го дефинира стратешкото управување како процес на менаџирање на постигнувањето на организациската мисија и менаџирање на односот на организацијата кон нејзината околина.

Сумирано, стратешкото управување е тековно планирање, следење, анализа и проценка на сите потреби што ги има една организација за да ги

исполни своите цели и задачи. Промените во деловните средини ќе бараат од организациите постојано да ги менуваат и прилагодиат своите стратегии за успех. Процесот на стратешко управување им помага на организациите да направат преглед на нивната моментална состојба, да испланираат идни стратегии, да ги применат и да ја проценат нивната ефективност.

Стратешкото управување се состои од пет основни стратегии кои можат да се применуваат различно, во зависност од опкружувањето (Stevens Maleka, 2015):

1. Поставување на цели

Креирањето на визија и краткорочни и долгорочни цели на организацијата е првиот чекор во процесот на стратешко управување. Со тоа се дефинира каде организацијата треба да биде во иднина и што треба да постигне. Целта на постоењето на организацијата и нејзината визија може да се преточи во мисија (mission statement) која лесно би била разбрана од вработените и јавноста. Организацијата цели, мисијата и вредностите ја водат организацијата во потрага по стратешки можности. Преку поставување на стратешки цели, менаџерите носат одлуки како да се постигнат целите и во која временска рамка тоа би се случило.

2. Анализа

За да се достигнат замислените цели, потребно е да се направи анализа на организацијата за да се соберат потребните информации за креирање на план за остварување на тие цели. Најчест тип на анализа е SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), односно проценка на интерната и екстерната средина преку идентификување на предностите, слабостите, можностите и ризиците на/за организацијата. Со анализата се разгледуваат технолошките достигнувања или предизвици, конкуренцијата, итн.

3. Формулирање на стратегија

Следниот чекор е формулирање на стратегија преку преглед на резултатите од анализата и создавање планови за активности за постигнување на зададените

цели. Овие планови треба да се приоритизираат според итноста и важноста, да се процени колку се реални и како ќе ја доведат организацијата до остварување на својата визија.

4. Имплементација на стратегијата

По формулирањето, следно е имплементација на стратегијата со искористување на потребните ресурси и алатки. Имплементацијата се случува кога организацијата усвојува сет на процеси кои овозможуваат ефективно да се примени стратегијата. За имплементацијата да е успешна, потребно е да се има план на акција – конкретни чекори како оперативни цели, временска рамка, одговорни вработени, активности, буџет и сл., како и соработка меѓу вработените и менаџментот. Колку е померлива ефективност на овие оперативни активности, толку е поуспешна имплементацијата на стратегијата.

5. Евалуација на стратегијата

Евалуацијата е последниот чекор кој е потребен за да се процени дали стратегијата дава резултати и организацијата ги остварува или се движи кон остварување на своите цели. Со евалуацијата се споредуваат постигнатите и планираните резултати. Доколку е потребно, стратегијата може да се прилагоди на средината, на промени и на расположливи ресурси во моментот. Евалуацијата овозможува да се реагира, но и да се предвиди иднината, односно да се процени дали и како ќе се дојде до целите и визијата.

Ефективната комуникација, собирањето податоци и организациската култура, исто така играат важна улога во процесот на стратешко управување, особено кај големите, комплексни компании. Недостатокот на комуникација и негативна корпоративна култура може да резултира во погрешно усогласување на планот за стратешко управување на организацијата и активностите преземени од нејзините различни деловни единици и сектори. Така, управувањето со стратегијата вклучува анализирање на деловни одлуки пред нивно спроведување, кои опфаќаат различни оддели, за да се осигура дека се усогласени со стратешките

плани.

Се смета дека стратешкото управување има и финансиски и нефинансиски придобивки. Тоа им помага на организацијата и нејзиното раководство да размислуваат и да планираат за иднината на организацијата и да постават насока за вработените. За разлика од еднаш направените стратешки плани, ефективното стратешко управување континуирано ги планира, следи и тестира активностите на организацијата, што резултира во поголема оперативна ефикасност, удел на пазарот и профитабилност.

Стратешкото управување се заснова на јасно разбирање на мисијата на организацијата, нејзината визија за тоа каде сака да биде во иднина и нејзините вредности. Имањето дефиниран процес за управување со стратегиите на една организација, помага да се носат логични одлуки и брзо да се дефинираат нови цели што ќе бидат во чекор со развојот на технологијата, пазарот и деловните услови. Така, стратешкото управување може да ѝ помогне на организацијата да добие конкурентска предност, да го подобри уделот на пазарот и да ја планира својата иднина.

4.1. СТРАТЕШКО УПРАВУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Стратешкото управување или менаџмент на човечки ресурси е пристап кој посочува како ќе бидат остварени организациските цели преку кадарот, со помош на различни стратегии и практики. Schuler и Walker (1990) го дефинираат стратешкото управување на човечки ресурси како сет на процеси и активности користен од страна на вработените и линиските менаџери за решавање на работни проблеми поврзани со луѓе. Друга дефиниција гласи: Стратешкиот МЧР се занимава со гледање на луѓето во организацијата како стратешки ресурс за постигнување на конкурентска предност (Hendry & Pettigrew, 1986).

И покрај многубројните дефиниции, стратешкото управување се базира врз следните 3 концепти:

1. Човечките ресурси или човечкиот капитал на една организација играат стратешка улога во нејзиниот успех и се извор на конкурентска предност.
2. Стратегиите за човечки ресурси треба да бидат ускладени со бизнис стратегиите (вертикално) – според Allen и White (2007), централната теза на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси гласи дека успехот на организацијата зависи од ускладеноста или поврзаноста меѓу бизнис стратегијата и стратегијата за човечки ресурси.
3. Индивидуалните стратегии за човечки ресурси треба да бидат ускладени и поврзани на начин да се поддржуваат едни со други (хоризонтална интеграција).

Основната цел на стратешкиот МЧР е да се осигура дека организацијата има квалификувани, ангажирани и добро мотивирани вработени кои ѝ се потребни за да постигне одржлива конкурентска предност. Како што забележуваат Dyer и Holder (1988), стратешкиот ЧМР обезбедува обединувачки рамки кои се истовремено општи, базирани врз непредвидливост и интегративни. Предноста е во тоа што, со имање на стратегија, организацијата лесно може да планира како да ги менува пристапите во време на промени и да предвиди понатамошни измени, прилагодувања и барања.

Практичната улога на стратешкото управување на човечки ресурси е следната:

- Создавање на стратешка рамка – мисија, визија, вредности
- Поставување цели
- Создавање визија за лидерството и култура на иновации
- Поддршка на брендот на компанијата (пристапот дека вработените се клиенти)
- Менаџирање на постојаната конкуренција во работна средина која се менува и со технологијата која се развива
- Одржување на трошоците за човечки ресурси на минимум
- Создавање на програми за лојалност на вработените
- Дизајнирање и примена на програми за евалуација на стратешкиот менаџмент.

4.1.1. ОСНОВНИ КОНЦЕПТИ НА СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1. Концепти на ресурси

Овој концепт се базира врз идејата дека сите ресурси на организацијата ја прават уникатна и ѝ даваат конкурентска предност (Hamel & Prahalad, 1989). Jay Barney (1991, 1995) тврди дека конкурентска предност се јавува прво кога организациите во рамките на една индустрија се хетерогени во однос на стратешките ресурси што ги контролираат и, второ, кога овие ресурси не се мобилни низ организациите, па така хетерогеноста може да биде долготрајна. Затоа, создавањето одржлива конкурентска предност зависи од уникатните ресурси и способности што една фирма ги поседува како целото искуство, знаење, расудување, склоност за преземање ризици и мудроста на вработените. За овие ресурси да бидат вреднувани како конкурентска предност треба да бидат: вредни, ретки, незаменливи и да не можат да бидат лесно имитирани. Човечките ресурси се можеби и најважните бидејќи сите луѓе се различни и носат разновидни вештини, способности, искуства, креативност и можат да планираат стратешки, познавајќи ги главните цели на организацијата, за нивно остварување и одвојување од конкуренцијата. Значењето на овој концепт е во тоа што го вреднува и оправдува инвестирањето во човечки капитал и во неговиот развој.

2. Стратешко вклопување

Стратешкото вклопување се однесува на усогласување на различните ресурси на организацијата (човечки, финансиски, материјални, технологија, знаење) со нејзините стратешки и развојни цели. Во сферата на менаџментот на човечки ресурси, Wright и McMahan (1992) заклучиле дека стратешкото вклопување вертикално вклучува поврзување на МЧР со процесите на стратешкото управување, а хоризонтално, ја нагласува координацијата меѓу различните практики на управување со човечки ресурси.

3. Стратешка флексибилност

Стратешка флексибилност се дефинира како способност на организацијата да одговори и да се прилагоди на промените во нејзината околина. Според Wright и Snell (1998), во стабилна, предвидлива средина, стратегијата би можела да биде во правец да се развијат луѓе со тесен опсег на вештини и ограничени работни задачи (на пр. тесен опис на работна позиција). Меѓутоа, во динамична, непредвидлива средина, организациите можат да развијат човечки ресурси со различни вештини кои можат да работат на многу различни начини. Целта е ресурсите да бидат флексибилни и да можат да се однесуваат на различни начини, во зависност од дадената ситуација.

4.1.2. СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Стратешкото планирање на човечки ресурси е важна компонента на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси, бидејќи го поврзува директно со стратешкиот план на организацијата. Стратешкото планирање ги предвидува идните потреби за управување со човечките ресурси на организацијата врз база на моменталните ресурси со кои располага организацијата, нејзините цели и приоритети и надворешниот пазар на труд.

Целите на стратешкото планирање се:

- Обезбедување соодветни човечки ресурси за исполнување на стратешките цели и оперативните планови на организацијата - вистинските луѓе со вистинските вештини во вистинското време
- Да се биде во тек со социјалните, економските, законодавните и технолошките трендови кои влијаат врз човечките ресурси во сферата на организацијата
- Да се остане флексибилен во случај организацијата да треба да се прилагоди на непланирани промени

Процесот на стратешко планирање на човечки ресурси има 4 фази (Okoye & Ezejiofor, 2013):

1. Проценка на моменталните капацитети на човечки ресурси

2. Предвидување на потребите за човечки ресурси
3. Анализа на разликата меѓу тоа каде е организацијата и каде сака да биде
4. Развој на ЧР стратегии за поддршка на организациските стратегии.

Проценка на моменталниот капацитет на човечки ресурси

Врз основа на стратешкиот план на организацијата, првиот чекор во процесот на стратешко планирање на човечките ресурси е проценка на моменталниот капацитет. Тоа подразбира идентификација на знаењата, вештините и способностите на моменталниот кадар. Ова може да се направи со правење на инвентар на вештини на секој вработен, вклучително и оние надвор од потребите на работните позиции. На пример, рекреативните или волонтерските активности, нивоа на образование, сертификати или дополнителна обука од било каква област. Сето ова, може да ѝ користи на организацијата како информација во креирањето на плановите.

Предвидување на потребите за човечки ресурси

Вториот чекор е предвидување на потребите за човечки ресурси врз база на стратешките цели на организацијата. Тоа вклучува проценка на тоа колку вработени се потребни за да се остварат целите, кои вештини треба да ги поседуваат, кои работни позиции треба да бидат пополнети, и сл. Предвид треба да се земат и надворешните фактори кои влијаат врз ресурсите како технолошките напредувања, како економијата влијае врз способноста организацијата да привлече нови вработени, очекувани промени во општеството, итн.

Анализа на разликата меѓу тоа каде е организацијата и каде сака да биде

Третиот чекор во стратешкото планирање е утврдување на разликата меѓу тоа каде организацијата сака да биде во иднина и каде се наоѓа сега. Разликата вклучува број на вработени, и вештините и способностите кои би требало да ги имаат споредбено со моменталната ситуација. Исто така, важен фактор се и практиките за човечки ресурси – како можат да се подобрат и комплетно да се

сменат. Прашања што треба да се одговорот се: какви нови работни позиции и способности ќе се потребни, дали моменталните вработени ги поседуваат тие способности, дали се на позиции каде ги користат нивните квалитети, дали има доволно менаџери, и др.

Развој на ЧР стратегии за поддршка на организациските стратегии

Постојат 5 ЧР стратегии за поддршка на организациските стратегии:

- Стратегија на реструктура – намалување или зголемување на кадарот, регрутирање на работни задачи за обнова на работни позиции, реорганизација на позиции и тимови за поголема ефикасност, и сл.
- Тренинг и развој – тренинг на вработените за преземање на нови работни обврски/задачи, можности за професионален развој кој ќе ги подготви вработените за идни напредување или нови работни места, курсеви, работилници, семинари, итн.
- Стратегија на регрутирање – регрутирање нов кадар со способности и вештини кои ќе ги користат на организацијата во иднина, планирање како да се регрутира кадар и каде.
- Стратегија на outsourcing – наоѓање на надворешни индивидуи или организации/фирми кои можат да вршат работа корисна за организацијата, која ќе ја чини организацијата помалку отколку да вработува нови сектори/тимови привремено.
- Стратегија за соработка – работење со други организации на лидерски развој за вработените, делење на трошоци за тренинзи, посета на организации за стекнување нови искуства и увид во тоа како функционираат другите, и др.

Влијанието на планирањето на човечки ресурси

Соодветното планирање на човечките ресурси има големо влијание врз постигнување на организациските цели и задачи, добрите перформанси и високата продуктивност во една организација. Тоа игра клучна улога во

административните функции на организацијата како исплаќање на кадарот, придонеси, регрутирање и вработување, и е врска меѓу персоналот и менаџментот. Несоодветно планирање може да доведе до:

- Непродуктивни вработени кои не се заложуваат и интересираат за успехот на организацијата
- Недостаток на мотивација што води до намалена продуктивност
- Неорганизиран процес на регрутирање и вработување
- Висока стапка на оставки
- Неследење на закони за заштита на вработените
- Несоодветен кадар

Придобивки од стратешко планирање:

- Дефинирање на визијата, мисијата и идните цели на организацијата
- Идентификување на соодветни стратегии за постигнување на целите
- Подобрување на свеста за надворешните и внатрешните средини и јасно идентификување на конкурентската предност
- Зголемување на посветеноста на менаџерите за постигнување на целите на организацијата
- Подобрување на координацијата на активности и поефикасна распределба на организациските ресурси
- Подобрување на комуникацијата меѓу менаџерите на различни нивоа и вработените
- Намалување на отпорот кон промени со информирање на вработените за промените и последиците од нив
- Зајакнување на перформансите на организацијата
- Во просек, организациите кои применуваат стратешко управување се поуспешни од организации кои не применуваат
- Стратешкото планирање ѝ овозможува на организацијата да стане повеќе проактивна отколку реактивна.

4.1.3. СТРАТЕШКО УПРАВУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ПЕРФОРМАНС НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Истражувањата за поврзаноста меѓу стратешкото управување на човечки ресурси и перформансите на организациите доминираат во академијата повеќе од две децении. Сепак, повеќето студии и публикации од ова поле го имаат дефинирано концептот во однос на индивидуалните практики кои можат позитивно да влијаат врз организациските перформанси, како што се планирањето на човечките ресурси, регрутирање, селекција, обука и развој, компензација, управување со перформансите и односите со вработените.

Pfeffer (1998) ги преобликувал овие практики во седум практики на менаџмент на човечки ресурси од кои се очекува да ги подобрат организациските перформанси, и да ѝ овозможат на организацијата да стекне конкурентна предност. Тоа се (Boxall, Purcell & Wright, 2007):

- Загарантираност на работата
- Селективно вработување на нов персонал
- Самоуправувани тимови и децентрализација на одлучувањето како основни принципи на организациската структура
- Релативно висока компензација која зависи од организациските перформанси
- Обемна обука
- Намалување на статусните разлики и бариери
- Широка размена на информации за финансиите и перформансите во рамки на организацијата.

Како што споменавме претходно, една од главните цели на стратешкото управување со човечки ресурси е да се постигне конкурентска предност. За да дојде до тоа, треба да се воспостават успешни практики и процеси на ЧР кои ќе ги зголемат перформансите на организацијата во различни полиња – финансии, продуктивност, квалитет, и сл. Управувањето со перформансите е планиран процес во кој клучните елементи се различни мерења, повратни информации/фидбек и постојан дијалог меѓу менаџерите и вработените. Тоа е

поврзано со мерење на постигнатите резултати во однос на очекуваните исходи. Исто така, има врска со знаењата, вештините и однесувањата неопходни за да се постигнат очекуваните резултати и како тие ефективно се користат за да се остварат поставените цели.

Менаџерите не се единствените одговорни за перформансот на организацијата. Тие треба да пренесуваат авторитет и одговорност на своите вработени, и да работат заедно на постигнување на саканите резултати. Соработката е клучна за донесување одлуки како да се направат одредени работи, какви ресурси се потребни, и како тоа ќе ја донесе организацијата до нејзините цели. Исто така, менаџерите на човечки ресурси треба редовно да ги оценуваат и перформансите на нивните вработени како дел од нивните практики, за постојано подобрување, учење и напредок. Евалуацијата е честа алатка која помага да се утврди моменталната состојба, квалитетот на работа, ефективноста и да се идентификуваат пропустите и полињата каде нештата можат да бидат подобри. Перформансите на поединците се рефлектираат во целосната успешност и продуктивност на организацијата.

4.2. СТРАТЕШКО УПРАВУВАЊЕ И МЕНАЏМЕНТ

Стратешко управување не е исто што и менаџирање. Управувањето е поврзано со активност што се спроведува одвоено од линиското менаџирање на однапред дефинирани периодични временски интервали. Стратешкото управување се занимава со стекнување на конкурентска предност и одржлив развој од долгорочна перспектива, и предвидува каде организацијата ќе се најде во одреден иден момент. Ваквото управување е дел од целокупното управување на организациите, и не е исто со секојдневниот менаџмент, бидејќи се фокусира врз основните цели на постоење на организацијата. Поставувањето на стратешка насока може да е една од најтешките задачи на топ менаџментот, бидејќи се заоснова врз непредвидлива иднина, која е динамична и променлива. Има мноштво стратегии кои организацијата може да ги следи, а успехот се должи на одлуките на менаџерите и нивниот избор и стратешки одлуки.

Стратешкото управување е креативниот дел на менаџментот – делот што планира, контролира, организира и е продукт на иновативно размислување и планирање. Се состои од елементи на анализа, избор и имплементација. Анализата се фокусира врз самата организација, нејзиното опкружување, очекувањата, целите за постоење, ресурсите и способностите. Стратешкиот избор е разгледување на различни опции, проценка и селекција, додека имплементацијата се базира врз организациската структура и дизајн, алокација на ресурси, контрола и менаџирање на промени. Со цел ефективно да се постигне зацртаната стратегија, организацијата мора да се познава себеси, средината и времето во кое функционира, и да бира од различни опции како да остане релевантна.

Иако стратешкото управување има бројни придобивки, исто така има и одредени ограничувања – процесот е комплексен и трошоците поврзани со него се високи, а успехот не е загарантиран.

Не сите менаџери се директно поврзани со процесот на стратешко управување. Менаџерите на пониските нивоа се засегнати со контрола, надзор и организација, како најважни функции во секојдневната работа. Како менаџерите се движат нагоре по хиерархиската скала, така планирањето и иновацијата им стануваат сè поголем дел од работата и обврските. Тогаш, стратешките одлуки се неизбежни, бидејќи се фокусирани врз генералната состојба на организацијата и нејзиниот пат до остварување на зацртаните цели.

4.3. УЛОГАТА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО СТРАТЕШКОТО УПРАВУВАЊЕ

Лидерството игра витална улога во формулацијата и имплементација на стратегиите. Се смета за врска меѓу процесот на стратешко управување и визијата на организацијата. Тоа го започнува стратешкото размислување со креирање на визија и воспоставува култура во која секој знае што треба да прави и кои се вредностите на организацијата. Визијата на лидерот е основата за формулирање на стратегија и неговата посветеност обезбедува спроведување на стратегијата (Fairholm, 2004). Формулираните стратегии не можат да бидат спроведени без

вклучување на секој вработен кој треба да ја разбере потребата од промена и треба да придонесе за ефикасно спроведување на стратегиите. Лидерите пак, треба да ги инспирираат, мотивираат, организираат и координираат вработените и јасно да ја пренесат визијата и целите на организацијата. Тие го составуваат лидерскиот тим потребен за имплементирање на стратегиите преку бирање на неколку клучни вработени кои веруваат во визијата. Лидерите се одговорни и за пренесување на знаењето и учењето во рамките на организацијата, а и за подигање на моралот и енергијата. Уште една улога на лидерите е и одржување на врска со сите заинтересирани странки за успехот на организацијата: партнери, поддржувачи, соработници, донатори, итн.

Можеме да кажеме дека стратешкото лидерство е процес што ја трансформира организацијата во успешна организација со соодветни стратегии. Процесот на формирање стратегија започнува кога лидерот се обидува да го промени размислувањето на луѓето. Секој вработен треба да разбере зошто организацијата има потреба од нови стратегии и да се однесува флексибилно за стратешкото планирање да биде успешно. Лидерите треба да имаат реален пристап за да ги идентификуваат стратешките празнини за да може да се формулираат соодветни стратегии за пополнување на тие празнини (Fairholm, 2009). Празнините можат да се идентификуваат преку анализа на внатрешната и надворешната средина.

Лидерите секојдневно донесуваат одлуки кои се есенцијални за работењето и иднината на организациите. Тие треба да имаат вештини соодветни за носење на стратешки одлуки, да се иноватори и визионери кои ќе знаат својата визија да ја преточат во конкретни цели. За стратешкото управување неопходно е добро лидерство кое ќе ја унапреди организацијата, ќе ги вреднува и мотивира вработените, и ќе ја донесе организацијата до нејзините стратешки цели.

Стратешкото управување зависи од лидерството, бидејќи на организацијата ѝ треба лидер кој ќе ја преземе одговорноста за делегирање на задачите и ќе го координира целиот процес. Taylor et al. (2008) наведуваат дека „организациите мора да се погрижат да имаат ефикасно лидерство способно да интегрира обемен процес на стратешко планирање“. Ohmae (1982) го претставува лидерството како база на триаголникот кој ги вклучува управувањето и планирањето. Лидерите се

задолжени да ја придвижуваат организацијата напред на ефективен начин - од нејзината моментална мисија до нова и подобра визија.

4.4. СТРАТЕШКА КОМУНИКАЦИЈА

Стратешка комуникација е намерната, нормативна употреба на комуникациските функции од страна на организациите за остварување на нивната мисија, визија и вредности. Таа ја опфаќа целокупната организација како комуникатор и дел од секој вид на организација/компанија (невладина, бизнис, политичка партија, и сл.). Во 2008 година, во Меѓународната енциклопедија за комуникација, Holtzhausen го дефинира концептот на следниов начин: „Стратешката комуникација е проучување на тоа како организациите или комуникативните ентитети комуницираат намерно за да се постигнат поставените цели“.

Стратешката комуникација и управување се зависни едно од друго – не може да постои комуникација ако нема управување кое може да се унапреди, и управувањето не може да биде успешно без ефективна комуникација насочена кон целите на организацијата. Една од причините зошто комуникацијата е важен дел од современите организации е потребата менаџерите да бидат комуникативни лидери. Тоа значи да можат стратешки да ја пренесат мисијата, визијата, целите, организацискиот идентитет и култура на вработените, но и на јавноста. Додека порано лидерите требало да имаат само добри реторички способности, сега, лидерскиот тренинг опфаќа и градење врски меѓу комуникацијата, активностите и менаџментот на организациите. Друга причина за потребата за стратешка комуникација е напредокот на информатичката и комуникациската технологија. Обемот на информации е огромен и затоа е потребна добра стратешка комуникација меѓу вработените, организацијата и надворешните соработници.

Исто така, комуникацијата е неопходна алатка за менаџирање на репутацијата на организацијата и добивање повратни информации за секој дел од работењето – од искуството на вработените, до односот на јавноста со неа. Комуникацијата промовира отвореност, транспарентност, создава заедница во работната сфера и поддржува промена, а промената е важен дел од стратешкото

управување. Без стратешка комуникација, организациите не би можеле да имаат комплетен план за управување кој би се спровел ефективно и ефикасно.

4.4.1. УЛОГА НА КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРОДУКТИВНОСТ

Иако многумина прифаќаат дека концептот на комуникација е важен за ефективностa на организациите, сепак, нејзината улога често се потценува. На комуникацијата се гледа како на едноставна техника, основна за пренос на информации која, доколку се следи и почитува, секој вработен автоматски го сместува во класата на ефективни комуникатори. Сите организации мора да набљудуваат како нивните членови комуницираат меѓусебно, затоа што многу е веројатно опстанокот и развојот на организацијата да зависи од способностите на вработените да разменуваат и да ги координираат потребните информации. Иако никој не може целосно да тврди дека недостатокот на комуникација е единствената причина за организациски проблеми, сепак таа најчесто е една од основните причини. Колку е поголема и посложена организациската структура, толку е поголема и потребата од ефективна и ефикасна комуникација. Важноста и значењето на организациската комуникација се согледуваат во врската меѓу самиот процес на комуникација и организациските резултати, како што се посветеност и лојалност на вработените кон организацијата, задоволството кај вработените, продуктивноста, ефективностa при имплементации на промени, финансиска стабилност, и слично. Вработените кои се задоволни со фидбекот што го добиваат и имаат можност да го дадат, комуникацијата со менаџерите и информациите кои им се на располагање, посилно се идентификуваат со својата организација. Всушност, вработените можат лесно да ја увидат поврзаноста на добрата комуникација со организациската продуктивност преку бројните позитивни организациски промени и иновации кои настануваат како резултат.

Некои од бенефитите од добра интерна комуникација се (Vaughn, 2018):

- Зголемена продуктивност
- Поголем квалитет на добра и услуги

- Повисоко ниво на доверба и посветување
- Повеќе ангажирани и креативни вработени
- Поголемо задоволство од работата
- Подобри работни односи
- Подобро прифаќање на промени
- Намалени отсуства од работа
- Помал обрт на нови вработени
- Намалени трошоци

4.4.2 КОМУНИКАЦИЈА НА ДОБАР ЛИДЕР

Лидерството во својата најсуштинска форма се состои од постојана комуникација со вработените. Менаџерите издаваат задачи, ги контролираат, ги корегираат и мотивираат вработените, тие примаат известувања врз чија база носат одлуки, и кругот продолжува да тече од почеток. Сета оваа комуникација мора да биде брза, прецизна, точна и во вистинско време. Правилната комуникација подразбира не само пренесување на информациите, туку и примање и правилно разбирање на истите и враќање одговор или прашување за појаснување ако таа не е доволно јасна. Добрата комуникација подразбира јасност, реалност и отвореност. Комуникацијата го крева моралот со тоа што ги информира луѓето, на лидерите им обезбедува информации кои им се потребни заради подобро донесување одлуки и го олеснува координирањето на напорите на членовите на целата организација. Нема комуникација ако пренесената информација не се разбере и не се примени. Значи комуникацијата подразбира испраќање, примање и разбирање (Петковски, 2000).

Без комуникација, стратешкото управување би било неуспешно и организациите не би се движеле кон остварување на своите цели. Разменување (давање и примање) информации, факти, мислења, ставови и чувства, би можела да биде дефиницијата за добра комуникација. Сериозните проблеми во комуницирањето на менаџерите можат да настанат во случај кога лошо се изразуваат. Затоа зборовите мора да бидат внимателно одбрани, реченицата

логично склопена, стилот соодветен на соговорниците. На тој начин пораката ќе биде јасна, правилно разбрана и ќе поттикне понатамошна комуникација или акција.

5. МОТИВАЦИЈА

Со години веќе е многу тешко да се дојде до консензус за дефиниција на мотивацијата. Таа е мултидимензионален поим и опфаќа многу различни аспекти и категории. Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор *movere*, со значење „да се движи“. Luthans (1988), теоретичар за мотивација, тврди дека мотивацијата е процес кој побудува, дава енергија, насочува и ги одржува однесувањето и перформансите. Mullins (2002), смета дека мотивацијата е водечка сила преку која луѓето се стремат да ги постигнат своите цели, да исполнат некаква потреба или да испочитуваат нешто. Она што е заедничко за многу дефиниции е дека „Мотивација е она што го поттикнува, го насочува и го одржува однесувањето“ (Steers & Porter, 1991).

Мотивацијата е клучна за постигнување високи стандарди во работењето, за поттикнување на креативноста, творештвото и иновативноста, за професионален развој на вработените и нивно задржување во компанијата (Бунтак, Дрождек & Ковачиќ, 2013). Мотивацијата претставува заеднички термин за сите внатрешни фактори кои ја консолидираат интелектуалната и физичката енергија, инцираат и организираат индивидуални активности, го насочуваат однесувањето и му ја одредуваат насоката, интензитетот и времетраењето (Бахтијаревиќ-Шибер, 1999).

Според Koontz, O'Donnell и Weihrich (1988), мотивацијата предизивува цел синцир на реакции, од потреба за нешто, до задоволство. Потребата создава желба за нешто, што ако не се постигне/добие ќе предизвика тензии, а тоа води кон акции за постигнување на чувство на задоволство.

Balhaij (2008) ги идентификувал следните карактеристики на мотивацијата:

- Мотивацијата се заснова врз човечките потреби и се создава кај луѓето.
- Мотивацијата е целосна потреба, односно луѓето не можат делумно да

се мотивираат со исполнување само на одредени желби/потреби.

- Мотивацијата е континуиран процес - штом една потреба е задоволена, се појавуваат нови.
- Мотивацијата предизвикува однесување насочено кон остварување на цели – луѓето се однесуваат на одреден начин за да ги задоволат своите цели или потреби.
- Мотивацијата е сложен процес - не постои универзална теорија или пристап и луѓето се разликуваат по она што ги мотивира. Затоа, лидерите треба да ги разберат мноштвото потреби и да користат различни награди за да ги мотивираат вработените.

Следствено, успешните организации користат позитивни стратегии за да ги мотивираат своите вработени да бидат способни да се натпреваруваат на пазарот. Manzoog (2011) открива дека ако вработените во една организација не се мотивирани да ги извршуваат своите должности, организацијата не може да напредува или да постигне успех.

Во теоријата на мотивацијата често се споменува терминот „мотиви“. Под поимот мотиви најчесто се подразбира внатрешен фактор кој поттикнува, насочува и го обликува човековото однесување. Мотивите настануваат кога луѓето стануваат свесни за некаква потреба која станува движечка сила во нивното однесување. Улогата на мотиваторите е да ги насочат луѓето кон постигнување на одредени цели. Мотиваторите не се исто што и мотиви. Мотивите се потреби на луѓето, а мотиваторите се средства за остварување на тие потреби.

Проблематиката на мотивирањето е предмет на многу теории, дискусии, дебати и концепти. Мотивацијата е огромна област, која говори за желбите, потребите и стимулите на луѓето. Таа претставува насока за однесувањето на луѓето, како и одговор на прашањето што е она што го предизвикува лицето за да го повтори тоа однесување. Поединците се мотивираат од самите себе, од вантврешните цели што сакаат да ги постигнат, но и од околината и надворешните фактори.

5.1. ВИДОВИ МОТИВАЦИЈА

Постојат два главни вида мотивација – внатрешна и надворешна (Herzberg et al, 1957):

- Внатрешната (интринзична) ги опфаќа сите интерни, самоиницирани фактори кои предизвикуваат индивидуата да се однесува на одреден начин или да се движи во одредена насока. Овие фактори вклучуваат одговорност, автономија, користење и развивање на вештини и способности, и др. Внатрешната мотивација предизвикува внатрешно задоволство и води до успешни перформанси. При овој вид мотивација изворот или причината за нашата активност е во нас самите, во нашите потреби (Арнаудова и Попоски, 2010).
- Надворешната (екстринзична) мотивација пак, е онаа екстерната што други луѓе ја користат за да ја поттикнат индивидуата да презема одредени дејствија. Тоа вклучува награди за добро завршена работа, покачување на плата, признанија, методи за постигнување цели или казнувања, критика, дисциплински мерки, итн.

Во работната средина, надворешната мотивација е поефектна и помоќна, меѓутоа не мора да значи дека ќе трае долго. Од друга страна, внатрешната мотивација има подлабок и долгорочен ефект, бидејќи е врежана во луѓето. Целта на мотивацијата е да се постигне чувство на заедничка цел, и со тоа колку што е можно, да се обезбеди хармонија меѓу желбите и чувствата на организацијата и желбите и чувствата на нејзините вработени.

Постојат и други типови на мотивација:

- Мотивација врз база на страв (Russell, 1980) - иако звучи негативно, стравот може да е многу моќна алатка за самомотивација. Ако личноста е амбициозна и чувствува одговорност кон себе и другите, стравот од неуспех и срам пред другите, ќе ја води кон остварување на целите.

- Мотивација врз база на достигнувања (Elliot, 2005) - преовладува кај луѓето кои се стремат кон постигнување титули, признанија, успеси и сл.
- Мотивација базирана врз натпреварувачки дух (Ames, 1992) - вид на мотивација која ги поттикнува луѓето да учат, да стекнуваат нови знаења и вештини, за да бидат подобри и покомпетентни од другите во одредени области.
- Мотивација врз база на награда (Ryan & Deci, 2020) - ако луѓето знаат дека има некаква награда по исполнувањето на некаква задача, тие се помотивирани да ја исполнат.

5.2. ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРИТЕ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Успехот на секоја организација зависи од желбата на нејзините вработени да напредуваат преку посветеност, ангажираност, напорна работа и упорност. Така, мотивацијата е важна област, бидејќи способноста да се мотивираат вработените е една од клучните лидерски способности. Лидерството започнува со почетните напори за регрутирање на нови вработени, продолжува низ целиот процес на обука до денот кога вработените ќе ја напуштат организацијата.

Мотивацијата на вработените е важна задача на менаџерите. Ако вработените сметаат дека се третирани фер, дека се ценети и почитувани, тие ќе се трудат да го дадат најдоброто од себе. Бидејќи мотивацијата често доаѓа од самите индивидуи, потребно е менаџерите да дознаат кои се личните цели и аспирации на своите вработени. Мотивирање на сите со исти алатки и техники е неефикасно и покажува немарност и незаинтересираност на менаџерот за своите невработени како посебни единки со свои желби, амбиции и цели. Затоа, поминување време со вработените и градење на односи базирани врз взаемна доверба и почит, придонесуваат кон целокупната работа и динамиката во работната средина.

Вработените се еден од најважните ресурси на организациите кој несомнено може да има силни, позитивни ефекти врз генералниот успех на организацијата.

Со заеднички сили и комбинација на своите способности, придонесуваат кон постигнување на конкурентска предност на организацијата. Правилната мотивација на вработените придонесува за нивниот професионален успех. Стимулирање на ефикасност кај вработените бара менаџерот да користи различни интерперсонални вештини, вклучувајќи добра комуникација, обучување, вештини за донесување одлуки, давање личен пример, создавање позитивна, комфорна средина, и др. Постојат различни техники кои можат да се применуваат за поттик на соработка и поголема продуктивност - од зацртување заеднички цели, отворена комуникација, охрабрување соработка до признанија и награди. Сепак, најважно е вработените да се чувствуваат како витален дел од организацијата, и да знаат дека нивните идеи и мислења се ценети, вреднувани и со нив придонесуваат до успехот на организацијата.

6. НЕВЛАДИНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Терминот „невладина организација“ првпат се појавил по Втората светска војна и бил креиран од страна на Обединетите нации. На почетокот, академијата го користела овој израз за интернационални организации поврзани со Обединетите нации. Во последните неколку децении, особено после 1980-ти години, терминот невлладина организација бил користен за локални и странски општествени организации надвор од рамката на ОН.

Невладините организации се тешки да се дефинираат, а терминот не се користи секогаш соодветно. Во некои земји терминот НВО се употребува за организација која во друга земја би била наречена НПО (непрофитна организација), и обратно. Светската банка ги дефинира невладините организации како „приватни организации чији активности се насочени кон ублажување на страдања, промовирање на интересите на сиромашните, заштита на животната средина, обезбедување основни социјални услуги или развој на заедницата“ (Operational Directive 14.70). Денес, според ОН, секој вид на приватна организација што е независна од владината контрола може да се нарече невлладина организација, под услов да не е профитна, непревентивна, а не само опозициска

политичка партија.

Невладини организации се формални, независни, општествени организации чија примарна цел е промоција на заеднички цели на локално или глобално ниво. Членови на овие организации се индивидуи или локални/регионални/национални гранки на одредена асоцијација и обично не вклучуваат официјални членови или претставници на влади и владини институции. Невладините промовираат заеднички цели, бидејќи тие постојат за постигнување на јавни добра, од кои профитираат или нивните членови или јавноста. Тие се професионални организации, бидејќи имаат платени вработени со одредени знаења и вештини, но не се профитни, т.е. не остваруваат профит. Финансирани се од членарини, донации и потенцијално институции, но сепак не се контролирани од владата, туку се независни.

После Втората светска војна, а особено од 1970-ти години наваму, невладините организации се размножиле, особено на национално и локално ниво. На меѓународно ниво, се формирале голем број невладини кои се занимавале со човековите права, правата на жените и заштитата на животната средина. Во исто време, меѓународни невладини организации одиграле важна улога во светски прашања во рамките на ОН и нивните специјализирани агенции и други форуми. Различни фактори придонеле за растот на невладините организации, вклучително и глобализацијата, зголемената важност на транснационални прашања како оние погоре, растот на глобалните конференции спонзорирани од ОН (кои често вклучувале паралелни форуми на НВО), комуникациската револуција која ги поврзала поединците и групите преку факсимил (факс), интернет и електронска пошта, и ширењето на демократијата која го зајакнала граѓанското општество и им овозможила на поединците слободно да формираат организации. До почетокот на 21 век, имало околу 6.000 признати меѓународни невладини организации.

Иако невладините организации значително се разликуваат по големина, организација и пристап, тие го делат основното верување дека принципиелните поединци кои работат заедно можат да помогнат во решавањето на човечките и еколошките проблеми преку организирање, креативна употреба на информации и софистицирани политички стратегии. Невладините организации одиграле

централна улога во глобалните кампањи против ропството, трговијата со слонова коска, ловот на китови, насилството врз жените, апартхејдот во Јужна Африка и ширењето на нуклеарното оружје.

Постојат многу различни класификации на невладини организации. Најчестата поделба е според ориентацијата и нивото на работа:

- Ориентацијата на невладините организации се однесува на видот на активности што ги врши/организира. Овие активности можат да вклучуваат човекови права, животна средина, подобрување на здравјето, и сл.
- Нивото на работа на невладините организации укажува на тоа на какво ниво оперира - локално, регионално, национално или меѓународно.

Невладините организации имаат свои предности и слабости. Меѓу предностите се: блискоста со заедницата во која функционираат и познавањето на нејзините потреби, посветеноста на членовите и вработените, бидејќи работат за социјални каузи во кои веруваат, нивната креативност и иновативност, фактот дека нивната работа има долготрајни ефекти, брзи се и флексибилни бидејќи немаат висока пирамида на хиерархија низ која треба да се помине за донесување на одлуки. Сепак, невладините организации имаат и неколку слабости како зависноста од донации – без нив не можат да работат и се неодржливи, неможноста за менаџирање на големи проекти кои бараат обемни буџети и број на вработени, недоволен број на кадар кој сака да работи во нив, недоволно компетентен кадар, и др.

Лидерите на невладините организации често пати се соочуваат со лични и организациски предизвици. Тие работат долги часови со ограничени ресурси, во неизвесна политичка и економска средина за да им помогнат на најмаргинализираните и загрозувани членови на нивните заедници. Овие лидери се доста адаптивни, флексибилни и имаат високо ниво на емоционална интелигенција. Со своите идеологии, сочувство и стилови на работа, ефективните лидери на невладини организации секогаш ги инспирираат своите вработени, партнери, соработници, итн. Тие се професионалци кои прифаќаат различности и

веруваат во промена и трансформација. Знаат дека се етички одговорни пред своите вработени, средината и општеството и веруваат комплетно во тоа што го работат.

6.1. ЗНАЧЕЊЕТО НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕВЛАДИНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Управувањето со човечките ресурси во невладини организации не е толку различно од управувањето во профитните компании/бизниси, но постојат специфични фактори во работата со кои се соочуваат менаџерите во непрофитниот сектор. Најважниот е значењето кое вработените го имаат во одржливиот развој на организациите. Тие се интризично мотивирани организацијата да е успешна поради нејзината мисија, вредности и цели што значи не им требаат надворешни алатки за да ги мотивираат да бидат продуктивни како плата, награди, итн. Исто така, тие најдобро ги познаваат стратешките планови и можат реално да оценат дали ќе бидат успешни или не. Базирано врз ова, менаџментот на човечки ресурси во невладините организации цели кон управување преку планирање, разбирање и проценка на организациско однесување и функционирање, стратешко имплементирање и набљудување на активности, подобрување на перформансите на кадарот, градење на ефективни управувачки системи, правила и планови за долгорочен развој, итн.

Ефективниот менаџмент треба да придонесе и за решавање на некои од претходно споменатите слабости на невладините организации. Преку програми за тренинг, развој и техники за задржување на вработените, би требало да се намали честото заминување и вработување на нов кадар. Организациите треба да најдат начини да ги мотивираат вработените, да откријат што ним им е важно и како да ги усогласат нивните лични цели со организациските. Исто така, треба да нудат можности за развој и стекнување нови вештини кои ќе служат и на индивидуите и на организацијата. Менаџментот со човечки ресурси е клучен за постоењето и успешноста на невладини организации чиј успех најмногу се должи на квалитетот на кадарот.

6.2. СТРАТЕШКО УПРАВУВАЊЕ ВО НЕВЛАДИНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Според Peter Drucker (1990), стратешкото управување е особено важно кај невладините организации, бидејќи тие немаат конвенционален тип на менаџмент. Процесот на управување е сличен како кај профитабилните компании. Првичната задача е дефинирање на целите и мисијата на организацијата. Целите се важни при дефинирање на стратегијата и мерењето на организациските перформанси. Мисијата ја објаснува причината за постоењето на организацијата, кои би биле нејзините корисници и кои се нивните потреби/проблеми, кои стратегии ќе се применат за да се решат овие проблеми или задоволување на нивните потреби и што треба да се постигне. За да се осмислат целите и мисијата, треба:

1. Да се идентификува проблем.
2. Да се најдат потенцијални решенија за тој проблем.
3. Да се осмисли акција, ресурси кои треба да се распределат или маркетингаат, итн.
4. Да постои група на луѓе чијшто проблем ќе се реши.

Во однос на планирањето, во повеќето невладини организации не може да се осмисли долгорочен план (3-5 години), бидејќи тие се финансираат од грантови или донации кои не се гаранција за долгорочно постоење на организацијата. Фокусирани се врз моментални проекти за кои е потребно планирање, алокација на ресурси и менаџирање на време. Планирањето може да се состои од:

1. Дизајнирање на проекти за остварување на целите
2. План на проектни активности
3. Формулирање на стратегии за имплементација на проектите
4. Идентификација на потребни ресурси – вработени, финансии, методи, и сл.

По планирањето, се осмислува и се спроведува маркетинг стратегија, се распоредуваат финансиските средства потребни за имплементација на проектите и се наоѓаат вработени или волонтери кои ќе помогнат во проектите.

За имплементација на проектите, важно е доброто менаџирање кое ќе

овозвозможи ефикасно и ефективно работење, течење на планираните активности и постигнување резултати.

За време на имплементацијата, се врши постојана контрола на резултатите – дали се исти со оние планираните, и ако не, зошто и како може да се поправат. Контролата може да биде во вид на фидбек, контрола на буџетот и на перформансите.

7. РЕЛЕВАНТНИ ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА

Постојат многубројни истражувања од областа на лидерството, стиловите, стратешкото управување и менаџментот на човечки ресурси кои покажуваат како овие варијабли влијаат врз перформансите на вработените, нивната мотивација и ефикасност. Во овој труд, се одвоија неколку релевантни истражувања од овие области како дел од теоретската рамка на ова истражување.

Влијанието на лидерскиот стил врз растот на организацијата

Лидерските стилови се доста истражена тема во областа на менаџментот. Повеќето од истражувањата се фокусираат врз ефективни лидерски стилови применувани во профитни бизниси, наспроти непрофитни организации. Традиционално, истражувачите се фокусираат врз задачите или луѓето за постигнување на организациска ефективност. Раните истражувања покажале дека една варијанта е секогаш ефективна и ја исклучува другата. Истражувањето што го спровел Adeyemi–Bello Торе во 2001 година било фокусирано врз тоа која варијанта, или дали двете, се ефективни во невладини организации.

Тој земал по еден свештеник од сите 45 асоцијации на Баптистичката конвенција во Арканзас како примерок. Сите свештеници имале мандат од минимум 3 години, за да може да се испита лидерската ефективност во тој период. Вкупно 29 испитаника учествувале во истражувањето, сите европски Американци на возраст од 33 до 62 години.

Истражувањето покажало дека врската меѓу фокусот на задачи и фокусот на

луѓето/кадарот е динамична и влијае врз ефективноста на организацијата (во овој случај, црквата како организација), барем во невладините организации. Еден од главните заклучоци е дека фокусот на задачи може да го промени и влијае на односот со луѓето. Всушност, фокусот на едното, не го негира другото, за постигнување на висока ефективност. Напротив, фокусот на двете има поголемо влијание на перформансите, отколку само на едно.

Abbas Umar Ibrahim и Cross Ogohi Daniel спровеле истражување во 2019 преку кое го испитале влијанието на лидерството врз организациските перформанси на компанијата Кока Кола во Абуџа, Нигерија. Биле испитани 200 вработени во фирмата за лидерските стилови на раководството, како тие влијаат врз нивните перформанси и воедно врз перформансите на целата компанија.

Истражувањето открило дека лидерскиот стил на менаџерот има директен ефект врз организациските перформанси на вработените. Исто така, тоа покажало дека партиципативното раководење и делегирање на должности ја подобрува продуктивноста на вработените, а со тоа и постигнувањето на целите на компанијата. Заклучено е дека демократскиот, т.е. партиципативниот стил на лидерство е најдобриот, бидејќи најпозитивно влијае врз успехот на вработените. Истражувањето исто така покажало дека е потребно да се направат промени во лидерството кога ќе се појави потреба, со цел да се подобрат перформансите на организацијата. Сумирано, истражувањето заклучило дека постигнувањето на организациските цели зависи единствено од стилот на лидерство што го применуваат менаџерите во организацијата.

Од многубројните истражувања за улогата на лидерството во организациските перформанси, Yusuf Hossein Khan (2018) се фокусирал врз влијанието на стратешкото управување со човечки ресурси на перформансите во функција на остварување на организациските цели. Истражувањето е правено врз база на секундарни податоци од литературата – книги и статии. Целта била да се испита дали стратешкото управување со човечки ресурси има позитивно влијание врз организациските перформанси, а со тоа и остварувањето на организациските цели.

Тој заклучил дека за остварување на организациската мисија и цели, вработените ја имаат најголемата улога. За да се разбере како тие можат да придонесат, треба да се знаат нивните способности и вештини, треба да се мотивираат и тие треба да се зложат за потребите на организацијата. Стратегијата на човечки ресурси е процес на менаџментот на човечки ресурси кој е есенцијален за целата организација. Преку оваа стратегија, се искористува потенцијалот на вработените и се изработува план како ќе се остварат зацртаните цели. Стратешкиот менаџмент на човечки ресурси може да биде корисен и во поставувањето на тие цели, како и за нови проекти во организацијата.

Релевантно истражување од областа на мотивацијата спровеле Kim S. Sankey и M. Anthony Machin во 2014 година. Фокусирајќи се на самоиницијативноста на вработените, тие испитале модел на основни проактивни мотивациски процеси кои подразбираат учество во незадолжителни активности за професионален развој, овозможени од страна на менаџментот. Професионалниот развој може да се дефинира како активност и за учење што им се нудат на вработените во рамките на организацијата за да им се пренесат знаења и вештини што можат да се применат на работно место за подобрување на организациските перформанси и кариерен развој. Од дефиницијата може да се заклучи дека професионалниот развој е корисен и за вработените и за организацијата. Од аспект на вработените, нивното усовршување и учење значи поголем напредок во работата и постигнување лични цели. Во однос на организациската корист, секое ново знаење и вештина, ќе биде искористено во работата, па со тоа организацијата ќе напредува и ќе располага со високо стручен кадар кој ќе ѝ помогне да ги оствари своите цели.

Истражувањето опфатило 439 вработени во Австралискиот универзитет на кои им бил пратен прашалник со Ликертова скала. Се испитало зошто вработените се решаваат да учествуваат во незадолжителни активности за професионален развој и како тие причини влијаат врз намерата ново научените вештини да се применат во работата.

Резултатите покажале дека кога вработените се самомотивирани да учествуваат во незадолжителни активности за професионален развој,

внатрешните придобивки се најголемиот мотиватор за имплементирање на наученото во работата. Надворешните придобивки се секундарен мотиватор и се под влијание на внатрешните. Практичните наоди на истражувањето се дека кога вработените се проактивно поддржани во нивните интереси и избори за професионален развој од страна на своите менаџери, тие ќе се потрудат да направат стратегија за применување на стекнатото знаење на своето работно место.

2.МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

2.1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на ова истражување е лидерството и раководењето со организациите од невладиниот сектор. Менаџерите на човечки ресурси и лидерите имаат клучна улога во раководењето со организациите, а со тоа и во нивниот успех. Нивното лидерство влијае врз продуктивноста, мотивацијата и ефикасноста на вработените, што пак влијае врз целокупното функционирање на организацијата. Во истражувањето ќе се опфати перцепцијата на вработените за лидерскиот стил на нивниот менаџер, како и на менаџерите за сопствените стилови. Исто така, ќе се испита дали организациите од невладиниот сектор вработуваат кадар според своите потреби за остварување на стратешките цели, и дали менаџерите раководат ефикасно со човечките ресурси. Предметот на истражување ја опфаќа областа на организациското работење и менаџирањето со човечки ресурси.

2.2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на ова истражување е да се испита значењето на лидерите и менаџерите на човечки ресурси за успешно управување на организациите од невладиниот сектор. Ќе разгледаме кои лидерски стилови се присутни кај менаџерите во организации од невладин сектор, како тие влијаат врз успехот на организациите и колку стратешкото управување со човечките ресурси влијае врз работењето на организациите.

Истражувањето е квантитативно и статистички обработено.

2.3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

- Да се дефинира лидерството и неговото значење за организациите од невладиниот сектор.
- Да се испитаат ставовите на вработените во невладини организации во однос на лидерските стилови на нивните лидери (менаџери и менаџери на човечки ресурси).

- Да се испита дали лидерството влијае врз стратешкото управување со човечки ресурси за зголемување на успешноста во работењето на организациите од невладиниот сектор.
- Да се испита дали организациите од невладиниот сектор регрутираат кадри кои се потребни за постигнување на целите на организацијата.
- Да се испита дали лидерите и менаџерите на човечки ресурси ги мотивираат вработените за усовршување и професионален развој.

2.4. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основна хипотеза:

Се претпоставува дека лидерството како современ начин на управување позитивно влијае врз постигнувањето на индивидуалните и организациските цели во организациите од невладиниот сектор.

Посебни хипотези:

- **Хипотеза 1:** Вработените во невладините организации препознаваат постоење/практикување на различни лидерски стилови кај нивните менаџери и менаџери на човечки ресурси.
- **Хипотеза 2:** Претпоставуваме дека лидерството и примената на демократскиот и либералниот/делегирачкиот лидерски стил од страна на менаџерите и менаџерите на човечки ресурси позитивно влијаат врз успешноста во работењето на организациите од невладиниот сектор.
- **Хипотеза 3:** Лидерството влијае врз стратешкото управување со човечки ресурси со што се зголемува успешноста во работењето на организациите од невладиниот сектор.
- **Хипотеза 4:** Организациите од невладиниот сектор регрутираат кадри кои се потребни за постигнување на целите на организацијата.
- **Хипотеза 5:** Менаџерите и менаџерите на човечки ресурси ги

мотивираат вработените професионално да се усовршуваат и да се развиваат.

2.5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Лидерските стилови, техниките за мотивирање и стратешкото управување и планирање се независни варијабли, а функционирањето и успехот на организацијата, како и перформансите на вработените, се зависните варијабли во ова истражување.

Релевантни варијабли кои би можеле да влијаат врз појавата која ја истражуваме се: возраст, степен на образование, работно искуство и работна позиција.

2.6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

За целите на ова емпириско истражување, се спроведе истражување од квантитативен карактер. Во истражувањето се користат повеќе научни истражувачки методи: компаративен метод, метод на дескрипција (претежно од литературата), метод на анализа и синтеза, дедукција и индукција.

Се спроведе анкета преку 2 прашалника со Ликертова скала каде 1 означува воопшто не се согласувам, додека 5 означува во потполност се согласувам. Во првиот прашалник, испитаниците се вработени во невладини организации кои одговараа според сопствена проценка за нивните менаџери и менаџери на човечки ресурси за нивните лидерски стилови, колку е важно мотивирањето, каков кадар регрутираат и каква е поврзаноста на лидерството и стратешкото управување во организациите од невладин сектор.

Во вториот прашалник, испитаниците се лидери и менаџери на човечки ресурси кои се самопроценија – какви лидерски стилови применуваат, дали нивното стратешко управување влијае врз успешноста на организацијата, како влијае мотивирањето на вработените врз нивните перформанси и какви кадри регрутираат.

Демографските податоци добиени од анкетните прашалника се возраст, највисок степен на завршено образование, работно искуство и работна позиција (во прашалникот за менаџери).

Инструментите кои се користеа во истражувањето ни овозможија добивање на релевантни податоци и врз основа на нивната статистичка обработка ги потврдивме или отфрливме поставените хипотези и извлековме соодветни заклучоци.

2.7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Испитаниците кои се дел од ова истражување се менаџери, менаџери на човечки ресурси и вработени во невладина организација, локална или меѓународна. Тие се разликуваат по возраст, работно искуство, ниво на образование и работна позиција. Изборот на примерокот беше по случаен избор.

Во прашалникот за вработени во невладини организации, примерокот го сочинуваат 66 испитаници ($N=66$). Најголем дел од нив, поточно 36, се на возраст 20-30 години (54.5%), 17 се на возраст 31-40 години (25.8%), 11 имаат меѓу 41-50 години (16.7%), и по еден испитаник е во останатите две годишни групи - 51-60 (1.5%) и 61-70 (1.5%).

Во однос на највисокото ниво на образование, 29 испитаници имаат завршено високо образование (43.9%), 24 имаат завршено постдипломски студии (36.4%), 11 се со средно образование (16.7%), а 2 испитаника се доктори на науки (3%).

Според работното искуство, најголем број од нив, т.е. 30 испитаници, имаат работно искуство до 5 години (45.5%), 14 испитаници имаат меѓу 5-10 години искуство (21.2%), 10 имаат меѓу 10-15 години искуство (15.2%), 7 имаат над 20 години работно искуство (10.6%) и само 5 имаат меѓу 15-20 години искуство (7.6%).

Во табела 1 се прикажани нивните демографски податоци.

Табела 1. Демографски податоци на испитаниците од прашалникот за вработени во невладини организации

Возраст	Број на испитаници	
20-30	36	54.5%
31-40	17	25.8%
41-50	11	16.7%
51-60	1	1.5%
Над 60	1	1.5%
Највисок степен на образование	Број на испитаници	
Средно	11	16.7%
Високо	29	43.9%
Постдипломски студии	24	36.4%
Докторски студии	2	3%
Работно искуство	Број на испитаници	
До 5 години	30	45.5%
5-10 години	14	21.2%
10-15 години	10	15.2%
15-20 години	5	7.6%
Над 20 години	7	10.6%

Во прашалникот за менаџери и менаџери на човечки ресурси, примерокот го сочинуваат 40 испитаници (N=40). Од нив, по 12 испитаника имаат меѓу 31-40 и 41-50 години (30%), 11 имаат меѓу 20-30 години (27.5%), а 5 имаат меѓу 51-60 години (12.5%).

Во однос на највисокиот степен на образование, 18 испитаници имаат завршено високо образование (45%), 17 испитаници имаат завршено постдипломски студии (42.5%), 4 се доктори на науки (10%), а 1 е со завршено средно образование (2.5%).

Според работното искуство, 13 испитаници имаат работно искуство над 20 години (32.5%), по 8 испитаници имаат меѓу 15-20 години искуство и до 5 години искуство (20%), 6 испитаници имаат 10-15 години искуство (15%) и 5 имаат 5-10

години искуство (12.5%).

Од целиот примерок, 36 испитаници се менаџери/лидери од различни области (90%), а 4 се менаџери на човечки ресурси (10%).

Во табелата 2 се прикажани овие карактеристики.

Табела 2. Демографски податоци на испитаниците од прашалникот за менаџери во невладини организации

Возраст	Број на испитаници	
20-30	11	27.5%
31-40	12	30%
41-50	12	30%
51-60	5	12.5%
Над 60	0	0%
Највисок степен на образование	Број на испитаници	
Средно	1	2.5%
Високо	18	45%
Постдипломски студии	17	42.5%
Докторски студии	4	10%
Работно искуство	Број на испитаници	
До 5 години	8	20%
5-10 години	5	12.5%
10-15 години	6	15%
15-20 години	8	20%
Над 20 години	13	32.5%
Работна позиција	Број на испитаници	
Менаџер	36	90%
Менаџер на човечки ресурси	4	10%

2.8. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

За статистичка обработката на податоците се користеше програмата RStudio (2015). При обработката се применија соодветни техники од дескриптивна статистика (M, SD, %), а за тестирање на поставените хипотези се примени t-тест

за значајност на разлики меѓу споредуваните групи.

2.9. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во теоретскиот дел на ова истражување, се направи преглед на литературата од областа на лидерство, значењето на лидерството за управувањето во организациите и постигнување на индивидуалните и организациските цели, лидерски стилови и менаџмент на човечки ресурси во невладини организации, и сл. Се разгледаа релевантни истражувања со цел да се искористат добиените податоци како теоретска рамка на нашето истражување.

Како подготовка за емпирискиот дел, се зема изработувањето на електронските прашалници преку алатката Google Forms. Се собраа контакти од различни организации од невладиниот сектор и се испратија по електронска пошта. На испитаниците им се дадоа инструкции – која е целта на истражувањето, какви типови на прашања има, како да се одговорат, итн. Исто така им се посочи дека прашалникот е анонимен и затоа треба искрено да одговорат на прашањата.

По доставувањето на одговорите, податоците се обработија со соодветни статистички постапки.

3. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Анализата и интерпретацијата на добиените резултати од прашалникот наменет за испитување на ставовите на вработените за лидерството на нивните менаџери/менаџери на човечки ресурси во организации од невладиниот сектор, како и од прашалникот наменет за испитување на ставовите на менаџерите и менаџерите на човечки ресурси за нивното лидерство во организации од невладиниот сектор, претставена е согласно поставените задачи, следејќи го редоследот на поставените хипотези на истражувањето.

3.1. РЕЗУЛТАТИ ВО ОДНОС НА ПОСТАВЕНИТЕ ХИПОТЕЗИ

1. Резултатите во однос на првата хипотеза - вработените во невладините организации препознаваат посвоено/практикување на различни лидерски стилови кај нивните менаџери и менаџери на човечки ресурси.

Во прашалникот за вработени, прашањата 1-12 се однесуваат на лидерските стилови на менаџерите и менаџерите на човечки ресурси. Прашалникот е составен од Ликертова скала каде испитаниците се согласуваат или не се согласуваат со секое од тврдењата (1 – воопшто не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – ниту се согласувам, ниту не се согласувам, 4 – се согласувам, 5 – во потполност се согласувам). Подолу се прикажани резултатите од прашањата 10-12 кои посочуваат дали вработените препознаваат практикување на лидерски стилови кај нивните менаџери.

Табела 3. Прашање 10 - Мојот менаџер применува автократски стил на водство

Понудени одговори	Број на одговори (f)	Проценти (%)
воопшто не се согласувам	21	31.8
не се согласувам	25	37.9
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	10	15.2
се согласувам	8	12.1
во потполност се согласувам	2	3

Табела 4. Прашање 11 - Мојот менаџер применува демократски стил на водство

Понудени одговори	Број на одговори (f)	Проценти (%)
воопшто не се согласувам	5	7.5
не се согласувам	5	7.5
ниту се согласувам, ниту не се	12	18.2

согласувам		
се согласувам	32	48.5
во потполност се согласувам	12	18.2

Табела 5. Прашање 11 - Мојот менаџер применува делегирачки стил на водство

Понудени одговори	Број на одговори (f)	Проценти (%)
воопшто не се согласувам	5	7.6
не се согласувам	9	13.6
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	26	39.4
се согласувам	22	33.4
во потполност се согласувам	4	6

Од добиените одговори, може да се заклучи дека демократскиот лидерски стил е најприсутен кај менаџерите (според перцепцијата на вработените) – 66.5% ($M=3.62$). Авторитарскиот стил е најмалку застапен – 15.1% ($M=2.17$), додека за делегирачкиот немаме убедливи статистички податоци – имаме ист број испитаници кои сметаат дека нивниот лидер го практикува овој стил и кои не можат да препознаат дали стилот е присутен или не – 39.3% ($M=3.17$).

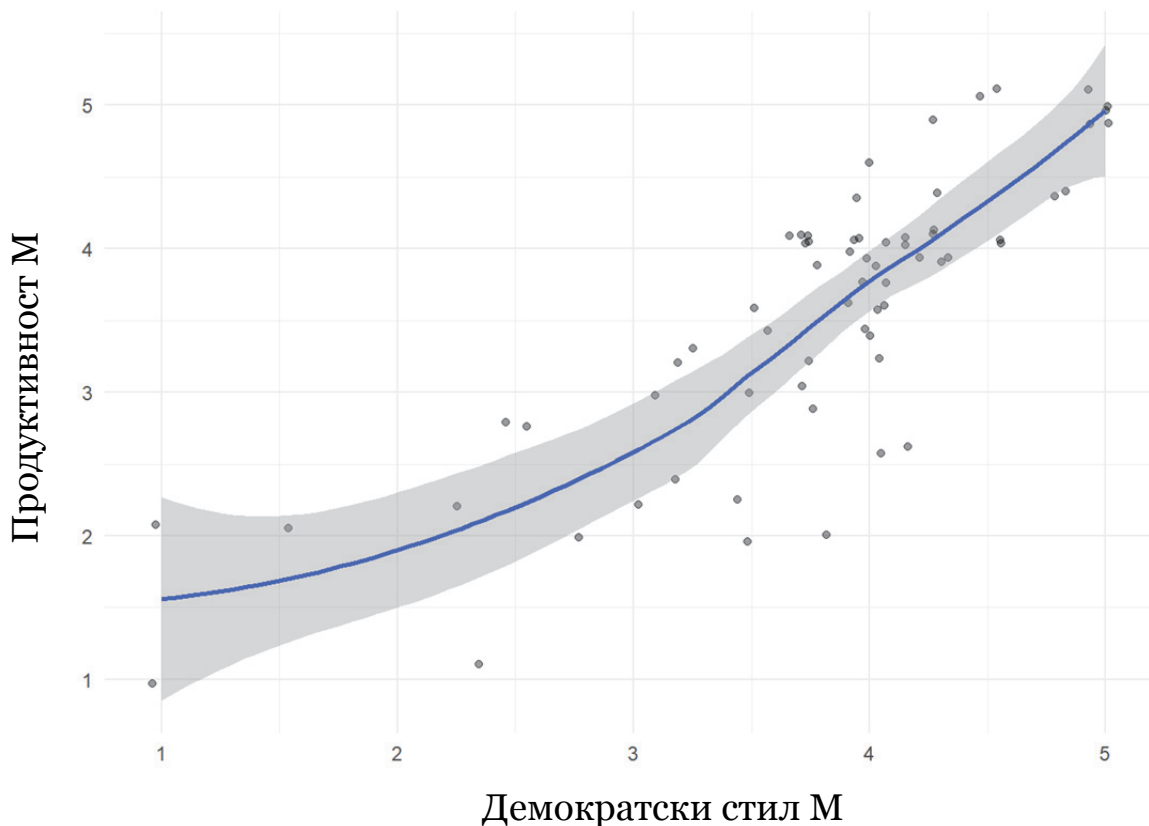
2. Резултатите во однос на вклученоста – истражувањето покажува дека лидерството и примената на демократскиот и либералниот/делегирачкиот лидерски стил од страна на менаџерите и менаџерите на човечки ресурси позитивно влијаат врз успешноста во работењето на организациите од невладините сектор.

Од податоците добиени од прашалникот за вработените, поставивме линеарен модел (проценет со користење на OLS) за да се предвиди продуктивноста на вработените предизвикана од користење на демократски стил

на лидерство. OLS е модел за анализа на статистичка регресија кој во ова истражување посочува колкава е продуктивноста на вработените во однос на стилот што нивниот менаџер го применува, односно дали при примена на демократскиот и либералниот стил продуктивноста е висока.

Ефектот на демократскиот стил е статистички значаен и позитивен ($\beta = 0,94$, 95% CI [0,78, 1,10], $t(64) = 11,70$, $p < .001$; Std. $\beta = 0,83$, 95% CI [0,68, 0,97]). Тоа го посочува и графиконот во продолжение каде визуелно може да се забележи висината на продуктивноста кај испитаниците кои препознаваат демократски стил на лидерство кај нивните менаџери.

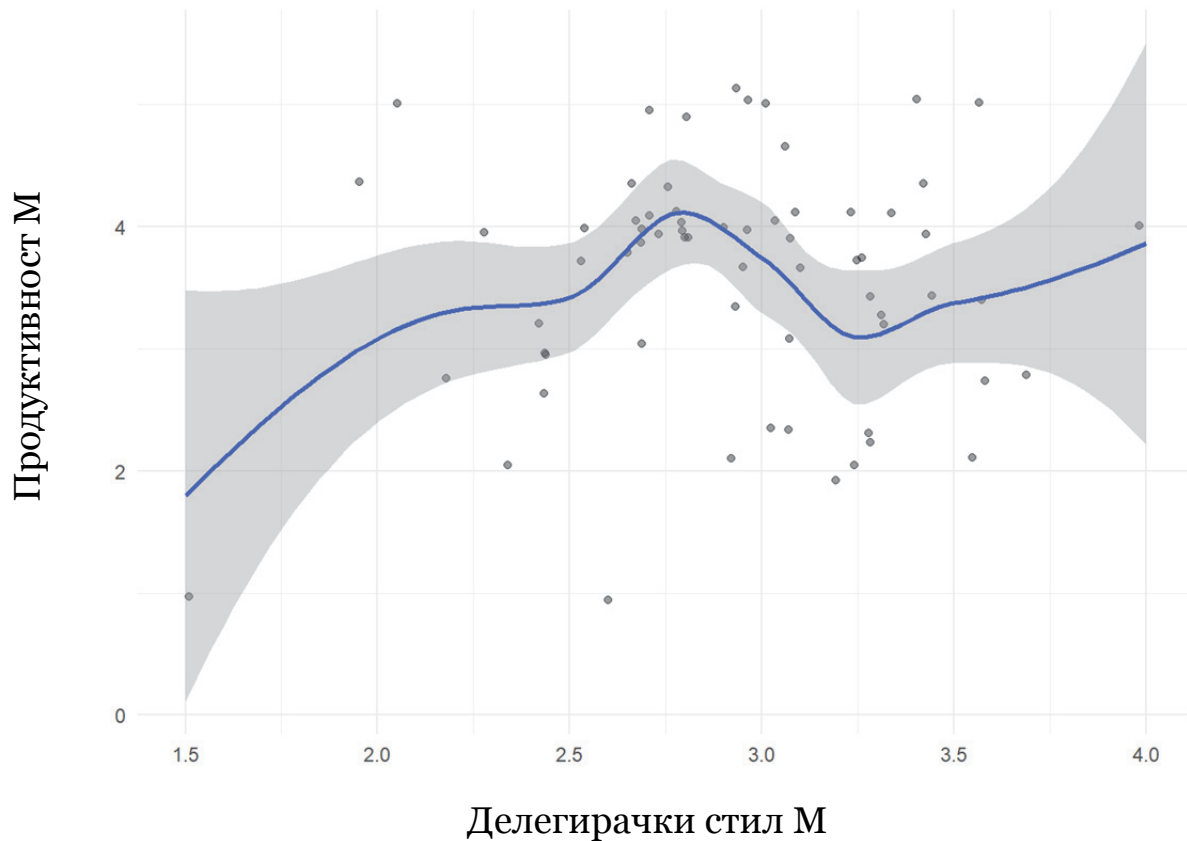
Графикон бр. 1 – Продуктивност на вработените при примена на демократски стил на лидерство од страна на нивните менаџери



Истиот линеарен модел беше употребен за да се предвиди продуктивноста на вработените предизвикана од користење на делегирачкиот стил на лидерство.

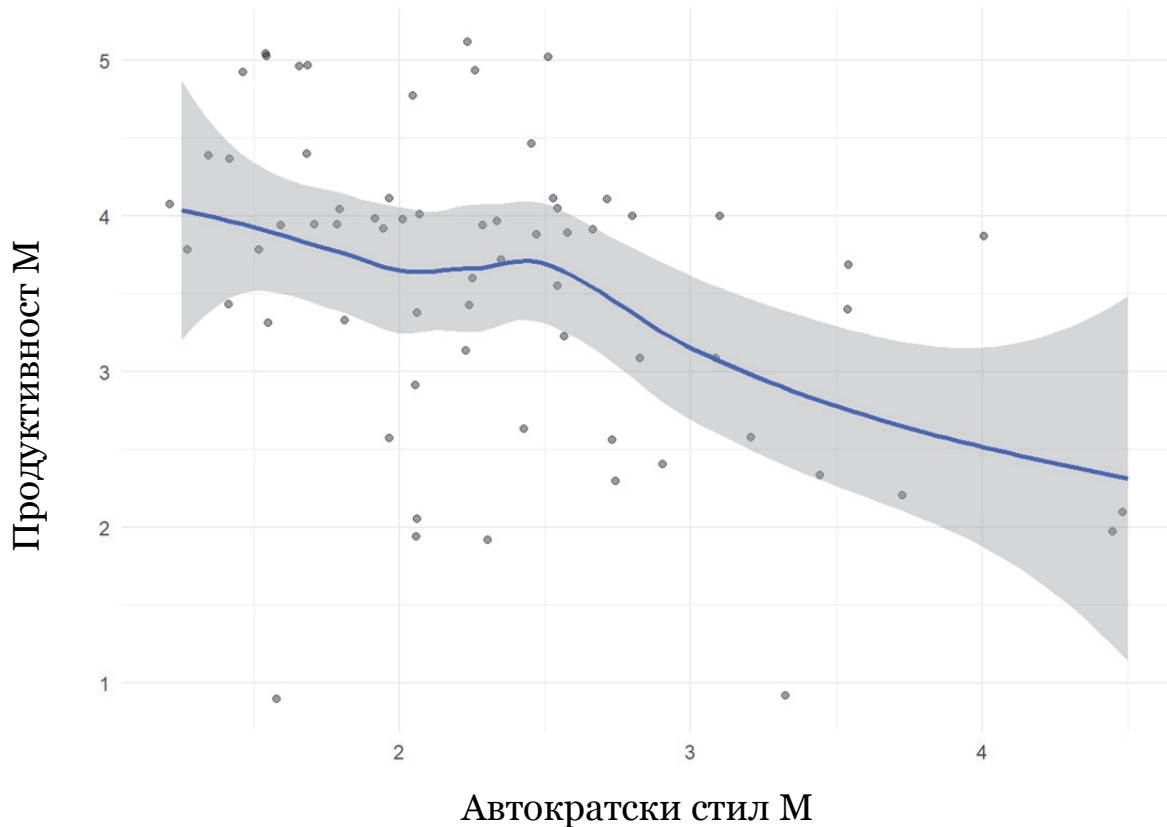
Ефектот на овој стил е статистички незначителен и позитивен ($\beta = 0,18$, 95% CI $[-0,36, 0,73]$, $t(64) = 0,66$, $p = 0,511$; Std. $\beta = 0,08$, 95% CI $[-0,17, 0,33]$). Тоа е прикажано на графиконот подолу.

Графикон бр. 2 - Продуктивност на вработените при примена на делегирачки стил на лидерство од страна на нивните менаџери



И покрај незначителните статистички податоци за делегирачкиот стил на лидерство, очигледно е дека овој стил повеќе влијае позитивно отколку негативно врз продуктивноста на вработените. За разлика од претходните два стила, автократскиот стил влијае значително негативно врз продуктивноста на испитаниците. Ефектот, користејќи линеарен модел, е статистички значаен и негативен ($\beta = -0,54$, 95% CI $[-0,84, -0,25]$, $t(64) = -3,68$, $p < .001$; Std. $\beta = -0,42$, 95% CI $[-0,64, -0,19]$).

Графикон бр. 3 - Продуктивност на вработените при примена на автократски стил на лидерство од страна на нивните менаџери



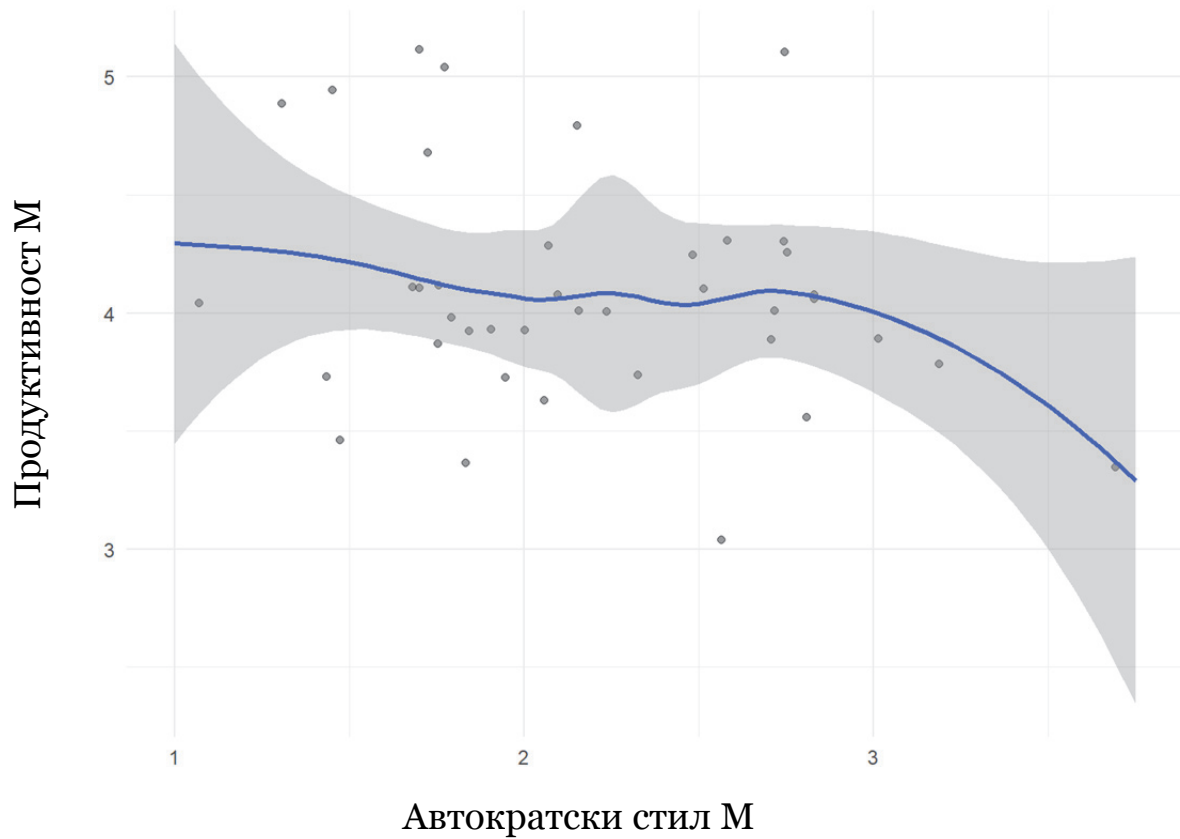
Сумирани, резултатите од прашалникот за вработените каде е оценета перцепцијата на испитаниците за лидерските стилови на нивните менаџери, посочуваат дека демократскиот стил влијае значително позитивно врз продуктивноста на вработените, делегирачкиот има минимален позитивен ефект, додека автократскиот има значително негативно влијание. Податоците се извлечени од прашањата 1-12 за лидерски стилови кај менаџерите и 13-15 за продуктивноста на вработените.

Прашалникот за менаџери даде слични резултати.

Ефектот на автократскиот стил е статистички незначителен и негативен (beta = -0,19, 95% CI [-0,46, 0,08], $t(38) = -1,42$, $p = 0,163$; Std. beta = -0,22, 95% CI [-

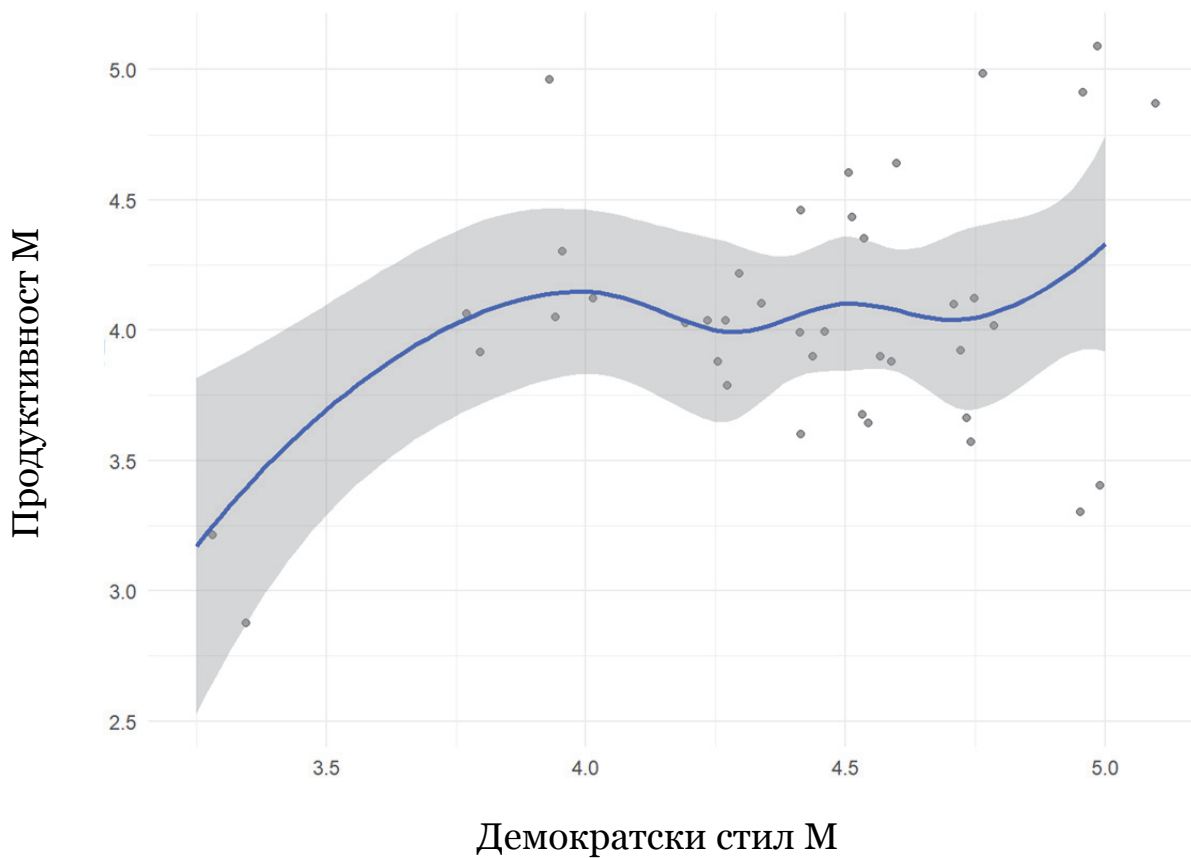
0,54, 0,10]) и тоа може да се види на следниот графикон.

Графикон бр. 4 - Продуктивност на вработените при примена на автократски стил на лидерство од страна на менаџерите



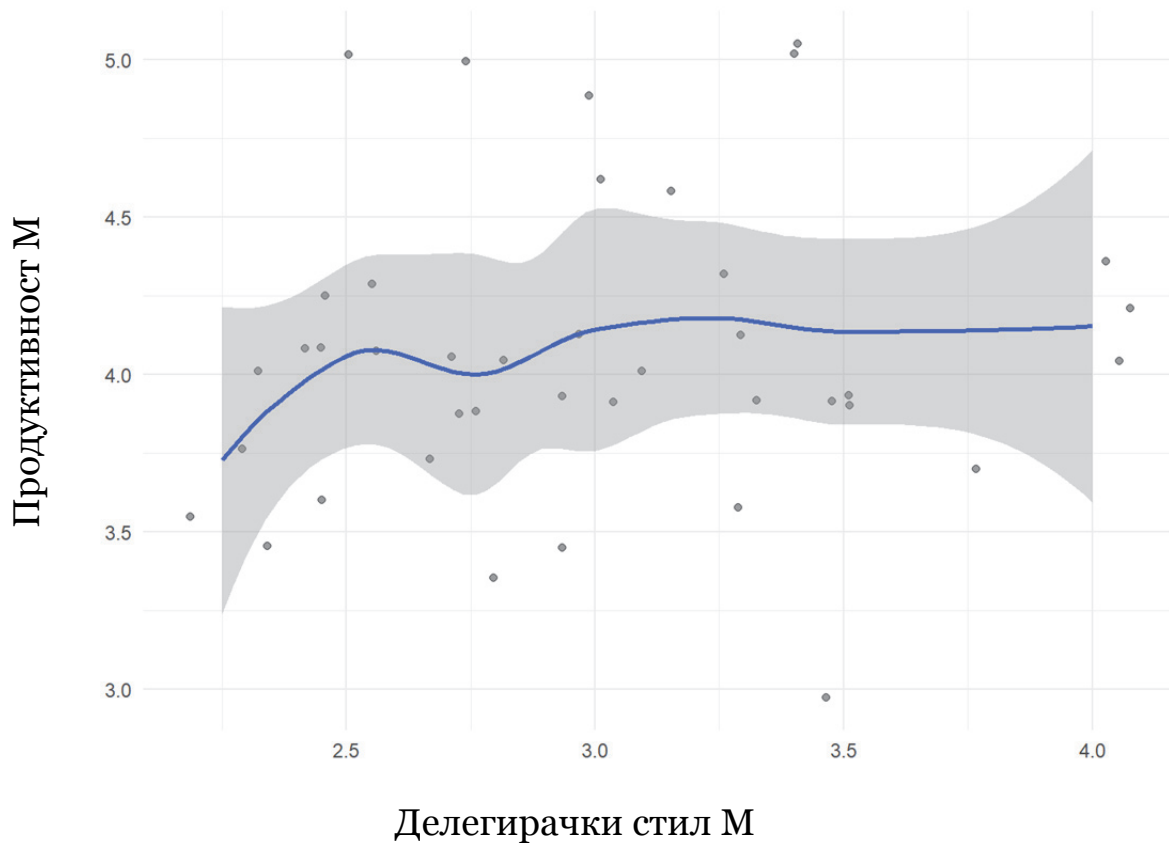
Ефектот на демократскиот стил е статистички значаен и позитивен ($\beta = 0,37$, 95% CI [0,01, 0,72], $t(38) = 2,09$, $p = 0,043$; Std. $\beta = 0,32$, 95% CI [0,01, 0,63]).

Графикон бр. 5 - Продуктивност на вработените при примена на демократски стил на лидерство од страна на менаџерите



Ефектот на делегирачкиот стил е статистички незначителен и позитивен ($\beta = 0,15$, 95% CI $[-0,17, 0,46]$, $t(38) = 0,94$, $p = 0,353$; Std. $\beta = 0,15$, 95% CI $[-0,17, 0,48]$).

Графикон бр. 6 - Продуктивност на вработените при примена на делегирачки стил на лидерство од страна на менаџерите



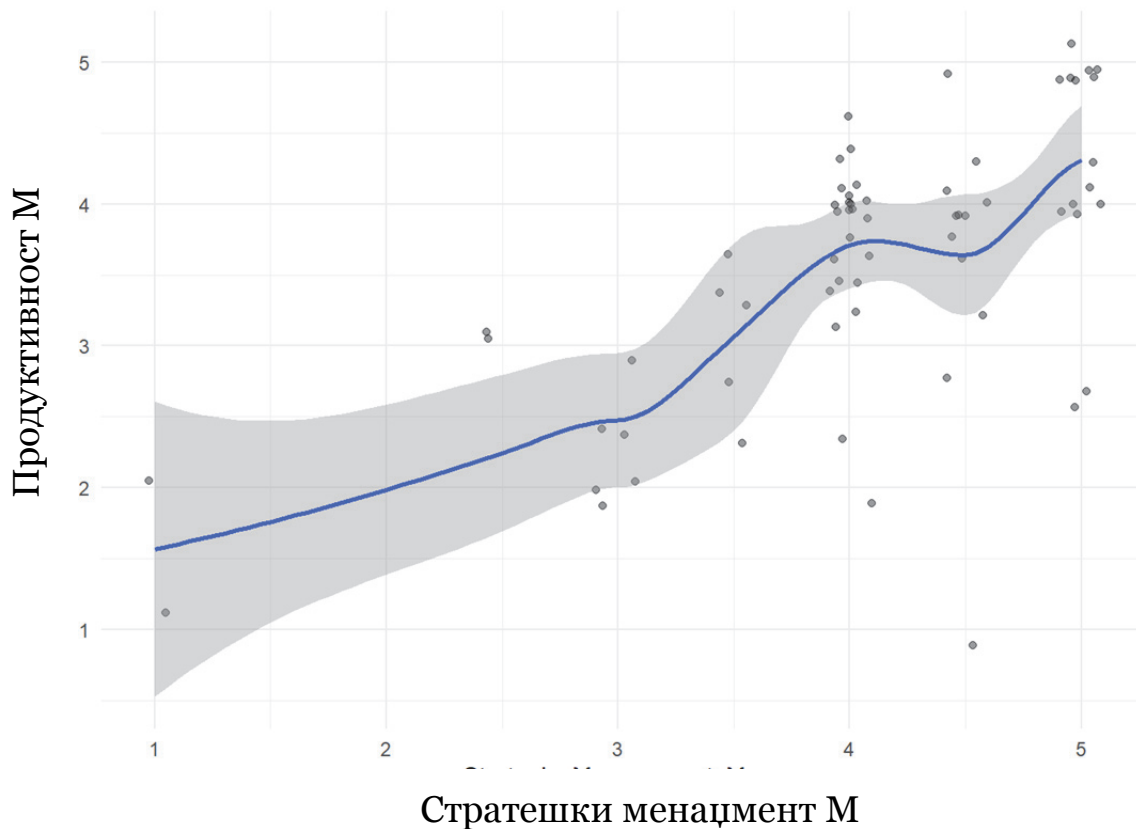
Се извлекува заклучок дека и вработените и менаџерите имаат слична перцепција за влијанието на секој од лидерските стилови врз продуктивноста на вработените.

3. Резултатите во однос на претпоставката – лидерството влијае врз стратешкото управување со човечки ресурси со што се зголемува успешноста во работењето на организациите од невладиниот сектор.

Повторно, со користење на линеарен модел го проценивме влијанието на стратешкиот менаџмент практикуван од страна на менаџерите, врз продуктивноста на вработените. Податоците се проценка на испитаниците во однос на тоа колку нивните менаџери и менаџери на човечки ресурси

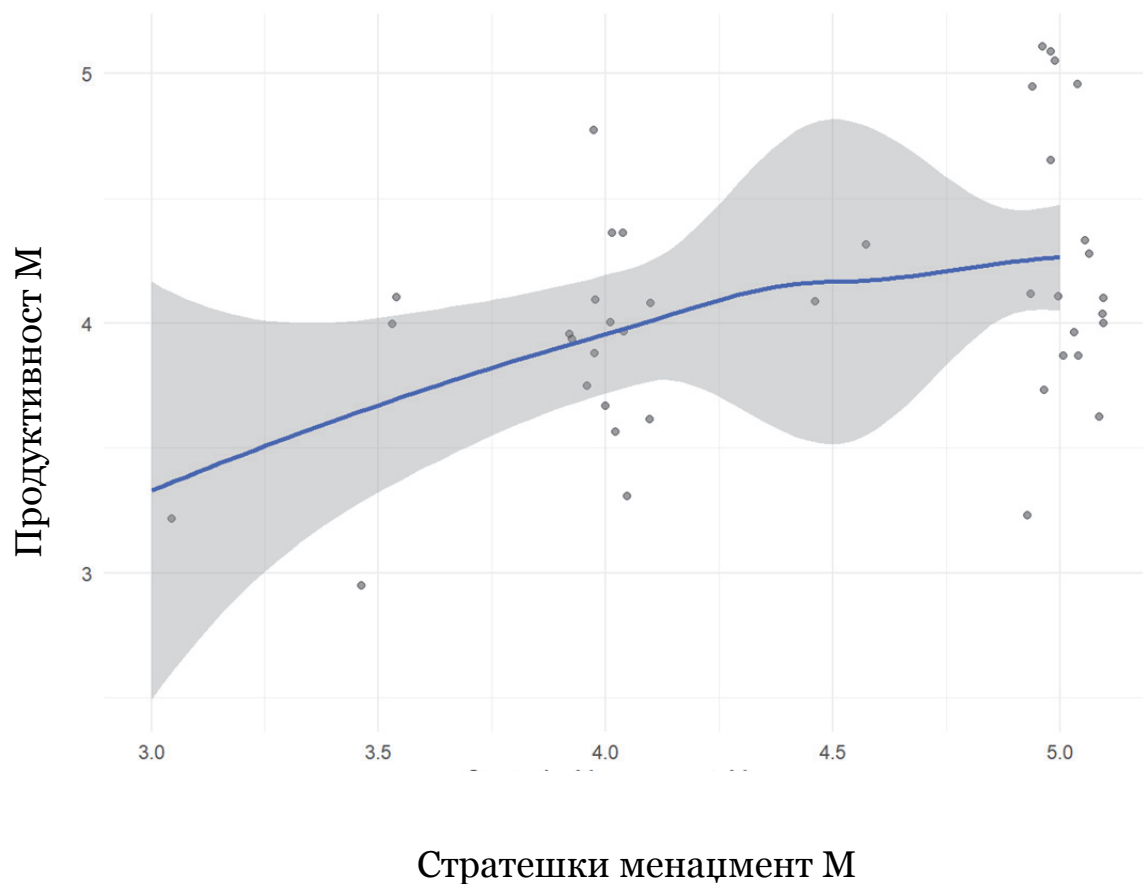
практикуваат стратешки менаџмент, т.е. таа средна вредност во однос на продуктивноста. Влијанието е статистички значајно и позитивно ($\beta = 0,73$, 95% CI [0,51, 0,94], $t(64) = 6,79$, $p < .001$; Std. $\beta = 0,65$, 95% CI [0,46, 0,84]). Со други зборови, колку повеќе вработените сметаат дека нивните менаџери практикуваат стратешки менаџмент, односно јасно ја претставуваат мисијата и визијата на организацијата и ги насочуваат кон остварување на организациските цели, толку повеќе се зголемува нивната продуктивност. Визуелно е прикажано на следниот графикон.

Графикон бр. 7 - Продуктивност на вработените при примена на стратешки менаџмент од страна на нивните менаџери



Прашалникот за менаџери даде слични одговори, но поскромчен раст на продуктивност. Податоците се индикатор за тоа колку менаџерите/менаџерите на човечки ресурси сметаат дека практикуваат стратешки менаџмент, и колку според нив тоа влијае врз продуктивноста на вработените. Ефектот на средната вредност на стратешкиот менаџмент е статистички значаен и позитивен ($\beta = 0,37$, 95% CI [0,13, 0,61], $t(38) = 3,09$, $p = 0,004$; Std. $\beta = 0,45$, 95% CI [0,15, 0,74]), прикажан на следниот графикон.

Графикон бр. 8 - Продуктивност на вработените при примена на стратешки менаџмент од страна на менаџерите



Со добиените податоци, се потврдува третата хипотеза дека со практикување на стратешки менаџмент од страна на лидерството на организацијата, се зголемува продуктивноста на вработените и со тоа успешноста на организацијата.

4. Резултатите во однос на четвртата хипотеза - организациите од невладините сектор регрутираат кадри кои се потребни за постигнување на целите на организацијата.

Во овој дел се прикажани одговорите на прашањата поврзани со регрутирањето на кадар во невладините организации од двата прашалника – оној за вработени и оној за менаџери во ваков тип на организации.

Табела 6. Прашање 23 од прашалникот за вработени - Мојата организација регрутира кадар според своите потреби

Понудени одговори	Број на одговори (f)	Проценти (%)
воопшто не се согласувам	1	1.5
не се согласувам	9	13.6
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	15	22.8
се согласувам	32	48.5
во потполност се согласувам	9	13.6

Табела 7. Прашање 24 од прашалникот за вработени - Мојата организација регрутира кадар со соодветни знаења и вештини за постигнување на целите на организацијата

Понудени одговори	Број на одговори (f)	Проценти (%)
воопшто не се согласувам	1	1.5
не се согласувам	5	7.6
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	15	22.7
се согласувам	32	48.5
во потполност се согласувам	13	19.7

Од добиените одговори се заклучува дека значителен број на испитаниците

(вработени во невладини организации), сметаат дека нивната организација регрутира кадар според своите потреби, со соодветни вештини, со цел постигнување на целите –62% и 68%, $M=65\%$. Под 15% од испитаниците сметаат дека организациите не го регрутираат правилниот кадар за остварување на организациските цели.

Табела 8. Прашање 23 од прашалникот за менаџери - Мојата организација регрутира кадар според своите потреби

Понудени одговори	Број на одговори (f)	Проценти (%)
воопшто не се согласувам	0	0
не се согласувам	1	2.5
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	5	12.5
се согласувам	14	35
во потполност се согласувам	20	50

Од прашалникот за менаџери добиваме слични податоци, односно потврда дека менаџерите сметаат дека нивните организации регрутираат кадри според нивните потреби, со соодветни вештини, во правец на остварување на своите цели– 85% и 77.5%, $M=81.25\%$. Под 10% од испитаниците сметаат дека организациите не го регрутираат правилниот кадар за остварување на организациските цели. Со тоа се потврдува четвртата хипотеза.

5. Резултатите во однос на петтата хипотеза - менаџериите и менаџериите на човечки ресурси ги мотивираат вработените професионално да се усовршуваат и развиваат.

Во овој дел се прикажани податоците добиени од прашањето 21 кое се однесува на мотивацијата на вработените, односно нивниот развој и усовршување, од аспект на вработените, но и од аспект на менаџерите.

Табела 9. Прашање 21 од прашалникот за вработени - менаџерот ме мотивира да се усовршувам и да напредувам професионално

Понудени одговори	Број на одговори (f)	Проценти (%)
воопшто не се согласувам	3	4.5
не се согласувам	3	4.5
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	13	19.7
се согласувам	31	47
во потполност се согласувам	16	24.3

Од резултатите, очигледно е дека поголемиот дел од вработените, или 51.2% од нив сметаат дека нивните менаџери ги мотивираат да се усовршуваат и да напредуваат професионално. Само 9% го имаат спротивното мислење.

Табела 10. Прашање 21 од прашалникот за менаџери - вработените ги мотивирам да се усовршуваат и да напредуваат професионално

Понудени одговори	Број на одговори (f)	Проценти (%)
воопшто не се согласувам	0	0
не се согласувам	0	0
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	2	5
се согласувам	16	40
во потполност се согласувам	22	55

Резултатите покажуваат дека значително висок број на менаџери смета дека ги мотивираат вработените да се усовршуваат– 95%. Само 2 од нив, или 5%, немаат став за прашањето, а никој од испитаниците не смета дека не ги мотивира своите вработени. Може да се заклучи дека петтата хипотеза е потврдена.

3.2. РЕЗУЛТАТИ ОД t-ТЕСТ

Со податоците добиени од двата прашалника, се направи и t-тест за споредба на различните демографски групи и нивните одговори, како и споредба меѓу менаџерите и менаџерите на човечки ресурси и нивните одговори.

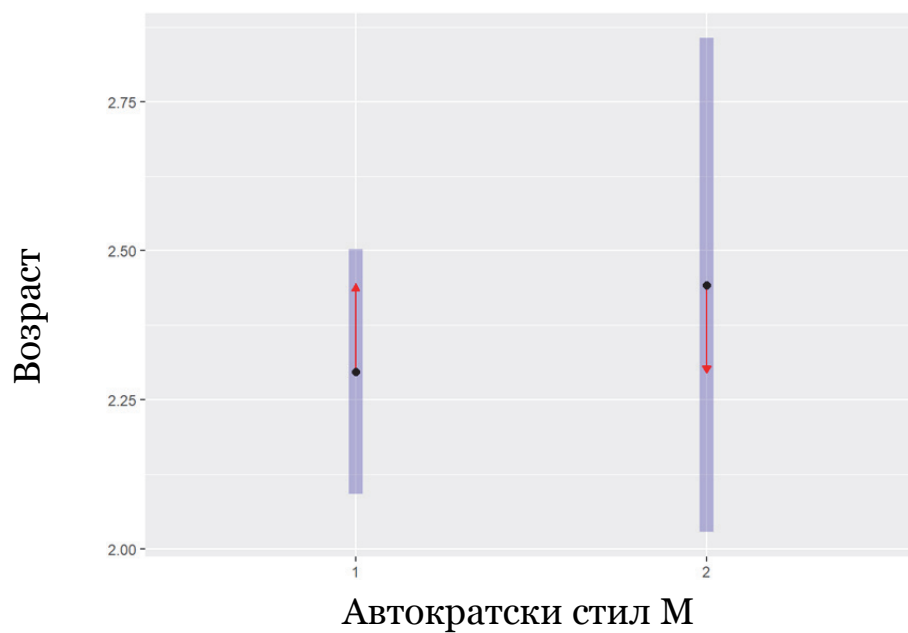
3.2.1 t-тест на прашалниците за вработени

Прашањата од прашалникот се групираа во 7 области или теми: препознавање на автократски стил на лидерство, препознавање на демократски стил на лидерство, препознавање на делегирачки стил на лидерство, продуктивност, стратешко менаџирање, човечки ресурси и мотивација. Демографските податоци добиени од испитаниците се: возраст, највисок степен на завршено образование и работно искуство. Во секое демографско прашање, испитаниците се поделени на две подгрупи (до 40 години и над, средно и високо образование, до 15 години работно искуство и над 15). Се направи тест на разликите или сличностите во одговорите на секоја подгрупа за секоја категорија прашања, со цел да се увиди дали демографските податоци влијаат врз одговорите на вработените.

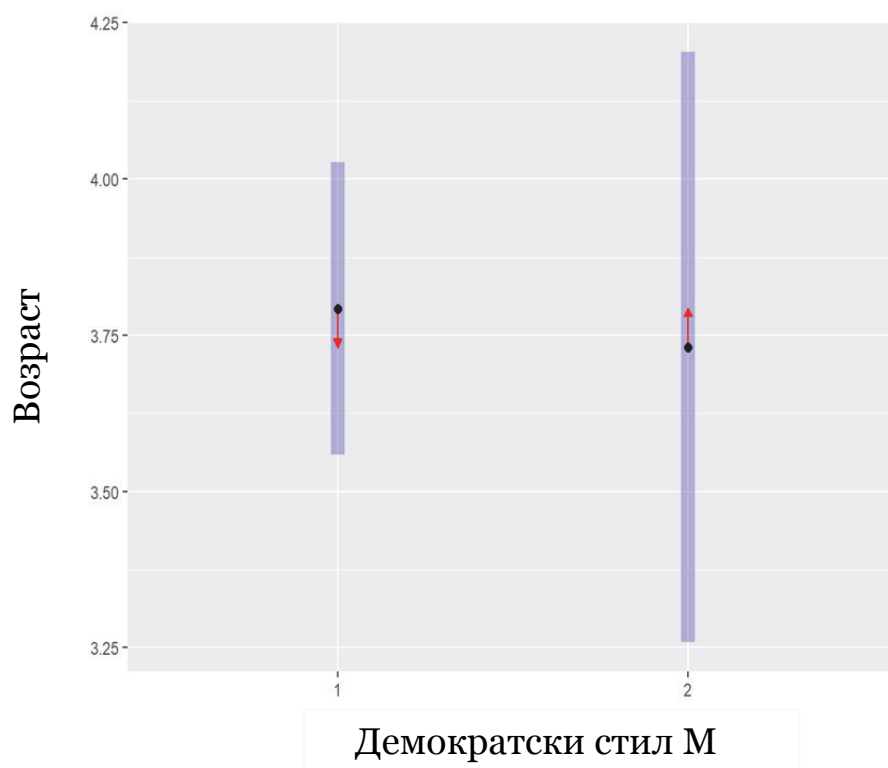
❖ Возраст – препознавање на лидерски стилови

Испитаниците беа поделени на две групи – до 40 години (група 1, $M=2.93$) и над 41 година (група 2, $M=2.93$). Одговорите на овие две групи во однос на лидерските стилови на нивните менаџери беа споредени и резултатите покажаа дека не постои разлика во ставовите. Кај автократскиот стил, ефектот е негативен, статистички незначаен и мал (разлика = -0.15 , 95% CI $[-0.64, 0.35]$, $t(17,85) = -0.61$, $p = 0.548$; Cohen's $d = -0.29$, 95% CI $[-1.22, 0.65]$). Кај демократскиот, ефектот е позитивен, статистички незначаен и многу мал (разлика = 0.06 , 95% CI $[-0.55, 0.68]$, $t(16,56) = 0.21$, $p = 0.835$; Cohen's $d = 0.10$, 95% CI $[-0.806, 1.]$). Кај делегирачкиот стил, ефектот е позитивен, статистички незначаен и многу мал (разлика = $6.17e-03$, 95% CI $[-0.22, 0.24]$, $t(25,32) = 0.06$, $p = 0.956$; Cohen's $d = 0.02$, 95% CI $[-0.76, 0.80]$).

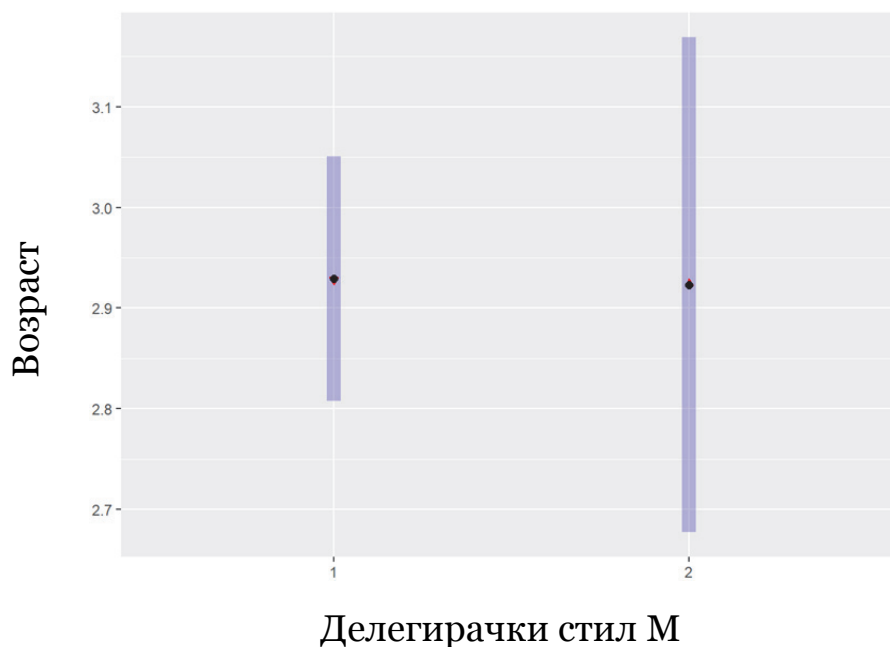
Графикон бр. 9 – Споредба на перцепција на две возрасни групи вработени за примена на автократски стил на лидерство од страна на нивните менаџери



Графикон бр. 10 – Споредба на перцепција на две возрасни групи вработени за примена на демократски стил на лидерство од страна на нивните менаџери



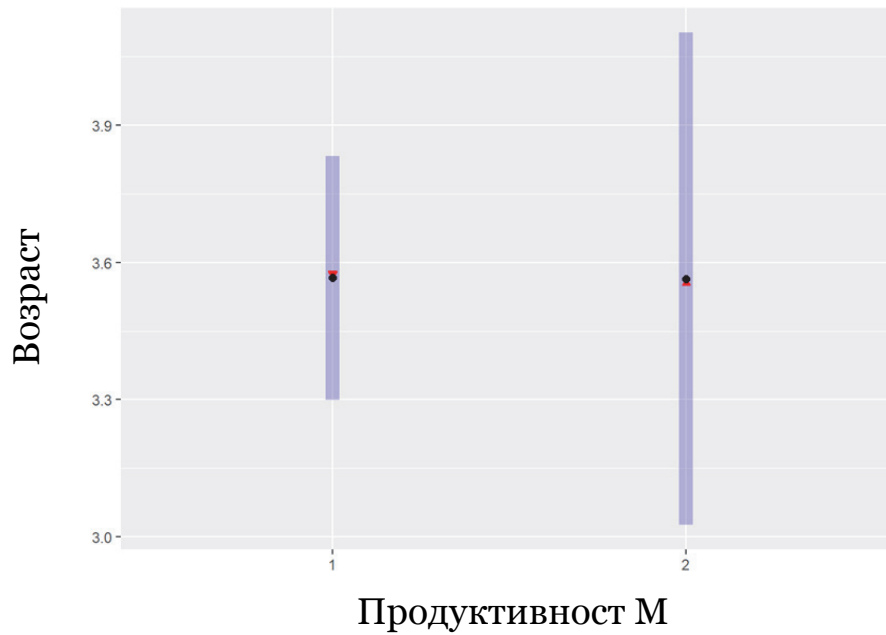
Графикон бр. 11 – Споредба на перцепција на две возрасни групи вработени за примена на делегирачки стил на лидерство од страна на нивните менаџери



❖ Возраст – продуктивност

Тестот покажа дека испитаниците на различна возраст не дале различни одговори во однос на нивната продуктивност. Ефектот е позитивен, статистички не е значаен и е многу мал (разлика = $1,94e-03$, 95% CI [-0,68, 0,68], $t(16,97) = 5,99e-03$, $p = 0,995$; Cohen's $d = 2,91e-03$, 95% CI [-0,95, 0,95]).

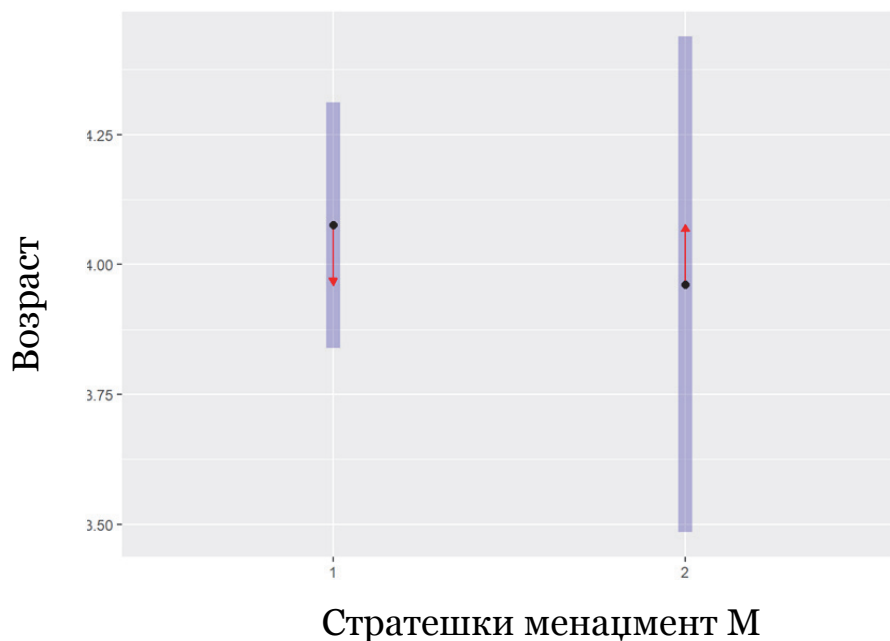
Графикон бр. 12 – Споредба на перцепција на две возрасни групи вработени за нивната продуктивност



❖ Возраст – стратешки менаџмент

И кај оваа анализа, не постои разлика во одговорите поврзани со перцепцијата за стратешки менаџмент меѓу различните групи на возраст. Влијанието е позитивно, статистички незначајно и мало (разлика = 0,11, 95% CI [-0,40, 0,63], $t(20,28) = 0,46$, $p = 0,649$; Cohen's $d = 0,20$, 95% CI [-0,608, 1.]).

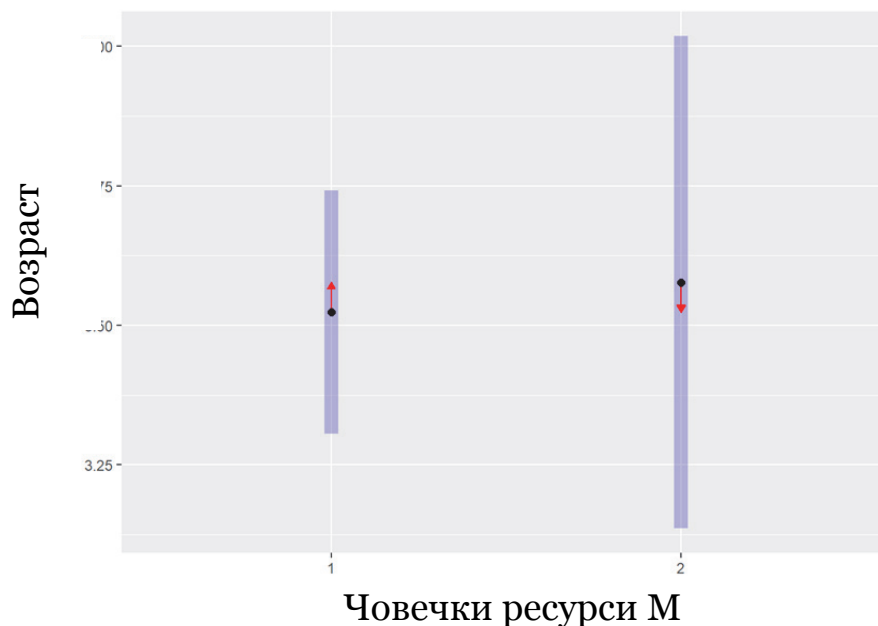
Графикон бр. 13 – Споредба на перцепција на две возрасни групи вработени за примена на стратешки менаџмент од страна на нивните менаџери



❖ Возраст – човечки ресурси

Како и кај претходните, не постои разлика во ставовите на испитаниците со различна возраст во однос на менаџментот на човечки ресурси во нивната организација. Ефектот е негативен, статистички незначаен и многу мал (разлика = -0,05, 95% CI [-0,62, 0,52], $t(16,69) = -0,20$, $p = 0,845$; Cohen's $d = -0,10$, 95% CI [-1,06, 0,86]).

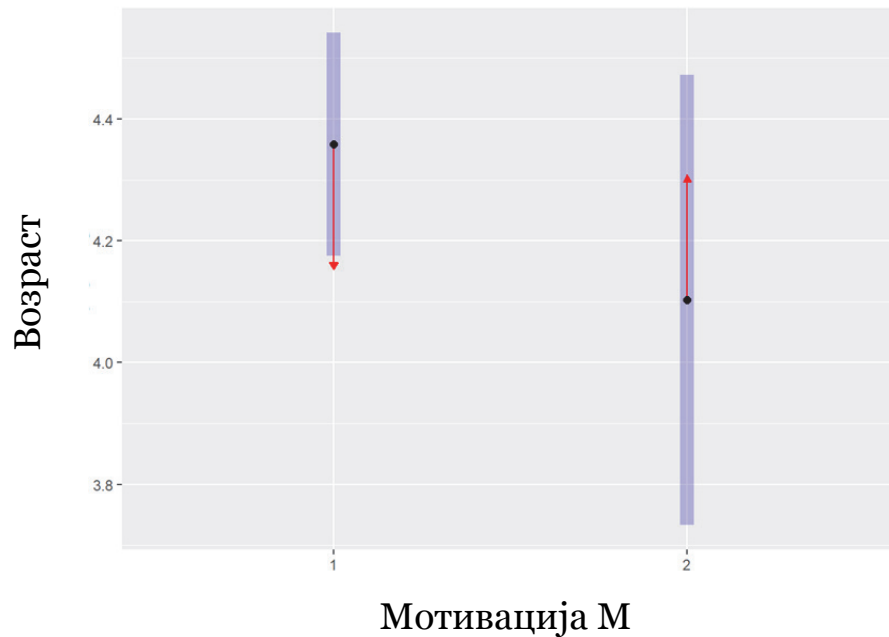
Графикон бр. 14 – Споредба на перцепција на две возрасни групи вработени за менаџментот на човечки ресурси во нивната организација



❖ Возраст – мотивација

И во последната област на прашања поврзани со мотивацијата на вработените, не се најде разлика во одговорите на различните годишни групи. Ефектот е позитивен, статистички незначаен и умерен (разлика = 0,26, 95% CI [-0,16, 0,67], $t(19,39) = 1,29$, $p = 0,211$; Cohen's $d = 0,59$, 95% CI [-0,343, 1.).

Графикон бр. 15 – Споредба на перцепција на две возрасни групи вработени за нивната мотивација



- ❖ Ниво на образование – лидерски стилови, продуктивност, стратешки менаџмент, човечки ресурси и мотивација

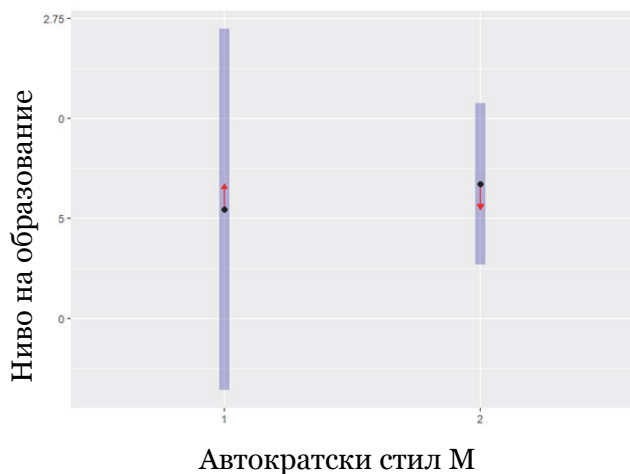
Испитаниците поделени во однос на нивото на образование формираа две групи – оние со завршено средно образование (група 1) и оние со високо образование, магистерски студии и докторат (група 2). И за оваа споредба t-тестот посочи дека не постои значајна разлика во одговорите на овие две групи за сите категории прашања. Во продолжение се статистичките податоци извлечени од тестот за секоја споредба.

- Споредбата на група 1 и 2 во однос на прашањата за препознавање на авторитарски лидерски стил кај своите менаџери сугерира дека ефектот е негативен, статистички незначаен и многу мал (разлика = -0,06, 95 % CI [-0,59, 0,46], $t(14,48) = -0,26$, $p = 0,798$; Cohen's $d = -0,14$, 95% CI [-1,17, 0,90]).
- Во одговорите за демократскиот стил на лидерство, ефектот е позитивен, статистички незначаен и мал (разлика = 0,13, 95% CI [-0,37, 0,62], $t(17,61) = 0,54$, $p = 0,596$; Cohen's $d = 0,26$, 95% CI [-0,61, 1.).

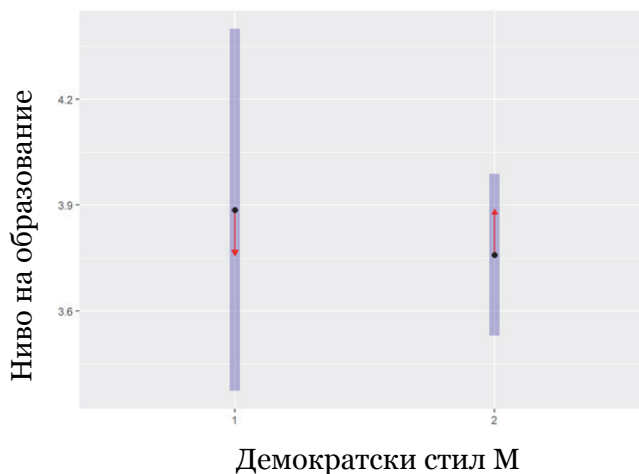
- Кај делегирачкиот стил, двете групи поделени според степен на образование, имаат влијание кое е позитивно, статистички значајно и големо (разлика = 0,25, 95% CI [0,02, 0,48], $t(20,18) = 2,27$, $p = 0,034$; Cohen's $d = 1,01$, 95% CI [0,07, 1,93]).
- Нивото на образование има позитивен, статистички незначаен и многу мал ефект врз продуктивноста (разлика = 0,08, 95% CI [-0,40, 0,57], $t(22,49) = 0,36$, $p = 0,719$; Cohen's $d = 0,15$, 95% CI [-0,698, 0,]).
- Во однос на стратешкото менаџирање препознаено од вработените, нивото на образование има влијание кое е позитивно, статистички незначајно и многу мало (разлика = 0,05, 95% CI [-0,40, 0,49], $t(21,00) = 0,21$, $p = 0,834$; Cohen's $d = 0,09$, 95% CI [-0,76, 0,95]) о.
- Кај прашањата за менаџирање на човечките ресурси, влијанието на нивото на образование на испитаниците е негативно, статистички незначајно и многу мало (разлика = -0,04, 95% CI [-0,53, 0,45], $t(16,55) = -0,18$, $p = 0,861$; Cohen's $d = -0,09$, 95% CI [-1,05, 0,88]).
- Линкот меѓу нивото на образование и мотивацијата на вработените, позитивен, статистички незначаен и многу мал (разлика = 0,03, 95% CI [-0,35, 0,41], $t(18,26) = 0,17$, $p = 0,870$; Cohen's $d = 0,08$, 95% CI [-0,84, 0,9]) о.

Во продолжение се прикажани графици кои потврдуваат дека не постои значителна разлика во одговорите на групата 1 и групата 2 во прашалникот за вработени.

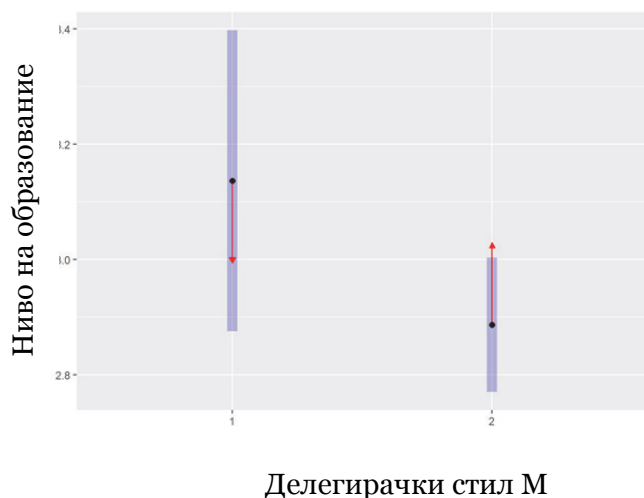
Графикон бр. 16 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на образование за примена на автократски стил на лидерство од страна на нивните менаџери



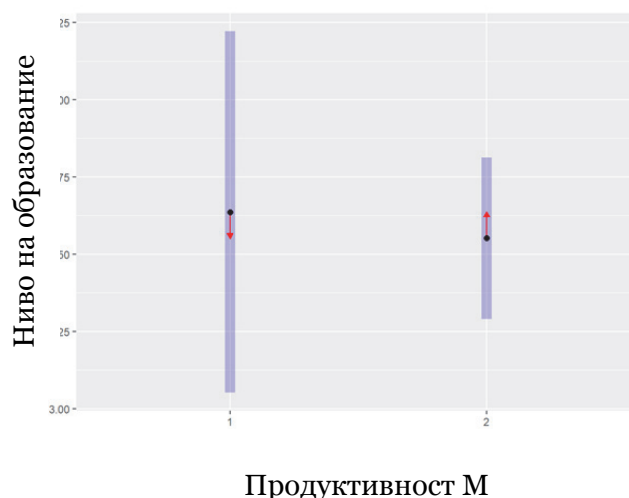
Графикон бр. 17 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на образование за примена на демократски стил на лидерство од страна на нивните менаџери



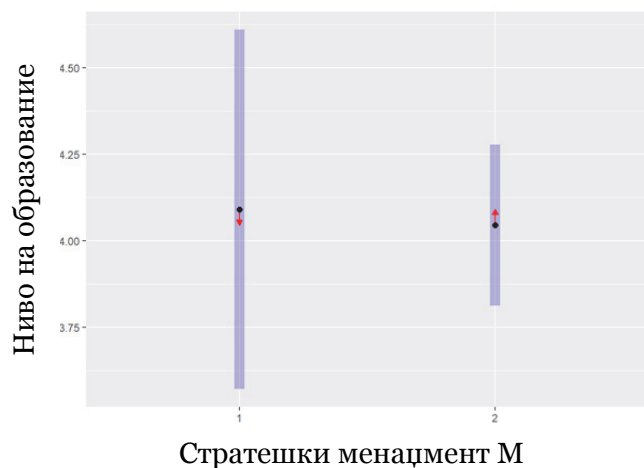
Графикон бр. 18 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на образование за примена на делегирачки стил на лидерство од страна на нивните менаџери



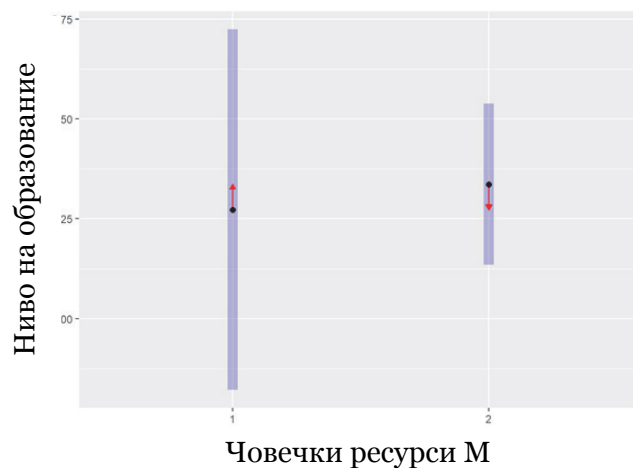
Графикон бр. 19 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на образование за нивната продуктивност



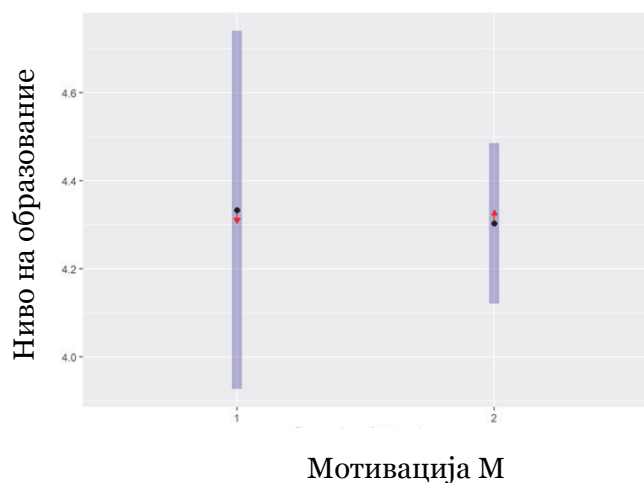
Графикон бр. 20 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на образование за примена на стратешки менаџмент од страна на нивните менаџери



Графикон бр. 21 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на образование за менаџментот на човечки ресурси во нивната организација



Графикон бр. 22 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на образование за нивната мотивација

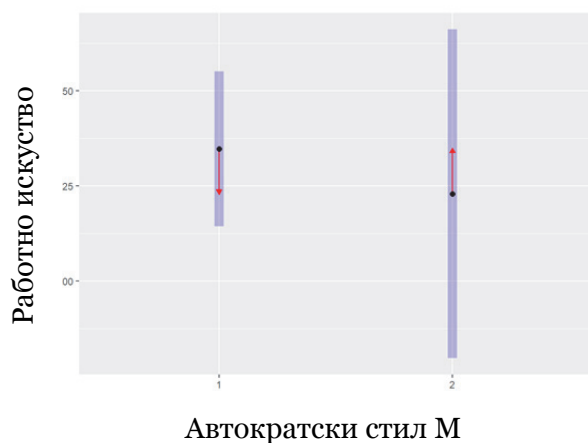


- ❖ Работно искуство - лидерски стилови, продуктивност, стратешки менаџмент, човечки ресурси и мотивација

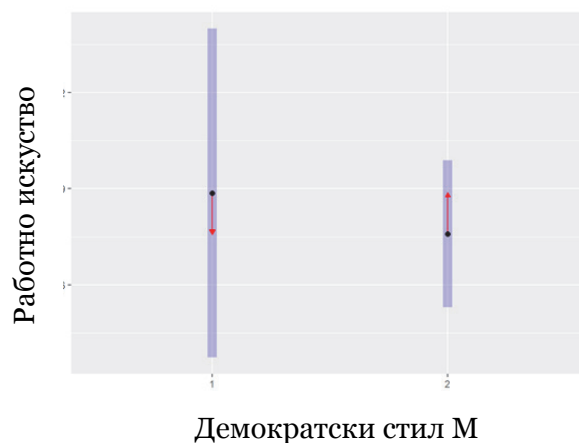
И во последната споредба од прашалникот за вработени, t-тестот посочи дека не постои значителна разлика во одговорите на двете групи – група 1: вработени со работно искуство до 15 години и група 2: вработени со работно искуство над 15 години. Во продолжение се статистичките податоци за поврзаноста меѓу двете категории (работно искуство и областа на прашањата), како и визуелната репрезентација на резултатите.

- Врската меѓу работното искуство и перцепцијата дека менаџерите применуваат авторкатски стил на лидерство е позитивна, статистички незначајна и мала (разлика = 0,12, 95% CI [-0,45, 0,69], $t(14,63) = 0,44$, $p = 0,666$; Cohen's $d = 0,23$, 95% CI [-0,8 , 1,26]).
- Кај демократскиот стил, влијанието е позитивно, статистички незначајно и мало (разлика = 0,19, 95% CI [-0,46, 0,84], $t(14,62) = 0,62$, $p = 0,542$; Cohen's $d = 0,33$, 95% CI [-0,71, 1,35]).
- Кај делегирачкиот стил, ефектот е негативен, статистички незначаен и многу мал (разлика = -0,04, 95% CI [-0,27, 0,19], $t(22,98) = -0,33$, $p = 0,742$; Cohen's $d = -0,14$, 95% CI [-0,96, 0,68]).
- Влијанието на работното искуство врз продуктивноста на вработените е позитивно, статистички незначајно и многу мало (разлика = 0,11, 95% CI [-0,62, 0,85], $t(14,75) = 0,33$, $p = 0,744$; Cohen's $d = 0,17$, 95% CI [-0,85, 1,1]) 1.
- Во однос на перцепцијата за практикување на стратешки менаџмент, ефектот на работното искуство е позитивен, статистички незначаен и мал (разлика = 0,17, 95% CI [-0,29, 0,62], $t(22,13) = 0,76$, $p = 0,457$; Cohen's $d = 0,32$, 95% CI [-0,51, 1.).
- Врската меѓу работното искуство и перцепцијата на вработените за менаџирањето на човечките реусрси во нивната организација е позитивна, статистички незначајна и мала (разлика = 0,12, 95% CI [-0,41, 0,65], $t(16,46) = 0,47$, $p = 0,644$; Cohen's $d = 0,23$, 95% CI [-0,74, 1,20]).
- Последно, работното искуство има позитивен, статистички незначаен и среден ефект врз мотивацијата на вработените (разлика = 0,24, 95% CI [-0,20, 0,69], $t(16,52) = 1,14$, $p = 0,269$; Cohen's $d = 0,56$, 95% CI [-0,43, 1,5] 15.

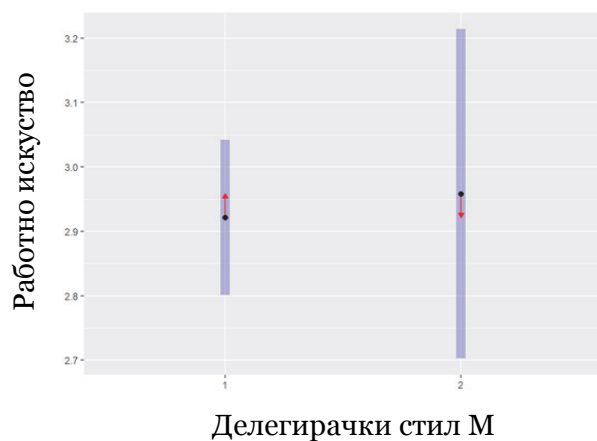
Графикон бр. 23 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на работно искуство примена на автократски стил на лидерство од страна на нивните менаџери



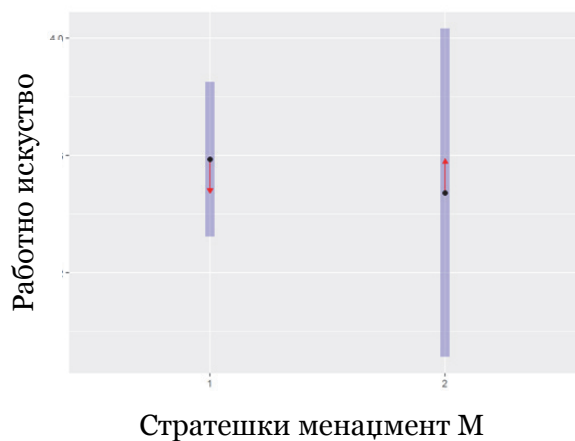
Графикон бр. 24 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на работно искуство примена на демократски стил на лидерство од страна на нивните менаџери



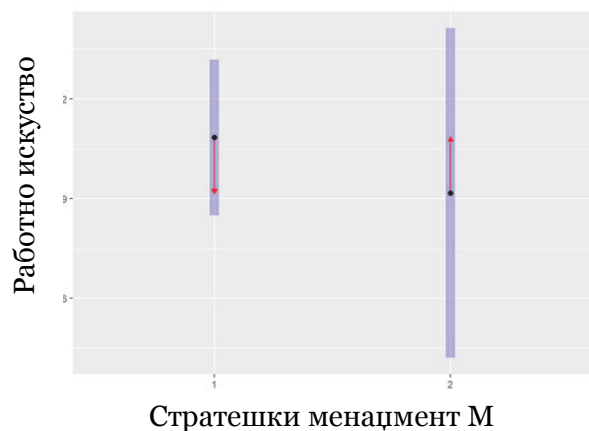
Графикон бр. 25 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на работно искуство примена на делегирачки стил на лидерство од страна на нивните менаџери



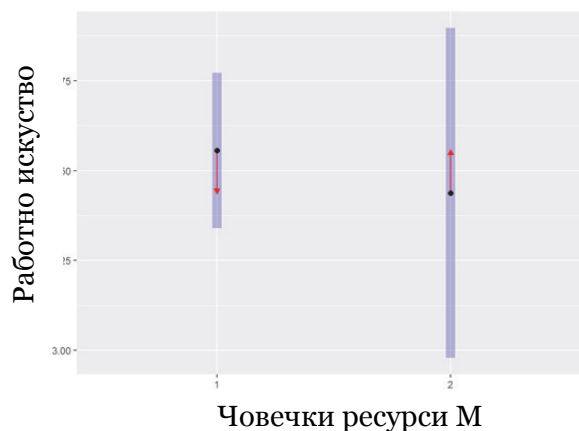
Графикон бр. 26 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на работно искуство за нивната продуктивност



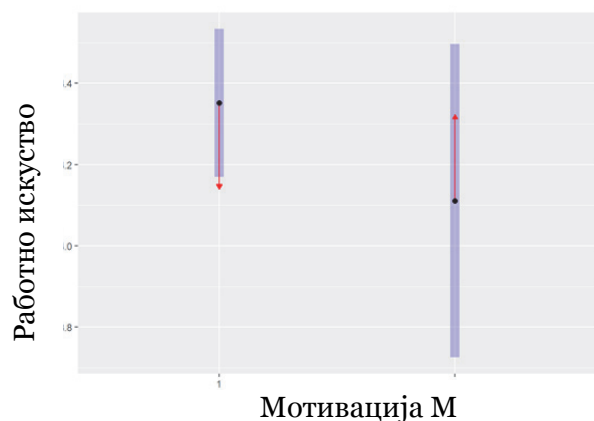
Графикон бр. 27 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на работно искуство примена на стратешки менаџмент од страна на нивните менаџери



Графикон бр. 28 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на работно искуство за менаџментот на човечки ресурси во нивната организација



Графикон бр. 29 – Споредба на перцепција на две групи вработени со различно ниво на работно искуство за нивната мотивација



3.2.2. *t*-тест од прашалниците за менаџери

Во прашалникот за менаџери, испитаниците посочија дали се менаџери на човечки ресурси (група 2) или менаџери на било кој друг тим/ниво (директор, претседател, итн. – група 1). Според тоа, се формираа две групи чии одговори се

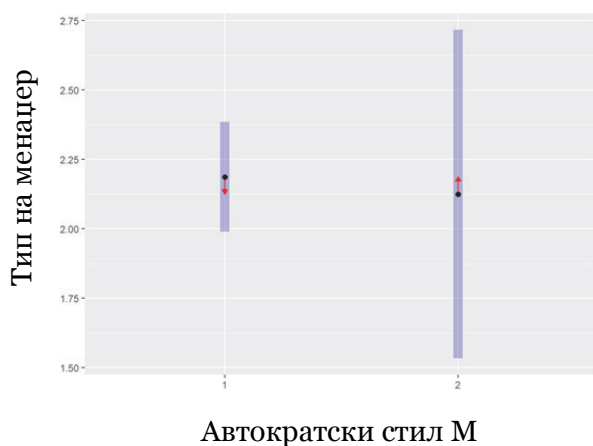
споредија со примена на t-тест за да се увиди дали постои значителна разлика во истите. Резултатите покажаа дека типот на менаџерска функција не е во директна врска со одговорите на различните категории прашања, односно податоците добиени не се различни за менаџерите и менаџерите на човечки ресурси. Подолу се прикажани статистичките податоци добиени од тестот и графиконите.

*Бидејќи примерокот на менаџери на човечки ресурси е мал (4 испитаника), добиените резултати не се статистички вредни.

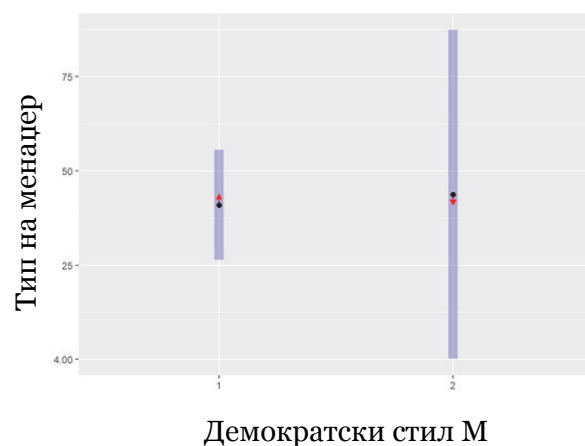
- Влијанието на двете групи на менаџери на нивната перцепција дека применуваат автократски стил на лидерство е позитивно, статистички незначајно и мало (разлика = 0,06, 95% CI [-0,84, 0,96], $t(3,67) = 0,20$, $p = 0,852$; Cohen's $d = 0,21$, 95% CI [-1,86, 2,2]).
- За перцепцијата дека применуваат демократски стил, податоците покажуваат дека врската е негативна, статистички незначајна и многу мала (разлика = -0,03, 95% CI [-1,32, 1,27], $t(3,14) = -0,07$, $p = 0,951$; Cohen's $d = -0,08$, 95% CI [-2,28, 2,14]).
- Ефектот на перцепцијата дека менаџерите практикуваат делегирачки стил на водство е позитивен, статистички незначаен и голем (разлика = 0,27, 95% CI [-0,55, 1,09], $t(3,59) = 0,96$, $p = 0,398$; Cohen's $d = 1,01$, 95% CI [-1,24, 3,14]).
- Влијанието на овие две групи менаџери на продуктивноста на вработените е позитивно, статистички незначајно и умерено (разлика = 0,27, 95% CI [-1,11, 1,65], $t(3,16) = 0,60$, $p = 0,588$; Cohen's $d = 0,68$, 95% CI [-1,63, 2,9]).
- Податоците покажаа дека линкот меѓу типот на менаџер и перцепцијата дали применуваат стратешко лидерство е позитивен, статистички незначаен и многу мал (разлика = 0,07, 95% CI [-1,08, 1,22], $t(3,41) = 0,18$, $p = 0,868$; Cohen's $d = 0,19$, 95% CI [-1,95, 2,31]).
- Ефектот на типот на менаџер врз идејата дали успешно менаџираат со човечките ресурси е негативен, статистички незначаен и мал (разлика = -0,10, 95% CI [-1,10, 0,91], $t(3,64) = -0,28$, $p = 0,795$; Cohen's $d = -0,29$, 95% CI [-2,34, 1,79]).
- Последно, влијанието на овие два вида на групи врз мотивацијата на вработените е негативно, статистички незначајно и големо (разлика = -0,27,

95% CI [-0,76, 0,22], $t(5,20) = -1,40$, $p = 0,218$; Cohen's $d = -1,23$, 95% CI [-3,05, 0,69]).

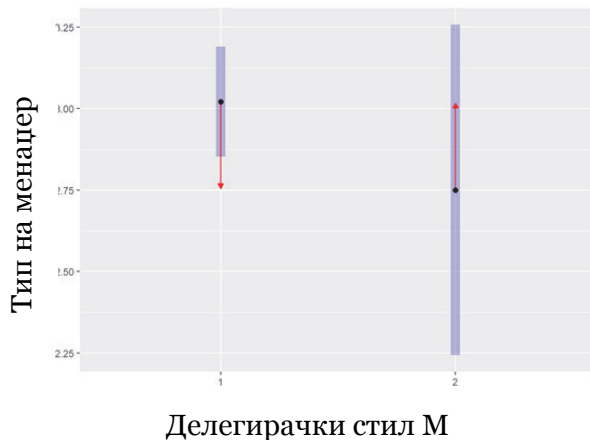
Графикон бр. 30 – Споредба на перцепција на две групи типови на менаџери за нивна примена на автократски стил на лидерство



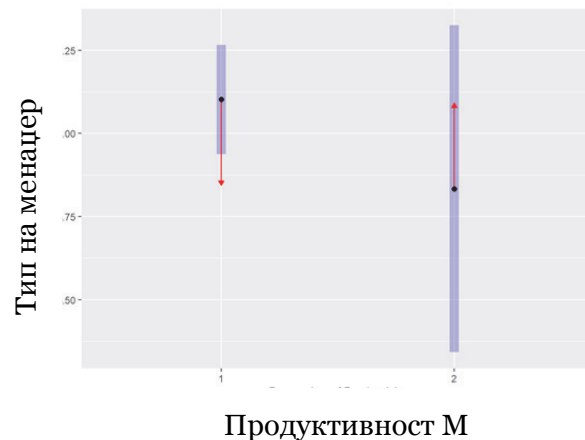
Графикон бр. 31 – Споредба на перцепција на две групи типови на менаџери за нивна примена на демократски стил на лидерство



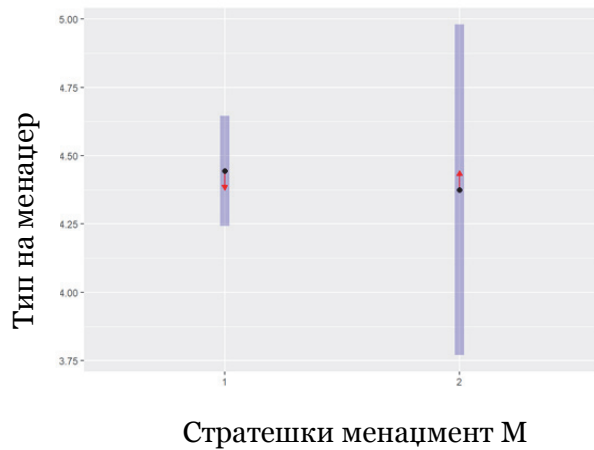
Графикон бр. 32 – Споредба на перцепција на две групи типови на менаџери за нивна примена на делегирачки стил на лидерство



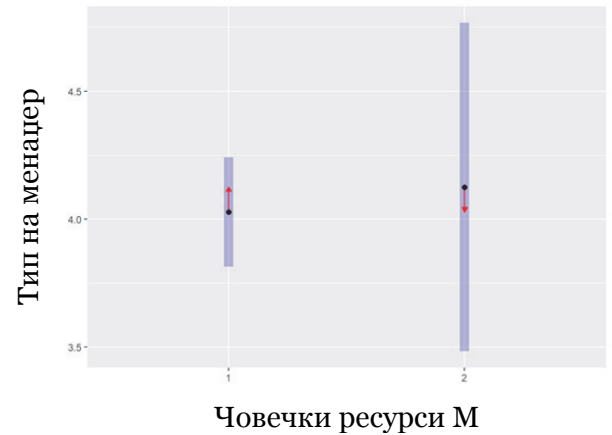
Графикон бр. 33 – Споредба на перцепција на две групи типови на менаџери за продуктивноста на нивните вработени



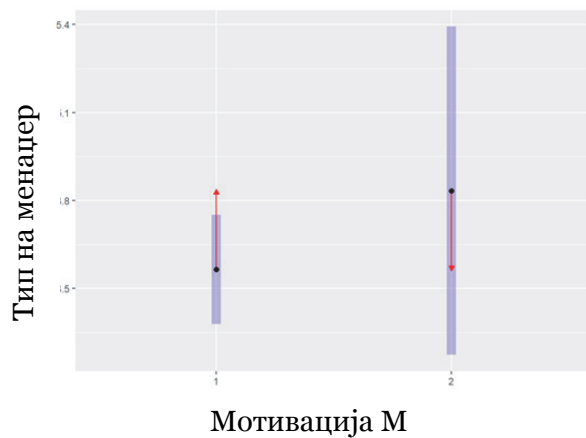
Графикон бр. 34 – Споредба на перцепција на две групи типови на менаџери за нивна примена на стратешки менаџмент



Графикон бр. 35 – Споредба на перцепција на две групи типови на менаџери за нивниот менаџмент на човечки ресурси



Графикон бр. 36 – Споредба на перцепција на две групи типови на менаџери за мотивацијата на нивните вработени



4. ДИСКУСИЈА ПО ОДНОС НА ХИПОТЕЗИТЕ

Лидерството е често истражуван поим кој може да се поврзе со различни научни области. Тој опфаќа мноштво теми и области, а во ова истражување е централна точка за осознавање на неговото влијание врз успехот на организациите. Фокусот е на невладини организации, како тип на организации кои не се често истражувани, а имаат специфични карактеристики и организациски стратегии. По спроведените прашалници за вработени и менаџери/менаџери за човечки ресурси во овие организации (домашни и странски), делумно се потврди главната хипотеза која гласи: *претпоставуваме дека лидерството како современ начин на управување позитивно влијае врз постигнувањето на индивидуалните и организациските цели во организациите од невладиниот сектор.*

Како потпора на главната хипотеза се и споредните хипотези кои се објаснети во продолжение, а се фокусирани на различни делови од работењето, лидерството и односот меѓу менаџерите и вработените во невладини организации.

Хипотезата 1 која гласи дека вработените во невладините организации препознаваат постоење/практикување на различни лидерски стилови кај нивните менаџери и менаџери на човечки ресурси е делумно потврдена. Резултатите покажаа дека вработените идентификуваат примена на автократски и демократски стил на водство, но не и на делегирачки стил. Овие податоци се поврзани со **хипотезата 2** која вели: претпоставуваме дека лидерството и примената на демократскиот и либералниот/делегирачкиот лидерски стил од страна на менаџерите и менаџерите на човечки ресурси позитивно влијаат врз успешноста во работењето на организациите од невладиниот сектор. Се докажа дека демократскиот стил убедливо позитивно влијае врз вработените и нивната продуктивност, додека кај делегирачкиот стил, бидејќи немавме убедливи податоци дека вработените го препознаваат овој стил, резултатите беа статистички незначајни. Сепак, тој влијае повеќе позитивно отколку негативно, иако резултатите не се убедливи. Споредбено, автократскиот стил значително негативно влијае врз продуктивноста на вработените. Резултатите добиени од двата прашалника се поклопуваат, односно вработените и менаџерите имаат слични перцепции за применетите лидерски стилови и нивното влијание. Оваа

хипотеза делумно се потврди. Исто така, овие заклучоци се совпаѓаат со оние од истражувањето спроведено од страна на Abbas Umar Ibrahim и Cross Ogohi Daniel во компанијата Кока Кола во Нигерија. И тие заклучиле дела лидерските стилови на менаџерите влијаат врз организациските перформанси на вработените и поконкретно, дека примената на демократскиот стил најпозитивно влијае врз успехот во работата.

Хипотезата 3 посочува дека лидерството влијае врз стратешкото управување со човечки ресурси со што се зголемува успешноста во работењето на организациите од невладиниот сектор. Таа потполно се потврди со податоците добиени од двата прашалника – и вработените, и менаџерите, сметаат дека со примена на стратешки менаџмент кој тие го препознаваат во својата организација, се зголемува нивната продуктивност (а со тоа следствено и на целата организација). Овие резултати се во согласност со резултатите кои Yusuf Hossein Khan ги добил во 2018 од неговото истражување за влијанието на стратешкото управување со човечки ресурси врз успехот на организацијата. И тој потврдил дека преку стратешки менаџмент, на вработените им се дава главна улога и со тоа се зголемуваат нивните перформанси, продуктивност и посветеност кон остварување на организациските цели.

Хипотезата 4 која гласи: организациите од невладиниот сектор регрутираат кадри кои се потребни за постигнување на целите на организацијата, потполно се потврди со резултатите добиени од двата прашалника. Поголемиот дел менаџери и вработени сметаат дека нивната организација вложува во своите човечки ресурси и регрутира кадар кој ќе е инструментален во организациската стратегија и исполнување на поставените цели.

Последната хипотеза која вели дека менаџерите и менаџерите на човечки ресурси ги мотивираат вработените професионално да се усовршуваат и развиваат исто така беше потврдена со одговорите на испитаниците од двата прашалника. Оваа хипотеза се надоврзува на претходната во однос на инвестициите што организациите ги прават во своите вработените, нивниот професионален развој, нивните знаења, што само придонесува за успехот на организацијата. Овој заклучок е поврзан со резултатите добиени од прашањата поврзани со мотивацијата за професионален развој со оние од истражувањето на Kim S. Sankey

и M. Anthony Machin споменато во овој труд. Тие докажале дека кога менаџерите ги мотивираат вработените да се усовршуваат и им нудат можности за дополнување на знаењата, вештините итн., вработените се склони да ги прифатат и да најдат начин новостекнатото знаење да го применат во работната средина. Со тоа, организациите имаат двојна придобивка – мотивирани и задоволни вработени и покомпетентен кадар.

Сите споредни хипотези се во прилог на главната, односно ја потврдуваат важноста на лидерството како концепт на управување и постигнување на лични и организациски цели. Ставовите на вработените не беа толку различни од мислењата на менаџерите, што покажува дека лидерството навистина влијае позитивно врз искуството на вработените и нивните ставови за организацијата. Може да се заклучи дека доброто водство ја зголемува продуктивноста и мотивацијата на вработените, влева доверба дека добро менаџира со човечките ресурси преку можности за професионален развој и регрутирање на правилен кадар и стратешки ги насочува вработените кон остварување на нивните индивидуални цели, но и кон достигнување на организациските цели и приоритети.

5. ЗАКЛУЧОК

Лидерството како концепт било и секогаш ќе биде насекаде околу нас. Во работната средина, тоа е метод на менаџирање и стигање до целите. Доброто лидерство поттикнува позитивна организациска култура, висока мотивација кај вработените, јасно ја претставува мисијата на организацијата и нејзините планови, и се грижи кадарот да е задоволен, лојален и способен да ги оствари зацртаните цели.

Овој труд започна со теоретски осврт на неколку теми тесно поврзани со лидерството – лидерски стилови на менаџери, менаџмент и поконкретно менаџмент на човечки ресурси, стратешки менаџмент/управување, мотивација. Исто така, се фокусира врз организации од невладиниот сектор и лидерството во нив, како организации со интересни карактеристики чија главна цел не е профит и место на пазарот, туку едукација, помош на различни групи луѓе, подигање свест, итн. Се понудија различни дефиниции на поимот лидерство, од кои како најприфлатива за предметот на ова истражување се зеде следната: „Лидерство е способноста да се влијае врз другите, да се мотивираат и да им се овозможи да придонесат за ефикасноста и успехот на организациите во кои тие се членови“ (House, Hanges, Javidan, et al., 2004).

Менаџментот на човечки ресурси како понова гранка на менаџментот се занимава со вработените и, меѓу другото, нивната улога во организациските планови. Тој опфаќа сè поврзано со вработените на една организација – од планирање на работни позиции, регрутирање, селекција, административни задачи до нивен тренинг, усовршување и надоградување. Човечките ресурси, како најважен ресурс на денешните организации, се клучни во стратегиите и нивниот професионален развој треба да биде приоритет на секоја организација. Тие со своите вештини и способности придонесуваат за реализирање на сите стратешки планови, кои се исклучително важен дел од стратешкиот менаџмент на секоја организација. Успешните лидери применуваат стратешко управување преку кое се планираат, следат, анализираат и проценуваат сите потреби на организација. Со тоа се поставуваат целите и се распоредуваат ресурсите во функција на остварување на целите.

Голема улога во стратешкото управување игра и мотивацијата на вработените, односно колку се тие подготвени да вложат и дали со остварување на организациските цели, тие ги постигнуваат и своите индивидуални цели. Мотивацијата е главен двигател на продуктивноста и ефективноста на вработените. Лидерите мораат да знаат што ја предизвикува – внатрешни или надворешни фактори, и како да ги задоволат тие потреби за вработените да бидат лојални, посветени и исполнителни.

Истражувачкиот дел на овој магистерски труд даде акцент врз лидерството и раководењето на организациите од невладиниот сектор. Се истражија мислењата на вработени и менаџери во овие организации за лидерските стилови применувани од страна на лидерите, нивното влијание врз мотивацијата, продуктивноста и креативноста на вработените. Исто така, се испита перцепцијата на овие две групи за тоа колку менаџерите практикуваат стратешки менаџмент и дали организациите регрутираат кадар според своите потреби и ефикасно раководат со него.

Може да се заклучи дека лидерството влијае, во најголем дел, позитивно врз невладините организации за остварување на нивните цели. Ова опфаќа раководење со вработените, осмислување планови и стратегии и спроведување на истите. Доколку лидерството е нестабилно, неинспиративно и без јасна визија за иднината, организациите не би можеле да се движат напред. За постигнување на организациските и индивидуалните цели, потребно е силно лидерство кое ја трансмитира мисијата на организацијата, ефикасно управува со човечките ресурси, нуди можности за нивен развој и знае како да ги мотивира и инспирира.

6. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

Adeyemi Bello, T. (2001). *The impact of leadership style on organizational growth. Work Study*, 50(4), 150–154. doi:10.1108/00438020110391882 (Посетено на 02.02.2021).

Ames, C. (1992). Achievement goals and the classroom motivational climate. *Student perceptions in the classroom* (pp. 327–348). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Armstrong, M., 1992. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 4th ed. London, Philadelphia: Kogan Page.

Арнаудова В., & Попоски К. (2010). *Мотивација*. Скопје: Филозофски факултет.

Arora S. (н.д.). *Leadership qualities essential for modern NGO professionals*. Преземено од <https://www2.fundsforngos.org/cat/leadership-qualities-essential-modern-ngo-professionals/#:~:text=With%20their%20ideologies%2C%20passion%2C%20compassion,yet%20are%20compassionate%20towards%20people>. (Посетено на 14.02.2021).

Atwater, L., & Waldman, D. (1998). 360 Degree feedback and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 423–426. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(98\)90009-1](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(98)90009-1). (Посетено на 07.09.2021).

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>. (Посетено на 17.20.2021).

Azhar, A., Ikram, S., Rashid, S., & Saqib, S. (2013). The role of leadership in strategy formulation and implementation. *Studies*, 1(2).

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Balhaji, J. 2008. *Motivation theory*. Social Science Research Network, 1-12.

Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. SAGE Publications, Inc.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>. (Пристапено на 02.11.2021).

Bartram T. & Cavanagh J. & Hoyer R. (2017). The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. *The International Journal of Human Resource Management*, 28:14, 1901-1911. [doi:10.1080/09585192.2017.1315043](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1315043). (Посетено на 02.02.2021).

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond exceptions*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Batista-Taran, L.C., Shuck, M.B., Gutierrez, C.C., & Baralt, S.T. (2013). *The Role of Leadership Style in Employee Engagement*. Преземено од <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1143&context=sferc>. (Посетено на 12.09.2021).

Bartram, T., Cavanagh, J., & Hoyer, R. (2017). The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1901–1911. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1315043>. (Посетено на 19.10.2021).

Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43(1), 50–65. <https://doi.org/10.2307/1556385>. (Посетено на 30.08.2021).

Бојациоски, Д. & Ефтиџомов, Љ. (2009). *Менаџмент на човечкиџе ресурси*. Скопје: Економски факултет.

Buntak K. & Drožđek I. & Kovačić R. (2013). *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Technical journal.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A., Collinson, D. L., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook of Leadership (Sage Handbooks)* (1st ed.). SAGE Publications Ltd.

Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). Harper Collins.

Cacioppe, R. (1998). Leaders developing leaders: an effective way to enhance leadership development programs. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 194–198. <https://doi.org/10.1108/01437739810217179>. (Посетено на 05.09.2021).

Cherry, K. (2020). *How Do Transformational Leaders Inspire and Motivate Followers?* Преземено од <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>. (Посетено на 13.01.2022).

Cherry K. (2020). *How a Transactional Leadership Style Works*. Преземено од <https://www.verywellmind.com/what-is-transactional-leadership-2795317>. (Посетено на 12.01.2022).

Cherry, K. (2021). *What Is the Contingency Theory of Leadership?* Преземено од <https://www.explorepsychology.com/contingency-theory-leadership/>. (Посетено на 10.01.2022).

Cohen, W. A. (2009). *Drucker on Leadership: New Lessons from the Father of Modern Management*. Jossey-Bass.

Cole, G. A. (1996). *Management theory and practice (5th ed.)*. London: Book Power/ELST.

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>. (Посетено на 25.08.2021).

Conger, J. A. (1993). The brave new world of leadership training. *Organizational Dynamics*, 21(3), 46–58. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90070-H](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90070-H). (Посетено на 03.09.2021).

Courtney, R. (2002). *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. (1st ed.). London: Routledge.

Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development. *Journal of Management Development*, 29(5), 432–441. <https://doi.org/10.1108/02621711011039204>. (Посетено на 21.12.2021).

Day, D. V. (2000). Leadership development: *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00061-8). (Посетено на 13.12.2021).

Day, D. V., & O'Connor, P. M. G. (2003). Leadership development: Understanding the process. *The future of leadership development*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Day, D. V., & Zaccaro, S. J. (2004). Toward a Science of Leader Development. *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069–1085. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.009>. (Посетено на 21.10.2021).

Dessler, G. (2012). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson College Div.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. F. (1990). *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*. Harper Collins.

Dyer, J. H., Godfrey, P., Jensen, R., & Bryce, D. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases, 2nd Edition*. Wiley.

Eden, L. (2014, September 15). *Strategic HR Planning*. Преземено од [https://www.academia.edu/8336952/Strategic HR Planning?source=swp_share](https://www.academia.edu/8336952/Strategic_HR_Planning?source=swp_share). (Посетено на 21.10.2021).

Elliot, A. J. (2005). A Conceptual History of the Achievement Goal Construct. *Handbook of competence and motivation* (pp. 52–72). Guilford Publications.

Fairholm, M. R. (2004). A new sciences outline for leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 369–383. <https://doi.org/10.1108/01437730410538699>. (Посетено на 10.11.2021).

Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 124–133. <https://doi.org/10.1108/ijqss-01-2014-0007>. (Посетено на 10.11.2021).

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.

Fulmer, R. M., & Goldsmith, M. (2001). *The leadership investment: how the world's best organizations gain strategic advantage through leadership development*. New York: AMACOM.

Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. Basic Books.

Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership* (Second ed.). SAGE Publications Ltd.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2009). Primal leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 75–84. <https://doi.org/10.1109/emr.2009.5235507> (Посетено на 08.08.2021).

Guo, C., Brown, W.A., Ashcraft, R.F., Yoshioka, C.F., & Dong, H.-K.D. (2011). *Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations. Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 248–269. doi:10.1177/0734371x11402878 (Посетено на 01.02.2021).

Hailey J. (2006). NGO Leadership Development. Преземено од <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Praxis-Paper-10-NGO-Leadership-Development-A-review-of-the-literature-John-Hailey.pdf>. (Посетено на 06.02.2021).

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the future*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Hannagan, T. (2001). *Mastering Strategic Management* (2001st ed.). Red Globe Press.

Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Holmstrom, S., Karanika-Murray, M., & Tafvelin, S. (2016). *Improving organizational learning through leadership training. Journal of Workplace Learning*, 28(3), 115–129. doi:10.1108/jwl-06-2015-0049. (Посетено на 22.10.2021).

Heath, R. L., Johansen, W., Hallahan, K., Steyn, B., Falkheimer, J., & Raupp, J. J. C. (2018). Strategic Communication. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1–24. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesco172>. (Посетено на 17.09.2021).

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The Practice of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review*, 15(5), 3–8. <https://doi.org/10.1108/eb055547>. (Посетено на 27.10.2021).

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Holtzhausen, D. (2008). Strategic Communication. *The International Encyclopedia of Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecs106>. (Посетено на 23.11.2021).

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (1st ed.). SAGE Publications, Inc.

Human Resource Management (н.д.). Преземено од <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html> (Посетено на 15.02.2021).

Ibrahim A.U. and Daniel C.O. (2019). Impact of leadership on organizational

performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 06(02), 367-374. doi: 10.18801/ijbmsr.060219.39 (Посетено на 03.02.2021).

Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). The Role of Leadership in Strategic Management. *International Journal of Research -Granthaalayah*, 5(5), 99–106. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i5.2017.1841>. (Посетено на 03.12.2021).

Juneja P. (н.д.). *Trait Theory of Leadership*. Преземено од <https://www.managementstudyguide.com/trait-theory-of-leadership.htm>. (Посетено на 11.11.2021).

Kapisa, T. (2021). *14 Principles of Management*. Преземено од <https://www.zambianguardian.com/14-principles-of-management/>. (Посетено на 21.01.2022).

Karns, M. P. (2020). *nongovernmental organization*. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/nongovernmental-organization>. (Посетено на 27.10.2021).

Katz, J. H., & Miller, F. A. (1996). Coaching leaders through culture change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 104–114. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.104>. (Посетено на 12.10.2021).

Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134–144. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.134>. (Посетено на 04.10.2021).

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>. (Посетено на 01.10.2021).

Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *Academy of Management Journal*, 4(3), 174–188. <https://doi.org/10.5465/254541>. (Посетено на 23.10.2021).

Koontz, H., O'Donnell, D., & Weihrich, H. (1988). *Essentials of management*. New York, N.Y: McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2009). *Essentials of Management, 8e: An International Perspective*. Tata McGraw Hill Education Private Limited.

Kram, K. E., & Bragar, M. C. (1992). Development through mentoring: A strategic approach. *Career development: Theory and practice* (pp. 221–254). Charles C Thomas, Publisher.

Kukreja, S. (2020). *Strategic Management Process Steps and It's Components*. Management Study HQ. <https://www.managementstudyhq.com/strategic-management-proces.html>. (Посетено на 11.12.2021).

Lamb, R. (2013). *How can Managers Use Participative Leadership Effectively?*

Lamoureux, K. (2007). Are You Herding Cats? *Leadership Excellence*, 24(6), 17.

Lango, B. (2020, May 1). *Introductionto NGO Management Compiled Notes for Unit Lectures*. Преземено од https://www.academia.edu/42913445/INTRODUCTION_TO_NGO_MANAGEMENT_Compiled_Notes_for_Unit_Lectures. (Посетено на 10.01.2022).

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>. (Посетено на 23.08.2021).

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366> (Посетено на 06.08.2021).

London, M., & Beatty, R. W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32(2–3), 353–372. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930320211>. (Посетено на 23.09.2021).

London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803–839. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x>. (Посетено на 20.09.2021).

Lovina (2018). *HR's Vital Role in NGO's*. Преземено од <https://blog.hiringplug.com/post/213/hrs-vital-role-in-ngos>. (Посетено на 11.02.2021).

Lumen Learning. (н.д.). *Situational Theories of Leadership | Principles of Management*. Преземено од <https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/situational-theories-of-leadership/>. (Посетено на 10.01.2022).

Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 127–132. <https://doi.org/10.5465/ame.1988.4275524>. (Посетено на 13.12.2021).

Maleka, S. (2021). *Strategic Management and Strategic Planning Process*. Преземено од https://www.academia.edu/48791951/Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process. (Посетено на 21.12.2021).

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. New York: Prentice Hall Press.

Manzoor, Q. A. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1). <https://doi.org/10.5296/bms.v3i1.904>. (Посетено на 15.12.2021).

Martinovic, M., Tanaskovic, M. (2014). *Menadzment ljudskih resursa*. Uzice.

McCall, M. W. (1988a). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job* (Eighteenth ed.). The Free Press.

McCauley, C. D., & Brutus, S. (1998). *Management Development Through Job Experiences*. Center for Creative Leadership.

McCauley, C.D., & Douglas, C.A1998. Developmental relationships. *The Center for Creative Leadership the handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey – Bass.

McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926622>. (Посетено на 25.09.2021).

Morden, T. (1996). *Principles of management*. McGraw Hill Book Co Ltd.

Mullins, L. J. (2002). *Management and organisational behaviour*. New York: Financial Times/Prentice Hall.

Mumford, A. (1993). Putting Learning Styles to Work: An Integrated Approach. *Journal of European Industrial Training*, 17(10). <https://doi.org/10.1108/03090599310046182>. (Посетено на 15.10.2021).

Mustafa, H. (2014). *Definition of Management*. Преземено од https://www.academia.edu/6695354/1_1_Definition_of_Management. (Посетено на 10.01.2022).

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>. (Посетено на 24.09.2021).

Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n3p175>. (Посетено на 09.11.2021).

Naylor, J. (1999). *Management*. Harlow, England: Prentice Hall.

Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N) (Посетено на 27.08.2021).

Nongovernmental organizations (NGOs). Преземено од <https://pallipedia.org/nongovernmental-organizations-ngos/>. (Посетено на 14.11.2021).

Nord, W. R., Hardy, C., & Clegg, S. R. (1999). *Managing organizations: Current issues*. London: Sage Publications.

Okoye, P., & Ezejiofor, R. A. (2013). The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i10/295>. (Посетено на 09.10.2021).

O'Toole, J. (2001), "When leadership is an organizational trait", in Bennis, W., Spreitzer, G.M. and Cummings, T.G. (Eds), *The Future of Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Pearce, J. A. (1988). *Strategic management: Strategy formulation and implementation* (3. ed.). Homewood, Ill.: Irwin.

Петковски, К. (2000). *Воспитовито и ефективно шакомуникација*. Битола: Киро Дандаро.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*.

Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>. (Посетено на 04.01.2022).

Rost, J. C. (1993). Leadership Development in the New Millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91–110. <https://doi.org/10.1177/107179199300100109> (Посетено на 05.08.2021).

Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161–1178. <https://doi.org/10.1037/h0077714>. (Посетено на 17.12.2021).

Sadeghi, A., & Pihie, Z. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business And Social Science*, 3(7), 186-197.

Sankey, K. S., & Machin, M. A. (2014). Employee participation in non-

mandatory professional development - the role of core proactive motivation processes. *International Journal of Training and Development*, 18(4), 241–255. doi:10.1111/ijtd.12036. (Посетено на 01.02.2021).

Saporito, T. J. (1996). Business-linked executive development: Coaching senior executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 96–103. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.96>. (Посетено на 13.10.2021).

Scheidlinger, S. (1994). The Lewin, Lippitt and White Study of Leadership and “Social Climates” Revisited. *International Journal of Group Psychotherapy*, 44(1), 123–127. doi:10.1080/00207284.1994.11490737 (Посетено на 03.02.2021).

Schuler, R.S. and Walker, J. (1990). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*.

Sisk, D. (1993). Leadership education for the gifted. In K. Heller, F. Monks, & A. H. Passow (Eds.), *International Handbook of Research and Development of Giftedness and Talent*. New York: Pergamon.

Smith, G. D., Arnold, D. R., & Bizzell, B. G. (1985). *Business Strategy and Policy*. Houghton Mifflin School.

Steers, R. M., & In Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.

Strategic Management Defined (н.д.). <https://www.introduction-to-management.24xls.com/en202#:~:text=Strategic%20management%20is%20the%20process%20of%20examining%20both%20present%20and,Bizzell> (Посетено на 14.02.2021).

Taylor, J. S., de Lourdes Machado, M., & Peterson, M. W. (2008). Leadership and Strategic Management: keys to institutional priorities and planning*. *European Journal of Education*, 43(3), 369–386. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2008.00363.x>. (Посетено на 01.11.2021).

Terry, G. R. (1972). *Principles of management*. Homewood, Ill: R.D. Irwin.

Tharumarethinam, S. (2019). *Strategic Management and Leadership*. Преземено од [https://www.academia.edu/41007881/Strategic Management and Leadership](https://www.academia.edu/41007881/Strategic_Management_and_Leadership). (Посетено на 11.01.2022).

Tichy, N. M. (1997). The mark of a winner. *Leader to Leader*, 1997(6), 24–29. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619970609>. (Посетено на 14.10.2021).

Tim Vaughan. (2018). *The importance of communication in an organization*. Преземено од <https://www.poppulo.com/blog/importance-of-communication-in-an-organization>. (Посетено на 09.12.2021).

Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87–95. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.87>. (Посетено на 13.10.2021).

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476. <https://doi.org/10.2307/257085>. (Посетено на 03.09.2021).

Tucci L. & Roy M. (2020). *What is Strategic Management, and Why is It Important?* Преземено од <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>. (Посетено на 06.02.2021).

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2003). *Why the Bottom Line Isn't!: How to Build Value Through People and Organization* (1st ed.). Wiley.

Van Vulpen, E. (2021). *The 12 Key Functions of Human Resources*. Преземено од <https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions/>. (Посетено на 11.01.2022).

Vaughn, T. V. (2018). *The importance of communication in an organization*. Poppulo. <https://www.poppulo.com/blog/importance-of-communication-in-an-organization>. (Пристапено на 14.12.2021).

Warech, M. A., Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., & Reilly, S. P. (1998). Self-monitoring and 360-degree ratings. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 449–473. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90011-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90011-X). (Посетено на 04.09.2021).

Western Governors University. (2021). *Leadership Theories and Styles*. <https://www.wgu.edu/blog/leadership-theories-styles2004.html#close>. (Посетено на 11.01.2022)

Wilson, G. (н.д.). *How Participative Leadership Brings The Workplace Together*. Преземено од <https://www.thesuccessfactory.co.uk/blog/participative-leadership-in-the-workplace>. (Посетено на 12.01.2022)

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>. (Посетено на 04.11.2021).

Wright, P., & Snell, S. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 23(4), 756. doi: 10.2307/259061. (Посетено на 07.11.2021).

Yusuf Hossein Khan (2018). Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals. *Business Ethics and Leadership*, 2(2), 66-73. DOI:10.21272/bel.2(2).66-73.201 (Посетено на 03.02.2021).

Zeeman, A. (2022). *Daniel Goleman Leadership Styles*. Преземено од <https://www.toolshero.com/leadership/goleman-leadership-styles/>. (Посетено на 01.03.2022).

Zand, D. E. (1997). *The leadership triad: Knowledge, trust, and power*. New York: Oxford University Press.

Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.

7. ПРИЛОЗИ

Прилог 1

Инструмент на истражување – Прашалник за ставовите на вработените за лидерството на нивните менаџери/ менаџери на човечки ресурси во организацији од невладиниот сектор.

Почитувани,

Во продолжение се наведени тврдења кои се однесуваат на вашата организација, лидери и менаџери на човечки ресурси. Ве молам обележете го степенот на вашето согласување или несогласување со секој од исказите.

Овој прашалник е дизајниран за потребите на истражување за изработка на магистерски труд. Пополнувањето е анонимно и ќе ви одземе 10-15 минути.

Ви благодарам однапред.

1. Возраст:

- а) 20-30
- б) 31-40
- в) 41-50
- г) 51-60
- д) над 60

2. Образование:

- а) средно
- б) високо
- г) постдипломски студии.
- д) докторски студии

3. Работно искуство

- а) до 5 години
- б) 5-10 години

в)10-15 години

г)15-20 години

д)над 20 години

4. Ве молам обележете го степенот на согласување со долу наведените искази

	1. Воопшто не се согласувам	2. Не се согласувам	3. Нити се согласувам, нити не се согласувам	4. Се согласувам	5. Во потполност се согласувам
Мојот менаџер сам ги донесува сите одлуки					
Мојот менаџер ме вклучува мене и моите колеги во донесување на важни одлуки					
Мојот менаџер не ми дава насоки во работата					
Мојот менаџер не ми дава простор да предлагам идеи					
Мојот менаџер прави да се чувствувам како важен дел од тимот					
Мојот менаџер ми дава слобода за донесување на одлуки					
Мојот менаџер ја контролира мојата работа					
Мојот менаџер охрабрува групно дискутирање и одлучување					
Мојот менаџер очекувам да ги решам проблемите со кои се соочувам во работата					
Мојот менаџер применува Авторитарски стил на водство					
Мојот менаџер применува демократски стил на водство					

Мојот менаџер применува делегирачки стил на водство					
Лидерскиот стил на мојот менаџер ми прави да се чувствувам ценето					
Лидерскиот стил на мојот менаџер ме мотивира да работам повеќе					
Лидерскиот стил на мојот менаџер ја поттикнува мојата креативност и продуктивност					
Мојот менаџер јасно ја претставува мисијата и визијата на организацијата					
Мојот менаџер ги насочува вработените кон остварување на целите на организацијата					
Мојот менаџер ефикасно ги искористува човечките ресурси во организацијата					
Мојот менаџер прави постојана евалуација на нашите активности и согласно, ги планира идните активности					
Кога сум мотивиран/а, работам попродуктивно					
Менаџерот ме мотивира да се усовршувам и да напредувам професионално					
Кога сум мотивиран/а, придонесувам за развој на организацијата					
Мојата организација регрутира кадар според своите потреби					
Мојата организација регрутира кадар со соодветни знаења и вештини за постигнување на целите на организацијата					

Прилог 2

Инструмент на истражување – прашалник за ставовите на менаџерите и менаџерите на човечки ресурси за нивното лидерство во организации од невладиниот сектор.

Почитувани,

Во продолжение се наведени тврдења кои се однесуваат на вашата организација и вашето лидерство. Ве молам обележете го степенот на вашето согласување или несогласување со секој од исказите.

Овој прашалник е дизајниран за потребите на истражување за изработка на магистерски труд. Пополнувањето е анонимно и ќе ви одземе 10-15 минути.

Ви благодарам однапред.

1. Возраст:

- а) 20-30
- б) 31-40
- в) 41-50
- г) 51-60
- д) над 60

2. Образование:

- а) средно
- б) високо
- г) постдипломски студии
- д) докторски студии

3. Работно искуство:

- а) до 5 години
- б) 5-10 години
- в) 10-15 години
- г) 15-20 години

д)над 20 години

4. Работна позиција:

а)менаџер (директор, претседател или сл.)

б)менаџер на човечки ресурси

5. Ве молам обележете го степенот на согласување со долу наведените искази

	1. Воопшто не се согласувам	2. Не се согласувам	3. Нити се согласувам, нити не се согласувам	4. Се согласувам	5. Во потполност се согласувам
Самостојно ги донесувам сите одлуки во организацијата					
Ги вклучувам вработените во донесување на важни одлуки за организацијата					
Не давам насоки во работата на моите вработени					
Не давам простор на вработените да предлагаат идеи					
Се трудам вработените да се чувствуваат како важен дел од тимот					
Давам слобода на вработените за донесување на одлуки					
Ја контролирам работата на вработените					
Охрабрувам групно Дискутирање и одлучување					
Очекувам вработените сами да ги решат проблемите со кои се соочуваат во работата					
Применувам авторитарски стил на водство					
Применувам демократски стил на водство					

Применувам делегирачки стил на водство					
Мојот лидерски стил прави вработените да се чувствуваат ценето					
Мојот лидерски стил ги мотивира вработените да работат повеќе					
Мојот лидерски стил ја поттикнува креативноста и продуктивноста на вработените					
Јасно ја претставувам мисијата и визијата на организацијата на вработените					
Ги насочувам вработените кон остварување на целите на организацијата					
Ефикасно ги искористувам човечките ресурси во организацијата					
Правам постојана евалуација на активностите на вработените и согласно, ги планирам нивните идни активности					
Кога вработените се мотивирани, работат попродуктивно					
Вработените ги мотивирам, да се усовршуваат и да напредуваат професионално					
Кога вработените се мотивирани, придонесуваат за развој на организацијата					
Мојата организација регрутира кадар според своите потреби					
Мојата организација регрутира кадар со соодветни знаења и вештини					