

Универзитет Св. „Кирил и Методиј“
Филозофски Факултет - Скопје
Менаџмент на човечки ресурси
во општествените дејности



Кристијан Ангелков
МЕНАѢМЕНТ И ЛИДЕРСТВО ЗА УСПЕШНА ОРГАНИЗАЦИЈА
(магистерски труд)

Ментор
Проф. Д-р Трајан Гоцевски

Скопје, 2014

1. Вовед	4
2. Менаџментот и неговите карактеристики	6
2.1 Појава и дефинирање на менаџментот	6
2.2 Историски развој на менаџментот	7
2.3 Менаџмент и менаџери	11
2.4 Менаџерски функции	12
2.5 Нивоа и видови на менаџмент	14
2.6 Менаџмент во невладините и религиските организации во Република Македонија.....	17
3. Поим и дефинирање на лидерството	19
3.1 Вовед во лидерството.....	19
3.2 Поим за лидер и неговите карактеристики	23
3.3 Теории за лидерство.....	27
3.4 Детерминанти на ефикасност на лидерството	33
3.5 Нивоа на лидерство во организацијата.....	34
3.6 Лидерство во глобален контекст.....	35
3.7 Лидерство во невладини и религиски организации	37
4. Менаџментот и Лидерството.....	38
4.1 Менаџери и лидери.....	38
4.2 Менаџер наспроти лидер	40
4.3 Односот на менаџментот со лидерството	42
4.4 Поместување на концептот од менаџмент во лидерство.....	44
5. Природата на менаџментот на човечки ресурси.....	46
5.1 Историски развој на менаџмент на човечки ресурси.....	46
5.2 Поим и дефинирање на менаџмент на човечки ресурси.....	48
5.3 Функции на менаџмент на човечки ресурси	50
5.4 Цели на менаџмент на човечки ресурси.....	52
5.5 Носители на функциите на менаџмент на човечки ресурси.....	54
5.6 Фактори на влијание врз менаџмент на човечки ресурси	55
5.7 Менаџмент на човечки ресурси во невладините и религиските организации во Република Македонија.....	57
6. Организација и организирање.....	59
6.1 Развој на теоретската мисла за организација.....	59
6.2 Поим и дефинирање на организацијата.....	61
6.3 Видови организации.....	63
6.4 Цели и видови цели за успешна организација.....	65
6.5 Невладини и религиски организации	67

6.6 Невладини и религиски организации во Република Македонија	69
6.7 Комуни за рехабилитација во Република Македонија.....	72
6.7.1 Предизвик за млади Македонија.....	74
6.7.2 Рето-центар	74
6.7.3 Терапевтска комуна Покров	75
6.8 Евангелско-протестантски цркви во Република Македонија.....	76
6.8.1. Евангелско-пентакосната црква	77
6.8.2. Евангелско-методистичка црква	78
6.8.3. Евангелско-конгрешанска црква.....	79
6.8.4. Евангелско-баптистичка црква	81
7. Научно истражување	82
7.1 Предизвик за млади Македонија.....	84
7.1.1 Студија на случај 1	84
7.1.2 Резултати од истражувањето за Предизвик за млади – Македонија	87
7.1.3 Заклучок од истражувањето за Предизвик за млади – Македонија.....	91
7.2 Евангелско-пентакосна црква	95
7.2.1 Студија на случај 2	95
7.2.2 Резултати од истражувањето за Евангелско-пентакосна црква	97
7.2.3 Заклучок од истражувањето за Евангелско-пентакосна црква	101
8. Заклучок.....	106
9. Библиографија	108
Прилози	120

1. Вовед

Глобализацијата во светот доведе до големи промени во општеството, а со самото тоа и во сите видови организации, вклучувајќи ги невладините и религиските организации. Без разлика за кој вид на организација се работи, денес може да се почувствува дека меѓучовечките односи, се многу поразлични од оние кои биле пред дваесетина години. Тоа пред сè се должи на многу фактори, како што се: брзиот раст и развој на комуникациската и информатичката технологија, променетиот начин на живот кај луѓето, различен врвреден систем кај луѓето итн.

Во Република Македонија е се поголем бројот на невладините и религиските организации, а со самото тоа и нивно влијание врз севкупното општествено збиднување. Со појавата на се поголем број на вакви организации се наметнува потребата од нивно поголемо истражување и проучување. Особено важно е да се открие како овие организации можат да бидат поуспешни, подобри и поефикасни во извршувањето и остварувањето на своите цели и задачи. Секоја невладина и религиска организација има своја стратегија која треба да се постигне, со што се наметнува потребата за проучување на овие организации.

Овој магистерски труд има за цел да го истражи влијанието на лидерството и менаџментот врз успешноста на организацијата, која има влијание и врз менаџментот на човечките ресурси во невладините и религиските организации во Република Македонија. Ова е многу значајно за развој и напредок на Република Македонија, затоа што успешното функционирање на невладините и религиските организации влијае врз целокупното општествено збиднување.

Лидерот е особено важен за овој вид на организации. Една од причините дека тоа е така е потребата од што поголем број на следбеници, се со цел остварување на стратегијата за која постојат самите организации. Денешниот брз и современ начин на живот има голема улога врз однесувањето и функционирањето на човекот. Лидерот има за задача да ги мотивира своите следбеници да го следат, што е особено важно за невладините и религиските организации во Република Македонија. Лидерството има за цел да придонесе за врв поголем успех на Комуните за рехабилитација и Евангелско-протестантските цркви во Република Македонија.

Денес постојат се поголем број на невладините и религиските организации кои посветуваат се поголемо внимание врз човечките ресурси, кои има за цел подобар и побрз развој, како и полесно справување со проблемите. Човечките

ресурси претставуваат јадро на една организација, односно денес тие не се гледаат како трошок, тука напротив се гледаат како капитал во кој треба да се вложува, за да може да напредуваат самите индивидуми, за преку нив и самите невладините и религиските организации да постигнат прогрес и да ги исполнуваат своите цели и задачи за кои и постојат.

Актуелните состојби со кои се соочуваат дот. аџол кои не е исклучена ниту Република Македонија, наложуваат да се отвори влијанието на лидерство и менаџмент врз човечки ресурси во невладините и религиските организации. Поради специфичноста на функционирање и работење на невладините и религиските организации претставува вистински предизвик да се најдат вистинските луѓе за самите организации. Пронаоѓањето на човечките ресурси за невладини и религиски организации е тешко, а уште потешко е нивно задржување и вклопување во самата организација. Лидерот има особено голема улога во овој процес т.е. во процесот на пронаоѓање и задржување на човечки ресурси. Затоа ова воведува во остварување на целите и задачите на невладините и религиските организации, а со самото тоа и до нивен напредок и развој т.е. нивна успешност. За овие работи да бидат поефикасни и поуспешни големо влијание има начинот на лидерство и менаџмент во рамките на организацијата. Различни видови на организации бараат различни видови на лидерство и менаџмент, и различни видови на лидери и менаџери. Менаџирањето на човечките ресурси е комплексен и широк поим, а една од неговите главни функции е лидерството. Сите менаџери на човечки ресурси треба да ја поседуваат способноста на добар лидер, односно лидерството претставува една од улогите на менаџерот.

Во овој труд детално се обработени лидерството и менаџментот, односно неговото влијание врз човечките ресурси во невладините и религиските организации, што пак резултира со нивна успешност или неуспешност, во согласност со нивните цели и задачи. Лидерската улога покажува дека начинот на лидерство и менаџмент врз човечките ресурси има голема улога врз успехот и неуспехот на организацијата.

Ова истражување придонесува за унапредување на човечките ресурси во невладините и религиските организации во Република Македонија, како и за градење на подобра кохезија помеѓу самите човечки ресурси. Денес главен двигател на организациите претставуваат самите човечки ресурси, со што успехот или неуспехот на невладините и религиските организациите во Република Македонија зависи директно или индиректно од самите човечки ресурси.

2. Менаџментот и неговите карактеристики

2.1 Појава и дефинирање на менаџментот

Појавата на менаџментот се поврзува со појавата на цивилизацијата. На почетокот менаџирањето се употребувало за задоволување на потребите за храна, подоцна за задоволување на политички потреби, а пак денес за задоволување на секаков вид на потреби. Пред се во почетокот менаџментот се појавил како резултат на ограничените природни ресурси, а потоа а и поради се поголемите човекови желби и потреби. За задоволување на сите видови на потреби на луѓето т.е. економските социјалните и културните потреби потребно е менаџирање на луѓето.

Терминот менаџмент потекнува од англискиот збор „manage“ што значи: управува, раководи, надгледува и зборот „management“ што значи: ракување, раководство, постапка.

Терминот менаџмент има повеќе значење. Тоа може да зависи од големината на подрачјето кое го опфаќа, односно дали се работи за поголемо или помало подрачје. Другото значење на менаџментот е да се определат нивоата на авторитет во рамките на една организација. Со ова значење со помош на менаџментот се определува кои и во колкава мера има авторитет во организацијата. Едно посовремено размислување за значењето на менаџментот е тоа, во кое менаџментот опфаќа планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање. Менаџментот освен на вработените, исто така може да се однесува и на финансите, целите, методите, средствата и опремата итн.

Во денешно време менаџирањето има особено голема улога за успешност и ефикасност на организациите. Од него зависи дали една организација ќе биде успешна, и дали успешно ќе ги спроведува своите цели, задачи и стратегија. Со помош на менаџирањето расположливите ресурси се користат на најдобар можен начин за постигнување на целите. Постојат шест основни влезни ресурси во процесот на менаџирање се: луѓе, пари, материјали, машини, методи и пазари, а излезни ресурси од нив претставува исполнување на целите.¹

Постојат повеќе карактеристики на менаџментот. Една од нив е тоа што тој претставува процес кој е непрестан, и кој е во постојано движење и промени. Тој е

¹ Kalyan City Life (2012) Достапно од <http://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/management-functions-process-management.html> [Превземено на 10.10.2012].

составен од повеќе меѓусебно поврзани активности. Друга карактеристика на менаџментот е тоа што тој постои заради постигнување на целите на организациите. Суштината за постоењето на менаџментот во организацијата, е постигнување на целите на организацијата. Целите кој треба да се постигнат се постигнуваат со сите видови на ресурси кои му се на располагање на менаџментот.

Постојат голем број на дефиниции за менаџмент. Како и да е поголемиот број на дефиниции кажуваат дека тој процес, во кој се користат разни ресурси, со што се постигнуваат посакуваните цели. Менаџментот е процес со кој се остваруваат однапред дефинираните цели, со помош на ресурси кои ни се на располагање (Шуклев, 2004). Можеме да заклучиме дека најважно за менаџментот е постигнување на однапред дефинираните цели, со помош на ресурсите со кои располагаме. Треба да се знае дека ресурсите со кои располагаме се ограничени, и дека успешен менаџмент е да се постигнат целите на организацијата со помош на расположливите ресурси. Успешен менаџмент е оној кој ги постигнува поставените цели во промениливата средина, со помош на ограничените ресурси (Бубле, 2000).

Можеме да видиме дека постојат голем број на дефинирања на менаџмент. Како и да е тие се користат во зависност од видот на организацијата, и во зависност од ситуацијата и целите на организацијата.

2.2 Историски развој на менаџментот

Практиките кои произлегле од проучување на менаџментот придонеле за успех или неуспех во организациите, што пак е од голема важност за денешните современи организации, и нивното менаџирање. Некои од теориите на прв поглед изгледаат малку апстрактни и непрактични, а пак други се поедноставни и поприменливи, но како и да е сите се важни и не земајќи ги предвид што е најважно од се се дополнуваат едни со други. Во секојдневната пракса поголемиот дел од менаџерите применуваат комбинација од две или повеќе теории за управување со вработените и организацијата. Проучувањето на историскиот развој на теоретската мисла на менаџментот исто така има за цел избегнување на грешките од минатото, како и надминување на некои слабости од претходните теории, и нивно подобрување со цел поуспешна организација. Во почетокот на XIX век почнало посериозно проучување на менаџерската мисла, а пионери во тоа биле Роберт Овен (Robert

Owen) и Чарлс Бабиџ (Charles Babbage). Иако постојат голем број на теории за менаџмент, мора да се земе предвид дека тие настанале во различни временски период, а исто така и во различни околности и ситуациjsки моменти. Важно е да се каже дека секоја наредна, нова теорија претставувала надополнување на позитивните придобивки на претходната. Ниту една од овие теории не е сеопфатна, и сите тие имаат различни појдовни точки. Според Врен и Бедиан (Wren и Bedian, 2008) постојат четири ери на развој на менаџментот, и тоа: рана, научна, општественио-индивидуално и модерна. Првата ера се самите почетоци на менаџментот. Втората ера се однесува на создавање на теоретскиот дел на менаџментот. Третата ера се однесува на почетната примена на менаџментот во пракса, а последната се однесува на денешниот современ менаџмент. Постојат и други видови на поделби за развој на менаџмент од кои некои се помалку и поширок, односно поопширно објаснети и надополнети, но во суштина сите се слични.

И во Република Македонија постојат голем број на поделби за фазите на развој на менаџментот. Една од нив е направена од страна на (Симонческа, 2007):²

- Преднаучен менаџмент пред 1880
- Класична школа (1880-1930)
 - Школа на научен менаџмент
 - Приод на бихејвиористичката наука
- Школа на науката за менаџментот (од 1930 па навака)
- Современи тенденции во теоријата за менаџмент (од 1950 до денес)
 - Системски пристап
 - Пристап на непредвидливост
 - Стратегиски менаџмент

Како што можеме да видиме менаџментот во различни форми и облици, и под различни поими и термини биле користен и практикуван уште многу порано. Уште пред 4000 години тогаш развиениот град Вавилон имал донесено 282 закони со чија помош биле регулирани односите помеѓу поединците, однесувањето на поединците, работните односи, казни, плати итн. Подоцна за време на експанзија на Римското царство, римјаните имале голем ред и дисциплина во својата војска, со која многу успешно менаџирала римската аристократија.

² СИМОНЧЕСКА, П. (2007) *Основи на менаџмент*, Охрид: Факултет за туризам и угостителство, стр. 66

Преднаучната ера, се смета оној период пред појава на фабриките, индустријализацијата и масовното производство. Тој период се однесува на времето пред 1800-те години.

Со појавата на првите фабрики појнува и научното проучување на менаџментот. Со нивната појава се менува структурата и организацијата на организацијата, се менуваат потребите и барањата на вработените, се наметнуваат нови начини на работа, со еден збор се менува цела организациска култура. Ова ја наметнало потребата од нов тип на менаџмент, односно на современ менаџмент, кој во литературата се сретнува под терминот класичен пристап на менаџмент. Појавата на класичната школа е на крајот на XIX и почетокот на XX век, и се поврзува со периодот на индустриска револуција. Постојат два правци на оваа школа, и тоа:

- Школа на научен менаџмент
- Школа на класична теорија на организацијата

Школата на научниот менаџмент била насочена кон индивидуата и тоа како може да се зголеми нејзината продуктивност, односно учинок. Нејзин главен претставник бил Фредерик Тејлор (Frederick Taylor). Додека школата на класична теорија на организацијата била насочена кон организацијата како целина. Карактеристична претстава за тоа била „бирократската организацијата“ на Макс Вебер (Max Weber).

Според Фредерик Тејлор (Frederick Taylor) постојат четири принципи на научниот менаџмент, каде што приоритетна улога има индивидуата. Тој смета дека прво доаѓа до развој на теоријата, односно науката за менаџментот, па потоа доаѓа до селекција на вработените. Откако вработените ќе бидат селектирани тогаш тие се обучуваат и усовршуваат за потребното работно место. На крајот, односно последниот принцип укажува на тоа дека треба да се создаде добра организациска клима, за да постои разбирање од страна на сите во организацијата.

Според Макс Вебер (Max Weber) бирократијата преставува управување т.е. менаџирање со помош на канцеларијата, а не со помош на вработените. Според Макс Вебер постоеле три типа на авторитет: рационално правен, традиционален и харизматски.

Наредната школа која се појавила е бихевиористичка. За разлика од претходната школа, тука акцентот се ставал на луѓето и нивните ставови и потреби. Оваа школа се појавува на крајот на XIX век каде што предност се дава на важноста на луѓето пред техниката, и на неформалните односи на луѓето во организацијата.

Постојат два правци во оваа школа, од која едната се фокусира на човечките односи, а нејзин претставник е Елтон Мајо (Elton Mayo) и неговите истражувања во градот Хотор. Тој ја нагласува важноста на односите помеѓу менаџерот и вработените, и смета дека позитивен фактор инајголема улога во продуктивноста на организацијата. Претставник на другиот правец се Абрахам Маслов (Abraham Maslow) и Даглас Мек Грегор (Douglas McGregor). Абрахам Маслов ја создал „теоријата на потребите“, каде што вели дека физиолошките потреби се најважни за човекот, а потребата за сигурност, припадност, почитување и самодокажување се секундарни. Даглас Мек Грегор ја создал „теоријата X и Y“. Првата теорија смета дека човекот покажува отпор кон работата, и може да се стимулира со пари и пофалба, додека втората теорија смета дека луѓето сакаат да работат коректно без закани и казни.

Трета школа имала квантитативно гледиште на менаџментот. Оваа школа сметала дека треба да се користат различни методи и квантитативни техники за успех на организацијата. Се појавиле во време на Втората Светска војна, и во почетокот се употребувала за воени цели. По завршувањето на војната овие методи всушност почнале да се употребуваат во компаниите, и организациите се гледале како сложени системи во кој одлуките треба да се донесуваат со помош на математички методи, компјутери и технологија. Постојат две гранки во оваа школа. Првата гранка се фокусира кон практикување на менаџментот со помош на математички модели, а додека пак втората се фокусира кон тоа организацијата да може поефикасно да ги произведе своите продукти и услуги.

Современите теории за менаџмент се појавуваат од 1950-те години, па се до денес. Тие се создадени врз основа на сознанијата за предностите и слабостите на претходните теории. Најинтересувани современи менаџерски практики се: системски, ситуационски и стратешки менаџмент.

Главен претставник на системскиот менаџмент е Лудвиг фон Берталанфи (Ludwig von Bertalanffy). Овој менаџмент се темели на размислувањето дека една организација треба да се гледа како систем, односно како една целина која е составена од многу меѓусебно поврзани и функционални делови, кои претставуваат една целина. Овој систем е составен од влез и излез, а во средината се одвива процес на трансформација.

Ситуациониот менаџмент смета дека менаџерите треба да превземаат одредени активности во зависност од ситуацијата. Дејствувањето на менаџерите

зависи од дадените услови и околности во кој што се наоѓа организацијата. Тие треба да бидат способни и да знаат која техника ќе ја употребат во дадена ситуација за да ги исполнат целите на организацијата.

Стратегискиот менаџмент се развил во 1970-те години, а главен нејзин поборник бил Игор Ансоф (Igor Ansoff). Овој менаџмент смета дека организацијата треба да има стратегија со чија помош најдобро ќе се вклопи во околината. Стратегискиот менаџмент нагласува дека организацијата треба да се менаџира на начин со кој најдобро ќе се вклопи во околината, односно со нејзиното опкружување.

2.3 Менаџмент и менаџери

Денес менаџментот е составен дел од секоја модерна организација, било да е тоа трговија, услуги, образование, здравство, производство итн. Со помош на менаџментот се поставуваат организациските цели и со координација на членовите на организацијата се врши нивна реализација. Менаџментот се сфаќа како процес за постигнување цели преку работата со луѓе и други ресурси (Фалмер, 1995). Менаџментот преставува комбинација од наука и умешност. Науката се однесува на теоретскиот дел, додека пак во умешноста најголема улога имаат креативноста и искуството. Ефикасниот менаџмент преставува мешавина од менаџмент како наука и менаџмент како уметност. Од една страна менаџментот може да најде многу решенија на проблемите со помош на рационален, објективен и системски начин, но од друга страна понекогаш е важна интуицијата и искуството. Менаџментот е достапен за секоја индивидуа, и тој може да се употребува во секаков вид на организација, невладина или владина, профитабилна или непрофитабилна, религиска и секуларна, во семејството, во училиштето и секаде каде што дејствува и живее човекот. Постојат голем број на концепти на менаџмент кои можат да се применуваат за успешно да се спроведуваат и остваруваат целите во организацијата. Еден од тие концепти е постигнување на консензуз помеѓу луѓето кои имаат значајна улога при донесување на одлуки во организацијата. Важно за постигнување на целите на организацијата е таа да се фокусира кон задоволување на потребите и барањата кон нејзините потенцијални клиенти. Во последно време доста применуван концепт, па дури и во Република Македонија е тн. „Бура на идеи“ (Brainstorming).

каде што членовите на организацијата даваат свои идеи, се до оној момент додека не се донесе одлука чија идеја е најдобра. Многу е важно во една организацијата човековите ресурси да не се споредуваат, и да не се ставаат на исто рамниште со другите ресурси, затоа што човековите ресурси се најважни и тешко заменливи. Нормално многу важен концепт претставува и лидерството, кое е составен дел од секој успешен менаџмент.

Менаџерите ги извршуваат своите замисли преку другите луѓе, односно тие ги донесуваат одлуките, а со помош на другите луѓе ги постигнуваат целите. Менаџерите се луѓе кој ја организираат и координираат работата во организацијата, а сето тоа го прават со помош на другите лица во организацијата. Менаџерите имаат голем број на задачи, како во рамките на организацијата, така и надвор од неа. Нивни значајни задачи во рамките на организацијата се дефинирање на целите и стратегијата, а преку нив и постигнување на посакуваните резултати. Менаџерите треба да бидат способни да постигнат најдобри резултати со помош на капиталот, трудот и технологијата со која располагаат. Менаџерите треба да поседуваат голем број на вештини и способности за да можат да бидат успешни во постигнување на целите на организацијата. Секој добар и успешен менаџер треба да поседува одреден број на високо развиени вештини и способности. Секој добар и успешен менаџер треба да знае добро да го планира времето, треба да биде вешт во финансите, треба да има одлични организациски и комуникациски способности. Исто така успешен е оној менаџер кој целиот свој работен век го надоградува своето образование и знаење.

2.4 Менаџерски функции

Со помош на менаџерските функции менаџерите ги извршуваат своите задачи, обврски и одговорности. Тие преставуваат алатки и инструменти со чија помош менаџерите, а преку нив и организацијата ги исполнува своите цели, а со самото тоа и ја остварува својата стратегија и визија. Со други зборови може да се каже дека со помош на функциите на менаџментот влезните елементи се претвораат во производи или услуги. Постојат голем број на размислувања за тоа колкав е бројот на менаџерски функции, па нивниот број се движи од 4 до 27. Како и да е од поголемиот број на истражувачи прифатени се четири најважни менаџерски

функции и тоа: планирање, организирање, координирање и контролирање. Исто така доста употребувани менаџерски функции се: мотивирањето и екипирањето. Менаџерските функции ги користат сите менаџери, без разлика на кое ниво се наоѓаат, но не со еднаква тежина. Така на пример врвниот и средниот менаџмент повеќе се насочени кон планирање и ангажирање, за разлика од нискиот менаџмент кој своето внимание повеќе го насочува кон координација, контрола и мотивација.

Прва и појдовна менаџерска функција на менаџментот е планирањето. Со нејзина помош се одредуваат целите на организацијата и како тие да се постигнат. Со оваа функција се одредуваат одредени предуслови, методи и техники, насоки, средства итн. Планирањето се состои во донесување одлуки за секој аспект од организацијата, како што се визијата, стратегијата, мисијата, целите итн. Одлучувањето претставува составен дел од планирањето, од аспект на избор на одредена акција од повеќе можни. Во зависност од менаџерското ниво зависи и долгорочноста на планирањето, односно колку е тоа повисоко, толку и плановите се подолгорочни. Важно е да се напомене дека планирањето треба да биде транспарентно и разбирливо за сите вработени, со цел да се постигне што поголема мотивираност и ефективност. При планирањето треба да се води сметка и на материјалните и на човечките ресурси.

Втората функција е организирањето, односно начинот на кој ќе се извршуваат акциите и употребуваат ресурсите, во насока на остварување на целите на организацијата. Со оваа функција се постигнува поголема ефективност и ефикасност на организацијата, односно има за цел со што помал напор и трошоци, да се постигнат што поголеми резултати. Оваа функција има практичен карактер и со нејзина помош менаџерот работата ја доделува на повеќе извршители. Организирањето во себе вклучува повеќе елементи. Пред сè потребно е да се увиди кој активности се потребни за остварување на целите. Потоа тие активности треба да се класифицираат, односно да се види кои ќе може да ги извршува. Нареден чекор е доделување на активностите на лица кои би можеле да ги остварат. На крајот од процесот на организирање доаѓаат доделување на одговорностите и нивна координација. Во последно време претприемништвото завзема се позначајна улога во организацијата. Менаџерската функција организирање има задача да го поттикнува и развива претприемничкиот дух во организацијата и да ги мотивира своите вработени на претприемничко однесување и дејствување.

Третата функција координација (или раководење) некои сметаат дека е најважна менаџерска функција. Со нејзина помош се насочуваат членовите на организацијата како на најдобар и најефикасен начин да ги постигнат целите на организацијата, односно како секој од нив би можел најповеќе да придонесе за остварување на заедничката цел. Со оваа функција менаџерот ги решава конфликтите во организацијата и ги мотивира своите подредени. Кога менаџерот е добар лидер, тогаш и неговите следбеници се мотивираат за постигнување на поставените цели. Важно е да се напомене дека иако организацијата треба да ги постигне своите цели, истовремено таа треба да биде внимателна кон своите вработени, односно кон нив треба да се однесува со почит и достоинство.

Последната функција е контролирањето со чија помош се врши следење на остварените цели на организацијата. Оваа менаџерска функција е поврзана со менаџерската функција планирање. Значајно е да се има повратна информација за работата на организацијата при остварување на нејзините цели. Оваа функција има за задача да ги следи и споредува постигнатите резултати со целите кои биле одредени при планирањето. Контролирањето има повеќе задачи. Една од нејзините задачи е да се одреди како ќе се оценува дали целите се постигнати или не се. Откако ќе се одреди начинот за мерење на постигнување на целите, тогаш следува и нивно мерење, односно се утврдува дали и во која мера се постигнати целите. Последната фаза вклучува отстранување на пречките кои имале влијание за непостигнување на целите, или евентуално нивно нецелосно остварување.

2.5 Нивоа и видови на менаџмент

Во една организација можат да работат голем број на менаџери, но сите менаџери не работат на исто ниво во организацијата. Тие работат и дејствуваат на различни позиции. Хиерархијата на овие менаџерски позиции се викаат нивоа на менаџмент. Со нивоата на менаџмент се повлекува една линија со која се врши разграничување на менаџерските позиции во една организација. Бројот на нивоата на менаџмент се зголемува кога се работи за поголема организација, а се намалува за помала организација. Нивоата на менаџмент можат да се разликуваат според авторитетот, овластувањата, контролата итн. Сите овие менаџери имаат различни

одговорности, но се меѓусебно поврзани. Тие може да се класифицираат во три широки категории:

- Врвен менаџмент
- Среден менаџмент
- Менаџмент на пониско ниво (линиски менаџмент)

Врвниот менаџмент е составен од мала група на врвни менаџери. Тие се одговорни за креирање на деловната политика и за успехот на целата организација. Тие се грижат за исполнување на целите на ниво на целата организација и донесуваат одлуки кои имаат важност за целата организација. Се фокусирани на долгорочен успех и решавање на долгорочните проблеми. Се задолжени за комуникација на организацијата со опкружувањето, и ја креираат културата на организацијата. Врвниот менаџмент е најголемиот авторитет во една организација, и тој ги одредува целите на ниво на цела организација.

Средниот менаџмент е одговорен за спроведување на политиката и плановите на организацијата. Тие ги координираат и надгледуваат активностите во организацијата. Дел од задолженијата им се да предлагаат нови политики и стратегии на организацијата. Најчесто во една организација менаџерите на средно ниво се одговорни за еден цел сектор или одделение. Најчесто средните менаџери имаат вистински увид за состојбата во организацијата каде што тие се одговорни. Тие имаат секојдневен директен контакт со вработените, и увид во секојдневните проблеми. Средниот менаџмент претставува врска и конекција помеѓу врвниот менаџмент и менаџментот на ниско ниво што помага во надминување на несогласувањата и недоразбирањата.

Менаџментот на ниско ниво или линискиот менаџмент има за задача да ги надгледува и координира активностите на вработените, и тие најголемиот дел од своето време го посветуваат за надгледување на своите подредени. Иако линиските менаџери не учествуваат директно во креирањето на целите на организацијата тие сепак имаат голема улога за развој на организацијата. Овие менаџери на конкретен начин ги извршуваат и исполнуваат целите, политиките, стратегијата и плановите на организацијата, преку процедури и процеси кои се наложени од страна на врвниот и средниот менаџмент.

Постојат најразлични видови на менаџмент, и нивни најразлични поделби. Претходната поделба беше во зависност од нивото на менаџментот, а сега ќе биде разгледана поделба на менаџментот според подрачјето на деловна активност каде

што менаџерите одлучуваат, а не според важноста на донесените одлуки. Значи во зависност од опфатот проблемите и одлуките кои се носат разликуваме три вида на менаџмент: нормативен, стратешки и оперативен менаџмент.

Нормативниот менаџмент ги донесува одлуките со кои се проверува легитимноста на постоењето на организацијата, односно неговата општествена оправданост. Една од главните функции и задачи на нормативниот менаџмент е максимализирање на профитот. Одлуките кои се донесуваат се однесуваат за целата организација од највисокото до најниското ниво. Постојат четири подрачја на кој е фокусиран нормативниот менаџмент: визијата, глобалната деловна политика, статутот и културата на организацијата.

Стратешкиот менаџмент се занимава со донесување на стратешки одлуки, и решавање на стратешки проблеми. Одлуките кои се донесуваат се однесуваат на односот на организацијата со своето опкружување, односно се искажува односот на внатрешноста на организацијата со надворешното опкружување, и тоа на подолг временски период. Стратешките кои се донесуваат се однесуваат на: односот пазар/производ, ресурсите и на извршувањето. Стратешкиот менаџмент ги треба да ги опфаќа одлуките кои произлегуваат од основните менаџерски функции, како што се: планирање, организирање, контролирање, координација, мотивација итн.

Оперативниот менаџмент ги извршува, спроведува и реализира одлуките на нормативниот и стратешкиот менаџмент. Овој менаџмент ги решава секојдневните проблеми и конфликти, и е фокусиран на исполнување на конкретните цели. Овој менаџмент се занимава со практично спроведување на плановите и стратегијата на организацијата. Оперативниот менаџмент дејствува на четири основни подрачја:³

- Создавање на систем на производни (оперативни) цели и утврдување на тековните акции, политики и процедури за нивно достигнување.
- Организирање на човечките и материјалните ресурси во ефикасно производство на производи и услуги.
- Насочување, водење и мотивирање на вработените со цел тие да бидат продуктивни.
- Следење и контролирање на резултатите со цел да се осигури остварувањето на целите на организацијата во целост.

³ STONER, J. COLLINS, R. and YLFTION, P. (1985) *Management in Australia*. Sidney: Prentice Hall of Australia, p. 225

2.6 Менаџмент во невладините и религиските организации во Република Македонија

Терминот менаџмент во Република Македонија почнува да се користи со стекнувањето на нејзината независност и самостојност. Поточно во почетокот на 1990-те години овој термин прв пат се употребува со појавата на некои приватни компании (организации), или пак компании и организации кој тогаш со процесот на транзиција од државна преминуваат во приватна сопственост. Со стекнувањето независност и со процесот на транзиција во Република Македонија се случуваат големи промени на во секоја сфера на општественото живеење. Една таква голема промена е преминувањето од договорна економија, кон пазарна ориентација, односно слободен либерализиран пазар. Промените на пазарниот систем беа поттик за воведување на промени во секој вид на организации во Република Македонија, а тука вклучувајќи ги и невладините и религиски организации. Во Република Македонија во организации (особено приватните компании) почна да се применува менаџерско управување.

Во Република Македонија организациите се строго централизираны и одлуките се носат директно во врвот. Истото се случува и во невладините и религиските организации. Во невладините организации најчесто има генерален секретар или пак национален директор (или координатор) кој директно, а често и самостојно ги донесува најголемиот број на одлуки. Често пати невладините организации се поддржани од страна на некои странски земји, а нашите претставници тука за секоја поголема донесена одлука или пак спроведување на некоја акција или кампања, директно се консултираат со нив или пак работат по нивна директива. На врвот се наоѓа еден човек кој е одговорен за сите случувања на невладината организација во Република Македонија, а под него може да бидат помал или поголем број на извршители, кои директно му одговараат на него. Тие најчесто се работници во организацијата (така наречени staff), кои или се вработени во организацијата или пак се волонтери. Дел од нив се вработени со полно работно време, дел од нив на пола работно време, а пак дел од нив се вработени на договор на услуги. Важно е да се напомене дека најчесто невладините организации работат на одредени проекти, кои се финансирани од надвор од Република Македонија, и вообичаено траат со одреден рок (1 до 2 години). Сите овие работи можат да доведат до одредени проблеми, како што е намалена мотивација и ефективност, за што менаџерот треба да биде навистина способен да знае да ги менаџира ваквите

организации. Како невладини организации тие се непрофитабилни и немаат свој извор на приходи, па често буџетот им зависи од други, што пак доведува до тоа да не може целосно независни да ја кројат својата визија, мисија, стратегија, планови и цели. Ваков случајот е во поголемиот број на невладини организации во кои спаѓаат и Комуните за рехабилитација. Првите Комуни за рехабилитација се појавиле кон крајот на 1990-те и почетокот на 2000-те, што во одредена мера се поклопува воопшто и со појавата на менаџментот во Република Македонија. Комуните за рехабилитација најчесто се на доброволна основа, и најчесто се вработени волонтери, а неретко и лица кои и самите биле членови на тие комуни. Поради ограничените буџети на овие организации честопати менаџерот треба да биде харизматска личност за да може да биде сигурен дека ќе има поддршка од своите подредени и дека ќе го следат.

Што се однесува до религиските организации исто така менаџерската функција е релативно нова. Во овој вид на организации има строго структурирана и диференцирана структура, каде што точно се знае кој на кого му одговара, и кој која улога ја има. Како религиски организации менаџерите, односно луѓето кој менаџираат со нив, треба да бидат харизматични лица, какви што биле и најголемиот број на светски познати и успешни лидери. Во Република Македонија постојат голем бројна Евангелско-протестантски цркви каде што има еден претседател, кој е главен на сите цркви, кои пак имаат за водачи (менаџери) пастори. Во Евангелско-протестантските цркви менаџерската структура е доста разгранета, каде што најчесто на врвот се наоѓа пастор (а може да биде и совет на пастори), после тоа има старешини, под нив се ѓаконите, потоа помошниците, волонтерите, и на крајот членовите на организацијата. Старешините го сочинуваат старешинството, со кој пак менаџира пасторот. Ако може да се направи одредена паралела, пасторот го претставува врвниот менаџмент т.е. генерален менаџер, а старешините го претставуваат средниот и цискиот менаџмент, односно менаџери на сектори и линиски менаџери. Во религиските организации секој си ја знае својата функција, задачи и одговорности. Секој старешина си има своја област во која дејствува, а која е контролирана од страна на пасторот или старешинството. Најчесто одлуките се носат заеднички во старешинството, на старешински состаноци, но сепак најголемо влијание при донесувањето на одлуката и определувањето на плановите и целите има пасторот. Финансирањето на овие организации најчесто е финансирано од самите негови членови (верниците) и од финансии од надвор од државата т.е. од

таканаречени „сестрински“ цркви. Финансиите најчесто се добиваат од Западно Европските земји и од САД. Менаџментот во Евангелиско-протестантските цркви во Република Македонија се состои од лица кои целосно се посветени на оваа работа (служба), но исто така има и луѓе кои имаат удел во менаџментот, но не се во целосна негова служба, туку работат во друга т.н. секуларна работа.

Како и многу други работи во Република Македонија и во оваа сфера на општественото дејствување има свои недостатоци и недоследности. Поради специфичните области на случувања, каде што се појавуваат голем број на ограничувања, проблеми и тешкотии, се наметнува прашањето кој вид на менаџмент е најдобар за успешност на овие организации. Треба да се открие кое е најповољното и најефикасното однесување на лидерите и менаџерите во овие организации, за да можат тие да бидат успешни, односно да ја остваруваат својата стратегија, планови и цели.

3. Поим и дефинирање на лидерството

3.1 Вовед во лидерството

Лидерството претставува важен дел во целокупните процеси кои се случуваат во една организација. Лидерството игра голема улога во водењето на една организација. Успешноста на една организација во остварувањето на своите цели и задачи во голема мерка зависи од лидерството и начинот на кој се практикува лидерството. Лидерството е значаен фактор од кој зависи успешноста или неуспешноста на организацијата, а со самото тоа и на општественото и економско опкружување. До сега постојат голем број на различни видови истражувања за лидерство, но сепак особено во Република Македонија постои големо поле на кое се уште може да се работи и да се истражува.

Лидерството во невладините и религиските организации во голема мера зависи од карактеристиките на самиот лидер. Лидерот има за цел да ги мотивира и поттикне следбениците да го следат, и тоа не на сила, туку доброволно. За да следбениците го следат својот лидер, тие мора да веруваат дека целите кои треба да се постигнат со нивното дејствување, се оние „вистинските“ и „исправните“. Тоа е задача на усоешниот лидер. Успешниот лидер треба да ги убеди своите следбеници

дека тоа што треба да го направат е добро како за нив самите, така и за останатите околу нив. Невладините и религиските организации во Република Македонија имаат се поголем број на лидери, кои придонесуваат за нивен поголем успех, а со самото тоа напредок на општеството. Во последните две децении нашето општество беше во процес на транзиција, што донесе и поголем број на промени. Важна улога во промените имаше и промената од еден во друг политички и економски систем. По осамостојувањето на Република Македонија дојде до појава на голем број на невладини и религиски организации со што се случила погребата од нови лидери. Во време на вакви општествени промени се појавуваат и докажуваат вистинските лидери. Така на пример во овој период се појавија и поголем број на Евангелско-протестантски цркви, а со самото тоа и голем број на лидери. Овие лидери имаа вистинска можност да ги докажат своите вештини и способност за развој и напредок на самите организации. Во последната деценија се појавија и првите Комуни за рехабилитација, а со самото тоа и лидери кои имаа за задача да ги развијат овие организации. Лидерите во овие организации имаа за цел да пронајдат што поголем број на следбеници. За таа цел голем дел од овие лидери имаат голема харизма, односно во рамките на самите организации се практикува харизматско лидерство. Дел од овие организации имаат голем успех, а друг дел немаат успех. Затоа треба да се открие како влијае ова харизматско лидерство во овие организации.

Како и сите лидери, така и овие лидери се под големо влијание на процесот на глобализација. Самата глобализација носи големи промени и конкуренција, со што беа зафатени и овие организации, кое пак претставува и голема можност за докажување на вистинските лидери, кои имаат визија, за што е потребно да соберат свои следбеници, за заедничко остварување на заедничката визија. Со отворање на нашето општество кон остатокот на светот дојдоа и голем број на меѓународни експерти и поддржувачи, кои вршеа обука и даваа логистика на лидерите во овие организации. Неретко овие луѓе беа и директни спонзори и основачи на невладините и религиските организации, со што директно или индиректно придонесоа за развој и напредок на организациите. Задача на харизматските лидери е да придобијат што поголем број на следбеници.

Лидерството претставува способност на едно лице да влијае врз другите, на тој начин што ќе ги поттикне заедно да работат и да се вложуваат во остварувањето на целите на организацијата. Изворот на влијание на лидерот врз своите следбеници може да биде формално, кое потекнува од структурата на организацијата, и

неформално, кое потекнува од положбата на лидерот во самата организацијата. Во Комуните за рехабилитација и Евангелско-протестантските цркви во Република Македонија повеќе е застапен неформалниот извор на влијание. Лидерот ги поттикнува промените и ги создава и пласира идеите во организацијата. Со оглед на тоа што тој без принуда ги води следбениците, треба да пронајде начин како да ги пренесе идеите на останатите, а истовремено да ги убеди дека тие се за општо добро.

Истовремено лидерството претставува и процес и одлика. Како процес лидерството е употреба на неприсилно влијание за да се оформат целите на една група или организација, да се мотивира однесувањето кое помага при остварувањето на тие цели, и да се помогне при дефинирањето на култура на групата или организацијата (Грифин, 2010). Порано за лидери се сметале оние луѓе кои што можат да постигнат цели и задачи кои се поголеми од вообичаените, со тоа што ќе ги поттикнат следбениците. Како и да е, денес овој вид на дефинирање на лидерството не ја отсликува реалноста. Денес се смета дека постојат онолку дефиниции за лидерство, колку што постојат и нејзини автори, односно секој кој се обидел да го дефинира лидерството ставил во неа нешто што е карактеристично само за него.

Постојат најразлични дефиниции за поимот лидерство. Па така според Патрик Витакер (Patric Witaker, 1995) лидерството претставува однесување или поведење кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели. Според Контс Одонел (Koontz O'Donnell) лидерство е влијание врз активностите на индивидуата или групата во нивните напори да ја постигнат целта во дадена ситуација. Лидерството често се поврзува со влијанието на една личност врз другите личности. Исто така тоа зависи, и е поврзано колку тоа влијание врз другите лица ќе го промени нивниот начин на однесување. Лидерството често се поврзува и со способноста колку еден лидер може да ги привлече останатите околу него, и колку тој лидер ќе успее да биде следен од потенцијалните следбеници.

Постојат голем број на различни дефиниции за лидерство, во зависност од тоа од кој аспект се дефинирани, и од времето кога тие биле направени. Една од најчесто употребуваните дефиниции за лидерство е онаа кога едно лице влијае врз останатите лица, се со цел да се насочат и координираат активностите во организацијата. Поголемиот број од дефиниции за лидерството во себе го содржат влијанието на едно лице врз останатите лица. Треба да се напомене дека тука станува збор за непринудно влијание за едното лице (лидерот) биде следено од останатите лица. Исто така поголемиот број на дефиниции во себе како крајна цел вклучуваат

постигнување на поставените цели и задачи на организацијата. Лидерството не се случува одеднаш, туку тоа е процес кој трае континуирано и постојано.

Лидерството претставува комплексен поим, кој е составен од повеќе сегменти, и тоа лидер, следбеници и варијаблите кои влијаат во дадената ситуација. Лидерството има две основни димензии. Првата димензија е создавање на визија за иднината, без која не е возможно да постои една организација, односно визијата е движечка сила што ја придвижува организацијата, и е цел и суштина на постоењето на организацијата. Втората димензија е поттикнување на луѓето таа визија да ја направат стварност, а нејзина цел е индивидуите да ја работат својата работа на најдобар можен начин, како поединечно така и групно, се со цел исполнување и остварување на целта на организацијата. Исто така составен дел на лидерството се и принципите, особините и вештините на лидерот, кои имаат голема улога и влијание во остварувањето на визијата на организацијата.

Постојат неколку важни карактеристики на лидерството:⁴

- Лидерството е динамичен процес кој е под влијание на променливите барања на задачата, самата група и поединечните членови. Од ова произлегува дека не постои најдобар начин на лидерство, и лидерите за да ја извршат успешно нивната улога треба да искажат различно однесување.
- Лидерството не се ограничува само на едно лице. Обично, поставениот лидер (менаџер) формално се грижи за групата, но тој не мора во практика да биде и лидер на групата.
- Лидерството се извршува и е под влијание на специфичен збир на околности, кои што го создаваат организациониот контекст. Овој контекст е важен за определување на степенот на моќта што ја поседува лидерот.
- Главната улога на лидерот е да влијае на групата на своеволно обврзување во остварувањето на целите на групата.

Една од најважните predispozicii за успешно и ефективно лидерство е постоењето на визија. Визијата е клучна работа која треба да ја поседува секој успешен лидер. Визијата е иницијатор и поттикнувач за успех на секоја организација за исполнување на нејзината стратегија. Во реалноста за лидерството се смета дека е особина за тоа како да се стекне и да се здобие со некоја позиција или титула, но во суштина лидерство претставува вештина и способност како да се стекнат што

⁴ ДРАКУЛЕВСКИ, Љ. (1999) *Лидерство – основа за ефективен стратегиски менаџмент*. Скопје: Економски факултет, стр. 14

поголем број на следбеници. Пресудно за стекнување на следбеници е влијанието, односно способност да се убедат и придобијат следбениците да работат на заедничката визија. Се смета дека харизматичните лидери се оние кои имаат пресудно значење во одредени ситуации.

3.2 Поим за лидер и неговите карактеристики

Постоја голем број дефиниции за лидери. Сепак некои од нив се истакнуваат и издвојуваат, односно имаат најголема примена во науката и во секојдневниот живот. Како што и претходно напоменавме за лидер се смета она лице кое има способност непринудно да влијае врз другите лица. Се смета дека вистински лидер е оној кој ќе ги натера другите луѓе да направат работи што инаку не би ги направиле (Николовски, 2005). Поголемиот број од дефиниции за лидер го нагласуваат влијанието на лидерот врз другите, неговата контрола врз другите, и неговата неприсилност да го следат другите.

За успешноста на една организација голема улога и влијание има лидерството, односно начинот на водење и раководење на организацијата. За лидерството да биде исправно спроведено, и за да тоа биде ефективно, се со цел за да има успешно влијание врз организацијата, тоа треба да биде спроведено од вистински луѓе т.е. лидери. Лидерот преставува еден од суштинските основи и темели на една организација.

Постојат различни размислувања и гледишта за тоа кои се вистинските карактеристики на еден лидер. Џејмс Коузес (James Kouzes) и Бери Поснер (Barry Posner) издвојуваат седум карактеристики кои треба да ги поседуваат успешните лидери. Прва карактеристика која треба да ја поседува секој вистински лидер е искреност. Искреноста е врвен приоритет за понатамошна успешност и напредување. Никој од следбениците не сака да биде лажен од својот лидер. Следбениците во својот лидер гледаат човек од доверба, кои има висок интегритет. Визионерството е карактеристика која е својствена за секој лидер. Лидерот мора да има визија за тоа во кој правец ќе ја води организацијата. За менаџерот е доволно само да ги извршува поставените задачи и да ги постигнува поставените цели, но лидерот мора да биде способен и нив да ги осмислува, а по потреба и менува. Секој човек сака да биде дел од успешна организација. Никој не сака да биде влучен во

нешто, а тоа нешто не може да се постигне, односно однапред да биде осудено на неуспех. За сето ова е потребно компетентност од страна на лидерот. Следбениците мора да веруваат дека нивниот лидер е способен, односно компетентен за постигнување на целите на организацијата. Важна особина на секој лидер е неговиот ентузијастички дух. Лидерот треба да биде способен да ги мотивира своите следбеници во остварувањето на заеднички поставената цел. Можноста лидерот да ги инспирира следбениците во постигнување на целта, носи голема лојалност и извршителност. Важна особина и карактеристика која треба да ја поседува еден успешен лидер, за да може успешно да ја води организацијата е интелигенцијата. Лидерите треба да бидат меѓу најпапетните луѓе во организацијата, и да имаат способност на брзо решавање на проблемите. Тие треба секоја проблематична ситуација да ја гледаат од повеќе аспекти. Секој член на организацијата сака да има лидер кој ќе има високо ниво на интелигенција. Друга многу важна карактеристика која треба да ја поедува лидерот е праведноста, односно пред се тој треба да биде фер кон секој еден во организацијата. Лидерот не треба да биде пристрасен при донесување на своите одлуки, и тој не треба да завзема страна во некој конфликт. Како и да е оваа карактерна особина на лидерот е поврзана со искреноста, односно за да лидерот биде праведен пред се тој мора да биде искрен. Последна карактерна особина која треба да ја поседува секој добар и успешен лидер е отвореноста, слободоумноста и визионерството. Секој лидер треба да има визија за својата организација. Тој треба да знае што сака самиот тој и неговите следбеници, и во тој правец да ја води организацијата. Лидерот треба да биде отворен за нови идеи и предлози и да го почитува мислењето на своите потчинети.

Лидерите се лица кои гледаат подалеку од останатите во една организација. Лидерите сакаат да знаат што се случува во сите сектори и како тие си влијаат меѓу себе. Вистинските лидери секогаш се нафаќаат на решавање на проблемите, не се плашат да се соочат со нив, а исто така тие не прифаќаат статус-кво ситуација. Лидерот секогаш е спремен да се соочува со проблемите и да ги решава на најбрз и најефективен начин. Тој се бори за своите вработени, се со цел тие да имаат подобра работна атмосфера и подобри услови за работа. Мотивацијата на вработените е исто така дел и му припаѓа на лидерот. Ефективниот лидер преставува „локомотива на возот“ во рамките на организацијата. Во организацијата лидерот секогаш прв ја покренува акцијата, и е спремен да превземе ризик, односно тој е оној кој ги охрабрува другите да го следат, а истовремено и ги координира нивните активности.

Да се биде лидер значи да се има карактер, односно да се имаат високи морални вредности во сите ситуации, без разлика на околностите. Лидерот треба да има карактер и да „си стои на зборот“ со што кај своите следбеници ќе стекне доверба, и ќе мотивира да го следат. Исто така важно е да се напомене дека лидерот треба да биде флексибилен и да биде подготвен на промени, со што ќе влијае и ќе допринесе и самата организација да се менува, напредува и развива, со што истата ќе биде поуспешна. Според одредени експерти генерално постојат два пристапа на карактеристиките на еден водач. Првиот пристап е кога индивидуата се раѓа со лидерски предиспозиции, односно „тој е роден лидер“. Тој е интелегентен, има високо ниво на самодоверба, секогаш е спремен да превземе иницијатива и ризик итн. Вториот пристап е кога лицето кое е лидер на работите во организацијата гледа од повисока „птичја“ перспектива. Ваквиот поглед на него му носи целосна слика за состојбата во организацијата.

Според американскиот психолог Луис Леон Терстон (Louis Leon Thurstone) постојат повеќе карактеристики кои се својствени за еден лидер. Успешен лидер треба да биде вешт говорник, треба да има добри комуникациски и математички способности. Други важни негови карактеристики се визионерството и креативноста. Денес секој лидер мора да биде и добар претприемач, за што е потребно визионерство, креативност и храброст. Ако ги нема овие работи организацијата може да се најде во големи тешкотии и проблеми. Тие преставуваат движечка и развојна компонента на организацијата. Добриот лидер мора да биде спремен целиот свој живот да го наградува своето образование. Тоа претставува основен предуслов за можен негов понатамошен професионален развој и напредок во кариерата. Во денешниов суров свет кога голем број на работи се свртени кон парите, многу важна лидерска карактеристика е сочувството. Вистинскиот лидер мора да има сочувство кон своите потчинети, а не по секоја цена слепо да ги следи поставените цели.

Постојат различни мислења за улогата на лидерот во XXI век. Со текот на годините со развој и напредок на општеството, доаѓа и до развој на организацијата. Особено тоа доаѓа до израз со појавата на глобализацијата, која трае до денес. Според Вилијамс (Williams) од лидерот на XXI век не се очекува да биде гуру кој се знае, ниту да има лек за сите болести. Од него се очекува да поставува вистински прашања, тој не мора да ги знае одговорите на сите прашања, но тој мора да знае кој прашања се вистински. За вистински да се осознае лидерот во целина треба да се проучуваат и истражуваат неговите лични, психолошки и физички карактеристики.

Овие карактеристики, односно различностите на овие карактеристики ги одделуваат лидерите од оние кои не се лидери, односно со овие карактеристики може да се препознае кој е лидер, а кој не е лидер.

Постојат четири начини на кој лидерот влијае врз групата. Пред се лидерот ја насочува групата. Тој на свој начин и со свои предлози на групата и кажува што треба да прави понатаму, односно го определува нејзиниот правец на дејствување. Понатаму негова задача е да ги одреди правилата по кој групата треба да дејствува понатаму. За да се постигне поставената цел, лидерот ги кажува легитимните и легалните начини на кој тоа треба да се направи. Лидерот треба да влијае на кохезијата на групата. Тој треба да ги зближува членовите и да прави целата група да се чувствува како едно и да нема поделби. На крајот тој и предочува на групата кој се нејзините средства и ресурси кои може да ги искористи за постигнување на поставените цели.

Да се биде лидер не значи да се биде и менаџер, односно да се биде добар лидер, не значи дека треба да се биде и добар менаџер. Некои истражувачи сметаат дека постои поврзаност помеѓу лидерството и популарноста, но други па сметат дека тоа секогаш не е така. Оваа поврзаност особено е истакната и може да се препознае во политиката. Дали едно лице е лидер, зависи од обемот на влијанието што го има вон овластувањата содржани во службата (Daniel Katz и R.L. Kahn, 1995). Тие сметаат дека „шефот може секогаш да не биде во право, но тој секогаш е шеф“. Многу ретко се случува лидерот да биде избран од самата група, односно тој да биде препознае од неговите следбеници како лидер, а не тоа да му биде доделено како некоја титула. Идеална ситуација би преставувало како самите следбеници ќе го препознаат некогаш како лидер, а истовремено тоа лице ќе има лидерски способности, квалитети и карактеристики затоа што едноставно ги поседува, а не само затоа што е лидер и мора да ги поседува. Со еден збор идеално е кога некој човек природно ќе се постави и издигне како лидер во една организација. Познато е дека добриот лидер раководи од три позиции. Една од нив е дека тој треба да биде на чело на групата, односно да ја води и да и го покажува патот. Кога тој се наоѓа меѓу групата (во средина) негова задача и обврска е да ги мотивира и охрабрува членовите на групата. Постојат членови во групата кога понекогаш заостануваат и „застрануваат од патот“. Тогаш лидерот треба да биде со нив да ги собира и усмерува, со што тој се наоѓа во последните редови на групата.

Во Република Македонија се појавија добри лидери во последно време. Тоа до особен израз дојде во последниве години со појавата и развојот на претприемачкиот дух. Сепак како релативно „млада“ држава се уште сме на почеток во создавањето на млади и храбри лидери, кои знаат да преземат ризик и самоиницијатива.

Особено лидерството се има развиено во невладините и религиските организации во Република Македонија. Овој тип на организации бараат исклучително лидерство. Вакви организации кај нас се појавија веднаш по осамостојувањето во 1990-те години (се мисли на Комуни за рехабилитација и Евангелско-протестантски цркви). Тие мораа да преземат големи и храбри чекори за да можат да постигнат успех и да може да се развиваат и напредуваат. Ризикот кои го поднесоа (а и се уште го поднесуваат) овие организации е огромен. Во голема мера тоа се должи на големата доза на скептицизам и предрасуди која постои кај населението. Како и да е сепак, овој вид на организации денес има се поголем и поголем број на следбеници, што во голема мера е заслуга на несебичните и храбри лидери кои ги имаат овие организации. Најголемиот дел од овие лидери несебично го посветија целиот свој живот на своите работни обврски, ризикувајќи го својот деловен и приватен живот. Тоа пред се должи на нивните убедувања и верувања. Тие претставуваат една движечка сила која овие луѓе ги прави вистински лидери. За да се биде лидер на ваква организација е голема работа, затоа што знаеме дека овие организации се непрофитабилни, а денес во светот во кој живееме материјалното има голема улога, и многу е тешко да придобиеш следбеници кои ќе те следат без да имаат некоја материјална корист од тоа што ќе те следат.

3.3 Теории за лидерство

Постојат поголем број на теории за лидерство, и нивниот број со текот на годините се повеќе се зголемува. Најразлични истражувачи и теоретичар развивале и пропагирале одредени теории за лидерство. Секој од нив во своето време во кое што живееле ја нагласувал теоријата за која што тој сметал дека е најисправна. Како и да е денес постојат одреден број на теории кои се општо прифатени, односно поделби на теории кои се користат и изучуваат насекаде во светот. Од овие теории за лидерство се произлезени голем број на стилови на лидерство, кои може да се

употребуваат во зависност од времето и местото. Иако лидерството постои скоро од самиот почеток на човештвото, најголемиот број на теории биле развиени во текот на минатиот век. Овие теории биле развивани со цел да може на што подобар начин да се разбере лидерството, за подобра и поефикасна негова примена.

Во зависност од моменталната состојба на опкружувањето, како и конкретната општествено економски ситуација, лидерот треба да го избере оној стил на лидерство кои најмногу ќе одговара за неговата организација. Треба да се избере оној стил на лидерство кој е најпогоден и најприменлив за вработените, од една страна, но од друга страна треба истиот стил на лидерство да придонесе и за успешност на организацијата. Не постои некој стил кој е универзален и кој може да функционира во било која ситуација. Лидерскиот стил зависи од повеќе работи, како што се неговиот карактер, тоа што тој работи, каков е пазарот каде што тој дејствува итн.

На почеток на развојот на мислата за теории за лидерство, се развиле три групи на теории за лидерство. Првата група теории се теориите на карактерни црти, кој укажуваат на тоа какви карактерни црти треба да поседува некоја личност за да биде лидер. Втората група на теории се бихејвиористичките теории, кај кои за главен фокус се зема начинот на однесување на индивидуата која е лидер. Третата група се ситуциските теории, кои укажуваат на тоа како лидерот се однесува во одредени ситуации.

Освен оваа генерална поделба на теориите за лидерство, подоцна, поточно во 1980-те години се појавиле и голем број на други теории. Позната теорија е таа која зборува дека задача на лидерот е да им покаже на следбениците која е целта на организацијата, за тие да го вложат својот максимум. Ова се нарекува трансакциско лидерство. Друго слични на ова лидерство е трансформациското, каде што следбениците треба да го дадат својот максимум, но преку промена на нивниот начин на размислување и однесување, за кое големо влијание треба да има лидерот. Карактеристично е харизматското лидерство, каде што лидерот го има својот авторитет не поради тоа што му е доделен, туку поради што тоа тој „природно“ го има, како резултат на неговата силна личност.

Денес постојат уште поголем број на теории за лидерство, кои имаат за цел унапредување на ефикасноста на лидерството и лидерите. Меѓукултурното лидерство е едно од нив. Овој вид на лидерство се користи кога се во прашање работи од меѓународен карактер. Во последно време дојде до развој на Е-лидерство.

Ова лидерство најчесто се користи кога треба да се реши локален проблем, но за кој е потребно интернационално искуство. Стратешкото лидерство се однесува на лидерство кое се употребува кога е потребно да се донесат некои стратешки одлуки, кој се од највисок приоритет. Етиката и праведноста во лидерството е многу важна. Етичкото однесување на лидерите е важна особина и предуслов за нивна успешност. Во последно време се разви и етичко лидерство, во која и нашата држава зема учество, односно на ниво на државата се организираат разни предавања и семинари.

Како што можеме да видиме постојат огромен број на стилови на лидерство. Од прикажаното можеме да заклучиме дека постојат теории за лидерство кои настанале во различни временски периоди, и во зависност од времето кога настанале тие се сметале се најдобри и најуспешни. Секој стил на лидерство не може да биде практикувано во секое време и во секоја ситуација. Треба да се одбере да се употребува оној тип на лидерство кој е најдобар за решавање на дадената ситуација. Често во праксата може да се сретнеме и со комбинација на повеќе видови на лидерство истовремено. Понекогаш е добро да се комбинираат стиловите на лидерство се со цел да се извлече најдоброто од нив. Прво настанале традиционалните теории на лидерство, потоа современите теории за лидерство (во 1980-те години), па последни најнови теории за лидерство почнале да се развиваат од почетокот на овој век, па се до денес.

Теоријата на карактерни црти укажува на тоа дека лидерството зависи од карактерните црти на лидерот. Оваа теорија поаѓа од тоа дека секој човек се раѓа со некои карактерни црти, но кај некои овие карактерни црти се особено погодни за лидерство. Добрите лидери ја имаат вистинската комбинација на карактеристики, која е потребна за успешно водство. Со помош на оваа теорија се определуваат карактеристиките на добрите лидери. Лидерството произлегува од карактеристиките кои се специфични за лидерите. Карактеристиките на лидерите се: интелигенција, образование, сигурност, активност, партиципација, социо-економски статус. Ова лидерство зависи од околината т.е. се разликува од ситуација до ситуација.

Бихевиористичките теории сметаат дека за еден лидер да биде успешен, тој треба да има одреден начин на однесување. Авторите на овие теории сметаат дека иако особините и карактеристиките кај населението се прилично хомогени, сепак постојат одреден број на луѓе кои поседуваат таков вид на способности кои се карактеристични само за лидерите. Едно од најстарите истражување за однесувањето на лидерите, е она кое во текот на 30-те години на минатиот век го спровеле Курт

Левин, Роналд Липит и Ралф К. Вајт.⁵ Тие во оваа теорија развиле три стилови на лидерство, и тоа:

- Автократски – во овој стил на лидерство главниот и последен збор го има лидерот. Тој ги дефинира целите и задачите. Тој некомпромисно самостојно ги донесува сите одлуки. Потчинетите немаат право да даваат свое мислење и предлози, иако тои можеби ќе придонесат за успешност на организацијата.
- Демократски или партиципативен – во овој стил на лидерство лидерите до одреден степен им дозволуваат на останатите да учествуваат во донесувањето на одлуките. Потчинетите тука имаат поголема слобода во размислувањето и делувањето, и тие се третираат со достоин почит.
- *Leissez-Faire* – во овој стил подредените имаат тотална слобода во извршувањето на задачите. Тие имаат можност самостојно да донесуваат одлуки и самите да го изберат начинот на кои ќе ги постигнат тие цели.

Друга бихевиористичка теорија е „теоријата за континуум“. Истражувачкиот тим на Рензис Ликерт (Rensis Likert, 1961) заедно со неговите соработници на Институтот за социјални истражувања на Универзитетот во Мичиген ја создале оваа теорија. Оваа теорија укажува на тоа дека ставовите на лидерот кон своите подредени може да биде во еден континуум нанесен на графикон, каде што на едната страна би се наоѓал лидерот кој е ориентиран кон вработените, а на другата страна лидерот кој е ориентиран кон работата.

Друга бихевиористичка теорија е „дводимензионална теорија“, која била создадена на Државниот универзитет во Охајо во 1948 година. Според оваа теорија постојат две димензии на однесувањето на лидерството. Едната димензија е укажувањето, а другата димензија е поттикнувачката структура. И двете димензии се однесуваат на својствата кои треба да ги поседува лидерот во организационото структурирање. Поттикнувачката структура е насочена на задачи, а укажувањето е насочено кон односите.

Наредната бихевиористичка теорија е „теоријата на менаџерска мрежа“, која претставува продолжение на истражувањата во Мичиген и Охајо, а била развиена од страна на Роберт Р. Блејк и Џејн С. Мутон (Robert R. Blake и Jane S. Mouton, 1964). Оваа теорија ја избегнува поделбата на екстремни лидерски стилови и нуди поголем број на комбинации. Од оваа теорија произлегуваат пет стилови на лидери.

⁵ LIPPITT, R. and WHITE, R. K. (1947) *An Experimental Study of Leadership and Group Life*. New York: T.M. Newcomb and E. L. Hartley (eds.). *Readings in Social Psychology*, p. 315-320

Ситуационите теории укажуваат на тоа дека кај лидерството освен карактерните црти и начинот на однесување на поединецот, влијание има и ситуацијата. Постојат повеќе фактори кои влијаат врз успешноста на лидерот. Првите фактор се однесува на неговата перцепција, односно со колкава прецизност лидерот ги перципира работите (ситуациите) околу него. Важна карактеристика која го нагласува овој стил на лидерство е неговото искуство, односно се смета дека успешниот лидер треба да има солидно искуство во областа која ја води. Се смета дека колку е поголемо неговото искуство, толку има поголеми шанси тој да биде поуспешен. Важна особина која треба да ја поседува успешниот лидер, според оваа теорија, е сфаќањето на поставените задачи. Добриот лидер мора пред се вистински да ги разбере задачите, за после тоа да може и да ги спроведе. Наредните особини за успешност на лидерот се поврзани со очекувањата. Очекувањата се однесуваат на три ниво. Првото ниво се однесува кон неговите претпоставени, второто ниво кон неговите колеги, а третото ниво е очекувањата на неговите подредени.

Првата ситуациона теорија била онаа на Фред Е. Фидлер (Fred E. Fiedler, 1965) каде се вели дека успешноста на лидерството зависи од поврзаноста на барањата во ситуацијата и стилот на лидерството. Оваа теорија се темели на најмалку посакуван соработник ЛПЦ (LPC), како и насоченоста на лидерот: или кон односите или кон задачата.

Друга ситуациона теорија е онаа на Роберт Ј. Хауз (Robert J. House, 1974). Оваа теорија е наречена пат-цел теорија. Според оваа теорија главни задачи на лидерот е да ги постави и објасни целите на подредениот, да му помогне да го пронајде најдобриот пат за остварување на целите, и да ги отстрани сите пречки на патот при остварување на целите. Од оваа теорија произлегуваат четири стила на однесување на лидерот.

Виктор Врум и Филип Јетон (Victor Vroom и Philip Yetton, 1973) развиваат уште една ситуациона теорија. Според оваа теорија најважна е одлуката, и тоа колку е квалитетна таа одлука, и колку е прифатлива таа одлука за сите.

Во 1988 година и Пол Херси и Кенет Х. Бланчард (Paul Hersey и Kenneth H. Blanchard, 1988) развиваат модел на ситуациона теорија. Оваа теорија е заснована на заемно дејство помеѓу обемот на три работи. Првите две работи се поврзани со лидерот, а третата е поврзана со следбениците. Првата работа е директивата што ја дава лидерот. Втората работа се доднесува на емоционалната поддршка што лидерот

им ја дава на своите следбеници, а третата се однесува на тоа колку се следбениците зрели за да ги постигнат поставените цели и задачи.

Современите теории за лидерство се сметаат сите оние теории кои се создадени од 1980-те години па до денес. Најпознати теории кои се развиле во овој временски период се трансакциското, трансформационото и харизматското лидерство.

Трансакциското лидерство се карактеризира по тоа што лидерот има за цел да ги поттикне следбениците да го променат својот начин на однесување, тако што тие би ја работеле работата максимално добро, а при тоа да им ја објасни и нивната улога во целата таа ситуација. Додека, трансформационото лидерство се однесува на радикална промена на начинот на однесување на следбениците, во насока на постигнување на посакуваните цели и резултати. Ваква поделбана овие две теории направиле и развиле Џејмс Мек Грегор Брнс (James Mac Gregor Burns, 1978) и Бернард Бас (Barnard Bass, 1985). Кај трансакциското лидерство, лидерот на подредените им кажува што се очекува од нив и која е наградата која ќе ја добијат. Кај трансформационото лидерство лидерот обрнува внимание и на емоциите и чувствата на своите следбеници и им нуди визија за нивната иднина.

Харизматските лидери се карактеризираат со тоа што имаат огромно влијание врз своите следбеници, но тоа не е последица од некој доделен авторитет, туку поради нивните посебни вештини, способности и моќ на убедување. На еден начин ова лидерство е многу слично со теориите на карактерни црти за лидерство, затоа што поаѓа од тоа дека харизмата кај индивидуата е пресудна за успешно лидерство. Ова лидерство е карактеристично по тоа што лидерот треба да ги мотивира своите следбеници, па затоа може да се поврзе и со трансформационото лидерство.

Во последните 10 години се појавија голем број на нови теории за лидерство. Една од нив е теоријата за меѓукултурно лидерство. Ова лидерство се користи за решавање на прашања од меѓународен интернационален карактер. Често пати се користи за решавање на конфликти помеѓу две соседни земји, кои имаат меѓусебно нерасчистени односи. Ова лидерство се занимава со разликите помеѓу културите.

Исто така во последно време карактеристично е и Е-лидерството. Ова лидерство се користи за решавање на локални проблеми, за кои е потребно поголемо интернационално искуство. Ова лидерство е поврзано со електронската комуникација. Во последно време многу беа користени социјалните мрежи за ваков вид на лидерство, кое помогна за симнување од власт на многу режими ширум

светот. Ваков вид на лидерство беше користено и во Република Македонија, при организирање на разни протести.

Постојат најразлични размислувања за тоа што претставува етичкото лидерство. Најголемиот број на директори и бизнисмени сметаат дека етичко лидерство претставува тоа лидерот да има добар карактер. Други пак размислуваат дека тоа претставува лидерот да има „вистински вредности“ и да има „силен карактер“ така што да може да одолее на сите искушенија кој може да се појават на патот. Лидерите кој практикуваат ваков вид на лидерство, сметаат дека тоа се состои од повеќе делови, и тоа не само нивните следбеници, туку и останатите надворешни следбеници, се со цел да имаат исти заеднички вредности, цел и визија, но при тоа да се задржи индивидуалната автономија т.е. почитување на моралната заедница.⁶

Стратешкото лидерство претставува лидерство кое се занимава со креирање, управување, развивање и спроведување на стратегијата на една организација. Ова лидерство е спроведувано и од формалните и неформалните лидери во организацијата. Со помош на ова лидерство се остварува и постигнува стратегијата на организацијата. Главен фокус на ова лидерство е стратегијата, нејзиното дефинирање, спроведување и постигнување.

Нормално постојат и огромен број на други нови теории за лидерство, и што е најважно со текот на времето нивниот број се повеќе расте и се зголемува. Дел од нив придонесуваат за организациите да бидат што поуспешни.

3.4 Детерминанти на ефикасност на лидерството

Постојат голем број на фактори т.е. детерминанти кои влијаат на успешноста на лидерството. Ефикасното лидерство треба да ги постигне целите на организацијата, врз основа на стратегијата и планот на организацијата. Ефикасноста на лидерството зависи од надворешни и внатрешни фактори. Надворешните фактори се сите оние фактори кој не зависат лично од лидерот, односно зависат од околината и опкружувањето. Внатрешните фактори претставуваат личните индивидуални карактеристики на лидерот. Во нив спаѓаат генетските, когнитивните и другите лични карактеристики на лидерот. Овие детерминанти се наведени во делото на

⁶ FREEMAN, R. E. and STEWART, L (2006) *Developing Ethical Leadership*. Virginia: Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. p. 3

Фалмер (Falmer, 1995). Големината на организацијата има значајна улога во успешноста на организацијата. Добро е една организација да расте во својата големина, но истовремено треба да ја задржи својата ефикасност и успешност. Важна карактеристика за успешно лидерство е информациите во организацијата да бидат достапни навремено, и точно на оној за кого се наменети. Исто така личноста на лидерот треба да биде таква за да може да ја спроведува стратегијата на организацијата. Четвртата детерминанта е совпаѓањето на целите на организацијата, со целите на нејзините членови. Колку е поголемо совпаѓањето на целите, толку има поголеми шанси организацијата да биде поуспешна. Затоа е добро при поставување на целите на организацијата да се зимаат во предвид и потребите на вработените. Ова се надоврзува и со донесувањето на одлуките, односно се смета дека целите подобро ќе се постигнуваат и задачите поуспешно ќе се извршуваат ако одлуките кои се донесуваат бидат донесени од страна на тие кои ќе треба да ги извршат. Последна детерминанта, но не и поневажна е добрата состојба на организацита. Тука се мисли дека организацијата треба да има добра финансиска основа.

Постојат шест когнитивни фактори кои имаат влијание врз лидерството. Првиот фактор се однесува на интелигенцијата, односно на целокупноста на мислите и нивното менаџирање. За успешно лидерство потребно е солидно познавање на работата која се води, односно потребно е соодветно работно искуство. Визионерството и креативноста се составен дел на успешното лидерство. Визионерството е потребно за да се мотивираат членовите, односно на следбениците име потребно тие да знаат каде одат. Креативноста се користи и е особено значајна при решавање на одредени конфликти и проблеми, на нов креативен начин. Лидерот треба да има способност да ги пронаоѓа вистинските луѓе за вистинските задачи. Последниот когнитивен фактор е насочен директно кон лидерот, и се однесува на неговата подготвеност континуирано да се образува и да го надополнува своето знаење.

3.5 Нивоа на лидерство во организацијата

Погрешно е размислувањето дека лидерство треба да постои само во повисоките нивоа на организацијата. Лидерството треба да биде присутно и да се практикува во секое ниво на организацијата. За да се биде лидер не е важно која

титула ја поседува поединецот или каква улога му е доделена во организацијата. Луѓето можат да бидат лидери на секое ниво и во секое време, и нема потреба да чекаат за „официјално“ да бидат назначени како лидери. Постојат три нивоа на лидерство: тактичко, оперативно и стратешко лидерство.

Тактичкото лидерство се користи за краткорочни цели, односно во ситуации каде е потребно да се постигнат брзи резултати. Овие лидери треба да се грижат за потребите на своите следбеници, при остварување на мисијата и целите на организацијата. Тие треба да се стремат да направат таква атмосфера со која ќе покажат дека се грижат за нив, па дури ако тоа подразбира и да се жртвуваат за одредени работи. Како и да е, постојат многу фактори кои влијаат врз успешноста на ова ниво на лидерство, а само еден фактор зависи директно од лидерот, а тоа е неговата харизма.

Најчесто оперативните лидери се задолжени за водството на едно одделение или сектор. Нивна примарна задача претставува оптимизирање на ефикасноста на нивниот сектор. Тие исто така се задолжени и да воспоставуваат врски и комуникација и со останатите оддели во организацијата. Оперативните лидери играат голема улога во подготвувањето и помагањето на стратешкото лидерство. Тие даваат поддршка на вредностите во организацијата и придонесуваат за јакнење на културата во согласност со овие вредности.

Стратешкото лидерство се занимава со долгорочни цели. Ова лидерство има задача да работи на тоа да создаде одржлива организација која е способна да функционира во секакви околности. Тие привлекуваат вистински луѓе кои и се потребни на организацијата, и кои ќе придонесат за реализација на мисијата и стратегијата на организацијата.

3.6 Лидерство во глобален контекст

Глобалните организации, во кои несомнено спаѓаат и невладините и религиозните организации, се соочуваат со голем број на предизвици, со што се наметнува тие да се однесуваат поинаку, за разлика од пред дваесетина години. Глобализацијата претставува процес во кои организациите мора да дејствуваат и размислуваат на светско ниво. Ова се должи на се поголемата конкуренција, како и развој на комуникацијата. Во денешнава глобална ера организациите мора да имаат

лидери, кои што можат да ги постигнат целите на организацијата на глобално ниво. Специјалистите за човечки ресурси треба да регрутираат и обучуваат лидери, кои ќе знаат и ќе можат да ги задоволат потребите на организацијата на глобално ниво. Постојат шест принципи за успешен развој на глобалното лидерство. Треба да се знае која е потребата да се развиваат лидери на глобално ниво, односно дали има или нема потреба од нив. За да се знае во кој правец треба да се развива лидерот, најдобар показател за тоа се барањата на потрошувачите. Кога ќе се определува стратегијата за развој на глобалните лидери добро е и тие да бидат дел од тоа. Тоа треба да се направи на вистински начин, односно ако се работи за глобално лидерство, тогаш лидерите можат да бидат од различни делови на светот, па треба да се најде начин како тие да се поврзат. Сето ова со себе носи големи трошоци. Затоа е потребно е да се најдат добри финансиери и подржувачи кои се стабилни и сигурни, и кои во континуитет ќе даваат поддршка.

Постојат пет развојни чекори кој треба да се употребат за развој на глобалното лидерство:⁷

- Прв чекор - воочи ги меѓукултурните разлики.
- Втор чекор - креирај силни и јаки меѓукомуникациски врски со другите култури, особено со локалните.
- Трет чекор - изврши адаптација на лидерските методи, за да бидат во согласност со локалната реалност.
- Четврт чекор - направи интеграција, а ако е потребно и промена на некои вредности, со цел за да балансираш со локалните практики.
- Петти чекор - потребна е локализација на знаењата и вештините на лидерот, односно спојување на глобалните и локалните знаења, вештини и способности.

Како резултат на вакви културни разлики нормално е во различни земји да се развијат различни гледишта за лидерството. Во САД предност се дава на неформалната и умерена употреба на сила. Во Велика Британија се применува поагресивен тип на лидерство, со поголемо превземање на ризик. Во Франција при употребата на лидерството се користат поформални врски, и лидерството е насочено кон суштинските вредности. За Германија е карактеристично што постои голема

⁷ Aperia Global (2009) What is Global Leadership. Достапно од: http://www.aperialglobal.com/newsletter_archive/publications_newsletter042.asp [Превземено на 05.10.2012].

дистанца помеѓу лидерите и следбениците, и се нетолерантни кон девијантни личности и идеи. Карактеристика во Јапонија е тоа што сите заедно ги донесуваат одлуките, односно тоа се прави со консензус.

3.7 Лидерство во невладини и религиски организации

Кога станува збор за лидерство во невладините организации (НВО) и која е целта на тоа лидерство, може да се каже дека тоа е способност да се влијае врз целокупните општествени збиднувања, како и на релевантните владини институции, се со цел да се спроведе стратегијата на организацијата. Доброто лидерство развива јасна визија и мисија на организацијата, и врши планирање на целите за да се постигне оваа визија и мисија. Лидерите во невладините организации играат централна улога во обликувањето на судбината на организацијата, но исто така таа зависи и од животната средина во која работи. Важно е да се напомене дека во последните години во светот има дефицит на вакви луѓе, односно на лидери со талент за лидерство во невладиниот сектор, од кое не е исклучок и Република Македонија. Стилот на лидерство во невладините организации зависи од тоа каде ќе се применува, но исто така зависи и од околината во која што дејствува невладината организација. Лидерот во невладините организации има за задача да ја споделува мисијата и визијата на организацијата, да ги мотивира поединците, да го јакне тимското работење, да идентификува можности и да иницира трансформација. Од овие лидери се бара да имаат високо ниво на емоционална интелигенција, односно да имаат вродена способност да ги разберат своите емоции и емоциите на другите, за да може да дејствуваат во правец кој е во нивна согласност.

Постојат три категории на невладини организации. Едните се иницирани од локалното население. Тие делуваат во заедницата каде што се основани, и нивните цели најчесто се насочени кон локално ниво. Овие организации најчесто се на ниво на општини и градови. Ваквиот вид на невладини организации е составен од волонтери и се најповеќе на број. Другиот вид на невладини организации зафаќаат поголемо ниво на дејствување и делување. Тие најчесто се на ниво на државата. Последниот вид на невладини организации се најголеми од сите. Тие се меѓународни организации и се наоѓаат насекаде во светот. Тие имаат свои преставништва во

повеќе земји во светот. Ваков вид на невладина организација претставува и Предизвик за Млади – Македонија.

Сите религиски организации во себе вклучуваат заедница од верници. Сепак овие заедници ги има во разни форми. Најпознати форми на религиски организации се: цркви, деноминации, секти и култови. Постојат голем број на начини на кој религијата може да биде организирана или структурирана. Во праксата секоја религиска организација си има своја посебна организациска структура. Религиозното движење претставува општествено движење, кое во себе вклучува групи на луѓе кои шират нова религија, а особено се отворени во почетокот на своето постоење. Деноминациите се големи и воспоставени религиски тела, кои имаат хиерархија на верски водачи, кои работат во рамките на формална и бирократска структура. Сектите се помали организирани религиски тела, кои вообичаено се појавуваат како резултат на протест кон верувањата и убедувањата на деноминациите. Култовите се слични со сектите но сепак постојат некои круцијални разлики. Пред се тие се неформални и менливи. Често тие претставуваат засолниште за луѓе кои ги отфрлаат широко прифатените општествени норми. Лидерите во религиските организации најчесто се харизматски личности со високо ниво на харизма. Тие имаат способност да влијаат врз своите следбеници, на начин кои се разликува од останатите организации. Религиските лидери имаат за задача да ги убедат своите следбеници во верувањата на религијата. Мотивацијата не се состои во материјални ветувања, туку во духовни, кои ветуваат подобар и посрекен живот на духовен план. Најпрактикуван стил на лидерство во религиските организации е харизматското лидерство.

4. Менаџментот и Лидерството

4.1 Менаџери и лидери

Во секоја организација постојат менаџери и лидери. Во една организација потребни се и менаџери и лидери, па затоа е од круцијално знаење организацијата да овозможува нивен развој и напредок. Во суштина тие понекогаш се поклопуваат, дури некои ги сметаат за исти, но сепак постои разлика помеѓу нив. Постојат голем број на причини и фактори кои придонеле за ваквото размислување. До неодамна кај

нас се употребуваа термините раководење и водење. Но, со доделувањето на поголеми овластувања на раководителите се повеќе управувањето со организациите се именува како менаџмент, а раководителите како менаџери.⁸ Како што можеме да забележиме терминот менаџмент кај нас во Република Македонија почна да се користи во последниве дваесетина години, и тоа како промена на општествениот и економскиот систем. Како и да е успешните и ефективни менаџери и лидери имаат слични или исти обврски и задачи. Тие треба да ја спроведуваат стратегијата, и да ги постигнуваат поставените цели.

Менаџмент е извршување на работата со помош на вложување на напор на други луѓе, за да преку ефективно и ефикасно искористување на ресурсите се остварат целите на организацијата.⁹ Терминот менаџмент потекнува од англиското говорно подрачје, кое во себе вклучува одредени функции, кои пак имаат за задача да ги распределат и употребат физичките и човечките ресурси на таков начин за да се постигнат целите на организацијата. Во секоја организација разликуваме повеќе ниво на менаџери, и тоа почнувајќи од линиските менаџери, преку средните менаџери, до врвните менаџерите.

Важно е да се напомене дека менаџерот има формален авторитет, односно тој е доделен од страна на организацијата, и менаџерот го поседува авторитетот додека му трае мандатот. После тоа овој авторитет може да го добие друго лице, со што се одржува одреден континуитет во организацијата. Менаџерот на било кое ниво, не само што одредува кој што да работи, туку исто така тој е одговорен за работата која тие ја извршуваат.

Лидерството е процес на насочување на групните активности и влијанија врз другите за остварување на општите цели.¹⁰ Лидерите со помош на своите способности влијаат врз своите следбеници да бидат следени. Лидерите не само што без принуда влијаат врз своите следбеници да ги извршуваат работите, туку треба да поттикнуваат промени така што ќе бидат способни да ги пренесуваат своите идеи на другите. Задачите кои ги доделуваат лидерите, со задоволство треба да бидат прифатени од следбениците, за да се постигнат што подобри резултати. Доброто лидерство е подеднакво важно како и добрата опрема која треба да ја поседува

⁸ САРЦОСКА, Е. (2010) *Раководење, менаџмент и водство на работните организации*, Социолошка ревија. Скопје: Филозофски Факултет, стр. 91

⁹ ДРАКУЛЕВСКИ, Љ. (1999) *Лидерство – основа за ефективен стратешки менаџмент*. Скопје: Економски факултет, стр. 14

¹⁰ ДРАКУЛЕВСКИ, Љ. (1999) *Лидерство – основа за ефективен стратешки менаџмент*. Скопје: Економски факултет, стр. 14

организацијата. Постојат размислувања дека лидерите својот статус не го добиваат, туку го стекнуваат, односно дека тие се препознаени од другите луѓе како лидери кои треба да се следат. Лидерите се следени од другите, не дека мораат, туку дека сакаат. Нивниот авторитет е неформален. Лидерите влијаат врз активностите и верувањата на следбениците, а истовремено поттикнуваат акција кај нив, решаваат конфликти и недоразбирања итн. Карактеристично за лидерите е тоа што тие успешно управуваат со човечките ресурси, на начин што ги мотивираат и поттикнуваат на заедничко постигнување на поставените цели. Со помош на лидерството се одредуваат односите внатре во самата организација, и се знае кој е водач, а кои се следбеници. Исто така задача на лидерството е да ги мотивираат следбениците да доброволно да се приклучат во постигнување на организациските цели. Функцијата водење е поврзана со социјалната улога на личноста, а не со статусот и формалниот авторитет на работното место кое таа го завзема.¹¹ Важно е да се спомене дека лидерот секогаш се наоѓа на чело на групата за да води, а не во позадина каде што само ќе гледа и ќе кажува што треба да се направи. Тој пред се треба да биде пример за групата во секој поглед. За да неговиот збор има вредност и сила. Лидерот треба да има исправен начин на живот, во кој голема улога имаат етиката и моралот. Дobar лидер значи морален и етичен лидер. Иако постојат голем број на теории за лидерството, сепак најголемиот број од теориите се сложуваат дека лидерството треба да се разгледува низ три основни приоди: особини, однесување, ситуација. Водачот има влијание врз својата група, и тоа: го структурира групното однесување, ја контролира ситуацијата, ја персонифицира групата и помага да се постигнат нејзините цели и потенцијали.

4.2 Менаџер наспроти лидер

Постојат најразлични мислења и поделби за разликите и сличностите меѓу менаџерите и лидерите. Во организацијата лидерот преставува водач, а менаџерот е извршител. Лидерот ја пронаоѓа работата, а менаџерот ја сработува, односно ја извршува. Лидерите одредуваат што ќе се работи, а менаџерите како истото ќе се сработи. Како и да е во праксата не постои стриктна граница помеѓу лидерите и

¹¹ САРЏОСКА, Е. (2010) *Раководење, менаџмент и водство на работните организации. Социолошка ревија*. Скопје: Филозофски Факултет, стр. 94

менаџерите, односно при извршување на секојдневните обврски таа граница се брише. Една од позначајните разлики меѓу менаџментот и лидерството, е тоа што менаџерите повеќе се фокусирани на процесите во оргнаизацијата, додека лидерите се фокусирани на луѓето. Нивните разлики пред сè се однесуваат на начинот на кој гледаат на извршување на работата, односно кон што повеќе се сконцентрираат и насочуваат, дали кон остварување на целите или кон луѓето, дали кон работат или кон меѓучовечките односи итн. Менаџерите гледаат на кој начин да се постигнат целите во организацијата, додека пак лидерите се фокусирани кон насоката на работата. Менаџерите на работата гледаат како на процес, во кој работата треба да биде завршена, додека пак лидерите се грижат и за амбиентот и на кој начин ќе биде завршена истата работа. Што се однесува пак до човечките односи менаџерите имаат формални односи и избегнуваат солидарни активности, додека пак лидерите вложуваат и емоции во односите со другите. Во однос на погледот за самите себе менаџерите се гледаат како регулатори на работата, а лидерите условно кажано имаат две лица.

Голем број на теоретичари и истражувачи говорат за сличностите и разликите помеѓу менаџерите и лидерите. Како што веќе напоменавме лидерот се сконцентрира на луѓето, додека пак менаџерот на процесите. Основна функција на менаџерот е да раководи (управува), додека на лидерот да создава и да иновира. Често се спомнува и споредбата дека лидерот е оригинал, дека е иновативен, а додека пак менаџерот е копија, односно повторува тоа што веќе го има осмислено лидерот. Од самото ова прилегува дека менаџерот има за задача да одржува, а лидерот има за задача да создава и развива. Лидерот има за задача да ги носи работите на повисоко ниво, а менаџерот има за задача да ги одржува успешно работите на постоечкото ниво. Со ова лидерот никогаш не прифаќа статус-кво ситуација, за разлика од менаџерот. При работењето и дејствувањето лидерот се потпира на доверба кон своите следбенеци, додека менаџерот функционира на принцип на контрола. Важна разлика меѓу лидерот и менаџерот е тоа што лидерот има долгорочна визија и поглед на работите, додека менаџерите се сконцентрирани на моменталната ситуација.

Како што може да се забележи постојат голем број на разлики кои се карактеристични за менаџерите или пак за лидерите. Секој од нив има посебно гледиште за светот, за работите и луѓето околу себе. Тие имаат свој начин на делување и дејствување, што пак произлегува од нивните различни цели, мотиви,

визии, желби, емоции, чувства итн. Секое лице може да биде лидер без да биде менаџер, и секое лице може да биде менаџер без да биде лидер, во зависност од претходно наведените работи. Менаџерите во главно важно им е да биде завршена работата која што им е доделена, да ја постигнат целта на организацијата по секоја цена, додека пак лидерите обрнуваат внимание на тоа како ќе бидат постигнати целите, односно последиците од начинот на кои ќе бидат постигнати целите. Лидерите гледаат повеќе визионерски и се насочени кон долги патеки. Тие за разлика од менаџерите имаат поширок спектар на гледиште за светот, и за работите кој сакаат да ги постигнат. Мотивите играат голема улога во причините за постоењето разлики меѓу менаџерите и лидерите. Лидерите ја имаат целосната слика за целата ситуација, а менаџерите имаат еден дел од сликата која треба да се направи. Можеби тука лежи и една од главните причини за нивниот различен начин на гледање на работите.

Најголемата разлика помеѓу менаџментот и лидерството, е во нивната различна функција. Менаџментот има за задача да се справи со комплексноста. Менаџментот најповеќе се разви со појавата на големите организации и потребата да се воведат ред и контрола во нив, за да може успешно да функционираат. Додека лидерството има за задача да се справи со промените, кои во последно време се се поголеми и понепредвидливи.

4.3 Односот на менаџментот со лидерството

Доколку една организација сака да биде успешна, на неа истовремено и се потребни и менаџери и лидери. Менаџментот и лидерството се поврзани, и се слични, но не се идентични. Едно лице може да биде менаџер или лидер, може да биде и двете, а може да не биде ниту едно од нив. Менаџментот се користи за да се остварат одредени цели да се постигнат одредени резултати. Лидерството е потребно за да се поттикнат промени и развој во организацијата. Како и да е, во комбинација менаџментот и лидерството можат да постигнат врвни резултати, и да допринесат за успех на организацијата. Менаџментот со помош на лидерството ќе предизвика промена, додека пак лидерството со помош на менаџментот ќе се прилагоди на околината. Како и да е менаџерот треба да поседува и лидерски способности за да може да ги насочи вработените кон остварување на целите.

Сите менаџери понекогаш се лидери, но не секој лидер е менаџер. Лидерството е една од улогите на менаџерите. Лидерството е подреден поим на менаџирањето. Менаџерите во однос на своите лидери се подредени, но се надредени во однос на луѓето со кои менаџираат, од што во првиот случај се следбеници, а во вториот случај претставуваат лидери. Лидерството претставува важен дел од менаџментот, кој може да предизвика подобро или полошо функционирање на организацијата.

Како и да е менаџментот претставува поширок поим во однос на лидерството, затоа што тоа ги искористува и потребните ресурси за остварување на целите, а не како лидерството само да има влијание врз луѓето. Постојат најразлични автори кои имаат најразлични размислувања за поврзаноста на менаџментот со лидерството. Некои од нив сметаат дека лидерството е само една од функциите на менаџментот, исто како и функциите планирање, координирање, организирање и контролирање итн. Во овој случај на лидерството се гледа како на сила која се употребува за да ги охрабри и мотивира луѓето за напорно да работат во остварувањето на целите на организацијата. Додека пак авторите Вилијам Прајд, Роберт Хју и Џек Капур (William Pride, Robert Hughes и Jack Kapoor, 1996) сметаат дека менаџментот е составен од функциите планирање, организирање, насочување и контрола, каде што лидерството е дел од функцијата насочување. Нешто слично смета и Фред Дејвид (Fred David), каде што менаџментот се состои од пет функции: планирање, организирање, мотивирање, обезбедување кадар и контрола, каде што еден од четирите елементи на мотивирањето е лидерството.

Можеме да заклучиме дека постои поврзаност помеѓу менаџментот и лидерството, тие имаат сличности, но и разлики. Најважно од сè е да се знае дека тие се дополнуваат еден со друг, и дека кога се во комбинација еден со друг во рамките на организацијата, тогаш таа има потенцијал да постигнува големи успеси. Менаџментот претставува рационална активност на менаџерите на кои им е доделен авторитетот, додека пак лидерите се препознаени од страна на другите луѓе и се избрани да бидат лидери и да водат. Секоја организација треба да развива таква клима и култура која ќе им овозможи на менаџерите да ги развиваат своите менаџерски способности, а исто така и лидерите да ги развиваат своите менаџерски способности.

4.4 Поместување на концептот од менаџмент во лидерство

Како што веќе знаеме дека постои голема поврзаност на поимите менаџмент и лидерство, но сепак постојат и разлики меѓу нив, односно тие не се исти и не се изедначуваат. Поместувањето на концептот од менаџмент кон лидерство е истражуван од поголем број на автори, од кој еден од нив е и Патрик Витакер (Patrick Whitaker, 1993). Ако во менаџментот се има стриктна вертикална хиерархија, во лидерството станува збор за не толку ригидна хиерархија. Исто така во лидерството одговорноста е колективна, а улогите не се постојани, туку се менуваат во зависност од потребите. Индивидуалната одговорност и постојаните улоги се карактеристични за менаџирањето. Во менаџментот постои поголема контрола во спроведување на целите на организацијата, додека во лидерството „сите заедно“ ги постигнуваат поставените цели. Со ова се преминува од контрола, во слобода. Една од позначајните разлики е тоа што лидерите не ја задржуваат целкупната моќ за себе, како што тоа го прават менаџерите, туку тие ја споделуваат со другите.

Со поместувањето од менаџмент кон лидерство се сака да се нагласи дека вниманието се насочува кон луѓето, иако во голем број на организации се уште се користи терминот менаџмент, кое има за цел да одреди одредени групи со повисок статус во рамките на организацијата. Кога во една организација имаме преголема нагласеност на хиерархијата, има голема можност да се намали мотивацијата и партиципацијата на вработените во остварување на целите. Затоа во последно време хиерархијата е поместена од строго вертикална, во насока, каде што сите вработени земаат активна улога во организацијата. Со ова се охрабруваат сите вработени да земат поголема улога и партиципација во организацијата, а и самата организација станува поотворена. Во нашето современо општествено-економско живеење, постојат голем број на секојдневни промени, пред се поради големиот техничко-технолошки развој. Ова придонесува организациите да креираат таква култура, која ќе може кај вработените да создаде флексибилност и прилагодливост. Така да промената од традиционалните постојани улоги, современата организација има наметната потреба на променливи улоги. Тимската работа е клучна за успехот на една организација. Се смета кога вработените сите заедно ќе ги вложат и насочат силите во постигнување на целите, тогаш тоа е најдобар рецепт за остварување на стратегијата и визијата на организацијата. Од тука произлегува дека веќе е застарен моделот на преземање на лична т.е. индивидуална одговорност, и се смета дека

колективната одговорност на вработените, ќе придонесе за поголема грижа и одговорност кај вработените. Поместувањето од автократско на колаборативно менаџирање, се мисли на потребата од прераспределба на моќта и авторитетот од мал број на луѓе, на поголем број на луѓе во организацијата. Менаџерите не треба своите позиции да ги гледаат како некоја лична придобивка, туку напротив на нив треба да гледаат како на нешто со кое може да ги поттикнат своите подредени за поуспешно остварување на нивните задачи. Ова неминовно има улога и во поседувањето на вештини и стручност во организацијата. Треба да се има дух на спремност за примање на нови знаења т.е. не е доволно само пренесување на знаењето и стручноста, туку и негово континуирано надополнување и проширување. Треба да се напомена дека ова не претставува привилегија само за повисоките хиерархиски ниво, туку за сите вработени. Обуката, а особено развојот на сите вработени се основни предуслови за опстанок и успешност на една организација. Во минатото со здобиениот статус во организацијата следувале и голем број на привилегии, односно како се напредува во организацијата, така се стекнуваат поголеми и подобри привилегии. Ова придонело за голема дистинкција и продлабочување на јазот помеѓу вработените, со што се намалила нивната мотивираност. Денес во современите организациски структури се промовира и гради култура на еднаквост и рамноправност помеѓу сите, без разлика на кое хиерархиско ниво се наоѓаат. Со денешните секојдневни промени во секоја област од општественото живеење, неминовно се наметнува потребата од континуирано учење и надградување, така да што станува збор за потребата на „организации кои учат“. Поради се поголемата конкурентност се појавува потребата од што поголем квалитет, за што е потребан поголема ефективност. Ефективноста во организацијата е производ не на поединци, туку на целата организација. Што се однесува за контролата во организацијата, веќе застарено е гледиштето дека поголемата контрола од страна на менаџерите ќе придонесе за успешна организација. Денес се промовира поголема слобода и либерализација во менаџментот на вработените, односно се смета дека секоја индивидуа е свесна за работите кој треба да ги прави, а менаџерите треба да се насочат повеќе кон изнаоѓање начини за охрабрување на своите подредени. И последното поместување се однесува на потребата од делегирање и ополномоштување на подредените за постигнување на целите.

5. Природата на менаџментот на човечки ресурси

5.1 Историски развој на менаџмент на човечки ресурси

Одредени форми на менаџмент на човечки ресурси датираат многу одамна во историјата. Постојат голем број на археолошки пронајдоци, а подоцна и пишани документи, кои укажуваат на постоењето и важноста на менаџирањето на човечките ресурси уште многу порано. Тие пред се биле користени за извршување на задачи и должности, за потребите на нивните авторитети и владетели. Првите почетоци се уште од камено време, кога се користеле одредени методи за избор на старешини во племенските совети. Познато е дека фараоните во древен Египет имале доста развиен систем на менаџмент на човечки ресурси, кои го користеле при изградбата на пирамидите. Во древна Кина се користеле одредени тестови при избор на работници, за најразлични потреби. Во античка Грција познато е дека постоеле голем број на програми за обука на мајстори. Пред осамостојувањето на менаџментот на човечки ресурси како посебна дисциплина, таа спаѓала во рамките на социологијата, психологијата, воената стратегија итн. Како посебна научна дисциплина таа се оформува при крајот на XIX и почетокот на XX век. Постојат четири фази во историскиот развој на менаџментот на човечки ресурси:¹²

- Кадровска функција (Personnel management) 1890-1910
- Индустриски односи (Industrial relations) 1910-1930
- Односи помеѓу вработените (Employee) 1930-1980
- Менаџмент на човечки ресурси (Human resource management) 1980-до денес

Со првичната појава на функција која ќе се занимава со луѓето во организацијата била кадровската функција. Со неа се обраќа поголемо внимание кон вработените, од аспект на човечката страна на работата. Во 1900 година за прв пат во компанијата В. F. Goodrich Company се формира одделение за човечки ресурси, чија што задача била да се грижи за потребите на вработените и да ги решава сите отворени прашања и проблеми со нив. После оваа организација се појавуваат и други организации, кои почнуваат да формираат сектори и оддели кои ќе се грижат за најразлични аспекти од човековите ресурси. Според тоа какви биле функциите и

¹² БОЈАЦИОСКИ, Д. (2009) *Менаџмент на човечките ресурси*. Скопје: Економски факултет, стр. 17

задачите кои ги имале вработените кои го работеле ова, тие биле еден вид на „социјални работници“ во самата организација.

Втората фаза се појавува како резултат на се поголемото незадоволство на вработените. Тие почнуваат да формираат разни здруженија и синдикати, и да стапуваат во големи и масовни штрајкови, поради се полошите услови за работа, а се помалите плати. Тие упатуваат најразлични барања до сопствениците на компаниите, кои пак исплашени од овие движења формираат цели сектори, кои ќе се справат со овие проблеми, и кои ќе придонесат за подобра социјално економска благосостојба на вработените. Во оваа втора фаза, индустриски односи, се случува пресврт во тоа како сопствениците на компаниите гледаат кон своите вработени. Значително е да се каже дека во овој период за прв пат од страна на Фредерик Тејлор (Frederick Taylor) се прави научна селекција на работниците, врз основа на нивните квалификации, како и научни методи за нивна мотивација.

Во третата не толку далечна фаза, се поместува гледиштето од зголемена продуктивност на вработените, кон зголемено задоволство од работата. Ова поместување генерално се случува поради две причини, и тоа: истражувањата на Елтон Мејо (Elton Mayo) во гратчето Хотор и Втората Светска војна. Елтон Мејо (Elton Mayo) ја докажал поврзаноста помеѓу продуктивноста и неформалните односи и комуникација во организацијата, а исто така ја докажал поврзаноста на продуктивноста со задоволството од работата. Втората Светска војна го намалила бројот на квалификувана работна сила, што придонело за посветување на поголемо внимание за задоволување на нивните потреби. Втората Светска војна е причината за намалување на бројот на работоспособно население, со што компаниите биле принудени да имаат добар и фер однос кон вработените.

По завршувањето на студената војна, и големиот технолошки напредок, доаѓа до огромен стопански напредок и конкуренција, со што се наметнува потребата од посебен однос кон луѓето во организациите. Менаџерите не се во состојба веќе само да наредуваат и управуваат, туку треба да посветуваат внимание и на човечките односи. За подобар третман и однос кон вработените, биле донесени огромен број на закони и прописи, со кои се заштитиле вработените. Ова придонесе да во почетокот на 1970-те менаџментот за човечки ресурси добие уште повеќе на значење, со цел да не се прекршуваат овие закони. Веќе во 1990-те сите посериозни и поголеми компании имаат оддел за човечки ресурси. За развој на менаџмент на човечки ресурси најголемо влијание имале повеќе работи. Една од работите претставува

потребата од колективното преговарање, со што се наметнала потребата од посебен сектор кој ќе биде подготвен секогаш да преговара со дел од вработените, кои ја претставуваат организацијата. Се наметнала потребата управувањето со вработените да се темели на научни докази и факти. Со други зборови почнало да се посветува се поголемо внимание на науката која се занимава со човечките ресурси. Друг фактор кој влијаел врз развојот на човечките ресурси била потребата од што поголема продуктивност, ефикасност и ефективност на вработените во индустријата. Ова придонело да почне да се истражува психологијата на вработените како тие да бидат што поуспешни со што би се зголемила и успешноста на организацијата која дејствува во сферата на индустријата. Исто така влијание имале и потребата од посебно проучување на меѓучовечките односи во организацијата, кое што задолжение целосно припаднало на одделот на менаџмент на човечки ресурси. Последната работа која влијаела врз развојот на човечките ресурси била бихејвиористичката наука.

5.2 Поим и дефинирање на менаџмент на човечки ресурси

Менаџмент на човечки ресурси е дел од науката за организација, која се занимава со проучувањето на вработените од сите можни аспекти. Оваа наука се развила како резултат на индустриските промени и економскиот развој. Во денешно време една од неизбежните задачи на сите менаџери е менаџирањето на човечките ресурси. Тие претставуваат клучен фактор за постигнување на успех во организацијата. Самото менаџирање на човечки ресурси е составен дел од менаџирањето на организацијата и од планирањето на стратегијата во организацијата. Менаџментот на човечки ресурси како дејност претставува динамичен процес, затоа што и луѓето се во постојана промена и движење, па затоа се однесува како на сегашноста, така и на иднината. Тој е фокусиран кон луѓето, кон нивната мотивација и нивното задоволство од работата, кое пак влијае врз ефективноста, продуктивноста, успешноста на организацијата итн.

Секоја успешна организација знае дека нејзиниот најзначаен и најскапоцен капитал се луѓето. За разлика од порано кога најзначајно за организациите биле финансиите или пак технологијата, денес човечките ресурси т.е. нивната интелектуална способност се приоритет за една организација. Денес поради се

поголемата глобализација се наметна потребата луѓето да работат насекаде во светот. Ова придонесе да се појави нерамнотежа помеѓу работата и семејството на вработените. Една од задачите на менаџментот на човечки ресурси е да ја намали оваа нерамнотежа. Развојот на науката и научните достигнувања за менаџментот на човечки ресурси дава похуман пристап кон третирање на луѓето. Политиката на организацијата во однос на нејзините човечки ресурси, е една од главните фактори кои придонесуваат за успех на организацијата.

Менаџерите за човечки ресурси ја имаат една од најзначајните и најодговорните задачи и функции во организацијата, кои придонесуваат за нејзина успешност. Врз основа на планот, стратегијата и визијата на организацијата, кога ќе се определат целите кои треба да се постигнат, на сцена настапуваат менаџерите за човечки ресурси, кои треба да најдат луѓе во доволен број и со доволно знаења и квалификации за истото да се постигне. Рензис Ликерт (Rensis Likert) зборува за таканаречено „сметководство на човечките ресурси“ каде зборува дека подобро е организациите да останат без било кои други ресурси во организацијата, отколку без човечките.

Големината на одделенијата за човечки ресурси во основа зависат од големината и сложеноста на организацијата. Во малите организации менаџментот на човечки ресурси го водат линиските менаџери, односно менаџерите кои се одговорни за својот сектор. Така тие ја водат и спроведуваат поголемиот дел од регрутација, селекција, обука, развој, бенифиции итн. Во организациите од среден обем најчесто оваа функција ја врши некој од менаџерите, додека во големите организации постојат цели одделенија за менаџмент на човечки ресурси.

Една организација која има добро развиен систем на менаџмент на човечки ресурси, има добри шанси да постигнува успеси и да биде успешна организација. Постојат повеќе причини за тоа, а една од нив е еднаквото значење, како на материјалните, така и на човечките ресурси. Поради тоа што луѓето се способни да ги здружат и искористат сите останати ресурси кои ги поседува организацијата т.е. луѓето се тие кои што прават чуда со останатите ресурси. Друг важен момент за тоа што човечките ресурси се толку значајни и треба да се посветува големо внимание, е тоа што тие имаат голема финансиска вредност, поточно најголемиот дел од финансиите и средствата на организацијата се одделуваат за нив (45-65 %). Исто така важно е да се напомене дека за разлика од другите ресурси, човечките ресурси се уникатни во однос на праведноста. Се смета дека кај луѓето каде се спроведува

праведност се поефикасни и позадоволни, од кај оние каде што праведноста е загрошена.

Постојат голем број на обиди за што попречно и поточно дефинирање на менаџментот на човечки ресурси. Како и да е иако има голем број на дефиниции, секоја една од нив најпречно е дефинирана, во зависност од времето, местото, околноста во која е настаната. Важно е дефинирањето да биде за одредена намена, односно секоја дефиниција си има своја специфична намена и потреба, во зависност од тоа за кој вид и големина на организација се работи. Според Бојациоски (Бојациоски, 2009) човечките ресурси преставуваат вкупната интелектуална и психичка енергија која организациите може да ја ангажираат за остварување на сопствените цели и развој. Други дефиниции својот фокус го ставаат прво на остварување на целите на организацијата, а потоа и на исполнување на договорот помеѓу вработениот и организацијата. Сите дефиниции во себе ги вклучуваат целите на организацијата, односно работите кои треба да се постигнат со помош на вработените. Организациите ги ангажираат знаењата и сите способности и вештини на вработените во постигнувањето на поставените цели. Друга компонента која ја содржат дефинициите е надоместокот, односно што вработените добиваат за нивното ангажирање. Исто така во дел од дефинициите се зема предвид дали поставените цели се постигнуваат индивидуално или групно т.е. поединечно или тимски. Постојат и дефиниции кои повеќе го третираат квантитативниот аспект, а постојат и такви кои повеќе се фокусираат на квалитативниот аспект. Првите се концентрираат до бројчаниот дел на вработените, додека пак вторите повеќе се насочени на други аспекти освен на бројчаниот.

5.3 Функции на менаџмент на човечки ресурси

Постојат голем број на размислувања и поделби на функциите на менаџмент на човечки ресурси. Како и да е поголемиот дел од нив се поделени во основни или базични, и останати или споредни. Нормално оваа поделба е различна за различни делови од светот, а и за различен вид на организации. Секое подрачје во светот си има свои приоритети во организациите, а во голема мера тоа зависи и од културата во организацијата како и од менталитетот на луѓето. Различни функции си имаат различна примена за различни организации. Во суштина функциите на менаџментот

на човечки ресурси претставува со што ќе се занимава тој, односно кои се неговите активности. Во литературата во Република Македонија, прифатени се следниве основни (базични) функции на менаџмент на човечки ресурси:

- Анализа на работата
- Планирање на човечките ресурси
- Регрутација на човечките ресурси
- Селекција на човечките ресурси
- Обука на човечките ресурси
- Развој на човечките ресурси
- Оценување на перформансите на човечките ресурси
- Плаќање на човечките ресурси и
- Развој и управување со кариера

Споредни или дополнителни се:

- Стратегиски менаџмент на човечки ресурси
- Заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените
- Колективно преговарање и работни односи

Анализа на работа претставува „скрининг“ на тоа што треба да се сработи, односно што треба да се прави во иднина. Врз основа на анализата се врши планирање на човечките ресурси. Во оваа фаза се оценува колку и каков вид на лица се потребни за постигнување на целите. Следствено доаѓа регрутацијата, по што следува нивна селекција. Селекцијата се прави врз основа на потребите кои се дефинирани во анализа на работата, односно се избираат лица со потребните карактеристики т.е. знаења, вештини, способност итн. Потоа следува обука и развој на вработените. Со помош на обуката се овозможува вработените успешно да ја извршуваат задачата, што ќе придонесе за постигнување на целите на организацијата. Развојот е во функција за напредување на вработените, односно таа овозможува вработените да се стекнат со нови знаења и способности, што ќе им овозможи евентуален напредок во кариерата. При крајот доаѓа оценување на перформансите на вработените, што ни овозможува да видиме колку биле успешни сите претходни фази. Оваа фаза ни овозможува да видиме колку една организација е успешна, врз основа на постигнатите цели, и доколку нешто е потребно во иднина може да се менува. За својот ангажман вработените добиваат плата, која во одредени случаи зависи од претходната фаза, односно од перформансите на вработените.

Последната фаза го заокружува овој процес, односно овозможува увид за тоа што и како може да се прави со одреден вработен во иднина. Ова се овозможува со фазата развој и управување со кариера.

Во западно европските земји и во САД функциите на човечки ресурси се слични или исти како овие. Можно некоја функција воопшто да не се променува или пак да е променета. Ова се случува во зависност од потребата на организацијата. Во овие држави се посветува поголемо внимание на здравјето и безбедноста на човечките ресурси. Законските прописи од областа на заштита на човековиот труд се многу строги, и казните и санкциите кои следат се доста повисоки. За разлика од Република Македонија во дел од овие држави вработените имаат поголема улога, и се повеќе заштитени при разгледување на жалбите и поплаките. Се смета дека вработените имаат подобра положба кога се одлучува по нив, односно дека комисиите кои ги донесуваат одлуките се посамостојни и понепристрасни.

5.4 Цели на менаџмент на човечки ресурси

Организациски цели се оние цели кои една организација треба да ги постигне, како резултат на нејзиното постоење и делување. Поставувањето на цели на организацијата и овозможува да го определи патот по кои треба да се движи. Организациските цели овозможуваат организацијата да ја избере насоката на делување. Со организациските цели се предодредува и опишува идното делување на една организација. Целите го одредуваат дејствувањето на вработените и делувањето и насочувањето на организацијата. Успешната организација дефинира краткорочни и долгорочни цели. Првите овозможуваат постигнување на вторите. Тоа овозможува ако е потребно да се направи промена на краткорочните цели, се со цел да се постигнат долгорочните цели. Една од најзначајните, а некои би рекле и најзначајната улога на добрите лидери е да поставуваат добри цели. Успешниот лидер мора да ги постави целите, така да тие бидат јасни, прецизни и конкретни. Вработените точно сакаат да знаат што треба да прават, односно што треба да постигнат. Никој од вработените не сака двосмислено поставени цели, затоа тие исто така треба да бидат и мерливи. Ова им овозможува на вработените точно да го определат нивниот начин на однесување и делување на организацијата, а исто така делува и врз нивната мотивација. Целите мора да се шират низ организацијата. Секој

вработен треба да знае кои се целите на организацијата, односно сите треба да бидат добро информирани за целите на организацијата. Друга многу важна работа која секој успешен лидер треба да ја направи при определувањето на целите е тоа, колку што е можно целите на организацијата да бидат во согласност со целите на вработените. Колку што е поголемо вклопувањето на индивидуалните со организациските цели, толку се поголеми шансите и за нивно побрзо и поуспешно постигнување. Важна особина која треба да ја поседува секој успешен лидер е тој да биде флексибилен, односно да не биде тврдоглав и да прима сугестии. Успешниот лидер треба да направи ревизија на поставените цели ако се соочи со поголем проблем при нивно постигнување. Тој треба да увиди дали е вистинско време за нив, и дали е одбран вистинскиот начин на нивно постигнување.

Современиот начин и суштината на постоењето на менаџмент на човечки ресурси е да зема активна улога во осигурувањето, овозможувањето и помагањето да се остварат организациските цели. Ова укажува на тоа дека целите на одделот за човечки ресурси мора да се целосно компатибилни и во склад со целите на организацијата.

Постојат основни и специфични цели на менаџментот на човечки ресурси. Една од најосновните цели на менаџментот на човечки ресурси е да овозможи доволен број на лица, кои ќе ги имаат потребните знаења и вештини, кои ќе овозможат постигнување на организациските цели. Друга задача на менаџментот на човечки ресурси е да ги мотивира вработените да го дадат својот максимумот, исто така за постигнување на поставените организациски цели. Вработените треба да бидат добри во извршувањето на задачите и како поединци и како тим. Менаџерите за човечки ресурси треба да им помогнат на вработените да се прилагодат на настанатите промени во организацијата. Ова во последно време е се повеќе истакнато, како резултат на се поголемите промени кои се резултат на глобализацијата и на развој на комуникациите и интернетот. Една од задачите на менаџментот на човечки ресурси е да го усогласат целокупното работење на организацијата со законските прописи и норми на државата. Ова има повеќе административно-правен карактер. Специфичните цели се од економски и социјален карактер (Bantićarević, 1999). Првите се однесуваат на зголемување на продуктивноста, приходите и профитот на организацијата, а намалување на трошоците. Вторите се повеќе насочени кон вработените и задоволување на нивните потреби. Тие имаат за цел да го подобрат статусот и квалитетот на живот на вработените. Задача на менаџментот на човечки

ресурси е да го намали отпорот на вработените кон промените и да ги направи што пофлексибилни кон можните промени. Со ова вработените ќе го зголемат своето чувство на припадност кон организацијата.

5.5 Носители на функциите на менаџмент на човечки ресурси

Постојат голем број на размислувања и толкувања, за тоа кој е директно одговорен за менаџирањето на човечките ресурси. Со текот на времето на основните функции на менаџментот, како посебна функција се доделила и менаџментот на човечки ресурси. Поради тоа почнале да се формираат и посебни оддели за менаџментот на човечки ресурси, кои постојат до ден денес. Како и да е денес се смета дека основни носители на менаџментот на човечки ресурси се линиските менаџери, односно менаџерите кои се во директен и секојдневен контакт со вработените. Тоа не го намалува значењето и важноста на одделот на менаџмент на човечки ресурси, тука напротив тој треба да биде како поддршка и логистика за потребите на линискиот менаџер. Одделот за менаџмент на човечки ресурси со целиот свој потенцијал и состав, како што се: социолози, правници, економисти, психолози, педагози, социјални работници, треба да му даде помош на линискиот менаџер од секаков аспект. Со ова се доаѓа до заклучокот дека сите менаџери се носители т.е. се одговорни за менаџирањето на човечките ресурси, без разлика на кое хиерархиско ниво се наоѓаат, која функција ја имаат, колкава е организацијата итн.

Во колкава мера ќе бидат инволвирани менаџерите во менаџментот на човечки ресурси зависи од големината на организацијата и од степенот на развој на менаџмент на човечки ресурси (Бојациоски, 2009). Овие два критериума иако се одвоени, сепак имаат и одреден степен на поврзаност, затоа што нормално е со раст и зголемување на организацијата, да се зголемува и усложнува степенот на развој и сложеност на менаџментот на човечки ресурси. Како и да е во микро организациите, односно оние кои се до 10 вработени, обично сопственикот е и генерален менаџер во организацијата, па покрај сите останати менаџерски функции, ја извршува и менаџерската функција, менаџмент на човечки ресурси. Во малите организации, односно во оние од 30 до 50 вработени, сопственикот обично вработува едно до две лица, кои ќе ја бидат одговорни за човечките ресурси, и овие директно одговараат

пред него. Во Република Македонија најголем е ваквиот број на случаи, каде што на ова лице му помагаат и вработените кои се одговорни за сметководството, правните работи итн. Во организациите од среден обем, односно оние до 150 вработени постои посебен оддел за менаџмент за човечки ресурси, кој што е составен од повеќе лица, кои ја превземаат улогата и одговорноста за сите човечки ресурси. Во големите компании на чело на секторот за човечки ресурси, се наоѓа менаџерот за човечки ресурси, кој директно одговара пред највисоките тела во организацијата. Често менаџерот за човечки ресурси е член на одборот на највисоките организациски тела во организацијата, а често е и заменик претседател на управниот одбор. Во големите организации постои цел тим на стручњаци и професионалци, кои се специјалисти во своите области, и кои секој си има свој дел на работа. Овој оддел е составен од секаков вид на профили, и тоа: социолози, правници, економисти, психолози, педагози, социјални работници итн.

5.6 Фактори на влијание врз менаџмент на човечки ресурси

Денес во современиот и брз начин на живот, постојат огромен број на интерни и екстерни фактори, кои влијаат врз човекот воопшто. Влијанието на овие фактори врз човекот, се пренесуваат и врз неговата работа и кариера. Тоа влијание врши промени и во рамките на самите организации, како врз вработените, така и врз менаџерите и менаџментот. Во последните неколку години особено големо влијание и удел во дефинирањето, структурирањето и дизајнирањето на човечките ресурси, имаат современите општествени фактори: економската глобализација, влијанието на демографијата и брзиот компјутерски и информатичко-технолошкиот развој.

Глобализацијата претставува процес кои се одвива на ниво на целата планета, и има меѓународно влијание во сите сфери на делување. Економската глобализација исто така е процес во кој економските делувања се случуваат на меѓународно и интернационално поле. Ова доведува до појава на еден глобален, светски пазар. Постојат повеќе причини поради кои интернационалните компании се шират во светот, а најзначајни е зголемување на продажбата и профитот, а намалување на трошоците и расходите. Економската глобализација си има свои предности и недостатоци. Позитивни страни се подобри и поквалитетни услуги и намалување на нивната цена, отворање на нови работни места и зголемување на конкуренцијата.

Но, има и свои негативни страни како што е несигурноста на работните места и поголема експлоатација на човековиот труд и намалување на неговите права.

Сериозен фактор претставува и демографските трендови, затоа што тие директно се поврзани со човечките ресурси. Демографијата се занимава со населението, односно со неговото густина, движење, пораст итн. Таа има значајна улога во економијата и развојот на секоја држава. Од една страна колку е поголемо населението, толку е поголема и работната сила т.е. потенцијалните човечки ресурси, но од друга страна па толку повеќе треба да биде развиена економијата и организациите. Во последно време има тренд на намалување на населението во западните земји, додека пак во новите големи економски сили Бразил, Индија итн. постои тренд на зголемување, што претставува знак и сигнал за одредени работи. Како и да е демографијата е значаен фактор кој има огромно влијание врз човечките ресурси во целост.

И за на крајот, а можеби и факторот со најголемо и најсилно влијание врз човечките ресурси е информатичката технологија. Таа се однесува на се што е поврзано со компјутерите и компјутерската технологија. Информатичката технологија придонесе за особено голем и брз успех на одредени компании. Таа придонесе за подобрување на квалитет и бројноста на услугите и производите. Тоа се дел од позитивните страни, кои инаку ги има многу, но исто така голем е и бројот на негативни влијанија која таа ги има врз човечките ресурси. Негативна страна е што се зголеми компјутеризацијата и автоматизацијата, со што се намали потребата од човекот, што пак допринесе на голем број на вработени да останат без работа.

Како што можеме да видиме постојат голем број на фактори кои директно или индиректно влијаат врз менаџментот на човечки ресурси. Затоа секоја организација треба да се прилагоди кон новите промени. Тука не се исклучени и невладините и религиските организации. Во Република Македонија особено е ова нагласено, затоа што поголемиот дел од невладини и религиски организации се поврзани со странските, односно голем дел од нив претставуваат одредена нивна „филијала“.

5.7 Менаџмент на човечки ресурси во невладините и религиските организации во Република Македонија

Со осамостојувањето на Република Македонија се појавија одреден број на невладини организации. Додека за религиските организации иако и пред тоа имаше одреден број, сепак во најголем дел беа маргинализирани, или пак поблаго кажани ги немаа правата кои ги имаат денес. Денес постојат огромен број на разни невладини организации, кои се занимаваат со најразлични активности, и се застапуваат за одредени права за одредена група на граѓани. И покрај големиот број на невладини организации кои се занимаваат со правата и им помагаат на зависниците, како маргинализирана група во општеството, сепак постојат мал број на Комуни за рехабилитација, за разлика од другите земји од соседството (особено Хрватска, Бугарија и Србија), а да не зборуваме за другите земји во светот. Сите овие Комуни за рехабилитација се отворени по последните неколку години т.е. од 2000-те па наваму. Овие организации се од мал обем, и нивниот број на вработени не надминува 15-20 лица. Голем дел од нив се волонтери, или пак се со пола работно време (part-time job), а не е мал ни бројот на поранешни штитеници кои сега помагаат во самите комуни. Менаџментот на човечки ресурси најчесто е спроведуван од врвот на организацијата, поточно од самиот генерален секретар, или пак национален извршен директор, кој најчесто самиот ги донесува поголемиот број на одлуки. Истовремено тој е одговорен и за пронаоѓањето на финансии и за сите други поголеми одлуки. Во самите Комуни за рехабилитација во една смена постои еден супервизор и 3-4 работници, кои се грижат за зависниците. Стратегијата и планот на организацијата се носат од страна на генералниот секретар т.е. националниот извршен директор, заедно во соработка со финансиерите. Во пракса тој им претставува на финансиерите која е неговата визија за тоа во која насока ќе се движи организацијата, и бара средства од нив за спроведување на планот т.е. проектите. Врз основа на тоа се прави регрутација и селекција на работници (staff), која најчесто е спроведена од генералниот секретар т.е. националниот извршен директор. Обуката и развојот во најголемиот број на случаи се одвива од странство, затоа што ваквиот вид на организации потекнува токму од таму, и таму се сместени нивните централи. Сепак има и исклучок кога обуката и развојот се спроведуваат во Република Македонија, најчесто од странци, но не е исклучено предавачите да бидат и од Македонија. Најпознат предавач во Македонија од оваа област е

пензионираниот американски моринец Д-р. Дејвид Озан (David Ozanne). Што се однесува до плаќањето, како што веќе напоменав е од донации од страна, а голем број од вработените се волонтери или пак самите претходни штитеници на комуните. Интересно е да се напомене дека во последно време се прават големи напори за самофинансирање на овие организации, и тоа преку отворање на приватни бизниси, каде што ќе работат самите штитеници, и тоа како дел од нивната програма за рехабилитација и ресоцијализација. Може да се заклучи дека менаџментот на човечки ресурси во овој вид на организација е на многу ниско ниво за разлика од другите земји, што не изненадува. Како и во сите други организации, така и во ова се уште не е подигната свеста дека мора многу повеќе да се вложува во човечките ресурси, дека се тие изворот и „моторот“ на организацијата.

Што се однесува до религиските организации, поточно до Евангелско-протестантските цркви, тие постојат уште пред 1990-те, но посебен подем и експанзија доживуваат по осамостојувањето на Република Македонија, како во односот на нивната бројност, така и во однос на нивната големина. Денес постојат преку 40-50 Евангелско-протестантските цркви, од кои најголемиот дел се наоѓаат во Скопје, преку 20. Исто и овие организации во најголемиот дел биле основани со помош од странство, но се настојува колку што е можно повеќе да се осамостојат, што во последниве неколку години има успех. Финансирањето исто така во најголем број на случаи е од страна, но важно е да се напомене дека тие се финансираат и од самите верници, и тоа преку доброволниот прилог и давањето десеток.¹³ На чело на една деноминација се наоѓа претседател, а после во рамките на секоја црква има пастор.¹⁴ Потоа во рамките на секоја црква освен пастор има и замени или помошник пастор, потоа старешини, проповедници и ѓакони, и нормално верници. Старешините го сочинуваат старешинството, на чело со пасторот, каде воглавно се донесуваат сите позначајни одлуки за идните планови и визија. Обично секој од старешините си има своја област на делување т.е. е одговорен за нешто, а сето тоа е координирано и контролирано од пасторот. Карактеристично за регрутацијата и селекцијата е што тие се прават на специфичен начин т.е. некој станува пастор или старешина бидејќи е препознаен од другите како лидер т.е. има „повик“ во својот живот да биде тоа. Обуката и развојот во поголемиот дел се одвива во САД и В.

¹³ Давањето десеток е библиско верување, во кое најголемиот број на протестанти веруваат дека од својата месечна заработувачка треба да му даваат на Бог т.е. во црквата.

¹⁴ Пастор е лидерот во Евангелско-протестантските цркви.

Британија, но има и македонски учители и подучувачи, а еден позначаен од нив е Д-р. Коста Милков, кој воедно има докторирано во Оксфорд, Англија. Што се однесува до плаќањето само одреден број на вработени во овие цркви зимаат плата. Најголемиот број од нив работат бесплатно т.е. како волонтери. Важно е да се напомене дека дел од нив работат и работи во секуларна организација, а ова е како втора обврска. Исто како и кај Комуните за рехабилитација, така и во Евангелско-протестантските цркви менаџментот на човечки ресурси, во научен однос, е на многу ниско ниво, скоро и да го нема.

Како што можеме да заклучиме и во Комуните за рехабилитација и во Евангелско-протестантските цркви менаџментот на човечки ресурси е во многу рана фаза. Многу малку време се посветува на оваа област, и се уште не се свесни за значењето и придобивките кои можат да се добијат ако повеќе се посветат на ова. Мислам дека еден од клучните проблеми зашто и не се развиваат овие организации во посакуваната насока е и тоа што многу малку се посветуваат на човечките ресурси. Треба да се напомене дека тие доволно не придаваат научен и институционален осврт на човечките ресурси.

6. Организација и организирање

6.1 Развој на теоретската мисла за организација

Организацијата како поим и како практика постои уште многу порано. Се смета дека при изградба на пирамидите била потребна многу добра организација. Но, како и да е уште претходно била користена организација, и тоа кога примитивните луѓе ловеле мамути, кои биле многу поголеми од нив, а немале добри орудии, тие на некој начин биле принудени да се организираат, и да си ги поделат задачите и одговорностите, се со цел да бидат успешни во својот потфат. Ова не доведува и до современата дефиниција на организацијата т.е. суштината за нејзиното постоење, а тоа е постигнувањето на одреден успех. За успешна организација потребно е и успешно организирање, кое е едно од функциите на менаџментот.

Научната теоретска мисла за организацијата почнала да се развива во втората половина на XX век, а своја т.н. експанзија доживеала во 1980-те години. Во текот на наредниот период, односно во 1990-те години, тие стануваат предмет на

истражување на социологијата. Постојат четири основни теории за организацијата: научен менаџмент, бирократска традиција, однос меѓу луѓето и научна администрација, а се придоддени и следните теоретски приоди: структурален функционализам, теорија на отворен систем и интеграциско-мотивациски приод.¹⁵

Теоријата за научен менаџмент за организацијата се јавува во 20-те години на XX век, која смета дека успешна организација ќе биде онаа доколку успее да обезбеди добри финансиски примања за нејзините членови, а истовремено менаџментот да ги намали на минимум трошоците за организацијата. Главен претставник на оваа теорија е Фредерик Тејлор (Frederick Taylor) кој смета дека работните задачи и обврски треба да се сведат на најпрости елементи, а потоа да се регрупираат во посложени композиции од задачи и обврски.

Главен претставник на бирократската организација е Макс Вебер (Max Weber) кој тврди дека успешноста на организацијата зависи од самата нејзина структура и хиерархиска поставеност на работните места, кои се состојат од задачи и обврски, кои пак создаваат конкретни активности. Смета дека сето ова се контролира, управува и менаџира со правила и прописи.

Теоријата за односите меѓу луѓето се развива во 20-те и 30-те години на XX век, а нејзин најзначаен претставник е Елтон Мејо. Оваа теорија смета дека успешноста на организацијата не зависи само од физичките работни услови и околината во организацијата, туку во голема мера зависи и од социјално-психолошки аспекти и фактори.

Научната администрација не преставува класичен пример на посебна научна теорија, туку е практична примена на теоријата за бирократска организација. Оваа теорија има за цел да се постигне што поголема успешност во организациите со бирократски предзнак.

На почетокот структуралниот функционализам сметал дека организациите треба да се прилагодат на надворешната околина, и колку побрзо и подобро се прилагодат на неа, толку ќе бидат поуспешни. Но во денешно време се смета дека за една организација да биде успешна освен што треба да се прилагоди на надворешната околина, голема улога и влијание имаат и внатрешните процеси во рамките на организацијата.

¹⁵ KORVER, A. and VEEN, P. V. (1998) *Theories of Organization*. 2nd ed. Hove: Psychology Press.

Главен застапник на теоријата на отворен систем е Фон Берталанфи (Von Bertalanffy) кој организацијата ја сфаќал како систем кој континуирано има односи и врски со елементите надвор од неа. Тој за организацијата сметал дека треба да се посматра во однос на надворешната и внатрешната средина.

Интегративно-мотивациската теорија, чиј предводник е Абрахам Маслов (Abraham Maslow) кој сметал дека за успешна организација најголемо влијание има мотивираноста на нејзините членови. Таа мотивираност не доаѓа само од економско-финансиските работи, туку главни мотиватори се следните мотиви: лични, социјални и за самоактуелизација.

6.2 Поим и дефинирање на организацијата

Организацијата претставува широк и сеопшт поим кој се употребува секојдневно во разни ситуации во животот на човекот. Човекот се раѓа, живее, твори и умира во организација. Општествата во кои живееме претставуваат добро организирани структури. Врз принципот на организацијата функционира и опстојува целата цивилизација. Постои директна поврзаност помеѓу менаџментот и организацијата, но важно е да се напомене дека тој не ја создал организацијата, туку направил да е поуспешна. Главна задача на организацијата е да ги координира и насочува активностите на луѓето, за да тие имаат подобар живот. Поимот „организација“ потекнува од грчкиот збор „органон“ што значи орудие. Причината за постоење на една организација, е постигнување на одредени цели. Организациите можат да се разликуваат меѓу себе во поглед на големината, видот на дејноста која ја вршат, поставеноста кон опкружувањето итн. За организациите може да се каже дека претставуваат општество во мало, затоа што се случуваат истите работи како и во општествата, се разбира во помал обем, но со многу поголем и поширок интензитет. Неа можеме да ја посматраме од социолошки, психолошки, политички, економски и од други аспекти. Денешната организација се наметнува како неопходна потреба на човекот за да ги оствари своите цели и за да биде успешен.

Организацијата е ентитет структуриран од одреден број на луѓе кои заземаат одредени позиции во организациската хиерархија и извршуваат одредени улоги заради постигнување на заеднички дефинирани цели на таков начин што работат индивидуално или во групи, се придржуваат кон пропишаните норми за работа и

однесување, стапуваат во директна или индиректна интеракција меѓу себе и манифестираат меѓусебни влијанија (Сарџоска, 2009). Организацијата може да се дефинира како помала или поголема група, која е наменски организирана во постигнување на една или повеќе цели. Организацијата може да биде од различна област и дејност, и тоа: стопанска, услужна, владина, образовна, религиска, спортска, политичка, невладина итн.

Секоја организација се карактеризира со: организациски цели, односи и влијанија меѓу нејзините членови, сопствена хиерархија, и правила на однесување и работа. Постојат различни значење за поимот организација во однос на нејзината дејност и големина. Технички организацијата има две значења, и тоа, таа може да се гледа како испреплетена мрежа на комуникации помеѓу луѓето, и таа може да се гледа како процес. Во првиот случај таа има статичен концепт т.е. се гледа како структура, а во вториот случај таа има динамичен концепт т.е. е склона на раст и промени. Значи во едниот случај организацијата се гледа како институција со точно определена структура, а во другиот случај таа претставува начин на организирање на работата и се гледа како процес.

Во зависност од степенот на структурираност таа може да биде формална или неформална. Формалната има јасно поставена структура, каде точно се знаат одговорностите и задачите за секого поединечно, и процедурите и процесите по кои се одвива комуникацијата. Оваа организација обично е трајна и долгорочна, а пристапувањето во неа е доброволно. Во формалните организации се овозможува задоволување на основните егзистенцијални потреби на луѓето. Во неформалната организација карактеристични се неофицијалните односи помеѓу нејзините членови, и оваа организација нема строго утврдена и дефинирана структура. Неформалната организација е резултат на потребите на луѓето за нивно дружење, пријателство и социјални контакти, и таа е настаната спонтано, а не со однапред одредени и дефинирани цели и причини. Важно е да се напомене дека во секоја формална организација постои и еден вид на неформална организација, која има голема улога и влијание во формалната организација.

Главни карактеристики т.е. функции на организацијата се:¹⁶

- Посочување на целите

¹⁶ Publish Your Articles (2012) Definition, Meaning &Characteristic of Organization. Достапно од: <http://www.publishyourarticles.net/knowledge-hub/business-studies/management-levels.html> [Превземено на 21.11.2012].

- Идентификување и набројување на активностите
- Доделување должности
- Дефинирање и доделување авторитет
- Создавање врски со авторитетот

Првата карактеристика ни укажува на тоа дека организацијата треба на своите членови јасно и недвосмислено да им ги објасни целите, се со цел за нивно побрзо и поефективно постигнување. После ова треба да се одредат конкретните активности кои треба да се превземат, како и кои член за која работа ќе биде задолжен. Последните две функции се поврзани со менаџментот, односно треба да се одреди и дефинира кои ќе ги води работите, и како истото ќе се прави.

6.3 Видови организации

Постојат голем број на размислувања и поделби за видот на организациите. Поделбата на организациите можеме да ја направиме според разни критериуми и нивни специфичности. Во текот на развојот на историската мисла за организацијата се појавиле различни мислења за тоа како и на кој начин треба да се разграничуваат видот на организациите.

Според Меккена (McKenna, 2000), Блау и Скот (Blau & Scott) организациите се разликуваат во однос на уживањето на бенефициите на нејзините членови. Тие разликувале три вида на организации. Првиот вид бил определен врз основа на професијата. Работните-бизнис организации се вториот вид, и тие се најмногубројни и најзастапени. Последниот вид, кој во последно време е се позачестен, и кои спаѓаат во терцијалниот сектор, се услужните организации. Овие организации се во служба на граѓаните, односно претставуваат сервис на граѓаните.

Друг начин да се разграничат организациските видови, е со помош на користење на Инструмент за културолошка оценка на организациите (OCAI). Со помош на овој инструмент се дефинираат четири вида на организации. Меѓусебно овие организации се разликуваат по нивната флексибилност и по нивниот начин на размислување. Така пазарната организација е флексибилна, за разлика од хиерархската организација која е постабилна. Привремените организации се создадени се со цел постигнување на некоја одредена цел, по што престануваат да

постојат. Овој вид на организации е насочен кон надворешноста, за разлика од фамилијарните организации, кои повеќе се сконцентрирани кон самите себе.

Друга поделба според која може да се поделат организациите е во однос на авторитетот и моќта со кои се постигнува согласност во организацијата. Присилните организации се најавторитативни и таму нема простор за согласност. Највисокиот авторитет ја донесува одлуката, а потчинетите само треба да ги извршат задачите во насока на постигнување на целите. Утилитарните организации исто така се со висок степен на авторитативност, но за разлика од првите потчинетите можат да дадат одредна сугестија. Како и да е последниот збор го има највисокиот авторитет во организацијата. Третиот вид на организации се нормативните. Во овие организации одлуките се носат врз основа на претходно определ норматив. Иако и тука постои хиерархиска распределба на авторитетот, сепак нормативот е главно средство за постигнување согласност и донесување на одлуки.

На запад постојат четири видови претприемачки организации. Во последно време, особено по осамостојувањето, ваквид вид на организации се во пораст и во Република Македонија. Првиот вид на организација е трговец поединец. Овој вид на организации е составен од едно лице, чија што главна дејност е трговија. Тука спаѓаат занаетчиите, земјоделците итн. Овие организации се со мал профит и приход, но се добра основа за развој на економијата во државата, затоа што со текот на времето можат да пораснат, и да почнат да вработуваат нови лица. Поради овој факт овие организации често добиваат разни бенифиции и субвенции од државата. Вториот вид на организации претставуваат партнерски организации. Овие организации се создадени за да можат да постигнат поголеми и повисоки цели, кои претходно како самостојни не можеле да ги постигнат. И овие организации се многу важни за едно општество, затоа што овозможуваат окрупнување на капиталот, кои пак овозможува вработување на нови лица. Друштвата со ограничена одговорност, или попозанти како ДОО, претставуваат поголеми организации, кои имаат одредена структура и поделба. Постојат голем број на вакви организации во Република Македонија, кои најчесто се идентификуваат со поимот „приватна фирма“. Во овие организации има одлични услови за развој на претприемачкиот дух. Акционерските друштва се најголемите организации според оваа поделба. Овие организации се управувани од страна на повеќе акционери. Секој акционер поседува одреден број на акции, од чија што бројност произлегува и авторитетот во одлучувањето. Најчесто вакви организации се банки, рафинерии, приватни болници, медиуми итн.

Организациите можат да бидат класифицирана според функциите кои ги имаат во општеството. Првиот вид на организации може да делува во примарната, секундарна или терцијалната дејност. Организациите во примарната дејност се оние кои произведуваат првични сировини и материјали, кои понатаму се употребуваат во организациите со секундарна дејност. Во организациите со секундарна дејност се произведуваат готови производи, кои се спремни за продажба. Во последните 20-тина години се равива голем број на терцијални организации. Овие организации имаат разни услужни дејности, и претставуваат сервис на граѓаните. Вториот вид на организации се оние кои му помагаат на човекот да се прилагоди на општеството. Овој вид на организации се особено значајни за човекот и за неговото секојдневно нормално функционирање и дејствување. Во овие организации спаѓаат училиштата, болниците итн. Организациите кои овозможуваат функционирање на општеството се третиот вид на организации. Овие организации се важни за опстанокот и развојот на општеството. Тука спаѓа војската, полицијата итн. Последниот вид на организации служи за управување со општеството. Со нивна помош се обезбедува успешно извршување на сите правно-политички работи. Тука спаѓа владата, судовите итн.

6.4 Цели и видови цели за успешна организација

Поимот цели опфаќа широко подрачје на дефинирање, односно постојат голем број на гледишта и дефинирање на цели. Една од најважните задачи и функции на секој успешен лидер е поставување на цели. Постојат голем број на организациски цели т.е. цели кои организацијата ја прават да биде успешна. Организацијата се создава со причина за постигнување на одредени цели. Со помош на дефинирање на целите, однапред се определуваат посакуваните резултати. Целите кои се дефинираат треба да имаат точно определени рокови за нивно постигнување и треба точно да се знаат активностите за нивно постигнување. Постојат два пристапа за организациските цели, и тоа: рационален и натуралистички пристап. Првиот на целите гледа како на објективни и мерливи категории, во кои сите заеднички се вклучени во поставување и реализација на целите, со што се остварува визијата на организацијата т.е. таа е успешна. Вториот пристап на целите гледа како променлива величина, и тоа како резултат на променливата средина во која тие треба да се исполнуваат, каде за успешна се смета онаа организација која ќе опстане.

Постојат четири карактеристики кои се одликуваат за сите организациски цели, и тоа: го задржуваат вниманието, го насочуваат напорот, ја зголемуваат истрајноста и ја развиваат стратегијата.

При реализација на секој цел, таа поминува низ три основни фази, и тоа:

- Се определуваат јасно и конкретно
- Се приврзува кон целите
- Се поддржува постигнување на целите

Постојат повеќе видови на организациски цели, кои се разликуваат по разни свои особини и специфичности. Тие можат да зависат од големината, дејноста и други карактеристики на организацијата. Исто така голем број на теоретичари на најразличен начин извршиле поделба на организациските цели. Најидеално е кога организациските цели, ќе се совпаднат со оние на членовите на организацијата. Едната поделба е дека постојат општи цели, кои ги одредуваат визијата и стратегијата на организацијата. Од нив произлегуваат оперативните и конкретните цели, со кои се дефинираат задачите, обврските условите на секој член на организацијата, кои се во насока на постигнување на организациските цели, со што организацијата може да се смета за успешна. Со реализација на овие конкретни и оперативни цели се остварува визијата и стратегијата на организацијата.

Според Сајмон и Марч (Simon & March, 1958) постојат три вида на цели. Службените или официјалните цели, се цели кои се со врвен приоритет во организацијата. Сите активности и дејанија кои се случуваат во организацијата се фокусирани кон постигнување на овие цели. Оперативните цели, се краткорочни цели, кои имаат за задача да се постигна официјалните цели. Со помош на конкретизираните оперативни цели, се постигнуваат оперативните цели. Овие цели, се цели кои се поставени на најниско можно ниво во организацијата.

Постојат и голем број на други видови на цели, кои би можело да ги постигне една организација. Покарактеристични се: социјалните, идеолошките, личните итн. Социјалните цели имаат социјална природа, и тие се насочени за задоволување на потребите на човекот. Идеолошките цели се поврзани со одредена идеологија, и овие цели најчесто се сретнуваат во политички партии, религиски организации итн. Кога целите на организацијата ќе се совпаднат со личните цели на поединецот, тогаш се големи шансите за постигнување на организациските цели.

6.5 Невладини и религиски организации

Денес не може да се замисли нормално функционирање на едно општество, без постоење и дејствување на невладините организации (НВО). НВО се почесто се користат за решавање на важните општествено-државни прашања, со што се наметнува потребата од нивно глобално делување, и зголемување на нивниот број. Една невладина организација може да дејствува на локално, национално или меѓународно ниво. Таа е непрофитабилна организација и е составени од група на граѓани кои волонтерски членуваат во неа. Постојат голем број на истражувања за тоа колкав е бројот на НВО, исто како што постојат и голем број на дефиниции за нив, но како и да е сите се сложуваат дека во последниве години енорно е зголемен бројот на НВО.

Сите НВО се разликуваат по својата големина, опсегот во кој дејствуваат, начините и механизмите на остварување на стратегијата итн. Овие нивни различности имаат свои позитивни, но и свои негативни страни. Овие организации знаат да бидат и доста флексибилни во однос на нивната големина, така што можат да се редуцираат, но и можат да се зголемат. Некои од нив може да имаат локален карактер, некои пак глобален карактер. Тие може да се разликуваат и во однос на човечките ресурси, така што дел од нив се базираат на волонтерство, а пак други имаат добро платени човечки ресурси. НВО најчесто се посветуваат на некои специфични и точно определени проблеми и прашања, а ги исклучуваат други. Тие најчесто се посветени на оние работи на кои државата не посветува доволно внимание, и на еден начин се маргинализирани. Тоа се случува и со НВО во Република Македонија, вклучувајќи ги и Комуните за рехабилитација. Треба да се напомене дека понекогаш НВО можат да бидат толку посветени на одредено прашање, што едноставно ќе бидат заслепени од остварување на својата визија и стратегија, што може да доведе до занемарување на локалните закони, култура, обичаи, традиции итн. Што се однесува до нивната компетентност и знаење кое го поседуваат, тие често пати имаат многу поголемо знаење и вештини за нивната област на делување од државата и нејзините институции. Со ова тие стануваат главен извор на информации, ако се исклучат државните институции, кои понекогаш не ја содржат целата вистина.

Во секојдневието поимот НВО најчесто се користи за доброволни-непрофитабилни организации. Овие организации се наречени граѓански

организации. Бидејќи дејствуваат во име на граѓаните, и целта на нивното постоење е во корист на граѓаните. Треба да се напомене дека овие организации се независни од владата, односно тие не добиваат никаква финансиска или друга помош од државата, со што се зголемува нивниот степен на независност. Овие организации често делуваат локално и имаат за цел да ги решаваат локалните секојдневни проблеми на луѓето од локалната заедница. Разни пензионерски, студентски, спортски и друг вид на организации се подржани од страна на невладините организации. Често невладините организации имаат и социјален карактер, односно се грижат за луѓето кои се на маргините на општеството. Во западно-европските држави и САД, а во последно време и во РМ се поголем број на луѓе се приклучуваат кон невладините организации, со што тоа стана и дел од модерното живеење на современиот човек.

Што се однесува до религиските организации постојат огромен број на нивни поделби и дефинирање. Во почеток на класификацијата на религиските заедници, од кои пак произлегуваат религиските организации, особено се посветило вниманието на христијанскиот аспект на религиски организации.

Во 1932 година Хауард Бекер (Howard Becker) направил класификација и дефинирање на типологијата, и ги поделил на:¹⁷

- Еклесија - служи за пропагирање на духовните вредности
- Деноминација - секта во напредната фаза на развој
- Секта - изгубила дел од своите општествени карактеристики
- Култ - најблиску до личното и приватното

И во денешно време се користат дел од овие поделби. Што се однесува до христијанството, еклесија би претставувала црквата. Деноминации претставуваат одредени видови на христијански религии. Така на пример во христијанството се смета дека постојат три деноминации, и тоа: православна, католичка и протестантска. Секоја една од овие деноминација е доминантна во одредена земја. Така на пример во Република Македонија доминантна деноминација е православната. Православието е главна религиска определба и во поголемиот број на источноевропски земји, за разлика во католицизмот и протестантизмот кои што доминираат во западноевропските држави, Јужна и Северна Америка и Африка. Сектите претставуваат религиска група која што е отфрлена од страна на

¹⁷ BENTON, J. (1972) *On Church and Sect*, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co., p.218

општеството во кое што се наоѓа. Култовите се религиски организации кои се служат со разни општествено неприфатливи религиски обреди.

Иако постојат голем број на дефиниции и класификации, општоприфатена е дека религиските организации може да се појават во вид на: религиозни движења, деноминации, секти и култови.

Религиозните движења се дел од општествените движења, кои имаат за цел ширење на нова религија, или пак повторна реактуелизација на некоја постоечка религија. Овие движења се отворени кон остатокот од светот, во однос на примањето на нови членови, особено на почетокот на нивното настанување. Такви движења започнуваат со ранохристијанските, Лутеранските, протестантските, еврејските, а од неодамна и фундаментално исламските.

Деноминациите со големи религиозни тела, кој имаат своја хиерархија на религиозни водачи, и имаат формална и бирократска структура. Повеќето нејзини членови се раѓаат и растат во овие деноминации. Пример за нив се: Римокатоличката црква, Обединетата Методистичка црква и Антиохиската Православна црква.

Сектите се помали и помалку организирани религиски организации. Тие најчесто се јавуваат како знак на протест против поголемите деноминации. Пример за ова е Англиканската црква, која во 1500 година се одделила од Римокатоличката црква. Во овие организации поголема е шансата да се привлечат нови членови, отколку да се роди некој во нив. Ако сектата проживее подолг временски период, голема е веројатноста таа да стане деноминација.

Култовите на прв поглед се слични со сектите, но сепак постојат одредени разлики. Тие се најпроменливи и најнеформални религиозни организации, кои нудат засолниште за луѓето кои ги отфрлаат нормите и вредностите кои се воспоставени во општеството. Неговите членови може да живеат одделно или пак заедно во комуни. Најчесто на чело на култот е харизматичен лидер, околу кого се врти се.

6.6 Невладини и религиски организации во Република Македонија

Иако Република Македонија е релативно млада држава, таа сепак ги има поминато сите проблеми и предизвици, како и поголемиот дел на големи и постари држави. Со распаѓањето на бившата држава Југославија, започнаа и голем број на

процеси. Знаеме дека по нејзиното распаѓање следуваа неколку војни, за кои во почетокот Република Македонија беше одмината, за во 2001 година и во Македонија има воен конфликт. Покрај овие и голем број други надворешни фактори, постоеја, а и се уште постојат внатрешни фактори, кои влијаат на развојот на Република Македонија. Тоа е неуспешната приватизација, големиот број на невработеност итн. Во сите овие досега набројани работи голема улога и влијание има граѓанскиот сектор, односно невладините организации. Овој сектор т.е. организации имаат голема улога во историјата на Македонија, но сепак нивен развој, а и бројна зголеменост е по осамостојувањето во 1991 година, а особено во последниве десет години. Со донесувањето на Уставот на Република Македонија, на граѓаните им се гарантира дека слободно можат да се здружуваат во граѓански (невладини) организации. Во 1998 години се донесе Законот за здруженија на граѓани и фондации, кои допринесе за развој и напредок на невладините организации во Република Македонија. Според овој закон по дефиниција овие организации се: здружуваат на основ на вредности и интереси, кои се позитивни, непартиски, непрофитни и неделовни активности.

Како и кај поголемиот број на пост-комунистички земји, така и во Република Македонија овој вид на организации во најголем број на случаи се финансирани од надвор, во најголемиот број од меѓународната заедница. Да не заборавиме таков е и случајот со Комуните за рехабилитација, каде што најчесто стојат земјите од Западна Европа и САД. На почеток на појавувањето на невладините организации, особено за време на конфликтот на Косово (1999) и во Република Македонија (2001) тие имаа голем број на слабости и недоследности. Тогаш активностите на меѓународната заедница се интензивираа и плурализираа, што резултираше и со вонредно заживување на граѓанскиот сектор.¹⁸ Како и да е во последниве години може да се забележи брз развој на невладиниот сектор во Македонија, како и појавата на голем број на нови невладини организации. Треба да се напомене дека во Република Македонија има и такви т.н. невладини организации, под чии превез се кријат разни групи и интереси на одредени луѓе, кои на еден или на друг начин дејствуваат во своја полза, а не во полза на општеството. Најчесто невладините организации во Република Македонија го опфаќаат оној сектор во општеството каде што државните институции немаат доволно капацитет, и каде што обично се работи за група на луѓе

¹⁸ БАБУНСКИ, К., МИЛИВОЈЕВИЌ, З. И ЃИПА, Д. (2005) *Преговарачка моќ на невладините организации на локално ниво во Југоисточна Европа*. Скопје: Про Медиа, стр. 12

кои се маргинализирани во општеството. Во последниве неколку години невладиниот сектор во Република Македонија зема се поголем замав, и игра се поголема и позначајна улога во обликувањето на општеството и во решавањето на дел од неговите проблеми. Може да се каже дека со помош на невладините организации во Република Македонија се јакне демократијата и се дејствува во оние сфери каде што никој до сега не се осмелил, или пак било премногу ризично да таа сфера се издигне до едно национално-општествено ниво. Во Република Македонија во 2004 година имало регистрирано вкупно 5500 граѓански здруженија, а од нив активни биле само околу 275. Ова укажува на фактот дека не е доволно само да се создаде невладината организација, туку истата треба и да функционира. Ова се однесува и на Комуните за рехабилитација, како невладини организации. Дел од нив се во мирување, или пак се со намалени активности, дел од нив пак се мачат да врзат крај со крај, а други пак се со постојана помош од странство. Како и да е во дел од нив имаат пронајдено начин како да се самоодржуваат и да можат да ја постигнат својата визија и стратегија, исполнувајќи ги своите цели и задачи, а со самото тоа да бидат и успешни.

Со осамостојувањето на Република Македонија се дојде до поголема религиска слобода. Поради поранешниот комунистичко-социјалистички систем во Македонија, дел од луѓето се плашеле да кажат дека се верници, односно на еден или на друг начин било „неприродно“ да веруваш во нешто што не го гледаш. Конкретно со осамостојувањето се отворила „ламбата на духот“ кој со години бил затворен. Прв пат се создале услови и околности Македонската држава да гради свој религиски идентитет. Претходно била под големо влијание на соседните земји, кои сите сакале да наметнат нешто свое. Денес постојат голем број на религиски организации, кои имаат свои различни верувања и убедувања. Тоа е постигнато и одредено со Уставот на Република Македонија, а подоцна, поточно на 16 Јули 1997 година, со донесувањето на Законот за верски заедници и религиозни групи, со што се создадоа и услови за формално-правно формирање и делување на различните верски заедници т.е. организации. Денес слободно може да се каже дека постојат големи слобода и права на секој човек и секоја религиска организација, во однос на нивните верувања и убедувања. Важно е да се напомене дека освен Македонската Православна Црква (МПЦ) и Исламската Верска Заедница (ИВЗ), сите други религиски организации, немаат скоро никаква финансиска или пак некаква друга помош од страна на државата.

Во Република Македонија имаме голем број на религиски организации, но во споредба со останатите држави, можеме да заклучиме дека олеснувачки фактор претставува тоа што сепак постои помала религиска разнородност. Проблемот настанува кога религиските организации треба да се класифицираат во однос на општо прифатените дефиниции и теории за религиски организации. Ако сектата и култот произлегуваат од религиските движења, тогаш како да се дефинираат помалите религиски организации кои не произлегуваат од најголемите постоечки религиски движење (организации), туку се сосема нов производ, кој најчесто е „увезен“ од надвор. Ако ја земеме во предвид претходната двочлена класификација на црква-култ, тогаш можеме да заклучиме дека МПЦ и ИВЗ би го преставувале првиот член, а пак вториот член би бил сите останати религиски движења т.е. организации. Проблемот е што малите христијански и исламски организации, не произлегле како резултат на несогласување и одвојување од МПЦ и ИВЗ, туку како резултат на нивно импортирање од други земји во последниве неколку децении. Како и да е последниве неколку години во Република Македонија помалите верски заедници се имаат издигнато на ниво на религиски движења, заедници и организации, а пак некои од нив дури имаат и легитимитет кој е стекнат со уставните одредби.

Имено голем број на членови од Уставот на Република Македонија во себе ги содржат личните права и слободи на граѓаните, а кој дел од нив се и религиските слободи и права. Членот 19 од Уставот на Република Македонија ја гарантира слободата на религиозната конфесија, како и правото да ја изразува својата вера слободно, јавно или заедно со други. Треба да се напомене дека во Република Македонија, Македонската црква и другите религиски заедници и групи се изделени од државата и еднакви пред законот. Со промените на Уставот во 2002 година, како резултат на Рамковниот договор освен МПЦ како религиска заедница, се додадени и: Исламската религиозна заедница во Македонија, Католичката црква, Евангелско-методистичката црква и Еврејската заедница.

6.7 Комуни за рехабилитација во Република Македонија

Во Република Македонија по процесот на осамостојувањето и транзицијата за прв пат се појавија Комуните за рехабилитација, и тоа како одговор на

конвенционалните методи за пристап кон лицата кои имаат проблем со зависност од одредени супстанции или пак од начин на однесување. Овие Комуни за рехабилитација обично се „под капата“ на одредена невладина организација, која ја има целата контрола врз неа, а следствено на тоа и лидерството и менаџментот се диктирани од неа. Тие се грижат за секој аспект на функционирање на комуната, и тоа од регрутација и селекција на човечки ресурси, преку нивна обука и развој, па се до решавање на нивните животни проблеми. Невладините организации ја имаат и улогата на финансирање на овие комуни, каде што најчесто постои и лице кое се грижи за наоѓање финансии т.н. „fundraiser“. Интересно е да се напомене дека во последно време овие комуни се трудат да се самофинансираат преку разни проекти и изработка на разни предмети итн. Постојат три Комуни за рехабилитација во Република Македонија, кои иако се разликуваат меѓусебно по разни работи, сепак нивната основа и темел се заеднички и се разликува од конвенционалниот и ординарен пристап на медицинските и други психолошко-психијатриски институции. Тие сметаат дека проблемот со зависноста не е самиот за себе проблем, туку дека тој е само производ и продукт на нешто подлабоко. Целта на комуните е да го научат неговиот штитеник на исправен начин на живот, а не само да се одвикне од неговата зависност. За разлика од другите методи, комуните користат подлабок и посеопфатен метод, така што големо внимание посветуваат не само на физичката и психичката сфера на лицето, туку и на неговиот духовен раст и состојба. Комуните за рехабилитација се места каде што социјалните односи, структурата на денот и активностите на неговите штитеници се однапред организирани, кои имаат за цел да влијаат врз нивниот живот и начин на однесување. Голема улога во комуните имаат и заедничките вредности, кои ги нсгува самата комуна и пејзишните штитеници т.е. поради фактот што тие заедно живеат и по неколку месеци (12-18) преставуваат како едно семејство, каде што се градат исправни и здрави односи, со меѓусебно разбирање и помагање. Таму успехот на поединецот е успех за сите (вработени и штитеници) и неуспехот на еден има влијание врз сите.

Како што веќе напоменав во Република Македонија постојат три комуни за рехабилитација, и тоа:

- Предизвик за млади Македонија-Скопје (ПММ) - Teen Challenge
- Рето центар-Скопје (Reto-centar)
- Терапевтска комуна Покров-Струмица

6.7.1 Предизвик за млади Македонија

За прв пат ваков вид на невладини организации се појавуваат во почетокот на 1990-те години, и тоа прва е Предизвик за млади Македонија (ПММ). Веднаш на почетокот оваа организација немала своја комуна, тука таа работела најчесто на терен со лица кои имаат проблем со зависност или со начин на однесување. Почетокот им бил тежок и најактивна улога имале основачот и националниот директор, иако често биле помагани од бројни други лекари и специјалисти, кои верувале во ваков вид на работа. Подоцна истата организацијата почнала со дневна програма, и тоа во просториите на Собранието на градот Скопје, каде што се одвивале разни настани и советувања. Првата Комуна на ПММ, а воедно и во Република Македонија е отворена на 1-ви Јуни 2006 година. Истата се наоѓа во подрачјето на град Скопје, поточно во населеното место с. Кучевишка бара (на Скопска Црна Гора). Таа во својот комплекс освен просториите каде што се одвиваат секојдневните активности, поседува и земјоделско земјиште, кое се користи за нивни лични употреби. Во својот комплекс има спални соби, кујна и трпезарија, училница за учење, спортска сала итн. На нејзино чело се наоѓа Директор на комуната, и има четворица вработени, кои се во секојдневен контакт со штитениците, и се задолжени за спроведување на програмата. За жал оваа комуна веќе неколку години не функционира поради финансиски причини. Како и да е поради тоа што е прва во Република Македонија и поради тоа што има постигнато најголем процентуален успех, а и поради фактот што организацијата од која произлегува Teen Challenge е најголема и најраспространета во светот, истата ќе биде предмет на истражување на овој научен труд.

6.7.2 Рето-центар

Рето-центарот исто така преставува Комуна за рехабилитација, која се наоѓа во подрачјето на Скопје, поточно во населеното место с. Батинци. На сличен начин и оваа комуна има простории за учење, одмор, спорт итн. Во рамките на оваа комуна има и земјоделско земјиште, кое го користат за нивни лични потреби. Интересно е да се напомене дека оваа комуна има активности и надвор од нивниот центар и дека често одат во разни институции, компании и домови каде што вршат одредени

активности, се со цел да се здобијат со материјали и суровини кои се потребни за нивната комуна. Оваа комуна своето потекло го води од соседна Република Бугарија т.е. денешен лидер на комуната е Бугарин. Во 2007 година истио доаѓа во Република Македонија и го основа Рето-центарот. Со текот на времето од самите штитеници произлегле и т.н. работници во комуната. Тука исто така постои дневен програм кој треба да се спроведува, како и различен вид на советувања. За разлика од ПММ тука е уште понагласена меѓусебната помош и зависност, и тоа преставува една од клучните вредности. Исто така за разлика од ПММ тука поголемо внимание се посветува на физичката работа, за што се смета дека тоа ќе има влијание, како на психичкото, така и на духовното. Важно е да се напомене дека тука структурата на вработените е помалку ригидна, односно улогите и функциите на луѓето кои работат не се строго определени. Тука не може да се направи и строга дистинкција помеѓу штитеник и работник, затоа што скоро сите кои работат се претходни штитеници на комуната. На чело на комуната се наоѓа горенаведениот лидер, каде што во него е сконцентрирана целата моќ на одлучување и решавање на проблемите. Тој околу себе има неколку луѓе од доверба, кои најчесто се од Македонија, кои му помагаат во спроведување на програмата. Што се однесува до финансирањето тие се трудат да се самофинансираат, но исто така и лидерот е одговорен за пронаоѓање финансии.

6.7.3 Терапевтска комуна Покров

Терапевтската комуна (заедница) Покров е отворена во 2009 година, која претставува долгорочна програма за рехабилитација на зависност од дрога, алкохол и хазардни игри. Таа е структурирана на принципот на глобална терапевтска заедница. Оваа комуна зависноста ја третира како растројство на целата личност, и е насочена кон менување на негативниот идентитет на лицето и неговиот погрешен начин на живот, и тоа со помош на новиот социјален живот кои ќе го стекне во комуната, кој е од особено значење и корист за лицето. Нивниот тим е посветен на градење на здрави животни навики и нов исправен начин на живот, со најнови методи и техники. Освен тоа терапевтска заедница Покров нуди можност на своите клиенти за да побара совет за нивниот проблем од духовен отец на МПЦ.

Оваа комуна за рехабилитација е заеднички проект на невладината организација „Избор“ и Струмичката епархија на Македонската Православна Црква

(МПЦ). Зградата во која се наоѓа комуната е реконструирана со помош на средства од Швајцарската агенција за развој (СДЦ), Општина Струмица, МПЦ епархија Струмица, Nirgom компанијата и други партнери од локалниот бизнис сектор. Целиот процес бил воден и спроведуван од Центарот за институционален развој (ЦИР-а). Времетраењето на програма е од 12 до 18 месеци, а се состои во четири фази.

Оваа комуна може да се каже дека има најструктурирана организација, каде што на чело се наоѓа нејзиниот претседател. Тимот од човечки ресурси е составен од психолози, социјални работници, терапевти итн. Како што веќе кажавме најголемиот број на одлуки се донесуваат од претседателот, во кого се споени поголемиот број на менаџерски и лидерски функции. Сепак оваа комуна работи по годишна програма, каде што самиот лидер има за задача да ја спроведе, со помош на своите вработени.

6.8 Евангелско-протестантски цркви во Република Македонија

Во Република Македонија постојат поголем број на Евангелско-протестантски цркви, кои со текот на годините, особено по осамостојувањето, произлегувале една од друга, или пак се разделувале поради разни причини. Во суштина сите протестантски цркви во Република Македонија се евангелски, затоа што како темел на својата доктрина ги имаат Евангелијата¹⁹. Постојат некои помали разлики, кои најчесто произлегуваат од одредени доктринолошки верувања и убедувања. Тие се распространети низ целата земја, со понагласена густина и бројност во Источна Македонија, а најбројни и најголеми се во Скопје. Тие се разликуваат по својата бројност и начин на организираност, структурираниот, лидерство и менаџирање. Според деноминацијата најголемиот дел од нив се делат на: Пентакосни, Методистички, Конгрешански и Баптистички, нормално како што веќе напоменав секоја од овие го има предзнакот Евангелски. Предмет на истражување во овој научен труд се Евангелско-пентакосните цркви во Република Македонија, пред се поради нивната големина, како и бројност на членството, кои се веднаш по Евангелско-методистичките цркви во Република Македонија, кои веќе

¹⁹ Евангелие - во буквален превод значи Радосна вест, односно дека се родил Христос. Во Светото писмо во Новиот завет ги има четири. Таму е опишан дел од периодот на раѓањето на Исус, неговиот живот и делување, и неговата смрт и воскресение.

биле предмет на истражување во докторската дисертација „Протестантизмот во Република Македонија“ (2000, Скопје) од Ружица Цацановска.

6.8.1. Евангелско-пентакосната црква

Главното седиште на Евангелско-пентакосната црква²⁰ е во Скопје. Во Скопје таа има вкупно седум цркви, додека низ Република Македонија има свои цркви во: Струмица, с. Моноспитово, Штип, Куманово, Неготино, Велес, Кочани, Гевгелија, Тетово, Битола и Кратово. Во другите градови има свои верници, кои не се организирани на ниво на црква, туку најчесто во мисиски станици²¹. Во Скопје Евангелско-пентакосната црква има повеќе свои „експозитури“. Главната се наоѓа во Центар, каде што освен службите од самата црква, служби одржува и поранешната ЕЛИМ црква, кој пред 5-6 години се „припои“ за неа. Интересно е да се напомене дека истиот период „се оддели“ и младинскиот дел од главната црква, кој главно беше составен од млади луѓе од постоечката црква, но исто така и се приклучија и дел од студентите од студентската организација EXODUS²². Оваа црква го носи името „Сол крафт“. Во Скопје под „капата“ на главната Евангелско-пентакосната црква се наоѓа и т.н. Интернационална црква, каде што најчесто членови се странци, составена од поранешни странци од протестантските цркви во Република Македонија, но и голем број на странци кои живеат и работат во Скопје. Треба да се напомене и покрај тоа иако оваа црква е под Евангелско-пентакосната црква, таа нема точно одредена деноминација, односно е составена од членови без разлика на нивната деноминација. Исто така постои и Евангелско-пентакосна црква во с. Волково, каде што на чело се наоѓа пастор, кој истиот е лидер и одговорен и во Евангелско-пентакосна црква во с. Сарај, каде што претежно членовите се од ромска националност.

Во Евангелско-пентакосната црква во Република Македонија главно работи високо-квалификуван научен кадар, кој има дипломирано на многу познати светски теолошки факултети. Во последно време голем е бројот на млад кадар кој се има

²⁰ Евангелско-пентакосната - значи дека нивната доктрина се темели на четирите Евангелија и дека веруваат во денешното делување на Светиот дух.

²¹ Мисиски станици - се составени како мали групи од 5-10 луѓе, каде што секоја недела се собираат и споделуваат заеднички од Светото писмо. На нејзино чело е водач ма групата, кои има и свои помошник.

²² EXODUS - невладина студентска организација, која се занимава со решавање на студентски проблеми, низ призмата на Светото писмо.

школувано во западно европските земји и САД, а треба да се напомене дека е зголемен бројот и на магистри и докторанти. Оваа црква е хиерархиски структурирана, каде што на чело се наоѓа претседателот на Евангелско-пентакосната цркви, кој воедно е и пастор²³ на главната Евангелско-пентакосната црква, потоа има секретар, кој воедно е и пастор на Евангелско-пентакосната црква во Струмица. Секоја црква има свое старешинство, кое на чело се наоѓа пасторот, а во него влегуваат и ѓакони²⁴ и старешини²⁵. Оваа црква најчесто се финансира од свои сопствени прилози и донации, но исто така не е исклучена и помошта од странство.

Што се однесува до лидерството и менаџментот, целата моќ и одговорност е сконцентрирана во пасторот. На секој состанок на старешинството се донесуваат одлуки, врз основа на предлозите и потребите за развој и напредок на црквата, односно исполнување на целите и стратегијата. Визијата и стратегијата на овие организации, врз основа на истражувањето ќе се донесат одредени заклучоци, иако според досегашните контакти се има добиено впечаток дека тие не може да се квантифицираат, односно се премногу „духовни“ и немерливи.

6.8.2. Евангелско-методистичка црква

Методистичкото учење се појавува како резултат на англиското движење за духовна обнова во XVIII век, а како негов предводник е Џон Весли (John Wesley). Ова учење верува во духовна преродба преку читање на Свето писмо, заедништво со христијани, служење на Бог итн. Ова движење започнува во Англија, за потоа се пренесе во Америка, и тоа со помош на мисионерските патувања. На Балканот доаѓа кога се приклучува на европско-турската мисија. Во Македонија ова движење постои уште од времето на кралството на Србите, Хрватите и Словенците (СХС), и тоа како негов јужен дел. Денес, Евангелско-методистичка црква во Република Македонија влегува во Централната Конференција за Средна и Јужна Европа.

Евангелско-методистичка црква има централизирана структура т.е. централизирана моќ на лидерство и менаџмент. Најголемиот број од одлуките, особено оние поважните, се носат на централно ниво, односно одлучуваат високите

²³ Пастор - се вика лидерот во протестантските цркви.

²⁴ Ѓакони - тоа се лицата во црквите, кои му помагаат на пасторот во разни секојдневни и практични работи..

²⁵ Старешини - се лидери во црквата, кои најчесто се одговорни за одредена група на верници, или пак за одредена област во црквата.

структури. Интересно е да се напомене дека лидерството и менаџментот не се секогаш и за секогаш во рацете на еден ист лидер т.е. менаџер, туку тој ротира, односно се избира на одреден период. Лидерот има за задача да ја спроведе програмата која е зацртана за цел во дадениот период. На врвот на структурата на светско ниво се наоѓа Генерална конференција²⁶ каде што се носат главните одлуки, кои потоа се сведуваат и операционализираат на пониско ниво, а тоа се Централните конференции, каде што лидерството и менаџментот се спроведува од страна на епископ, кој е одговорен за тој регион. Епископот назначува суперинтенденти²⁷, кој е одговорен за одреден дистрикти²⁸. Во Република Македонија лидерството е спроведувано од страна на Црковно претставништво, кое е сочинето од: суперинтендентот, по двајца класични и лаички проповедници, секретар и благајник. Ова Црковно претставништво ја има сета моќ за донесување и спроведување на сите одлуки. Тоа е одговорно и се грижи за сите работи во религиската организација.

Во Република Македонија Евангелско-методистичка црква има четири региони²⁹, кој пак имаат седум окрузи, кои пак се составени од помали заедници т.е. религиска организација, односно локална црква. Секоја локална црква на чело како лидер има проповедник кој менаџира со локалната црква. Лидерот раководи со црковниот одбор, кој во својот состав има уште седум верници. Црковниот одбор има централизирана улога во водството на локалната црква. Проповедникот ја има централната лидерска и менаџерска функција т.е. во него се спојуваат сите лидерски одговорности и менаџерски функции. Тој ги координира активностите, ја организира работата, ги води службите итн. Обично секој проповедник има тројца помошници, кои му помагаат или пак го заменуваат во одредени ситуации. Може да се напомене дека со промена на Уставот во 2001 година во него влезе како еднаква со другите религиозни заедници и Евангелско-методистичка црква.

6.8.3. Евангелско-конгрешанска црква

Протестантизмот во Македонија води потекло од Конгрешанската црква од Америка. Во Македонија поголемиот дел од Евангелско-протестантските цркви

²⁶ Највисоко советодавно и законодавно тело на Евангелско-методистичката црква

²⁷ Суперинтенденти - тоа се помошници на епископот

²⁸ Дистрикти - се области за кои се одговорни суперинтенденти

²⁹ Скопски, Прилепко-Битолски, Радовишко-Кочански и Струмички регион

водат потекло т.е. се произлезени од Конгрешанската црква. Во Република Македонија Евангелско-конгрешанска црква, ваква како што постои и денес се формирала во 1990 година. Оваа црква тогаш се формирала како резултат на една група на верници, кои се одделиле од Евангелско-методистичката црква и формирале своја религиска организација. Денес Евангелско-конгрешанска црква е самостојна црква во Македонија, која самостојно ги донесува своите одлуки. Таа е црква која е рамноправен член во Светската асоцијација на конгрешански цркви. Интересно за оваа црква е тоа дека тие за разлика од другите Евангелско-протестантски цркви во Македонија, секој нејзин член има еднаква улога во одлучувањето т.е. во лидерството и менаџментот во црквата. Сите верници на оваа црква се рамноправни еден со друг, а како врховен лидер го имаа својот Господ, Исус Христос. Што се однесува до структурата на конгрешанските цркви, тие на секои три години се собираат заедно, каде што избираат претседател, кој за разлика од другите протестантски цркви, тој нема голема моќ на одлучување и донесување одлуки, туку тој повеќе има советодавна улога. Советот кој го назначува овој претседател исто така има повеќе советодавна, отколку извршна одлука.

Во Република Македонија Евангелско-конгрешанска црква т.е. нејзината централа, односно матична црква се наоѓа веднаш зад Универзалната сала, и поседуваа свој сопствен објект, што е редок случај во Република Македонија. Освен оваа главна црква, постојат и други помали локални цркви, кои исто така се наоѓаат во Скопје, и тоа во населбите Драчево и Шуто Оризари. Интересно е да се напомене дека во оваа црква верниците кои сакаат да станат нејзини членови мораат со писмена изјава да го потврдат тоа.

Главната црква е предводена од страна на еден проповедник, кој извршува повеќе лидерски и менаџерски функции. Тој е одговорен пред се за неделните богослужби, ги координира и раководи другите локални заедници и групи, дава поддршка на тековните активности на црквата итн. Што се однесува до другите помали цркви, тие често се предводени од странски мисионери, кои се помогнати од страна на домашните верници во водењето на црквата. Дел од задачата на овие странски мисионери е да ги обучат некои верници да станат лидери, за да по извесно време можат самите да ја водат црквата³⁰. Што се однесува до малите групи, тие најчесто се одвиваат во приватни станови, каде што групата ја предводи

³⁰ Според дел од нивните кажувања и изјаснувања, во дел од разговорите

проповедникот, а му помага домашниот асистент. Целта е со текот на времето сите лидерски и менаџерски функции да се трансферираат од проповедникот на домашниот асистент. По одреден временски период ако дојде до зголемување на групата, таа има предизпозиции да прерасне во црква итн.

6.8.4. Евангелско-баптистичка црква

Главно значење во доктрината на баптистичкото учење има поимот „баптизо“ што во превод значи „подронување“ односно „умртвување на старата и грешна природа, и воскреснување со нова божјолика човекова природа“. За подобро да се разбере баптистичкото учење, би можело да се каже дека тоа се темели на крштевањето на луѓето, со што тие стануваат христови следбеници. Интересно е да се напомене дека ова крштевање се однесува само за возрасни лица т.е. за лица кои се свесни што преставува чинот на крштевање. Како и најголемиот дел од Евангелски цркви, така и Баптистичката своето учење го темели на Светото Писмо, односно тоа им преставува прирачник за тоа каков живот треба да живеат.

Што се однесува до потеклото на Евангелско-баптистичката црква во Република Македонија, таа своето потекло го води од Конгрешанската мисија. Во минатото како и голем број на други протестантски цркви, тие немале свои проповедници, па често тие доаѓале од други цркви, и тоа најчесто од Евангелско-методистичката црква. Основа на баптистичката црква (движење) во Македонија, претставуваат три фамилии, и тоа Даскалови, Грозданови и Трпкови. Следствено на тоа треба да се напомене дека и денешниот пастор (лидер) е Марко Грозданов, кои го наследи ова место пред некоја година од татко му Иван Грозданов. Првата баптистичка црква во Македонија, била во Радовиш, основана по Втората Светска војна, на чело со Страхил Грозданов. Денес Евангелско-баптистичката цркви има и во Скопје, кој воедно преставува и нивни центар. Вкупно има четири Евангелско-баптистичката цркви, кои го сочинуваат Сојузот на христијани - баптисти во Република Македонија. Секоја од овие цркви има свои одбор, кој е управуван од три члена. Овој одбор ги има главните лидерски и менаџерски функции, каде што се донесуваат сите поголеми одлуки и решенија. Сепак најголемиот удел во севкупното лидерство и менаџмент го има главниот пастор, кои во консултација со своите

најблиски ја донесува стратегијата и визијата на црквата, и врз нивна основа се прави план на делување и задачи и цели кои треба да се остварат.

Во Евангелско-баптистичката црква „Божји глас“³¹ највисок орган преставува собранието, каде што сите членови на црквата по автоматизам се и членови на Црковното собрание. Тука во ова собрание се донесуваат сите одлуки, кои се однесуваат на материјалната и духовната грижа на своите верници, како и развој и напредок на црквата. Пасторот се назначува од страна на Црковното собрание, и тоа се бира со помош на двотретинско мнозинство. Ова црква се наоѓа во населбата Кисела Вода, додека другата Евангелско-баптистичката црква во Скопје на чие чело се наоѓаат таткото и синот Грозданови, се наоѓа во Центар.

7. Научно истражување

Ова научно истражување е составено од две Студии на случај. Првата Студија на случај ќе се однесува на невладина организација (НВО), поточно на Комуна за рехабилитација. Втората Студија на случај ќе се однесува на религиска организација, поточно на Евангелско-протестантска црква. Во првиот случај конкретно ќе се врши истражување на невладината организација „Предизвик за млади - Македонија“, додека пак во вториот случај конкретно ќе се врши истражување за религиската организација „Евангелско-пентакосна црква - Македонија“. Треба да се напомене дека овие две организации се наоѓаат и дејствуваат во Република Македонија.

Целта на ова истражување е да покаже како лидерството и менаџментот влијаат врз невладините (Комуните за рехабилитација) и религиските (Евангелско-протестантските цркви) организации, за тие да ги постигнат посакуваните цели и задачи (стратегија), со што ќе биде успешна. Двете организации за кои ќе се вршат истражувањата се сметаат за едни од најуспешните во своите области и сфери на делување. Целта ќе биде да се види каков вид на менаџмент и лидерство се користи во дадените организации, за да може истите тие практики да се применат и во друг вид на организации, кои ќе допринесат за нивна успешност.

Првиот студија на случај до сега во Република Македонија не бил истражуван, што се однесува од аспект на менаџментот. Истото се однесува и за вториот студија на случај. Откако детално ќе бидат обработени и истражени двете

³¹ Тоа е една од Евангелско-баптистичката црква која се наоѓа во Скопје

организации, во однос на менаџментот и лидерството т.е. кога ќе се завршат двете Студии на случај, тогаш ќе направиме споредба помеѓу нив. Споредбата ќе се однесува како на нивните сличности, така и на нивните разлики. На крајот ќе дадеме заклучок за тоа кои од овие сличности т.е. разлики можат да придонесат за успех на организацијата. Исто така ќе се посвети внимание и за тоа кои се негативни и/или позитивни практики во двете организации, на кои ќе треба да се посвети внимание при нивна употреба т.е. неупотреба во другите организации.

Во двете студии на случај ќе се користи неструктурирано интервју и прашалник, се со цел за да можеме да дојдеме до што поголем број на точни и објективни податоци и информации. Самите интервјуа ќе бидат вршени со лица од сите хиерархиски нивоа, се со цел да се добие пообјективна слика за организацијата т.е. за нивниот менаџмент и лидерство. Интервјуата во невладината организација т.е. во „Предизвик за млади - Македонија“ ќе бидат вршени со: основачот, извршниот директор, менаџер на комуната, дел од членовите на управниот одбор, дел од вработените, како дел од сегашните и поранешните штитеници на комуната. Во религиската организација т.е. во „Евангелско-пентакосна црква - Македонија“ ќе бидат направени со: претседателот, секретарот, дел од пасторите, дел од старешините, дел од ѓаконите, како и со дел од верниците.

Двете организации беа посетувани континуирано неколку пати, во период од Октомври 2012 до Март 2013, кога и беа спроведени интервјуата.

Овие две организации беа избрани да бидат цел на студиите на случај заради следниве причини:

- Не биле претходно цел на други истражувања, од областа на менаџментот и лидерството
- Важат за успешни во заедницата
- Се најразвиени организации во истражуваната сфера на интерес

Како и да е, целта на истражувањето, како и на самиот Магистерски труд е да се подобри менаџментот и лидерството на организациите, се со цел за нивна поголема успешност. Ова ќе има импликации и рефлекција, не само врз самата организација, туку и пошироко во целото општество, како и врз самите членови на организациите.

7.1 Предизвик за млади Македонија

7.1.1 Студија на случај 1

Име на организацијата: НВО „Предизвик за млади - Македонија“

Седиште (локација): Скопје

Лидер: М-р Јонатан Влаисављевиќ

Број на вработени лица (реализатори на програмата): 10

Број на штитеници: (од 2004-2013): 200

Моментално: 3

Организациска структура:

- Оснивачко Собрание
- Извршен Одбор
- Надзорен Одбор
- Председател
- Генерален секретар

Мисија на организацијата: Предизвик за Млади Македонија (EuroAsia Teen Challenge Macedonia) е здружение на граѓани и тоа од социјално-хуманитарен и воспитно-образовен карактер, кое се занимава со луѓе, особено млади зависници (наркомани, алкохоличари и сл.) давајќи им ја потребната помош и рехабилитација, користејќи ги принципите и начинот на работа на меѓународната социјално-хуманитарна организација Europe Teen Challenge, со седиште во Лисабон, Португалија, како и на Global Teen Challenge, со седиште во Вашингтон, САД.

Здружението ја следи исклучиво и непосредно општата корист за социјалните и хуманитарните цели и е непрофитна. Таа е во потрага по загрозените, особено младите зависници со цел да им помогне. Таа се труди да ги намали страдањата, да ги открие причините за страдањата, и заедно со сите други институции да допринесе за нивното отстранување.

Краток опис на организацијата: Предизвик за млади е меѓународно, невладина, хуманитарна организација, која се занимава со превенција, рехабилитација и ресоцијализација на зависници од дрога, алкохол, тутун и друго.

Таа работи според принципите на меѓународната организација Global Europe Teen Challenge, чија што програма е најстара, најголема и најуспешна во светот, распространета со повеќе од 1100 Комуни за рехабилитација, во повеќе од 107 земји во светот.

Од своето оснивање во 1958 година од страна на Дејвид Вилкерсон (David Wilkerson), Предизвик за млади нуди мнгу услуги на општеството каде што делува и работи, меѓу кои најголемиот дел се бесплатни. Повеќе од 50 години оваа организација има свои активности во училиштата низ целиот свет и ги едуцира тинејџерите за опасностите од дрогата.

Во раните 1970-ти години Националната Влада на САД и Министерството за здравство направиле истражување за успешноста на одрдени програми на територијата на САД, при што се дошло до фрапантни сознанија, дека од штитениците кои ја завршиле програмата во комуните за рехабилитација во Предизвик за Млади, после 7 години по завршувањето на програмата, 86 % од штитениците никогаш повеќе не се вратиле на дрога, алкохол или тутун, и успешно се интегрирале во Американското општество. Слични резултати даваат програмите и во Европа, Азија, Австралија, Јужна Америка, Африка итн. Многу од овие програми финансиски се подржани од своите влади.

Исто така, оваа програма многу успешно работи со луѓето по затворите, каде што има помага во промената на начинот на живеење.

Во Македонија организацијата беше регистрирана во 1995 година, како Предизвик за Млади на Македонија, со главна цел да се достигне до оние за кои обично велите дека се „на дното“ од општеството. Од своето основање ПММ одржува семинари низ целата земја, со кои беа опфатени скоро сите етнички заедници во РМ. Семинарите воглавно беа наменети за превенција од зависности.

ПММ ги обучува и едуцира своите вработени преку истражување на практичната работа, како и преку едуцирање во различни институти на Teen Challenge ширум светот, од еминенти експерти на тоа поле. Голем број од нив и самите биле зависници од дрога, а се ослободиле преку програмата на ПММ.

Од Јуни 2004 година започна со работа и првата Комуна за рехабилитација на ПММ во република Македонија. Комунаста се наоѓа во околината на Скопје, каде што е веќе воспоставена програмата за рехабилитација.

Периодот на рехабилитација во оваа „дрог-фри“ програма е од 12-18 месеци и се состои во 6 фази.

Постои и втор центар каде што се одвива последната фаза на рехабилитација, во чиј склоп е и националната канцеларија. Персоналот се состои од обучени работници и од волонтери кои поминуваат пократка обука.

Начин на работа: Методот на терапија на ПММ не е медицински или психолошки, туку е од образовен карактер. Предизвик за млади работи врз основа на библиски принципи, што се релевантни и денес, како моралот, етиката, ставовите, чувствата итн.

За постигнување на оваа цел се употребуваат следните видови на терапија: работна, групна, индивидуална, музичка и рекреативна терапија. Крајна цел е оспособување на секој „студент“ во програмата да функционира во општеството како одговорна личност, способна да ги спроведе научените принципи во својот однос со семејството, општеството, околината итн.

Предизвик за млади овозможува и продолжена терапија во центарот преку лични и групни советувања. Исто така овозможува превентивна обука и советување на илијадници малди во јавните училишта и наставни програми, затвори итн.

Дел од програмата на ПММ е и работата во мали групи, нарелена „Точка пресвртница“. Овде заинтерисаните можат да добијат обука за ослободување од проблемите што им го контролираат животот и сила да останат слободни. Тука можат да научат како да им помогнат на своите блиски што се соочуваат со проблем што им го контролира животот.

Наша цел: Успешна целосна рехабилитација и ресоцијализација на зависниците од дрога и други супстанции. Преку нашето работење сакаме да покажеме дека длабочината на проблемот на зависностите се наоѓа во недостатокот на внимание, љубов и разбирање, волја и време за разбирање на младите од страна на околината што ги опкружува и од самото семејство.

Главни активности: Рехабилитација и едукација на лица кои имаат проблем со зависности за штитеници кои живеат како дел од комуната, дневен програм, семејни и брачни советувања, работа со деца без родителска грижа, држење на обуки (Точка Пресвртница)

Настани: Превенции, едукација, обука за работа со лица кои злоупотребуват психотропни субстанции, советувања, рехабилитација во комуни, семинари, конференции итн.

Карактеристики на лидерството и менаџментот во организацијата: Тимска работа, комуникација, континуирана едукација, пријателство, лојалност, посветеност, визија, мотивација, јасна поставеност на делегираните задачи, интегритет, евалуација, транспарентност итн.

Финансирање: Донации од поединци, цркви итн.

Поврзаност и соработка со владини, религиски организации и државните институции: Невладин сектор, владини управни тела (координативно тело за дроги на Град Скопје, други невладини организации, меѓународни невладини и владини организации, верски заедници и религиозни групи).

7.1.2 Резултати од истражувањето за Предизвик за млади – Македонија

Резултати од Студија на случај „Предизвик за млади“ - Македонија

Реден број	1		2					3		
	Пополнил		Каква е структурата на организацијата					Кој раководи со организацијата		
	Работници	Дел од лидерството	Традиционална (линиски т.е. хиерархиски поставена)	Поделена на повеќе сектори т.е. оддели	Традиционална и функционална	Матрикс (Matrix) комбинирана од повеќе	Не знам	Националниот директор	Генерален секретарјар	Извршен одбор
1		1	1					1		
2	1		1					1		
3		1	1					1		
4	1		1					1		
5	1		1					1		
6		1	1					1	1	
7		1	1					1	1	
	3	4	7	0	0	0	0	7	2	0
%	42,86	57,14	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	28,57	0,00

Резултати од Студија на случај „Предизвик за млади“ - Македонија

4			5			6		
Кој е лидерот на организацијата			Кој ги донесува одлуките			Кој ги назначува и ги менува луѓето на лидерските позиции, директор, менаџери, управен одбор и слично		
Националист директор	Генералист секретар	Незнам	Националист директор	Генерален секретарјат	Управен одбор	Националист директор	Управен одбор	Основачко собрание
1			1			1		
1			1			1		
1			1				1	
1			1			1		
1			1				1	
1			1	1	1	1	1	1
1			1	1	1	1	1	1
7	0	0	7	2	2	5	4	2
100,00	0,00	0,00	100,00	28,57	28,57	71,43	57,14	28,57

Резултати од Студија на случај „Предизвик за млади“ - Македонија

7						8		
На кој начин привлекувате нови членови т.е. штитеници						Кој ги одредува целите и задачите, мисијата и визијата		
Дијалоген контакт со потенцијалните штитеници	Хуманитарна помош	Презентација и промоција на центарот	Јавни настани	Дружења	Тематски вечери	Националист директор	Произлегуваат од визијата и мисијата	Управен одбор
1	1			1	1	1		
		1				1		
1			1	1	1	1		
1			1			1		
1		1	1	1			1	
		1	1	1			1	
5	1	3	4	4	2	5	2	0
71,43	14,29	42,86	57,14	57,14	28,57	71,43	28,57	0,00

Резултати од Студија на случај „Предизвик за млади“ - Македонија

9				10					11	
Кој е одговорен за нивно спроведување? Кој одредува кој ќе ги спроведува				Кои се ваши главни активности на организацијата					Што е за вас успешна невладина организација	
Националниот директор	Работилците	Волонтерите	Сите	Лични проучувања	Групни проучувања	Работни и спортски активности	Јавни настапи	Едукативни семинари	Квантитативен аспект	Квалитативен аспект
			1	1	1	1				1
1						1	1			1
			1	1	1	1	1	1		1
1				1	1	1				1
			1				1			1
1							1	1		1
1							1	1		1
4	0	0	3	3	3	4	5	3	0	7
57,14	0,00	0,00	42,86	42,86	42,86	57,14	71,43	42,86	0,00	100,00

Резултати од Студија на случај „Предизвик за млади“ - Македонија

12			13					14		
Зошто Вашата организација ја сметате за успешна			Што можете да направите за подобрување на успешноста					Како се финансира Вашата организација		
Квантитативен аспект	Квалитативен аспект	Не е успешна	Директен контакт со другите луѓе	Обуки и семинари за превенција	Помош на луѓе, кои не се членови на организацијата	Јавни кампањи	Стварање комуни и кафе- барови	Доброволни прилози	Странски и домашни донации	Само финансирање
1	1				1				1	
1	1		1						1	
	1			1		1	1		1	
		1			1				1	
		1	1						1	
	1					1			1	
	1					1			1	
2	5	2	2	1	2	3	1	0	7	0
28,57	71,43	28,57	28,57	14,29	28,57	42,86	14,29	0,00	100,00	0,00

Резултати од Студија на случај „Предизвик за млади“ - Македонија

15		16		17		18		
Имате ли отчет за тоа како се трошат финансиите		Дали постои непотизам, мито и корупција		Дали добивате финансии од државата		Дали постои влијание на домашните и странските донатори		
Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Не знам
1			1		1	1		
1			1		1			1
1			1		1	1		
	1	1			1		1	
	1	1			1	1		
1			1		1		1	
1			1		1		1	
5	2	2	5	0	7	3	3	1
71,43	28,57	28,57	71,43	0,00	100,00	42,86	42,86	14,29

Резултати од Студија на случај „Предизвик за млади“ - Македонија

19				20			21	
Кои се главните влијанија и фактори врз политиката на менаџерство и лидерство				Дали имате превземено нешто од секуларните организации			Дали сметате дека дел од вашата успешност може да се пренесе во секуларните организации	
Финансии	Организираноста	Координираноста	не знам	Да	Не	Не знам	Да	Не
1	1	1			1		1	
			1			1	1	
	1	1		1			1	
			1	1			1	
			1	1				1
	1	1		1			1	
	1	1		1			1	
1	4	4	3	5	1	1	6	1
14,29	57,14	57,14	42,86	71,43	14,29	14,29	85,71	14,29

7.1.3 Заклучок од истражувањето за Предизвик за млади – Македонија

Во ова поглавје се изнесени заклучоци од резултатите добиени при истражувањето на невладината организација Предизвик за млади – Македонија, каде што една од нивните главни активности е Комуната за рехабилитација. Низ нејзиното постоење во неа поминале голем број на штитеници, но исто така имало и голем број на работници. Работниците биле од различен тип, односно имало редовно вработени, хонорарно вработени, волонтери, надоврешни соработници, советници од различни области итн. Поради природата на организацијата голем број на работници често биле вклучени и во самото лидерство. Тоа е поради природата на организацијата, односно таа е мала, па затоа сите во еден момент биле во ситуација да донесат одлука, која вообичаено треба да ја донесе лидерството т.е. лидерот. Во еден разговор Националниот директор напомена дека „сите вработени се лидери“. Како резултат на ова не може да се направи стриктна дистинкција помеѓу работник и дел од лидерството, но како и да е некои од интервјуираните се определија за една од овие две категории, и тоа во текот на самото интервју. Во ова истражување беа интервјуирани вкупно 7 лица (тоа се моментално достапно расположливите лица за интервју), од кои тројца се работници, а четворица се дел од лидерството. Тоа процентуално е скоро на половина, иако нешто повеќе се дел од лидерството.

На дел од прашањата испитаниците даваа одговори на повеќе категории, како резултат на тоа што подобро и попрецизно да го искажат нивното размислување

Фасцинантно беше тоа што сите, без разлика дали се работници или дел од лидерството, одговорија дека структурата на нивната организација е традиционална, односно хиерархиски поставена. Сличен е случајот и со тоа кој е лидерот на организацијата, каде што сите, поточно 100% одговорија дека лидер на организацијата е Националниот директор. Од ова можеме да заклучиме дека во ваков вид на невладини организации во Република Македонија, најдобар вид на организациска структура е традиционалистичка, односно хиерархиски поставена, а што се однесува до тоа кој би требало да биде лидер, тоа е едно лице. Овие две работи се поврзани, односно кога имаме хиерархиска поставеност на организацијата, на врвот е поставена една личност која има најголем удел во раководење со организацијата и која има најголем удел во донесувањето на одлуките.

Тоа се потврдува и на Прашањата број 3 и 5, каде што сите седум лица се изјасниле дека главен во раководењето и донесувањето на одлуките е Националниот

директор, а двајца од нив, или околу 28% се изјасниле дека улога во раководењето и донесувањето на одлуките има и Генералниот секретар. Ова не наведува на тоа да заклучиме дека кога еден, односно мал број на луѓе учествуваат во раководењето и донесувањето на одлуки во организацијата, тогаш тоа доведува до успех на организацијата.

Што се однесува до назначувањето и менувањето на лица на раководни и менаџерски позиции, околу 70% сметаат дека Националниот директор го има последниот збор, а околу 60% сметаат дека за тоа е одговорен Управниот одбор. Треба да се напомене дека последните две интервјуирани лица (30%) сметаат дека улога има и Основачкото собрание. Истите тие двајца сметаат дека голема улога има и Националниот директор и Управниот одбор, со што во нив учествуваат со околу 30%.

Од досега кажаното (од првите 6 прашања) можеме да заклучиме дека главна улога во лидерските работи, од било кој аспект, има Националниот директор, со мала улога на останатите лидерски позиции и управни органи. Ова може да не доведе до заклучок дека за невладините организации во Република Македонија најпогодна е традиционалната хиерхиска структура и поставеност на организацијата, и дека во одлуките треба да се донесуваат во врвот на лидерството.

Што се однесува до начинот на кој привлекуваат нови членови односно штитеници, најголемиот број од испитаниците (околу 70%) одговориле дека најпогоден и најуспешен начин е преку директен контакт со нив. Во разговорот со нив дознав дека тие кога им зборувале на потенцијалните штитеници за нивните животни стории, тие лесно поверувале, и биле многу убедливи дека оваа организација е токму онаа вистинската која им треба. Можеме да заклучиме дека директниот контакт со луѓето има голема психолошка моќ, односно дека се нагласува „моќта на убедување“. Околу 60% се определиле за Јавни настапи и за Дружења, што исто така се дел од директниот контакт, односно дека прво се случува Јавниот настап, по што следува и директниот контакт, и истиот продолжува со понатамошно дружење.

Повторно кога станува збор за лидерски одлуки, очигледно е дека пак луѓето од врвот го имаат последниот збор. Тоа се однесува и на тоа кои ги одредува целите, задачите, визијата и мисијата на организацијата. Иако официјално се смета дека мисијата и визијата се внесени во статусот на организацијата, а пак целите и задачите произлегуваат од нив, сепак најголем број на испитаници, околу 70% сметаат дека

најголемо влијание има Националниот директор. Интересно е да се напомене дека за тоа кој е одговорен за нивно спроведување, 43% одговориле сите, што може да укажува на тоа дека во ваков вид на организација се јавува колективна одговорност, каде што секој еден треба да придонесе за успешност на организацијата.

Кога зборуваме за главните активности на организацијата по 40% одговориле дека тоа се Личните и групните проучвања, и Едукативните семинари. Потребно е да се напомене дека најголемиот дел од овие активности се реализираат во Комуна за рехабилитација, или пак иако се надвор од неа на било кој начин се поврзани се неа. Сепак најголем дел од испитаниците, околу 71%, се изјасниле дека главна активност е Јавните настапи, што е индикативно, затоа што ист таков голем процент ја потврди оваа теза, и за прашањето како привлекувате нови членови т.е. штитеници. Нормално овие две активности се поврзани, односно Јавните настапи се со висок процент застапени како за привлекување нови членови, така и како главна активност на организацијата. Од овие работи можеме да заклучиме дека Јавните настапи, претставуваа добра промоција на невладините организации во Република Македонија, што придонесува за подобрување на нејзината успешност. Тоа се потврдува и во 13-то прашање, каде што околу 43% потврдиле дека јавните настапи т.е. кампањи се најдобар начин за подобрување на нивната организација.

Во пракса успешноста на организацијата најдобро би можело да се одреди од квантитативен аспект, односно по број на членови, по профитот, по нови проекти итн. Но, во овој случај, како што веќе напоменав поради природата на организацијата и нејзината дејност за тоа што е успешна организација, и каква е Вашата организација добив различни мислења. Нивните одговори беа доста различни, но ниту еден одговор за тоа што е успешна организација не беше од квалитативен аспект. За нивната организација околу 70% одговорија дека ја сметаат за успешна, и тоа од квалитативен аспект, околу 30% од квантитативен аспект. Треба да се напомене дека 30 % сметаат дека нивната организација е успешна и од квантитативен и од квалитативен аспект.

Еден од последните аспекти кои влијаат на успешноста на организацијата се нејзините финансии. Оваа организација, како и поголемиот дел на невладини организации во Република Македонија, се финансира од домашни и странски донации. Сите испитаници одговорија дека нивната организација се финансира од домашни и странски донации. Овој процент е многу голем, иако некој од испитаниците потврдија дека во иднина планираат да се самофинансираат, иако во

моментов немаат услови за тоа. Исто така голем е процентот кои одговриле дека имаат отчет за тоа како се трошат финансиите и за тоа дека нема мито и корупција во организацијата. Нивниот процент изнесува околу 72%, и е доста висок, што укажува на тоа дека за успешност на организацијата добро е сите да имаат увид во финансиите, за тоа како се трошат, со што се елиминира и сомнежот за мито и корупција. Тие не тврдат дека имаат учество во раководењето на финансиите, туку само дека имаат отчет, со што се зголемува нивната доверба во лидерот за тоа дека на вистинско место се трошат парите. Поради овие причини следствено е изјавувањето на испитаниците дека не добиваат никакви финансии од државата. 100% од нив се изјаснија дека немаат никаква финансиска помош од државата.

Најголема поделеност во одговорите на испитаниците е за тоа дали постои влијание на домашните и странските донатори. Околу 43% се изјасниле дека имаат влијание, и околу 43% се изјасниле дека немаат влијание. Интересен е овој податок за кој укажува на тоа дека можеби не е транспарентно тоа дали и какво влијание имаат странските донатори.

Што се однесува до финансиите според испитаниците, тие како фактор на влијание врз политиката на менаџмент и лидерство, имаат многу мало влијание. Како фактори кои влијаат врз политиката на менаџмент и лидерство, најголемиот број на испитаници се изјасниле дека тоа се Организираноста и Координираноста. За нив подеднакво се изјасниле околу 58% од испитаниците. Интересно е да се каже дека околу 43% воопшто не знаат кои се факторите на влијание врз политиката на менаџмент и лидерство, што не асоцира дека некои од нив ги прават некои работи затоа што му веруваат на лидерот, и веруваат дека тоа е исправно.

Дури 72% од испитаниците се изјаснија дека тие имаат нешто превземено од другите (секуларни-профитабилни) организации, а уште е поголем процентот на испитаници, односно околу 86% кои сметаат дека другите (секуларни-профитабилни) организации може да превземат нешто од нив. Ова укажува на тоа дека постои голема поврзаност на организациите. Ова ни дава знак дека од оваа организација може да се превземе дел од менаџерските и лидерски политики, кои ќе придонесат за успешност на било која друга организација.

7.2 Евангелско-пентакосна црква

7.2.1 Студија на случај 2

Име на организацијата: Евангелска Црква во Р. Македонија

Седиште (локација): Скопје, Ул. Ф. Рузвелт бр. 16, Центар

Лидер: м-р, пастор, председател Мирче Андреев

Број на свештени лица: пастори 21, старешини околу 100

Број на верници: околу 1500

Организациска структура: Структурата е централизирана и стратификувана. На чело на организацијата стои лидер (пастор) кој менаџира со целокупната организација со помош на своите старешени назначени за одредени области. На чело стои председател (улога на Бискуп). Постои главно старешинство составено од локалните пастори. На локално ниво: постои локално старешинство со пасторот на чело. Пасторот предлага локални старешини, а ги потврдува локалната заедница во присуство на барем двајца пастори од Главното Старешинство. Локалните пастори се предлагаат од председателот, а ги ракополага во присуство на барем тројца пастори од Главното Старешинство + локалната заедница = Ѓаконите, се предлагаат од пастори на локалната заедница.

Мисија на организацијата: Практично потврдување на својата вера во Исус Христос, со покажување пример на вистински христијански живот со кој ќе бидат на благослов и добробит во средината во која работат и живеат со цел да ги поттикнат своите ближни на секојдневен осмислен живот во заедницата со Бог. Мисијата има за цел, проповедање на Светото Писмо на секој човек и можност секој да се одлучи доброволно да го следи Бог. Мисијата се спроведува преку проповедање, проучување и активно живеење на Словото Божјо. Мисијата има за цел и отварање на нови Цркви на места каде што нема.

Краток опис на организацијата: Евангелско-пентакосна црква во Република Македонија е формирана во последните години од СФРЈ и тоа како огранок на „Пентекоста Црква во СФРЈ“ - со седиште во Осигјек.

Тоа било во 1987/88 година, а веднаш по осамостојувањето на Македонија, во 1991 година е пререгистрирана како Евангелска Црква во Република Македонија и продолжува во континуитет. Формирана е заради исполнување на Мисијата.

Главни активности: Неделни служби, библиски проучувања два пати неделно (Четврток и Недела), евангелизации, хуманитарни и образовни активности, веронаука за деца (неделна школа), тинејџерски состаноци, младински состаноци, состаноци за жени, работа со зависници, АГАПЕ- хуманитарни развојни програми, скаути (Royals Rangers), студентски организации итн.

Настани: Концерти, неделно училиште, посебни настани организирани со одредена цел. Семинари, разни кампови, домашни заедништва, курсеви, големи кампањи, еден на еден поучувања итн.

Карактеристики на лидерството и менаџментот во организацијата:

- Висока доверба, високи очекувања, ниска контрола.
- Нагласок на луѓето, не на работата (People orientet, not task oriented).
Постојана професионална надградба на водачите.
- Транспарентност за работи што треба да ги знаат сите.

Финансирање:

- Доброволни прилози
- Десетоци
- Самофинансирање преку бизниси
- Донации од дома и странство
- Преку поединци, цркви и мисиски организации

Поврзаност и соработка со владини, религиски организации и државните институции:

- Голема мрежа на соработка со религиски организации од дома и странство.
Од разни деноминации и конфесии.

- Голема соработка со невладини организации од дома и странство. Организации за помагање, спроведување на правда и борба против општествени деструкции.
- Со државни институции добра соработка, првенствено со Комисија за Односи со верските заедници, Министерство за труд и социјалана политика, Министерството за внатрешни работи, Министерство за здравство, Министерство за образование итн.

7.2.2 Резултати од истражувањето за Евангелско-пентакосна црква

Резултати од Студија на случај „Евангелска црква“ - Македонија

Реден број	1		2					3		
	Пополнил		Каква е структурата на организацијата					Кој раководи со организацијата		
	Член	Дел од лидерството	Традиционална (иерархиска поставена)	Поделена на повеќе сектори т.е. оддели	Традиционална и функционална	Матрикс (платин) комбинирана од повеќе	Не знаат	Претседателот	Сите лидери	Локалниот лидер
1	1		1						1	
2	1				1					1
3		1				1				1
4		1				1				1
5	1		1							1
6	1		1							1
7	1					1				1
8	1		1							1
9	1				1			1		
10	1			1						1
11		1			1			1		
12	1					1				1
13	1						1			1
14	1		1							1
15	1			1					1	
16		1	1							1
17		1			1				1	
18		1			1				1	
19	1					1			1	
20	1				1				1	
	14	6	6	2	6	5	1	2	6	12
%	70	30	30	10	30	25	5	10	30	60

Резултати од Студија на случај „Евангелска црква“ - Македонија

4			5			6		
Кој е лидерот на организацијата			Кој ги донесува одлуките			Кој ги назначува и ги менува луѓето на лидерските позиции, старешинството и слично		
Претседателот	Сите лидери	Локалниот лидер	Лидерот	Сите лидери	Целото членство	Лидерот	Сите лидери	Целото членство
1				1			1	
		1		1			1	
		1	1			1		
		1	1			1		
		1		1			1	
		1		1			1	
		1		1	1			1
1		1	1			1		1
		1		1		1		
		1		1			1	
	1			1		1		
		1		1			1	
1		1		1		1		
		1		1			1	
1				1			1	
1	1			1			1	
		1		1			1	
5	2	13	4	15	1	7	11	2
25	10	65	20	75	5	35	55	10

Резултати од Студија на случај „Евангелска црква“ - Македонија

7				8		
На кој начин привлекувате нови членови				Кој ги одредува целите и задачите, мисијата и визијата		
Евангелизација	Невладини организации	Дружења	Летни кампови	Сите лидери	Целото членство	Не знам
	1		1			1
1				1		
1					1	
1	1	1	1		1	
		1				1
1				1		
1		1		1		
1		1		1		
1		1		1		
1		1		1		
1		1		1		
1		1		1		
1		1		1		
1		1		1		
1	1	1	1	1	1	
1	1	1		1		
1		1			1	
15	4	12	3	9	8	3
75	20	60	15	45	40	15

Резултати од Студија на случај „Евангелска црква“ - Македонија

9			10					11		
Кој е одговорен за нивно спроведување? Кој одредува кој ќе ги спроведува			Кои се ваши главни активности на организацијата					Што е за вас успешна религиозна организација		
Наставот	Сите лидери	Свој член	Неделна служба	Мали куќни групи	Јавни настани	Крштевање	Дружење	Квантитативен аспект	Квалитативен аспект	Религиозен (духовен) аспект
1			1		1	1		1	1	1
1							1			1
		1					1		1	1
	1	1	1				1		1	1
	1		1		1					1
		1	1						1	1
1			1		1					1
	1		1		1		1			1
		1	1		1		1	1	1	1
	1		1	1	1		1	1	1	1
		1	1			1			1	
	1		1	1	1	1	1	1	1	1
		1	1	1	1	1	1	1	1	1
1			1	1	1	1	1	1	1	1
	1		1	1	1	1	1	1	1	1
		1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	7	9	14	7	11	7	13	5	13	11
20	35	45	70	35	55	35	65	25	65	55

Резултати од Студија на случај „Евангелска црква“ - Македонија

12				13					14			
Зошто Вашата организација ја сметате за успешна				Што можете да направите за подобрување на успешноста					Како се финансира Вашата организација			
Квантитативен аспект	Квалитативен аспект	Религиозен (духовен) аспект	Не е успешна	Директен контакт со другите луѓе (сведочење)	Молитва, пост, божије водство	Помош на луѓе, кои не се членови на	Мотивирање на членовите на организацијата	Ништо	Доброволни прилози	Странски и домашни донации	Десетоти	
			1					1	1	1		
		1			1				1	1		
1		1		1					1	1		
1		1		1					1	1	1	
			1				1	1	1	1	1	
	1	1		1					1	1	1	
	1	1			1					1	1	
			1			1			1	1	1	
1	1			1		1			1	1	1	
			1					1		1		
		1		1					1	1	1	
1	1	1			1		1	1	1	1	1	
1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	
	1							1		1		
1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	
				1		1	1		1	1		
6	9	11	5	7	5	6	5	6	13	18	8	
30	45	55	25	35	25	30	25	30	65	90	40	

Резултати од Студија на случај „Евангелска црква“ - Македонија

15		16		17		18		
Имате ли отчет за тоа како се трошат финансите		Дали постои непотизам, мито и корупција		Дали добивате финансии од државата		Дали постои влијание на домашните и странските донатори		
Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Не знам
	1				1			
1					1			1
1					1		1	
1					1		1	
1	1	1			1	1		
	1				1			1
1					1			
1					1			
1					1			
1					1			
1	1	1			1	1		
1	1				1			1
1					1			
1					1			
1					1			1
1					1			1
1	1	1			1			
1	1				1			
1					1			
1					1			
1					1			
1					1			1
1					1			1
15	5	4	16	0	20	13	2	5
75	25	20	30	0	100	65	10	25

Резултати од Студија на случај „Евангелска црква“ - Македонија

19				20			21		
Кои се главните влијанија и фактори врз политиката на менаџерство и лидерство				Дали имате превземено нешто од секуларните организации			Дали сметате дека дел од вашата успешност може да се пренесе во секуларните организации		
Финансии	Организираноста	Координираноста	не знам	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам
1	1	1				1	1		
1	1	1			1				1
			1			1	1		
	1	1		1			1		
			1	1			1		
1	1	1			1		1		
1			1			1	1		1
1	1	1		1			1		
1						1			1
1			1			1			1
1	1	1		1			1		
	1	1		1			1		
	1	1			1		1		
	1	1				1	1		
			1	1			1		
			1	1			1		
8	10	10	8	8	4	8	16	0	4
40	50	50	40	40	20	40	30	0	20

7.2.3 Заклучок од истражувањето за Евангелско-пентакосна црква

Како што веќе напоменавме Евангелско-пентакосната црква во Македонија е една од најголемите протестантски цркви во Република Македонија. Поради фактот што таа има голем број на членови во протестантската заедница во Република Македонија, а и што таа е создадена уште во почетокот на осамостојувањето, нас не наведува дека е една од најуспешните религиски организации во Македонија. Треба да се напомене дека при вршење на ова истражување дел од потенцијалните испитаници беа резервирани. Ова особено беше истакнато кај членовите на црквата, кој што велеа дека не се запознаени со одредени работи, и за информации не упатуваа кај врвот на раководството. Како и да е оваа организација по структура и број на членови е доста поголема од претходната организација, која во овој труд е предмет на истражување. Во оваа организација бевме во можност да извршиме поголем број на интервјуа, како со обичните членови на организацијата, така и со членовите кои се дел од лидерството. Вкупниот број на испитаници кои учествуваа во ова истражување беа 20 лица, од кои 14 беа регуларни членови, а 6 лица беа дел од лидерството. Ова процентуално би значело дека во истражувањето 70% кои учествувале биле членови, а 30% биле дел од лидерството. Ваквото учество на испитаниците ни овозможи пообјективна и пореална слика за самата организација, односно за нејзиното лидерство и менаџмент.

Како и во првото истражување, така и во ова на дел од прашањата испитаниците даваа одговри на повеќе категории, како резултат на тоа што подобро и попрецизно да го искажат нивното размислување.

За разлика од претходното истражување, каде што структурата на менаџментот, според тврдењата на испитаниците беше 100% традиционално-хиерархиски поставена, тука се сретнува со различен случај. 30% од испитаниците сметале дека нивната организација има традиционална структура, а истиот број на проценти сметаат дека структурата на нивната организација е и традиционална и функционална. Голем е бројот на испитаници (25%) кои сметаат дека во нивната организација постои Матрикс структура, односно организациска структура која е составена од повеќе различни видови на организациско структурирање. Интересно е да се напомене дека испитаниците кои одговориле дека во нивната организација има традиционална поставеност, дури околу 85% од нив биле обични членови на организацијата, а само околу 15% (или 1 испитаник) бил дел од лидерството. Од ова

можеме да заклучиме дека членовите сметаат дека во нивната организација последниот збор го има лидерството, и дека лидерството ги носи одлуките. Што се однесува кај одговорот дека во нивната организација имаме Матрикс поставеност на организацијата, дури 80% од нив се дел од лидерството, а 20 % (или 1 испитаник) бил член на организацијата. Од ова можеме да заклучиме дека лидерството смета дека тие се либерални и дека примаат совет од другите членови за работи кои се поврзани со менаџментот и лидерството на организацијата.

Наредните две прашања кои се однесуваат на тоа кои раководи со организацијата, и тоа кој е лидерот на организацијата, најголемиот број на испитаници дека тоа е Локалниот лидер. Во оваа организација постои една главна црква, и повеќе други локални цркви низ цела Македонија, каде што на чело се наоѓа Локален лидер. Ова значи дека локалниот лидер има голема слобода во раководењето на организацијата, што е потврдено од страна на сите испитаници, кои 60 %, односно 65 % одговориле дека локалниот лидер раководи со организацијата, и е лидерот на организацијата. Можеме да заклучиме дека за успешност на организацијата придонесува тоа што локалниот лидер раководи со својата посебна единица. Во разговорот на испитаниците тоа се потврди со фактот што тие му веруваа на човекот кои претходно го познаваат, и кои е од нивната локална средина, како на пример, ако организационата единица е во Струмица и локалниот лидер треба да е од Струмица итн. Ова ни укажува дека довербата е еден од клучните фактори кои придонесуваат за успешност на организацијата.

Петтото и шестото прашање се однесуваат на функционалниот менаџмент и лидерство, односно се работи за тоа кои ги донесува одлуките, и за тоа кои ги назначува луѓето на лидерските позиции. За тоа кои ги донесува одлуките, 75% или 15 испитаници од вкупно 20, одговориле дека Сите лидери заедно ги донесуваат одлуките. 20% од испитаниците одговориле дека за тоа е одговорен Лидерот (се мисли на локалниот лидер). Што се однесува до назначувањето на луѓето на лидерските позиции 55% одговориле дека тоа го прават Сите лидери заедно, а 35% одговориле дека тоа го прави Лидерот. Од овие два податоци можеме да заклучиме дека за успешност на организацијата многу е важно заеднички да се донесуваат одлуките, односно што поголем број на членови да донесуваат во одлуките за лидерство и менаџмент на организацијата. Како и да е за тоа кои ги назначува луѓето на лидерски позиции 35% од нив одговориле дека тоа е Лидерот, што не насочува дека луѓето во ваквиот вид на организации имаат голема доверба во лидерот,

односно дека тој ужива голема поддршка од страна на членовите. Ова можеби е резултат на тоа што поголемиот број на лидери, се харизматски лидери, и што имаат личен однос со членовите.

Кога се однесува за тоа кој е одговорен за одредување и спроведување на целите и задачите, мисијата и визијата на организацијата, изнандувачки е фактот дека 40% (односно 45%) од вкупниот број на испитаници сметаат дека за тоа се одговорни сите заедно, односно и лидерството и членовите. Ова е резултат на тоа што сите заедно учествувале во донесувањето на одлуките, а не само лидерството. Голем е процентот на испитаници кои сепак одговорноста за донесување и спроведување на целите и задачите, мисијата и визијата на организацијата се одговорни. Сите лидери заедно, каде што дел од членството се оградена од евентуален неуспех во однос на постигнување на некоја цел. Ова го сметаат 45% (односно 35%) од испитаниците, што не насочува дека лидерството треба да го превземе теретот за донесување и спроведување на целите и задачите, мисијата и визијата на организацијата.

За 7-то и 10-то прашање испитаниците даваа повеќе од еден одговор, затоа тие со своите одговори учествуваа во повеќе од понудените категории. За тоа кои е начинот на кои привлекуваат нови членови, најголемиот број на испитаници одговорија дека тоа го прават со помош на Евангелизација и Дружење, и тоа со 75% и 60%. Како и во претходното истражување, така и во ова, испитаниците сметаа дека за да привлечат нови членови најдобро е директен и непосреден контакт со новите потенцијалните членови. Ова можеби е поради фактот дека со нивните лични животни стории и со нивната помош ќе можат да се претстават во „вистинско светло“ на останатите луѓе, со што ќе ги придобијат. На прашањето за главните активности на организацијата дури 65% одговориле дека тоа е Дружењето, со што дефинитивно се потврдува дека тоа претставува еден од најзначајните фактори, кои придонесуваат за успешност на организацијата. Важен дел од главните активности на оваа организација претставува и Неделната служба и Јавните настапи.

На прашањата 11 и 12 испитаниците исто така даваа одговори на повеќе категории, односно објаснуваа дека успешноста на организацијата не може да се гледа само од еден аспект, туку поважни се повеќе аспекти. Како и во претходното истражување така и во ова, за прашањата за тоа што е успешна организација, и за тоа дали Вашата организација е успешна, добивавме различни одговори. Најголемиот број од одговорите може да се класифицираат во „квантитативен аспект“ каде што е

важен бројот на членови, и „квалитативен аспект“ каде што е важно што е постигнато со веќе постоечките членови, односно каков е нивниот квалитет на живот. Во ова истражување бевме приморани да вметнеме уште една категорија, а тоа е „религиозен (духовен) аспект“ се со цел да можеме да ги опишеме одговорите на испитаниците кои се однесуваа на нивните религиски определби и верувања. Резултатите за тоа што е успешна организација, и за тоа дали нивната организација е успешна се скоро идентични. Така 25%, односно 30% сметаат дека квантитативниот аспект е најважен. Додека 65% односно 45% сметаат дека најважен е квалитативниот аспект. Што се однесува до религискиот аспект во двата случаи тоа го сметаат 55% од испитаниците. Од овие резултати можеме да заклучиме дека за успешност на организацијата не е доволна само бројчаноста на нејзините членови, туку важно е и тоа како нејзините членови се чувствуваат, односно дали се задоволни од самата организација. Што се однесува до придонесот кој секој може да го даде за подобрување на успешноста на организација, постои поголема поделеност, односно разноликост. Така на сите категории одговорија од 25% - 35%.

Кога се работи за финансирањето најголемиот број на испитаници учествуваа во одговорот дека тие се финансираат од Странски и домашни донации, односно на тоа имаа одговорено 90% од испитаниците. Голем е бројот на испитаници (65%) одговорија дека се финансираат од доброволни прилози. Тука за прв пат се сретнавме и со категоријата Десеток, што претставува 10% од месечните примања на секој член што ги одвојува за организацијата. 40% учествуваа и во овој одговор.

Најголем број на испитаниците (75%) одговорија дека имаат отчет за тоа како се трошат финансиите. Ова исто така е еден од факторите кои придонесуваат за успешност на организацијата. Со ваква транспарентност, расте довербата на членството во лидерството, со што се овозможува и квантитативен, и квалитативен успех на организацијата.

Како резултат на ова 80% од испитаниците сметаат дека не постои мито и корупција во организацијата. Треба да се напомене дека останатите 20% кои одговориле дека постои мито и корупција се дел од членството, и кои немаат директен увид во целата ситуација.

Влијанието на странските и домашни донатори е огромно, односно 65% одговориле дека го има, а само 10% дега го нема. Ова и е очекувано ако се знае фактот дека голем дел од финансиите со кои опстојува организацијата потекнуваат токму од нив. Во разговор со дел од лидерството дознав дека влијанието на

донаторите не е директно за тоа што треба да се прави во организацијата, туку дека тие барале отчет за тоа како и за што се потрошени финансиите.

И во овој случај организацијата не добива никакви донации од државата, што можеби претставува еден од факторите за успешност на организацијата. Тоа се темели на фактот што ако добива финансии во државата, како и другите донатори и таа ќе има влијание во организацијата, а Република Македонија е секуларна држава. Вака оваа организација има поголема независност и самостојност.

Организираноста и координираноста претставуваат два главни фактори кои придонесуваат за успешност на организацијата. За овие две категории се определиле по 50% од испитаниците. Исто така голема улога имаат и финансиите, каде што 40% одговорија дека тие се еден од факторите за успешност на организацијата.

Во ова истражување има и испитаници кои на поголем дел од прашањата одговорија со Не знам, што укажува на фактот дека тие оваа организација ја доживуваат од чисто духовно-религиозен карактер.

Сепак иако е религиозна организација, постои поврзаност со секуларните организации. Осум испитаника, или 40% одговорија дека имаат превземено нешто од секуларните организации, а пола од нив, односно 4 испитаника (20%) одговорија дека немаа ништо превземено од секуларните организации. За разлика од ова, дури 80% сметаат дека секуларните организации можат да превземат нешто од нив, а ниту еден нема одговорено дека не може да се превземе нешто од нив.

8. Заклучок

Од двете истражувања можеме да заклучиме дека постои поврзаност помеѓу лидерството и менаџментот и успешноста на организацијата. Исто така можеме да заклучиме дека голема улога врз членовите на организацијата и нивната успешност има личноста на лидерот, одосно неговата харизма. Со ова се прифаќа хипотезата дека харизматското лидерство, има влијание врз успешноста на организацијата. Иако има и други фактори кои влијаат врз успешноста на организацијата, сепак однесувањето на лидерот, има огромно влијание врз однесувањето на следбениците. Лидерот позитивно влијае врз останатите, и ги мотивира да ги постигнат поставените цели на организацијата. Од истражувањето и од добиените податоци можеме да заклучиме дека структурата во организациите е хиерархиски поставена, кое укажува на тоа дека лидерот и неговото однесување има големо влијание врз донесување на одлуките, дефинирање на задачите и постигнување на целите. Лидерот е крајниот авторитет во организацијата. Тој раководи со организацијата, ги донесува одлуките во организацијата, ги назначува и менува луѓето на лидерските позиции итн. Ваквата поставеност во организацијата, и ваквата положба на лидерот во организацијата укажува на тоа дека тој има голема улога во менаџирањето на човечките ресурси. Исто така можеме да заклучиме дека непосредноста и директниот контакт на лидерот со сите членови на организацијата влијае врз привлекување на нови членови и задржување на постојните. Тука учество зема целокупното лидерство, односно сите лица кои имаат одредена лидерска позиција во организацијата. Привлекувањето на нови членови и задржување на постојните претставува варијабла со кои се потврдува успешноста на организацијата. При истражувањата освен квантитативни, беа наведени и квалитативни својства со која се дефинираше успешноста на организацијата. Исто така можеме да заклучиме дека отворениот пристап во однос на финансиите претставува еден од факторите кои придонесуваат за успешност на организацијата. Оваа отвореност се должи на одлуката на вистински лидер, кои знае дека неговите следбеници сакаат искреност и отвореност. Овие и други карактеристики кои ги поседува лидерот придонесуваат за успешност на организацијата. Во одредени ситуации лидерот при донесување на некои одлуки ги вклучува и останатите лидери кои се на пониско ниво. Додека при извршување на задачите и спроведување на целите често е вклучено и целото членство или

поголемиот дел од нив. Сепак, одговорноста за спроведување на главните цели на организацијата е во рацете на лидерот.

На крајот можеме да заклучиме дека лидерството и менаџментот, и како тие се користат во организацијата има влијание врз успешноста на организацијата. Лидерството и менаџментот влијаат врз менаџирањето на човечките ресурси, кое влијае врз постигнување на целите на организацијата, од кои зависи успешноста на организацијата. Ако успешноста на организацијата ја мериме според бројот на нивни членови, а бројноста зависи од тоа како се спроведуваат поставените цели и задачи, тогаш дефинитивно лидерот има најголемо влијание. Однесувањето на лидерот и неговата личност играат голема улога за тоа дали организацијата е успешна.

9. Библиографија

About (2012) Organization of Religion. Достапно од:

http://atheism.about.com/library/FAQs/religion/blrel_organization.htm [Превземено на 07.10.2012].

ALN Magazine (n.d.) The Three Levels of Leadership. Достапно од:

<http://www.alnmag.com/tip/three-levels-leadership> [Превземено на 04.10.2012].

AME info (1996-2012) The six Principles for Developing Global Leaders. Достапно од:

AME info LLC. Достапно од: <http://www.ameinfo.com/40293.html> [Превземено на 05.10.2012].

AMSTRONG, M. (2003) *A Handbook of Human Resource Management*. 9th ed. London, UK: Kogan Page.

ANGELOV, A. (1998) *Osnovi na menadzmenta*. Sofija: Trakija-M

Aperian Global (2009) What is Global Leadership. Достапно од:

http://www.aperianglobal.com/newsletter_archive/publications_newsletter042.asp [Превземено на 05.10.2012].

AVOLIO, B. et al. (2009) Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*.

Awesome Inc. (2009) Functions of Management. Достапно од: <http://functions-of-management.blogspot.com/> [Превземено на 18.10.2012].

БАБУНСКИ, К., МИЛИВОЈЕВИЌ, З. И ЃИПА, Д. (2005) *Преговарачка моќ на невладините организации на локално ниво во Југоисточна Европа*. Скопје: Про Медиа.

ВАНТИЈАРЕВИЌ, S. F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

BARNARD, B. M. (1990) *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: A Survey of Theory and Research, New York: Free Press.

BASS, B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

BENNIS, W. (1993) *An invented Life: reflections on Leadership and Change*. Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Company.

BENTON, J. (1972) *On Church and Sect*, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co.

BLAKE, R. R. and MOUTON, J. S. (1964) *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

Blogtrepreneur (2012) What Types of Organization are There. Достапно од:
<http://www.blogtrepreneur.com/2006/12/01/what-types-of-organisation-are-there.html>
[Превземено на 22.11.2012].

Bogicevic, M. B. (2006) *Menadzment ljudski resursa*. Treco izdanje. Beograd: Ekonomskog fakulteta, Centar za izdavacka delatnost.

БОЈАЦИОСКИ, Д. (2009) *Менаџмент на човечките ресурси*. Скопје: Економски факултет.

БОЛАНДЕР, Ц. и ШНЕЈЛ, С. (2011) *Управување со човечки ресурси*. 15-то издание. Кочани: Генекс.

БУБЛЕ, М. (2000) *Менаџмент*. Сплит: Економски факултет.

BURNS, J. M. G. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

Businessballs (2011-2012) Leadership theories. Достапно од: James Scouller and Alan Champman. Достапно од:
<http://www.businessballs.com/leadership-theories.htm> [Превземено на 29.09.2012].

Business Dictionary (2012) Достапно од: Web Finance. Достапно од:
<http://www.businessdictionary.com/definition/management.html> [Превземено на
10.10.2012].

Business Journal (2012) Understanding the Difference Between Leadership and
Management. Достапно од: American City Business Journals. Достапно од:
[http://www.bizjournals.com/birmingham/print-edition/2012/03/16/understanding-the-
difference-between.html?page=all](http://www.bizjournals.com/birmingham/print-edition/2012/03/16/understanding-the-difference-between.html?page=all) [Превземено на 25.10.2012].

ЦАЦАНОВСКА, Р. (2008) *Годишник на Институтот за социолошки и политичко-
правни истражувања. Пентакостализмот во Република Македонија (стр. 63-70).*
Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања при
Универзитетот Св. „Кирил и Методиј“ - Скопје

CENTRE FOR AFRICAN FAMILY STUDIES (2001) *A Situation Analysis of NGO
Governance and Leadership in Eastern, Southern, Central and Western Africa.* Nairobi,
Kenya: Pamstech House, Woodvale Grove, Westlands.

Changing Minds (2002-2012) Transactional Leadership. Достапно од:
http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transactional_leadership.htm
[Превземено на 12.01.2012].

Changing Minds (2002-2012) Transactional Leadership. Достапно од:
http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transactional_leadership.htm
[Превземено на 04.10.2012].

CIPD (2012) History of HR and CIPD. Достапно од [http://www.cipd.co.uk/hr-
resources/factsheets/history-hr-cipd.aspx](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/history-hr-cipd.aspx) [Превземено на 30.10.2012].

Cliffs Notes (n.d.) Types of Religious Organizations. Достапно од:
[http://www.cliffsnotes.com/study_guide/Types-of-Religious-Organizations.topicArticleId-
26957,articleId-26932.html](http://www.cliffsnotes.com/study_guide/Types-of-Religious-Organizations.topicArticleId-26957,articleId-26932.html) [Превземено на 07.10.2012].

COLE, G. A. (1993) *Personnel Management*. London: Theory and Practice, DP Publications Ltd.

CONGER, J. A. and KANUGO, R. N. (1988) *Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey - Bass.

DAVID, F. R. (1995) *Concepts of Strategic Management*. New Jersey: Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs.

ДАВИТКОВСКИ, Б., ГАБЕР, Н и РАТСЕН, Д. (2001) *Здруженија на граѓани и фондации*. Скопје: Правен Факултет Јустинијан Први.

ДИМИТРОВСКИ, Р. (2006) *Менаџмент*. Куманово: ГРАФОС.

ДОДЕВСКИ, З. (2008) *Лидерство*. Штип: 2-ри Август С.

ДРАКУЛЕВСКИ, Љ. (1999) *Лидерство – основа за ефективен стратегиски менаџмент*. Скопје: Економски факултет.

Economic Crisis Blog (2010) Economic Globalization Definition. Достапно од: <http://www.economiccrisisblog.com/economy1/economic-globalization-definition> [Превземено на 03.11.2012].

EDIS (2012) Developing Smart Goals for Your Organization. Достапно од: Site Feedback. Достапно од: <http://edis.ifas.ufl.edu/fe577> [Превземено на 01.11.2012].

ФАЛМЕР, Р. М. (1995) *Новиот менаџмент*. Скопје: Скај Агенција.

FATENI, K. (2008) *Managerial Leadership and Motivation*. Chapter 5, Managing Internationally.

FIEDLER, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw - Hill Book Company.

FIOL, C. M. et al. (1999) *Charismatic leadership: Strategies for effecting social change*. Denver: University of Colorado at Denver.

FREEMAN, R. E. and STEWART, L. (2006) *Developing Ethical Leadership*. Virginia: Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.

Free Managemet Library (n.d.) Basic Definition of Organization. Достапно од: Authenticity Consulting, LLC. Достапно од: <http://managementhelp.org/organizations/definition.htm> [Превземено на 21.11.2012].

GIULIANI, R. W. and KURSON, K. (2002) *Leadership*. New York: Miramax books.

ГРИФИН, Р. В. (2010) *Основи на менаџментот*. Кочани: Гинекс.

GUSTAFSON, P. (1967). *UO-US-PS-PO: Restatement of Troelch's Church-Sect Typology*. Journal for the Study religion.

ЃОРЃИЈОВСКИ, Б. (2003) *Теорија на организација*. Скопје: Економски факултет.

ЃУРОВСКА, М. (2008) *Социологија на организациите*. Авторизирани предавања. Скопје: Филозофски факултет.

HAILEY, J. (2006) *NGO Leadership Development*. Oxford: International NGO Training and Research Centre.

HAMMOND, J. S. et al. (2002) *A Practical Guide to Making Better*. Paperback.

Handbook of Human Resource Management Practice (2008) Human Resorceses Management. Достапно од: Blogger templates. Достапно од: <http://practicehrm.blogspot.com/2009/09/history-of-hrm.html> [Превземено на 30.10.2012].

HERSEY, P. and BLANCHARD, K. H. (1988) *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

HICKMAN, C. R. (1990) *Mind of Manager Soul of a Leader*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

HOUSE, R. J. and TERENCE, R. M. (1974) *A Path-Goal Theory of Leadership*. Journal of Contemporary Business.

INC (2012) 6 Most Overrated Management Concepts. Достапно од: Mansueto Ventures LLC. Достапно од: <http://www.inc.com/geoffrey-james/6-most-overrated-management-concepts.html> [Превземено на 14.10.2012].

Introduction to Management (1998-2007) Organizational Goals. Достапно од: <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en104> [Превземено на 03.12.2012].

Investopedia (2012) Human Resources. Достапно од: Investopedia US, A Division of ValueClick, Inc. Достапно од: <http://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp#axzz2Ao5bIKh> [Превземено на 30.10.2012].

JEFFERY, D. H. (2010) *Managing and Achieving Organizations Goals*. New York: American Management Association.

JONES, G. R. and GEORGE, J. M. (2008) *Essentials of Contemporary Management*. Paperback.

Kalyan City Life (2012) Достапно од: <http://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/management-functions-process-management.html> [Превземено на 10.10.2012].

KATE, W. (2006) *Introducing Management*. 3th ed. A Development Guide - Paperback.

Knoji (2012) Four Types of Organizations. Достапно од: <http://beddinglinens.knoji.com/four-types-of-organizations.html> [Превземено на 22.11.2012].

KORVER, A. and VEEN, P. V. (1998) *Theories of Organization*. 2nd ed. Hove: Psychology Press.

KOTTER, J. (1990) *What Leaders Really Do*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review Case Services.

КРАЛЕВ, Т. и НАУМОВСКА, Л. (2008) *Основи на менаџмент*. Скопје: Европски универзитет.

LDLRB (2012) Setting Effective Organizational Goals. Достапно од:
<http://ldrlb.co/2012/04/setting-effective-organizational-goals/> [Превземено на 03.12.2012].

LEOPOLD, W. and BECKER, H. (1932) *Systematic Sociology*. New York: J. Wiley and Sons Inc.

LIKERT, R. (1961) *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

LIPPITT, R. and WHITE, R. K. (1947) *An Experimental Study of Leadership and Group Life*. New York: T.M. Newcomb and E. L. Hartley (eds.), Readings in Social Psychology.

Management Innovations (2008) Достапно од:
<http://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/03/define-management-its-functions/> [Превземено на 10.10.2012].

Management Study Guide (2008-2012) Functions of Management. Достапно од:
http://www.managementstudyguide.com/management_functions.htm [Превземено на 18.10.2012].

MATHIS, L. R. and JACKSON, H. J. (2007) *Human Resource Management*. 12th ed. South-Western College Pub.

MCKENNA, E. F. (2000) *Business Psychology and Organisational Behaviour*. 3th ed. New York: Psychology Press.

Merriam-Webster (2012) Demographic. Достапно од: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/demographic> [Превземено на 03.11.2012].

MILLER, C. C. and CARDINAL, L. B. (1994) *Strategic Planning and Firm Performance*. Academy of Management Journal.

Mind Tools (2012) Leadership Styles. Достапно од: Mind Tools Ltd. Достапно од: http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm [Превземено на 29.09.2012].

Mind Tools (2012) Leadership Styles. Достапно од: Mind Tools Ltd. Достапно од: http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm [Превземено на 30.09.2012].

MOORHEAD, G. and GRIFFIN, R. W. (1995) *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Myles Vives (2012) The Different Types of Managers. Достапно од: <http://www.mylesvivesblog.com/different-types-of-managers.html> [Превземено на 20.10.2012].

НАУМОВСКА, Л. (2008) *Менаџмент на човечки ресурси*. 2-ро издание. Скопје: Европски универзитет.

NGO (n.d.) Definition of NGO. Достапно од: <http://www.ngo.org/ngoinfo/define.html> [Превземено на 05.12.2012].

НИКОЛОВСКИ, Т. (2005) *Психологија на трудот*. Скопје: Филозофски Факултет.

Oxford Dictionaries (2012) Globalization. Достапно од: Oxford University Press. Достапно од: <http://oxforddictionaries.com/definition/english/globalization> [Превземено на 03.11.2012].

PARSONS, T. (1960) *Structure and Process in Modern Societies*. New York: Free Press

PASMORE, W. (2009) *Developing a Leadership Strategy*. Center for Creative Leadership.

ПРАНГОСКА, Л (1999) *Со квалитет во 21-от век*. Охрид (т.е) Скопје: Македонско здружение за унапредување на квалитетот: Стопанска комора на Македонија.

PRESTHUS, R. (1962) *The Organizational Society*. New York: Knopf.

Pretpriemas (2012) 7 карактеристики на големите лидери. Претрпиемач. Достапно од: <http://pretpriemas.mk/index.php/novosti/1004-7-karakteristiki-na-golemite-lideri.html> [Превземено на 14.09.2012].

Pretpriemas (2011) Стилони на менаџментот. Достапно од: Претрпиемач. Достапно од: <http://www.pretpriemas.com/2011/05/17/stilovi-na-menadzmentot/> [Превземено на 29.09.2011].

PRIDE, W. M., HUGHES, R. J. and KAPOOR, J. R. (1996) *Business*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Psychology Today (2002-2012) Leadership vs Management: What is the Difference? Достапно од: Sussex Directories, Inc. Достапно од: <http://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/200911/leadership-vs-management-what-s-the-difference> [Превземено на 25.10.2012].

Publish Your Articles (2012) What are the Three Management Levels. Достапно од: <http://www.publishyourarticles.net/knowledge-hub/business-studies/management-levels.html> [Превземено на 20.10.2012].

Publish Your Articles (2012) Definition, Meaning &Characteristic of Organization. Достапно од: <http://www.publishyourarticles.net/knowledge-hub/business-studies/management-levels.html> [Превземено на 21.11.2012].

ROBBINS, P. S. (2004) *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice hall.

Ryerson (n.d.) Organizational goals. Достапно од: <http://www.ryerson.ca/~meinhard/841notes/goals.html> [Превземено на 03.12.2012].

САРЏОСКА, Е. (2009) *Психологија на организациите*. Скопје: Филозофски Факултет.

САРЏОСКА, Е. (2010) *Раководење, менаџмент и водство на работните организации, Социолошка ревија*. Скопје: Филозофски Факултет.

SCHERMERHORN, J. R. (1993) *Management for Productivity*. New York: John Wiley & Sons, Ins.

СЕРВИНИ, Ж. (2007). *Потребни вештини за водење на невладина организација: магистерска теза*. Скопје: Универзитет Св. „Кирил и Методиј“ - Скопје, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, Постипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси.

SIKAVICA, P. (1997) *Management*. Zagreb: Ekonomski Fakultet.

СИМОНЧЕСКА, Л. (2007) *Основи на менаџмент*. Охрид: Факултет за туризам и угостителство.

Small Business (2012) What are the Three Levels of Hierarchy Managers. Достапно од: Hearst Communications, Inc. Достапно од: <http://smallbusiness.chron.com/three-levels-hierarchy-managers-31468.html> [Превземено на 20.10.2012].

STODGILL, R. M. and COONS A. E. (1959) *Individual Behavior and Group Achievement*. London: Oxford University Press.

STONER, J. A. F. (1978) *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

STONER, J. COLLINS, R. and YETTON, P (1985) *Management in Australia*. Sidney: Prentice Hall of Australia.

ШУКЛЕВ, Б. (1998) *Менаџмент*. Второ издание. Скопје: Економски факултет.

ШУКЛЕВ, Б. (2004) *Менаџмент*. Четврто издание. Скопје: Економски факултет.

Tech Terms (2012) IT. Достапно од: <http://www.techterms.com/definition/it> [Превземено на 03.11.2012].

THENMOZHI, M. (n.d.) *Evolution of Management Thought*. Chennai, Tamil Nadu, India: Indian Institute of Technology Madras.

TORRINGTON, D., HALL, L. and TAYLOR, S (2008) *Human Resource Management*. 7th ed. England: Prentice Hall.

TOSI, H. L. et al. (1986) *Managing Organizational Behavior*. Massachusetts: Pittman Publishing, Inc.

TOWLER, A. (2005) *Charismatic leadership development: role of parental attachment style and parental psychological control*. Journal of Leadership & Organizational Studies.

Tute Box (2009-2012) Functions of Human Resource Management. Достапно од: <http://www.tutebox.com/621/business/hrm/functions-of-human-resource-management/> [Превземено на 30.10.2012].

Twelve Manage (2012) What is Normative Management. Достапно од: Twelve Manage - Executive Fast Track. Достапно од: http://www.12manage.com/forum.asp?TB=intrinsic_stakeholder_commitment&S=1 [Превземено на 20.10.2012].

VROOM, V. H. and YETTON P. W. (1973) *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

WHITAKER, P. (1993) *Managing Change in Schools (Developing Teachers & Teaching)*. Open University Press.

Work Awesome (2008-2012) 5 Personal Management Skills for Being Awesome. Достапно од: Simple Life Media. Достапно од: <http://workawesome.com/management/personal-management-skills/> [Превземено на: 14.10.2012]

WREN, D. A. and BEDIAN, A. G. (2008) *The Evolution of Management Thought*. 6th ed.
New York: John Wiley & Sons, Inc.

YUKI, G. A. (1981) *Leadership in Organizations*. New York: Prentice - Hall, Englewood
Cliffs.

ZALEANIK, A. (1977) *Managers and Leaders: Are they different*. Cambridge,
Massachusetts: Harvard Business Review Case Services.

Прилози

ПРИЛОГ 1: Прашања/теми за дискусија при интервјуто:

Организациска структура:

- Како е структурирана вашата организација?
- Кој раководи со неа?
- Кој е лидерот?
- Кој ги донесува одлуките?
- Кој ги назначува и ги менува луѓето на лидерските позиции, старешинството, управен одбор и слично?
- Како привлекувате нови членови?

Мисија, визија, активности

- Како се одредуваат целите и задачите, мисијата и визијата?
- Кој е одговорен за нивно спроведување? Кој одредува кој ќе ги споредува?
- Кои се вашите главни активности? Во кои настани ги вклучувате членовите (штитеници)?

Фактори на успешност

- Што е за вас успешна (религиска, невладина) организација?
- Зошто вие се сметате за успешна организација?
- Што можете да направите за подобрување на успешноста?

Финансирање на организациите

- Како се финансирате?
- Имате ли отчет за тоа како се трошат финансиите? Пред кого поднесувате извештај?
- Постои ли непотизам, мито и корупција?
- Дали добивате финансии од државата?
- Какво е влијанието на домашните и странските донатори?
- Кои се главните влијанија и фактори врз политиката на менаџерство и лидерство?

Поврзаност и соработка со секуларното општество и државните институции

- Дали имате превземено нешто од секуларните организации?
- Дали сметате дека дел од Вашата успешност може да се пренесе во секуларните организации?