



**Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
Филозофски факултет - Скопје**



**Студиска програма за менаџмент на човечки ресурси во
општествените науки**

**„Лидерството во функција на успешно работење на
малите и на средните претпријатија“**

-Магистерски труд-

ментор:
проф. д-р Анета Баракоска

кандидат:
Билјана Ристеска
5412/21

Скопје 2025

Содржина:

Вовед	2
I. Теоретска заднина.....	5
1. Поим и дефинирање на лидерство	5
3. Теории на лидерство	13
4. Менаџмент на човечки ресурси	29
5. Мали и средни претпријатија	32
5.1 Важноста на вештините за претприемништво за малите и за средните претпријатија	39
5.2 Женско претприемништво	41
5.3 Политики за развој на женско претприемништво	45
6. Релевантни истражувања	46
II. Методологија на истражување.....	50
1. Предмет на истражување	50
2. Цел и карактер на истражувањето.....	50
3. Задачи на истражувањето	50
4. Хипотези на истражувањето.....	51
5. Варијабли на истражувањето	51
6. Методи, техники и инструменти.....	51
7. Популација и примерок	55
8. Статистичка обработка на податоците.....	60
9. Организација и тек на истражување	60
III. Резултати.....	61
1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од прашалникот MLQ (за менаџери).....	61
2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од прашалникот MLQ (за вработени)	76
3. Наоди од дескриптивна статистика	92
4. Наоди од тестирање хипотези.....	93
IV. Дискусија во однос на хипотезите	102
V. Заклучок	105
VI. Користена литература.....	107
VII. Прилози	113
1. Прилог 1- Прашалник (за вработени на менаџерски позиции).....	114
2. Прилог 2- Прашалник (за вработени на неменаџерски позиции).....	118

Вовед

Денешните мали и средни претпријатија работат во многу динамична и променлива средина и постојано треба да се прилагодуваат на новонастанатите услови. Успешното лидерство секојдневно ги прилагодува соодветно активностите врз основа на промените во средината. Услугите се сè повеќе глобални, конкуренцијата, технолошкиот развој и пазарот на којшто се пласираат ги принудуваат претпријатијата постојано да се подобруваат. На малите и на средните претпријатија потребна им е агилност и брзо одлучување за да останат конкурентни и одржливи во услови на брзо менување на бизнис-условите. Големината на овие претпријатија често ги прави ранливи на надворешни сили, како што се барањата на клиентите, промените во технологијата и промените во глобалната економија, што може да влијае на нивната способност да останат конкурентни. Преку ефективно лидерство може да се влијае на вработените и на нивниот придонес за работењето на претпријатијата. Притоа, лидерството има значајна улога за насочување на активностите, справувањето со предизвиците и работењето на овие претпријатија. Постоенето и одржливоста на овие претпријатија зависи од нивната способност да се прилагодат на динамичното работно опкружување.

Од успешните менаџери се очекува да бидат вистински лидери, да го поттикнат најдоброто кај своите вработени и да ги развиваат нивните потенцијали. Се јавува потреба лидерството да се фокусира на управување со човечките ресурси за подобрување на работењето на претпријатијата.

Лидерството е сè позначајно во услови на економска рецесија, хиперконкуренција, пократок животен циклус на производите и глобализација. Претпријатијата, без разлика на големината, се соочуваат со предизвикот како да обезбедат доволно идни лидери што ги имаат соодветните вештини, способностите и стратешката визија за да постигнат успех. Ако не се земе предвид верувањето дека лидерите се раѓаат, многу компании веруваат дека лидерството може да се развие преку систематски, проактивен пристап.

За претпријатијата, од секаков вид, важно е лидерството за одржливост и успех. Лидерство е неопходно во претприемачкиот сектор, тоа е многу повеќе од креирање политика „од горе надолу“ бидејќи традиционалните начини на

водење и раководство не се секогаш доволни за успех. На лидерот не треба да се гледа како на некој што има голем број следбеници, туку на некој што креира визија и ги ангажира луѓето околу него како клучна движечка сила за нејзината реализација. Во овој контекст на лидерството може да се гледа како на процес за постигнување на целите преку насочување на луѓето.

За максимално да го искористат својот потенцијал и да останат конкурентни, малите и средните претпријатија мора да имаат ефективни лидери и добро развиена стратегија за управување со човечките ресурси. Менаџерите мора да ги разберат уникатните потреби на бизнисот за мали и за средни претпријатија за да можат да ги приспособат своите стратегии за да одговараат на големината и опсегот на организацијата. Управувањето во малите и во средните претпријатија може да биде тешка задача, особено кога се работи со ограничени ресурси и помала работна сила. Со цел ефективно да управуваат со работната сила во организацијата на малите и на средните претпријатија, лидерите и одделот за човечки ресурси мора да се погрижат сите вработени да бидат соодветно поддржани и да работат кон заеднички цели.

Лидерството е еден од најистражуваните поими во менаџментот. Лидерството може да биде вродено, но може и да се научи преку програми за развивање на лидерските вештини и да се изградат лидерски капацитети со едукација и пракса. Иако, обично лидерите се поврзуваат со топ-менаџментот, постојат лидери и на пониските нивоа на менаџмент во претпријатието кои се еднакво важни за успехот.

Истражувачите откриле дека има широк спектар на различни теоретски пристапи за да се објасни комплексноста на лидерскиот процес. Некои истражувачи го испитувале од аспект на теоријата на црти, други од перспектива на процесирање информации. Лидерството е проучувано со користење квалитативни и квантитативни методи, во различни контексти, во мали групи и големи организации. По првобитниот интерес за истражување различни видови теории за објаснување на успешното лидерство, истражувачите се насочиле кон лидерските стилови коишто укажуваат на тоа како лидерите треба да се однесуваат за да бидат успешни.

Лидерските стилови се значаен фактор за успешно лидерство во организациите. Секој лидерски стил има свои позитивни и негативни страни и

истражувањата покажуваат дека за ефективно лидерство треба постојано да се следат вработените, задачите, потребите на средината и притисоците и затоа честопати најдобро е да се примени комбинација од лидерски стилови.

Значењето на ова истражување лежи во фактот што постои голем интерес за лидерството во денешната економија, бидејќи тоа влијае на соодветно усовршување, подобрување на перформансите и целокупното работење на претпријатијата. Со правилен избор на соодветно ефективно лидерство може да се создадат поволни услови за зголемување на постигањата во работењето.

I. Теоретска заднина

1. Поим и дефинирање на лидерство

Уште од самите почетоци на цивилизацијата постоел интерес за лидерство. Феноменот на лидерството бил поврзуван со многу војсководители, мислители и државници. Една од најголемите дилеми во однос на лидерството е дали лидерите се раѓаат или се создаваат? Некои луѓе може да имаат лидерски предиспозиции, но тоа не е гаранција дека ќе бидат лидери во одредена средина. Жените, во тоа време, не се сметале соодветни за лидерски улоги. Наместо тоа, лидерите се сметале за херојски и харизматични, и поради силата на нивната личност и нивната мисија поттикнувале лојалност кај нивните следбеници.

Теоријата на лидерството има долга историја и биле препознаени „одлични“ лидери и изучувани долго пред релативно неодамнешниот (во изминатите 100-тина години) интерес за управување на организациите. Ако се разгледа историјата на лидерство низ вековите, може да се забележи како размислувањето се менувало со текот на времето.

Исто така, многу луѓе може да посетуваат обуки, работилници за стекнување лидерски вештини, но никогаш да не го прифатат предизвикот на лидерството. Некои автори тврдат дека лидерите се создаваат и дека лидерската способност може еднакво да се развие кај луѓе со или без лидерски предиспозиции. Лидерството не зависи од позицијата којашто поединецот ја има во општеството или во организацијата и некој не треба да поседува титула за да биде добар лидер. Најчесто се верува дека лицата што се на највисокото ниво на хиерархиската скала во организацијата се лидери, но лидерите може да се наоѓаат и на пониско ниво сè додека тие имаат свои следбеници (Петковски & Јошевска, 2015).

Лидерството е најважниот фактор за успех или неуспех на организацијата. Колку што лидерите стануваат подобри, толку се и подобри во секој аспект од работењето на организацијата. За среќа, лидерите се создаваат, а не се раѓаат. Питер Дракер напишал: „Може да постојат родени лидери, но нивниот број е толку мал, што не прави никаква разлика во големата шема на нештата“.

Лидерите постојано работат на себе, учат, созреваат и стануваат поспособни и постручни со текот на времето (Трасу, 2010).

Stogdill (1948) заклучил дека лидерите не стануваат лидери само затоа што поседуваат комбинација на црти туку затоа што цртите треба да бидат соодветни за конкретната ситуација. Водството зависи и од интеракцијата меѓу карактеристиките на лидерот и оние на околината (следбеници, организациски цели и слично).

Kirkpatrick & Locke (1991) заклучуваат дека несомнено, лидерите не се како другите луѓе. Лидерите не треба да бидат интелектуални генијалци за да успеат, но сепак треба да ги имаат „вистинските работи“, кои не се еднакво присутни кај сите луѓе. Тие не се нашле само во вистинското време на вистинското место, туку поседуваат и одредени карактеристики за да се справат со предизвиците на лидерството.

Луѓето понекогаш имаат нереални очекувања од лидерите. Daft (2005) посочува дека некои компании се обидуваат да регрутираат познати и харизматични извршни директори со надеж дека ќе ги решат сите нивни проблеми. На пример, Yahoo ја ангажирал поранешната извршна директорка на Autodesk, Керол Барц, во 2009 година, очекувајќи таа да ја подобри ситуацијата во која се наоѓала компанијата, но биле приморани да ѝ го прекинат ангажманот поради уште поголемо влошување на состојбата. Во средината на 2012 година, Yahoo ја ангажирал поранешната извршна директорка на Google, Мариса Мајер, како петта извршна директорка за пет години.

Особено во тешки периоди, луѓето често бараат голем, харизматичен тип лидер за ублажување на стравот и неизвесноста. Барак Обама победи на претседателските избори во САД во 2008 година, главно врз основа на неговата харизма и способноста да ги натера луѓето да се чувствуваат надежно во време на неизвесност. Во последниве години, сè повеќе се оспорува романтичното или херојското гледиште за лидерството. Голем напредок е постигнат во разбирањето на суштинската природа на лидерството како вистинско и моќно влијание во организациите и општествата.

Самата природа на лидерството е сложена и дефинирањето на лидерството отсекогаш било предмет на интерес на многу истражувачи.

Лидерството може да се дефинира во однос на индивидуални црти, однесување, влијание врз други лица, начин на интеракција, позицијата што ја има како и перцепција од другите во смисла на легитимноста на влијанието. Лидерство е процес во кој индивидуата им врши влијание на другите членови на групата за остварување на целите на групата или организацијата (Shackleton, 1995). Оваа дефиниција посочува дека лидерот на некој начин ги мотивира другите да се однесуваат на таков начин за да се постигнат целите на групата.

Northouse (2019) посочува дека дефинирањето на лидерството како процес значи дека тоа не е особина или карактеристика што ја поседува лидерот, туку трансакциски настан што се одвива меѓу лидерот и следбениците. Процес што подразбира дека лидерот влијае и е под влијание на следбениците и се нагласува фактот дека лидерството е интерактивен процес. Лидерството вклучува влијание, се појавува во групи што имаат заеднички цели.

Bennis (2009) тврди дека за успешно лидерство треба да бидат исполнети неколку предиспозиции - да постои водечка визија, односно лидерот да има јасна идеја за тоа што сака да го постигне и упорност дури и при појава на пречки или неуспеси. Лидерот треба да има пасија што им дава надеж и инспирација на другите и интегритет како основа на довербата, којашто лидерот ја стекнува од вработените.

Bush & Glover (2003) го дефинираат лидерството како процес на влијание што води до постигнување на саканите цели. Тоа вклучува инспирација и поддршка на другите кон исполнување на визијата која се заснова на нивните лични и професионални вредности. Hogan & Kaiser (2005) сметаат дека лидерството го решава проблемот како да се организираат заедничките напори; следствено, тоа е клучот за организациската ефективност.

Повеќето дефиниции за лидерство ја одразуваат претпоставката дека тоа вклучува процес на општествено влијание при што намерно една личност (или група) врши влијание врз други луѓе (или групи) за да се структурираат активностите и односите во групата или организацијата. Односно, дека лидерството е процес во кој едно лице врши влијание на групата за постигнување заеднички цели (Yukl, 2002; Northouse, 2019). Овие дефиниции покажуваат дека во основата на феноменот на лидерството се наоѓаат неколку компоненти. Некои од нив се следните: лидерството е процес, вклучува влијание врз другите, се

појавува во група и вклучува постигнување цели, кои лидерите ги споделуваат со нивните следбеници.

Ваквиот начин на дефинирање на лидерството како процес, подразбира дека тоа е трансакциски настан кој се случува меѓу лидерот и следбениците. Тоа значи дека лидерите покрај тоа што влијаат, тие се и под влијание на своите следбеници што може да биде негативно или позитивно. Лидерството е двонасочен, интерактивен процес, а не само линеарен еднонасочен процес во кој лидерот влијае на следбениците. Така, лидерството станува достапно за сите, не само за одреден број избрани луѓе, според другите погледи, кои се раѓаат со карактеристика или способност да бидат лидери. Лидерството подразбира влијание во група - на надредените, подредените или на колегите на работа или во организациски контекст. Влијанието се врши на групата која има заеднички цели и енергијата на сите членови е насочена кон остварување на зададените цели.

Стереотипно е верувањето дека лидерите се над другите, дека се различни бидејќи во реалноста квалитетите кои треба да ги поседува ефективен лидер се слични со тие на ефективен следбеник. Daft (2005) истакнува дека следбениците се посветени на нешто надвор од нивниот сопствен интерес, ги извршуваат задачите со енергија и ентузијазам и се залагаат за тоа во што веруваат. Лидерите и следбениците се целосно ангажирани и прифаќаат повисоки нивоа на одговорност.

Лидерството и мотивацијата се тесно поврзани. Лидерството подразбира инспирација на членовите на група од страна на лидерот, тие му веруваат и го следат бидејќи им овозможува остварување на нивните сопствени цели. Лидерот ќе биде поуспешен и поинспиративен доколку ги разбира луѓето, осознава што ги мотивира и што го определува нивното однесување и дали применува соодветни мотивациски техники. Ефективното лидерство може да го зголеми моралот на вработените, задоволството од работата и посветеноста, што доведува до поголема продуктивност и задржување на вработените.

Повеќето лидери се согласуваат со изјавата на Peter F. Drucker „најдобриот начин да се предвиди иднината е да се создаде“. Лидерот најстојува да создаде нешто што не постоело дотогаш и да направи разлика. Таа разлика всушност е визијата. Една од најважните задачи на лидерот е да развие јасна и убедлива

слика за иднината и да обезбеди посветеност на следбениците да се постигне тој идеал. Хенри Форд кога ја соопштувал својата визија за производство на автомобил рекол: „ќе конструирам автомобил за широките маси... направен од најдобрите материјали, од најдобрите луѓе што ќе бидат вработени, со наједноставен дизајн што современото инженерство може да го осмисли... со толку ниска цена што секој човек што заработува добра плата може да поседува еден и да ужива со своето семејство...“.

Во основата на водството се содржани две димензии (Петковски & Јошевска, 2015):

- *создавање визија за иднината* - визијата е основа на целта поради којашто постои една организација и е од особена важност лидерот да има визија и способност да ги убеди другите да го следат и
- *инспирирање (поттикнување)* на луѓето да ја остварат визијата - лидерството опфаќа комуницирање и мотивирање на вработените да веруваат во визијата на организацијата и да работат за остварување на целите.

Моќта е, исто така, поврзана со лидерството, но сепак се разликува од него. Таа е составен дел од способноста да се влијае врз другите. Моќта најчесто се дефинира како потенцијал или капацитет да се влијае врз другите за да се постигнат посакуваните резултати (Daft, 2005). Се смета дека имаме влијание кога можеме да влијаеме на верувањата, ставовите и однесувањето на другите. Во организациски контекст се разликуваат два вида моќ - моќ на позиција и лична моќ. Моќта на позиција се однесува на моќта што доаѓа од доделената функција или позицијата во организацијата. Додека пак, личната моќ подразбира поседување капацитет за влијание кој произлегува од односите на лидерите и следбениците и од начинот на кој следбениците ги перцепираат лидерите (добро информирани и симпатични). Кога лидерите ги поседуваат двата вида моќ, повеќе треба да ја користат личната моќ. Прекумерната употреба на моќта на позиција може да го наруши влијанието врз нивните следбеници.

2. Менаџмент и лидерство

Иако постојат јасни разлики помеѓу менаџментот и лидерството, во одредена мера двата процеса се преклопуваат. Кога менаџерите влијаат врз групата за исполнување на нејзините цели, тие се дел од лидерството. Кога лидерите учествуваат во планирање, организирање, регрутирање и контролирање, тие се дел од управувањето. И двата процеса подразбираат влијание врз група поединци за постигнување на целта. Тие се разликуваат во тоа што менаџментот традиционално се фокусира на активностите на планирање, организирање, вработување и контролирање, додека лидерството го насочува вниманието на процесот на општото влијание. Според некои истражувачи, менаџментот се занимава со создавање ред и стабилност, додека лидерството е фокусирано на прилагодување и конструктивна промена. Други истражувачи тврдат дека менаџерите и лидерите се различни типови луѓе, а менаџерите се пореактивни и помалку емоционално вклучени, а лидерите се попроактивни и поемоционално вклучени. Преклопувањето помеѓу лидерството и менаџментот е фокусирано на тоа како и двете вклучуваат влијание врз група поединци во постигнувањето на целта (Northouse, 2019).

Лидерството и менаџментот имаат функции коишто се надополнуваат и еднакво се потребни за успех во суровата бизнис-среда. Лидерството е важна и тешка задача и тоа е основата на организацискиот успех. Kotter (1999) ја опишува потребата за ефективно лидерство на работа, велејќи дека во повеќето компании во Соединетите Американски Држави има премногу управување, а недоволно лидерство. Треба постојано да се бараат лица со лидерски способности во претпријатијата и да им се овозможи во текот на својата кариера да ги развијат своите потенцијали. Лидерските капацитети треба да се развиваат на сите нивоа на одговорност. Со добра селекција, обука и охрабрување, повеќе лица можат да бидат поставени на лидерски позиции.

Лидерството е процес, кој на многу начини е сличен на менаџментот. Лидерството вклучува влијание, како и менаџментот. Лидерството и менаџментот подразбираат работа со луѓе. Лидерството се занимава со ефективно остварување на целите, исто така и менаџментот. Сепак, лидерството се разликува од менаџментот, со оглед на тоа што проучувањето на лидерството

потекнува уште од Аристотел, а менаџментот се појави околу крајот на XX-от век со индустријализираното општество. Менаџментот беше создаден како начин да се намали хаосот во организациите за тие да работат поефективно и поефикасно. Примарните функции на менаџментот, како што првпат беше идентификуван од Fayol (1916), беа планирањето, организирањето, вработувањето и контролирањето. Овие функции и денес се репрезентативни за менаџментот.

Kotter (1990) направил споредба на функциите на менаџментот со функциите на лидерството и тврди дека тие се сосема различни. Преовладувачката функција на менаџментот е да обезбеди ред и доследност на организациите, додека примарната функцијата на лидерството е да поттикне промени и движење. Менаџментот во најголема мера се однесува на барање ред и стабилност; лидерството на барање адаптивни и конструктивни промени. Иако се фокусирани на различни активности, тој верувал дека и менаџментот и лидерството се од суштинско значење за напредок. На пример, ако една организација има силен менаџмент без лидерство, исходот може да биде задушувачки и бирократски. Спротивно на тоа, ако една организација има силно лидерство без менаџмент, исходот може да биде бесмислена или погрешно насочена промена. За да бидат ефективни, организациите треба да го негуваат и компетентниот менаџмент и вештото лидерство.

И многу други научници, покрај Kotter, тврдат дека лидерството и менаџментот се различни конструкции. На пример, Bennis & Nanus (2007) тврдат дека постои значајна разлика помеѓу двете. Да се управува значи да се остварат активности и да се совладаат рутините, додека да се води значи да се влијае на другите и да се создадат визии за промена. Тие многу јасно направиле разлика во нивната често цитирана реченица - „менаџерите се луѓе кои ги прават работите правилно, а лидерите се луѓе кои ја прават вистинската работа“.

Rost (1991) исто така бил поборник на верувањето дека постои разлика помеѓу лидерството и менаџментот. Тој тврдел дека лидерството е повеќенасочен однос на влијание, а менаџментот е еднонасочен однос на авторитет. Додека раководството е насочено кон процесот на развивање на заемни цели, менаџментот е насочен кон координирање активности со цел да се заврши работата. Лидерите и следбениците работат заедно за да создаваат

вистинска промена, додека менаџерите и подредените ги здружуваат силите за да продаваат стоки и услуги.

Во една неодамнешна студија, Simonet and Tett (2012) истражувале како најдобро се конципираат лидерството и менаџментот, при што 43 експерти ги идентификувале преклопувањата и разликите помеѓу лидерство и менаџмент во однос на 63 различни компетенции. Тие пронашле голем број заеднички компетенции (22) описни и на лидерството и на менаџментот (на пр. продуктивност, фокусирање на клиентите, професионализам и поставување цели), но тие исто така нашле и неколку уникатни дескриптори за секој. Поточно, тие откриле дека лидерството се одликува со внатрешна мотивација, креативно размислување, стратешко планирање, толеранција на двосмисленост и способност да се читаат луѓе, а менаџментот се одликувал со ориентација кон правилата, краткорочно планирање, надворешно мотивирање, уредност, фокусираност на безбедноста и навременост.

Rowe (2001) посочува дека лидерите и менаџерите се различни наведувајќи еден филозофски аспект. Тој сметал дека менаџерите имаат детерминистички систем на верувања. Имено, тие веруваат дека одлуките што ги носат се одредени за нив од организациите за кои работат и дека врз организациите значајно влијание имаат индустријата или средината во која работат. Системот на верувања на лидерите, пак, повеќе е усогласен со филозофската перспектива на слободната волја. Лидерите веруваат дека нивните избори ќе имаат влијание врз нивните организации и дека нивните организации ќе влијаат или ќе ги обликуваат индустриите или средините во кои работат.

Пристапувајќи кон прашањето од друг аспект, Zaleznik (1977) исто така тврдел дека самите лидери и менаџери се различни и дека во основа се различни типови луѓе. Тој посочил дека менаџерите се реактивни и претпочитаат да работат со луѓе за да решат проблеми, но тоа го прават со мала емоционална вклученост. Тие дејствуваат за да го ограничат изборот. Zaleznik сугерирал дека лидерите, од друга страна, се емоционално активни и вклучени. Тие сакаат да обликуваат идеи наместо да реагираат на нив и дејствуваат во насока на проширување на достапните опции за решавање долгогодишни проблеми.

Лидерите го менуваат начинот на кој луѓето размислуваат за она што е можно да се направи.

Една од најекстремните разлики, која ја наведуваат некои истражувачи, е дека менаџментот и лидерството не можат да се појават кај истата личност. Тие тврдат дека лидерите и менаџерите се разликуваат во однос на нивните вредности и личности. Менаџерите ја ценат стабилноста, редот и ефикасноста, не ризикуваат и се фокусираат на краткорочни резултати. Лидерите, пак, ја ценат флексибилноста, иновацијата и адаптацијата; се грижат за луѓето и за економските резултати и размислуваат долгорочно за целите и стратегиите. Менаџерите во најголема мера се посветени да ги натераат луѓето да работат подобро, а лидерите се обидуваат да ги натераат луѓето да се согласат за најважните работи што треба да се направат (Yukl, 2012).

3. Теории на лидерство

Теориите на лидерство постојат многу одамна и „големите лидери“ биле препознаени и истражувани пред релативно неодамнешниот интерес што се појавил (во последните сто години) за управувањето на организациите.

3.1 Теорија на црти

Концептот на лидерство во периодот од 1800-та година до раниот XX-ти век е проучуван во однос на карактеристиките на лидерите. Теоријата на црти е најстарата теорија за водството. Во основата на оваа теорија е претпоставката дека некои лидери стануваат подобри од некои други и дека е можно да се определат цртите на успешните водачи. Се верувало дека постојат природни лидери, кои поседуваат особини што ги немаат другите луѓе, како што се неуморна енергија, продорна интуиција, необична предвидливост и неодоливи моќи на убедување. Притоа, поддржувачите на теоријата тврдат дека добриот водач во дадена ситуација би бил добар водач во секоја ситуација. Според оваа теорија водачите поседуваат црти коишто ги разликуваат од оние што не се водачи и се настојувало да се определат тие црти. Водачите се поинакви од оние

што не се водачи и способноста на лидерот да биде влијателен е резултат на тие разлики. Теоријата за црти за лидерство има корени во теоријата за „голем човек“. Stogdill (1948) по прегледот на дотогашната литература нашол докази дека лидерите имале повисоки резултати во однос на следните карактеристики: интелигенција, образование, сигурност, активност, партиципација, социоекономски статус, социјабилност, иницијатива, упорност, сигурност во себе, увид, популарност, адаптивност, кооперативност и други (Николовски, 2000).

Теоријата на црти се заснова на претпоставката дека карактеристичните физички и психолошки карактеристики се одговорни за ефективноста на лидерството. Карактеристиките кои најчесто се проучуваат се висината, привлечноста, интелигенцијата, самодовербата и креативноста. Постојат многу листи со карактеристики на лидерите, но речиси секогаш присутни се основната интелигенција, јасни и силни вредности и високо ниво на лична енергија.

Yukl (2012) истакнува дека во текот на 1930-тите и 1940-тите години биле спроведени бројни студии кои се обидуваа да најдат особини што гарантираат успешно лидерство. Ваквите обиди биле неуспешни, а како една од причините се наведува тоа што не било земено предвид како особините може да влијаат на перформансите на групата или напредувањето на лидерот. Сепак, во текот на годините беа спроведени и други истражувања и беше постигнат одреден напредок во однос на откривање на особините на лидерот кои се поврзани со лидерското однесување и ефикасноста.

Sir Francis Galton се смета за еден од најраните теоретичари на лидерство, спомнувајќи го пристапот на особина кон лидерството за прв пат во неговата книга *Hereditary Genius* (1869). Во согласност со генералното размислување од тој период, тој верувал дека лидерските квалитети се генетски карактеристики на семејството. Квалитетите, како што се храброста и мудроста се наследни – од еден член на семејството на друг член на семејството, од генерација на генерација.

Една од најобемните студии за лидерски особини беше спроведена од Edwin Ghiselli (1971), кој оценил над 300 менаџери од 90 различни бизниси во Соединетите Американски Држави. Тој идентификувал шест особини како важни за ефективно лидерство:

1. *Потреба за постигнување* - барање одговорност; работи напорно за да успее.
2. *Интелигенција* - користење на добро расудување; добро расудување и способност за размислување.
3. *Одлучност* - донесување тешки одлуки без непотребно двоумење.
4. *Самодоверба* - да се има позитивна слика за себе како способна и ефективна личност.
5. *Иницијатива* - да се биде самоиницијативен; завршување на работата со минимален надзор.
6. *Способност за контрола* - завршување на работата преку други.

Киркпатрик и Лок (1991) ги истражувале постојните студии за лидерство и исто така предложиле шест успешни лидерски карактеристики:

- *поттик* – достигнување, амбиција, енергија, истрајност, иницијатива;
- *мотивација за лидерство* – персонализирана или социјализирана;
- *чесност и интегритет* – степен до кој може да му се верува на лидерот;
- *самодоверба* – вклучително и емоционална стабилност;
- *когнитивна способност* – способност за насоченост кон целите и интерпретација на широк спектар на информации и
- *познавање на бизнисот*.

3.2. Бихејвиористички теории

Кога првобитното истражување на карактеристиките на лидерите не успеало целосно да го објасни успешното лидерство, истражувачите го насочиле своето внимание кон стилови на лидерство што укажуваат на тоа како лидерите треба да се однесуваат во обид да го разберат успешното лидерство. Се верувало дека успешноста на лидерот е определена од неговото специфично однесување. Овие истражувања се спровеле во периодот по Втората светска војна и поддржувачите на овие теории веруваат дека лидерските вештини може да се научат.

Во текот на 1930-тите, зголемениот акцент на бихејвиоризмот во психологијата го придвижи истражувањето за лидерството во насока на проучување на лидерското однесување наспроти лидерските особини. Класична студија за однесувањето на лидерството беше спроведена на Универзитетот во Ајова од Курт Левин и неговите соработници во 1939 година. Неговиот експеримент, „Модели на агресивно однесување во експериментално создадени социјални клими“, иако не е исклучиво фокусиран на лидерството, обезбеди фундаментални сознанија за тоа како различните пристапи кон лидерството влијаат врз групната динамика, продуктивноста и задоволството на членовите. Истражувачите обучуваа дипломирани асистенти за однесувања индикативно за три стила на лидерство: автократско (авторитарно), демократско (партиципативно) и *laissez-faire* (делегирачко). *Автократскиот стил* се карактеризира со строга контрола на групните активности и одлуки направени од лидерот. Целата власт е во рацете на една личност која има неограничена моќ во донесувањето одлуки и дава казни и награди. *Демократскиот стил* го нагласил групното учество и правилото на мнозинство. При примена на ваков стил на водење, подредените учествуваат во процесот на донесување одлуки, меѓу водачот и подредените постои двонасочна комуникација и се негуваат добри меѓучовечки односи. Стилот на лидерство *laissez-faire*, односно *либералниот стил* вклучува многу ниски нивоа на секаков вид активност од страна на лидерот. Лидерот има минимално учество во работата на подредените кои имаат висок степен на слобода во одлучувањето за сопственото однесување во работата. Резултатите покажаа дека демократскиот стил на лидерство е најкорисен во однос на перформансите и задоволството на групата во споредба со другите стилови. Важноста на студијата е нагласување на влијанието на однесувањето на лидерот врз перформансите на следбениците и воспоставување основа за последователни модели на лидерство.

3.3 Теории на контингенција

Теориите за ситуациско лидерство произлегле од обидот да се објаснат неконзистентните наоди за особините и стиловите. Овие теории директно ја предизвикуваат идејата за еден најдобар стил на лидерство, поради тврдењето дека ефективноста на одреден стил на однесување на лидерот зависи од ситуацијата. Некои од главните ситуациски варијабли вклучуваат: карактеристики на следбениците, природа на работата што ја извршува лидерот, видот на организацијата и надворешната средина. Исто така се претпоставува дека различните атрибути на лидерите ќе бидат ефикасни во различни ситуации и дека истиот атрибут не е најоптимален во секоја ситуација. Следствено на тоа, како што се менуваат ситуациите, различни стилови стануваат соодветни.

Фидлерова теорија

Фред Фидлер, научник за организациско однесување, развил ситуациски модел на лидерство. Тоа е најстариот и еден од најпознатите модели на ситуациско лидерство кој се заснова на премисата дека ефективноста на лидерот зависи од степенот до кој стилот на лидерот одговара или не одговара на карактеристиките на дадената ситуација. Односно, дека нема смисла да се зборува за успешно или неуспешно водење, туку поправилно е да се зборува за водачи кои се успешни во една, а неуспешни во друга ситуација. Притоа, се земаат предвид клучните стилови на лидерство идентификувани од Фидлер и ситуациските променливи што го сочинуваат она што Фидлер го означува ситуациска контрола (Kreitner & Kinicki, 2009).

Фидлер верува дека лидерите имаат доминантен или природен стил на лидерство кој е отпорен на промени. Стилот на лидерот може да биде ориентиран кон задачите или кон социјалните односи со вработените. Лидерите ориентиран кон задачи се фокусираат на постигнување цели, додека лидерите ориентиран кон социјални односи повеќе се заинтересирани за развивање позитивни односи со вработените. За да го одреди стилот на лидерство на поединецот, Фидлер ја развил скалата на најмалку префериран колега/соработник (LPC). Висок LPC-скор покажува дека поединецот е

ориентиран кон социјални односи, а низок LPC-скор укажува на стил ориентиран кон извршување на работата.

Ситуациската контрола се однесува на нивото на контролата и влијанието што лидерот ги има во нејзината или неговата непосредна работна средина. Ситуациската контрола се движи од висока до ниска. Високата контрола подразбира дека одлуките на лидерот ќе дадат предвидливи резултати бидејќи лидерот има способност да влијае на резултатите од работата. Ниската контрола имплицира дека одлуките на лидерот можеби нема да влијаат на резултатите од работата бидејќи лидерот има многу мало влијание. Постојат три димензии на ситуациона контрола: односи лидер - член (степен на поддршка, кооперативност и пријателски односи со вработените) структура на задачата (степен до кој задачите се јасно и прецизно дефинирани) и моќ на позицијата.

Сепак, се претпоставува дека три ситуациски варијабли го одредуваат најдобриот стил на лидерство што треба да се усвои:

- *Односи лидер - член*: квалитетот на односот помеѓу лидерот и нивните следбеници и степенот до кој лидерот ја има нивната поддршка.
- *Структура на задача*: степенот до кој задачата или целта на групата се добро дефинирани и резултатите од работата може јасно да се проценат како успех или неуспех. Ова е под влијание на субјективната наспроти објективната природа на резултатите.
- *Позициона моќ*: ниво на моќ, особено моќ на награда што лидерот ја има над следбениците. Ниската позициска моќ значи дека лидерот има малку овластување да ја насочува и оценува работата на другите или да ги награди. За разлика од лидерскиот континуум, односот на стилот на раководење со повољноста/неповољноста на ситуацијата е криволинеарен. Со други зборови, кога ситуацијата е многу повољна или многу неповољна, се вели дека најефективниот стил е ориентиран кон задача, подирективен, наместо ориентиран кон личноста. Умерената повољност подразбира пристап насочен кон личноста.

Фидлеровата теорија (1967) имплицира дека лидерите можат да ги приспособат своите стилови на лидерство на преовладувачката ситуација, иако Фидлер верувал дека тоа е тешко. Тој предложил или лидерите да бидат избрани, така што нивниот стил на управување и раководење ќе одговара на ситуацијата,

или треба да се изменат елементите на ситуацијата. Сепак, корисно е да се забележи дека Филдер пишува во 1960-тите и дека комплексноста на современите организации бара лидерите и менаџерите да се пофлексибилни и поотпорни отколку што можеби се очекуваше пред половина век.

За успешноста на оваа теорија постои делумна поддршка, но и многу критики и контроверзии. И покрај поддржувачите и противниците, моделот има значаен придонес во проучувањето и примената на лидерските принципи. Неговиот поглед на лидерството поттикна бројни истражувачки студии и многу потребна дебата за динамиката на однесувањето на лидерот. Фидлер одиграл важна улога во поттикнувањето на научното проучување на лидерството во работните средини (Gibson et al, 2012). Фидлеровата теорија има свое влијание поради нагласување на сложеноста на лидерството како процес на интеракција на ситуацијата и особините на лидерот.

Пат-цел теорија

Како и другите теории на контингенција, пат-цел теоријата се обидува да ја предвиди ефективноста на лидерството во различни ситуации. Според оваа теорија, развиена од Роберт Џеј Хаус во седумдесеттите години на XX-от век, лидерите се ефективни поради нивниот позитивен ефект врз мотивацијата, способноста за извршување и задоволството на вработените. Теоријата е означена пат-цел бидејќи се фокусира на тоа како лидерот влијае на перцепциите на вработените за работните цели, целите за саморазвој и патиштата до постигнување на целите (Gibson et al, 2012). Теоријата се заснова на идејата дека мотивацијата за вложување напор се зголемува како што се подобруваат нечији напори → перформанси → очекувањата за исходот. Ваквото лидерство треба да ги увери работниците дека тоа што го работат ќе им помогне за остварување на целите. Однесувањето на лидерите на тој начин се очекува да биде прифатливо кога вработените ги гледаат како извор на задоволство или како трасирање на патот кон идното задоволство. Покрај тоа, однесувањето на лидерот се предвидува да биде мотивациско до степен до кој (1) ги намалува блокадите што пречат за остварување на целта, (2) обезбедува насоки и поддршка што им се потребни на вработените, и (3) ги поврзува значајните награди со постигнувањето на целта (Kreitner & Kinicki, 2009). Теоријата е

директно поврзана со теориите за мотивација во однос на тоа што успехот на лидерот се оценува според тоа дали вработените ги постигнуваат своите цели. Со други зборови, ефективното лидерство ги мотивира и ги поттикнува вработените за високи перформанси.

Хаус предложи модел со кој се идентификувани четири лидерски стилови: однесување насочено кон поддршка, директивно однесување, партиципативно однесување и однесување насочено кон постигнување цели. Моделот опишува како се влијае врз ефективноста на лидерството преку интеракцијата помеѓу четири стила на лидерство и разновидни непредвидени фактори. Непредвидени фактори се ситуациони варијабли кои предизвикуваат еден стил на лидерство да биде поефективен од друг. Стилот којшто ќе го избере лидерот зависи од карактеристиките на ситуацијата и карактеристиките на вработените. Пет важни карактеристики на вработените се: место на контрола, способност за задача, потреба за постигнување, искуство и потреба за јасност. Два релевантни фактори на ситуацијата се: структура на задачите (независни наспроти меѓузависни задачи) и динамика на работните групи.

За вработените со внатрешен локус на контрола поголема е веројатноста да претпочитаат партиципативно однесување или лидерство ориентирано кон постигнување цели затоа што веруваат дека имаат контрола над работната средина. Ваквите лица веројатно нема да бидат задоволни со директивно лидерско однесување со кои би се вршела дополнителна контрола врз нивните активности. Спротивно на тоа, вработените со надворешен локус имаат тенденција да ја гледаат околината како неконтролирана, притоа претпочитајќи да добијат структура од поддржувачко или директивно раководство. Всушност, директивното и поддржувачкото лидерство треба да им помогне на вработените доживување на двосмисленост на улогата. Сепак, директивното однесување веројатно ќе ги фрустрира вработените коишто работат на рутински и едноставни задачи. Лидерството со поддршка се смета дека е најкорисно во овој контекст.

Теорија на размена меѓу лидерот и вработените

Бихејвиоралните теории за лидерството сугерираат дека однесувањето на лидерот е исто со сите вработени. Оваа претпоставка имплицираше дека лидерите ги третираат следбениците на колективен начин, како група, користејќи просечен стил на лидерство. Меѓутоа, Graen (1995) ја предложил теоријата за лидерство на размена на лидер - член (вработен)- (LMX), според која не постои такво нешто како доследно однесување на лидерот кон вработените. Лидерот може да биде многу внимателен кон еден вработен и многу ригиден и формален со друг. Всушност, врската помеѓу лидерите и следбениците е централната точка на лидерскиот процес.

Во основата на оваа теорија за лидерство е воспоставувањето посебни односи со одреден дел од вработените којшто е заснован на доверба. Во рамките на организациската работна единица, вработените стануваат дел од една од групите врз основа на тоа колку добро соработуваат со лидерот и колку добро лидерот работи со нив. Притоа, во организацијата може да се идентификуваат две групи вработени: *внатрешна група* - со овие вработени лидерот развива неформални односи, има доверба во нив, им доделува одговорности и верува во нивната посветеност и лојалност и *надворешна група* - со нив лидерот има само формален однос, заснован на авторитет. Вработените, кои се заинтересирани да преговараат со лидерот за да станат дел од внатрешната група, прават одредени активности кои ги надминуваат нивните формални описи на работните места, а лидерот, пак, прави повеќе за овие следбеници. Додека пак, ако вработените не се заинтересирани да преземат нови и различни работни обврски, тие стануваат дел од надворешната група. Истражувањата покажуваат дека членовите на внатрешната група имаат повисоки работни перформанси, а членовите на надворешната група имаат понеквалитетен однос со лидерот.

Теоријата LMX се потпира на претпоставката дека перцепцијата на лидерот за вработените влијае на однесувањето на лидерот, што потоа влијае на однесувањето на вработените. Ова објаснување за размена или

заемно влијание се наоѓа и во објаснувањето на теоријата на еднаквост на мотивацијата.

3.4 Современи теории на лидерство

Torrington (2008) посочува дека незадоволството од истражувањата за лидерство, кои го разгледувале лидерството како склоп од трајни лични карактеристики кои го опишуваат лидерот, довело до спроведување нови истражувања каде што во фокусот била природата на лидерскиот процес - интеракцијата меѓу лидерот и вработените - целта била да се осознае начинот на којшто лидерите се однесуваат, а не тоа што тие се. Првите такви истражувања биле насочени кон најдобриот лидерски стил. Од оваа перспектива лидерството е идеален збир на однесувања кои можат да се научат.

❖ Харизматично лидерство

Германскиот социолог Макс Вебер прв го употребил терминот „харизматичен“ за лидерите во секуларниот, како и во религиозниот свет. Тој го воспоставил харизматичното лидерство како важен термин за опишување форми на авторитет засновани на перцепции за извонредна индивидуа (Conger, 2011). За разлика од авторитетот кој произлегува од традициите или правилата кои им даваат легитимитет на поединците, Weber (1947) тврди дека носителот на харизмата бил „одделен од обичните луѓе и се третира како обдарен со... исклучителни моќи и квалитети... [кои] не се достапни за обична личност, но се сметаат дека имаат божествено потекло или се за пример, и врз основа на нив засегнатиот поединец се третира како лидер“.

Харизматичното лидерство е богат и комплексен феномен. Харизматичниот лидер силно верува во визијата и јасно ја прикажува, има самодоверба, поттикнува промени и добро може да ги процени ограничувањата и ризиците од опкружувањето. Влијанието на лидерот произлегува од личните карактеристики и интерперсоналните вештини, а не од формалниот авторитет.

Харизматичните лидери имаат силна потреба за моќ, висока самодоверба и сопствени верувања и идеали. Харизматичниот лидер влијае врз ставовите и

однесувањето на следбениците преку: (1) претставување привлечна визија, (2) користење силни, експресивни форми на комуникација при претставувањето на визијата, (3) преземање лични ризици и саможртвување за постигнување на визијата, (4) високи очекувања, (5) изразување оптимизам и доверба кај следбениците, (6) моделирање на однесувања во согласност со визијата, (7) постапување со впечатоците на следбениците за лидерот, (8) идентификација со групата или организацијата и (9) овластување на следбениците. Ваквите лидери користат јазик што вклучува симболи, слогани, слики и метафори кои се релевантни за искуството и вредностите на следбениците. Неколку студии за харизматични лидери идентификувале специфични аспекти на нивната комуникација што помагаат да се пренесе привлечна и оптимистичка визија (Yukl, 2012).

❖ Модел на лидерство со целосен опсег

Еден од најновите пристапи кон лидерството се нарекува модел на лидерство со целосен опсег. Авторите на овој модел, Bass & Avolio (1991), тврдат дека однесувањето на лидерот варира во континуитет од лидерството *laissez-faire* (т.е. не се презема одговорност за водење) до трансакциско лидерство до трансформациско лидерство.

Моделот на лидерство со целосен опсег се мери во однос на (1) трансформациско лидерство (карактеризирано со: идеализирано влијание, инспиративна мотивација, интелектуална стимулација и индивидуално размислување), (2) трансакциско лидерство (карактеризирано со контингентна награда и управување со исклучок), и *laissez-faire*/либерален стил на лидерство (одбегнување на лидерство).

❖ Трансакциско и трансформациско лидерство

Burns (1978) ги вовел концептите на трансформациско и трансакциско лидерство, а Bass (1990) понатаму ги развил. Односот меѓу менаџерите и вработените денес значајно се разликува од тој во минатото. Менаџерите вршат трансакција со нивните вработени. Им објаснуваат што треба да се направи и

што ќе добијат како компензација ако ги исполнат поставените барања. Bass (1990) наведува дека трансакција или размена, односно ветување и награда за добри перформанси и закана и дисциплински постапки за лоши перформанси се карактеристики на ефективно лидерство. Овој тип лидерство, кој се заснова врз трансакција меѓу менаџерот и вработените, се нарекува *трансакциско лидерство*. Трансакциското лидерство всушност е менаџерскиот дел на лидерството, односно застапени се основните менаџерски активности, како што се поставување цели, следење на прогресот за остварување на целите и наградување или казнување на вработените за нивното ниво на исполнување на целите.

Трансформациско лидерство (супериорни лидерски перформанси) се појавува кога лидерите ги прошируваат и подигнуваат интересите на вработените, генерираат свест и прифаќање за целите и мисијата на групата и ги поттикнуваат вработените да ги занемарат своите лични интереси за доброто на групата. Тие може да бидат харизматични и на тој начин да ги инспирираат вработените: може да ги исполнуваат нивните емотивни потреби; и/или тие може интелектуално да ги стимулираат вработените. Kreitner & Kinicki (2009) сугерираат дека трансформациските лидери ги трансформираат вработените преку промена на нивните цели, вредности, потреби, верувања и аспирации. Истражувањата покажале дека ваквите лидери се поекстровертни, пријатни, и попроактивни во споредба со нетрансформациските лидери. Исто така, жените лидери повеќе користеле трансформациско лидерство за разлика од мажите на лидерска позиција.

Бројните истражувања ги поддржале уверувањата на Avolio (2011) дека трансформациското лидерство континуирано се покажало како високо ефективна форма на лидерство на сите организациони нивоа во сите организации. Луѓето сакаат да останат со трансформациските лидери и имаат поголемо чувство за сопственост на највисоките нивоа во однос на идентификацијата и се подготвени да вложат и дополнителен напор потребен за да успеат. Луѓето се попоосветени на својата работа, поангажирани и позадоволни. Како резултат на тоа, тие даваат подобри резултати. Ова оди во прилог на верувањето дека работењето напорно се асоцира со трансформациско лидерство како највисок дел од целиот опсег на лидерство. Сепак, иако

трансформациското лидерство низ времето, организациите, културите, и поединците се чини дека се најнефективната форма на лидерство, важно е да се нагласи дека без некои од карактеристиките на трансакциското лидерство како што се поставување очекувања и цели, како и следење на перформансите, лидерите, а оние што се водени би биле ограничени во нивната способност да успеат. Тоа што било најинтересно да се види е како трансформациското лидерство придонесува за трансакциското во предвидување на перформансите. Трансакциските лидери ќе имаат значителен напредок во вистинската насока во однос на многу широк опсег на подобрување на перформансите. Високо ефективните трансакциски лидери кои го совладале и го применуваат ваквото лидерство нема да го постигнат истото ниво на перформанси без трансформациско лидерство.

Трансакциското и трансформациското лидерство не треба да се гледаат како спротивставени пристапи за завршување на задачите (Robbins & Coulter, 2012). Трансформациското лидерство се развива од трансакциското лидерство и тоа е повеќе од харизма, бидејќи трансформацискиот лидер се обидува да ја всади кај следбениците способноста да ги преиспитаат не само воспоставените ставови туку и ставовите што ги има лидерот. Во одредени ситуации, трансакциските лидери може да постигнат високи перформанси. Сепак, ако лидерството што го применуваат е исклучиво трансакциско никогаш не би ги инспирирале следбениците, не би им ги всадило своите највисоки морални вредности и стандарди во нивното однесување и постапки, не би се развиле целосно и не би ги предизвикале да дојдат до важни сознанија. Трансакциските лидери повеќе се фокусираат на оптимизирање на постојните системи за перформанси отколку на промена и развој на своите следбеници. Најефикасни се лидерите коишто балансираат трансакциско и трансформациско лидерство низ времето, ситуации и предизвици. Еден од најчестите проблеми е тоа што најголем дел од трансакциските лидери не знаат како да бидат трансформациски и не можат да го променат својот фокус и достигнувања на нивото на трансформациското лидерство. Во зависност од тоа дали применувате трансакциско или трансформациско лидерство, всушност немате ист начин на размислување, а постои истражување кое ги поддржува овие разлики од когнитивната наука и литературата за невронаука. Според резултатите од направената магнетна резонанца, местото каде што се обработуваат

информациите се разликува кај трансакциските и трансформацииските лидери. Следствено, за да се развие или да се напредува/промени опсегот не е доволно да се промени само однесувањето, туку и начинот на размислување.

Потребно е да се поттикне чувството на заслуга на следбениците за да се зголеми нивната посветеност и да бидат целосно вклучени во актуелните предизвици. Тоа е важен аспект што трансформацииското лидерство го додава на трансакциската размена. Луѓето не се согласуваат со тоа што треба да се направи, на повисоко ниво на нивниот потенцијал, тие се поповисветени да ја постигнат целта бидејќи веруваат во тоа што го прават и затоа се идентификуваат со заложбата што ја прават покажувајќи повисоко ниво на сопственост. Изразено чувство на припадност и поврзаност значително го зајакнуваат поттикот потребен за исклучителни резултати. Трансформацииските лидери како морални агенти кои се фокусираат на себе и на нивните следбеници за постигнување повисоко ниво на мисија и цели. Повисоките нивоа на идентификација резултираат со повисоки нивоа на посветеност, доверба, лојалност и перформанси. Бројни студии ја поддржуваат супериорноста на трансформацииското лидерство над трансакциското лидерство. На пример, истражувањата во кои се разгледувале менаџерите во различни опкружувања, вклучително војската и бројни организации, покажале дека трансформацииските лидери биле оценети како поефективни, со повисоки перформанси од нивните трансакциски колеги и почувствителни во однос на меѓучовечките односи (Robbins & Coulter, 2012). Исто така, доказите покажуваат дека трансформацииското лидерство е во корелација со пониските стапки на обрт и повисоките нивоа на продуктивност, задоволството на вработените, креативноста, постигнувањето цели, благосостојбата на вработените и корпоративното претприемништво, особено во стартапи.

Едно емпириско истражување идентификувало мали разлики во стилот на раководење и ефективноста меѓу мажите и жените на лидерска позиција (Northouse 2019). Жените биле помалку ефективни во машки лидерски улоги, додека во улогите кои биле поженствени имале некои предности. Покрај тоа, жените ги надминале мажите во употребата на демократски или партиципативни стилови и поголема е веројатноста да користат трансформацииски лидерски стил и потенцијални награди, стилови кои се

поврзани со современите поими за ефективно лидерство. Жените не се помалку ефикасни лидери од мажите, ниту се помалку посветени на своите работни места или мотивирани за лидерски улоги од мажите. Сепак, жените помалку се самопромовираат и преговараат од мажите. Исто така, истражувањето покажало мала родова разлика, во однос на поголемата фокусираност на жените на благосостојбата на другите и етичкото однесување.

❖ **Laissez-faire лидерство/ Либерален стил на лидерство**

Лидерот којшто применува *laissez-faire* (пасивен) лидерски стил зазема нетрансакциски пристап. Northouse (2019) сугерира дека ваквиот лидер ја отфрла одговорноста, ги одложува одлуките, не дава повратни информации и прави малку напор да им помогне на вработените да ги задоволат своите потреби. Нема размена со нив или обид да им се помогне да се развиваат. Тие стојат настрана, пасивни се и неретко неефикасни, имаат доверба во своите вработени и целосно се потпираат на нив. По дефиниција, ова е најнеактивната форма на лидерство и според истражувањата најнеефикасна. Иако на *laissez-faire* лидерството традиционално се гледа негативно, неодамнешното истражување на Yang (2015) покажало дека таквото лидерството можеби не е отсуство на лидерство, туку може да биде стратешки бихејвиорален избор на лидерот да ги признае и почитува способностите на вработените, да ја намали нивната зависност, а да ја зголеми нивната самоопределба. Во овој случај, лидерот стратешки се одлучува за *laissez-faire* лидерството давајќи им право на вработените да водат. Ваквите лидери не се микроменаџери и не се премногу вклучени, ниту даваат многу инструкции или насоки за работа. Наместо тоа, им даваат на вработените слобода да ја искористат својата креативност, ресурсите и искуството за остварување на определените цели.

4. Менаџмент на човечки ресурси

Настанокот на денешниот менаџмент на човечки ресурси се поврзува со периодот на крајот на XIX-от век, а во триесеттите години на XX-от век се издвојува како научна дисциплина. Менаџментот на човечки ресурси е важна управувачка функција во организацијата, којшто во текот на последните години се соочува со проблеми како глобализација, брзи технолошки промени, промени во демографската структура и слично (Богичевиќ, 2003).

Менаџментот на човечки ресурси претставува низа меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот на организацијата насочени кон обезбедување соодветен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата (Бојациоски & Ефтимов, 2009).

Најважниот извор на конкурентната предност на организацијата е начинот на којшто таа ги регрутира, третира и развива своите вработени. „Термините човечки ресурси, човечки капитал, интелектуални средства и управување со таленти наведуваат на фактот дека луѓето ги поттикнуваат перформансите на нивните организации заедно со другите ресурси, како што се пари, материјали и информации“ (Belcourt et al, 2017).

Менаџментот на човечки ресурси опфаќа повеќе различни активности: анализа на работата, планирање на човечките ресурси, регрутација, селекција, социјализација, оценување на перформансите, обука и развој, наградување, работни односи и друго. Тоа е важен процес со којшто претпријатието обезбедува квалитетни кадри. Тоа подразбира барање, привлекување и осигурување на што поголем број кандидати за слободните работни места од кои низ процес на селекција ќе се изберат оние што најдобро одговараат на потребите на претпријатието. Неговата цел е да се изберат лица со соодветни квалификации што се потребни за успешно вршење на дејноста.

За малите и за средните претпријатија е особено важно да имаат оддел за човечки ресурси кој би помогнал и да се поттикнат вработените за подобри перформанси. Ова е од клучно значење за малите и за средните претпријатија,

каде што постојаното врвно работење ја одредува долговечноста на бизнисот. Како и да е, слабите перформанси премногу лесно може да се занемарат во овие ситуации затоа што менаџерите или се премногу зафатени со насочување на компанијата или едноставно не се обучени да се справат со вакви разговори. Ако лошите перформанси не се санкционирани, тоа влијае на остатокот од тимот. Имањето воспоставено човечки ресурси придонесува за подобро поврзување на менаџерите со нивните вработени, следењето на нивните перформанси и обезбедувањето поддршка и развој таму каде што е потребно. Тешко е да се регрутира на денешниот пазар на труд - малите и средните претпријатија постојано се соочуваат со етаблирани организации во пронаоѓањето квалификувани кандидати, обезбедување конкурентни плати и одржување на брендирањето.

Како такво, од суштинско значење е менаџерите за човечки ресурси за мали и средни претпријатија да имаат добро дефинирана стратегија што може лесно да се прилагоди и да се прилагодува по потреба. Имајќи флексибилен, одговорен план за човечки ресурси, малите и средните претпријатија можат да осигурат дека се способни да останат конкурентни и да останат профитабилни во секое економско опкружување.

Преземајќи ги неопходните чекори за создавање ефективен план за управување со човечки ресурси, малите и средните претпријатија можат да се погрижат нивните ресурси да се користат на најекономичен и најефикасен начин, овозможувајќи им подобро да им служат на своите вработени и да постигнат поголем успех. Со воспоставен ефикасен план за човечки ресурси, малите и средните претпријатија можат да добијат увид во уникатните потреби на една организација за да можат да ги приспособат своите стратегии за да одговараат на големината и опсегот на организацијата. Како заклучок, ефективното управување со човечки ресурси е клучно за успехот на МСП. За да се обезбеди нивниот долгорочен успех, МСП мора да инвестираат во своите луѓе и да им ги обезбедат ресурсите што им се потребни за да го постигнат својот целосен потенцијал. Со имплементирање сеопфатни програми за обука, мерки за планирање на сукцесијата и други стратегии, малите и средните претпријатија можат да создадат позитивна работна средина која го поттикнува растот и развојот, а истовремено го зајакнува моралот и ги намалува стапките на обрт. Со

вистинските стратегии за човечки ресурси, малите и средните претпријатија можат да создадат култура на успех што ѝ е од корист на нивната организација, како целина.

Во некои организации било откриено дека успехот на работниот систем со висок перформанс зависи од промената на улогите на менаџерите и тимските лидери. Со помалку слоеви на менаџментот и фокус на тимските организации, улогата на менаџерите и супервизорите се менува во тренери и олеснувачи на напорите на тимот. Тогаш менаџерите ја делат одговорноста за донесување одлуки со вработените, па така терминот менаџер се заменува со терминот тимски лидер. Најчесто во ваквите организации, лидерството се дели меѓу тимските членови. Тимските лидери се ротираат или одредени поединци добиваат лидерска улога во ситуации кога нивната експертиза е најпотребна.

Принципите и техниките, кои се во основа на работните системи со висок перформанс, се еднакво соодветни за менаџментот на претпријатија од секакви големини и може да се искористат и кај мали и кај средни организации. Организациите имплементираат практики за персонал со коишто се одбираат најквалитетните вработени и развиваат програми за обуки со кои континуирано се унапредуваат вештините на вработените. Со системски пристап на комбинација од практики на ЧР, работни структури и процеси ефективно се користат способностите на вработените за зголемување на успешноста на организацијата (Боландер & Снел, 2011).

Истражувањата покажаа дека стратешката употреба на управувањето со човечки ресурси е една од најважните детерминанти на организациските перформанси. Успехот на МСП во голема мера се потпира на ентузијазмот, компетентноста, ресурсите и посветеноста на (сопственикот) околу кој се врти целата работна сила. Со оглед на тоа што сопствениците често се вклучени во мануелната работа и преземаат одговорност за прашањата за вработување, вклучително и одредувањето на платата, прашањата на вработените често се сфаќаат лесно и се управуваат на неформален начин. Улогата на човечките ресурси е подобрување на цврстата ефикасност и ефективност на она што треба да се направи правилно во една организација.

МСП се особено чувствителни на социо-економски промени. За разлика од поголемите фирми, малите и средните претпријатија обично потешко можат

да се заштитат од турбуленции и шокови во средината. На пример, за време на пандемијата на Ковид-19, многу мали и средни претпријатија мораа да се борат за опстанок и/или драматично да ги променат своите основни деловни операции. Затоа, малите и средните претпријатија често се под притисок да одговорат на структурната и пазарно ориентираната нестабилност. Имено, МСП се исто така директно под влијание на флукуациите во отвореноста и составот на пазарот на трудот. Ранливоста на животната средина е една од причините зошто е откриено дека МЧР во малите и средните претпријатија е органска, адаптивна, ад хок или дури и наметната (Harney et al, 2022).

5. Мали и средни претпријатија

Во современата светска економија на МСП им се придава посебно значење. Низа индикатори укажуваат на фактот дека МСП се значајна сила за економски развој во светски рамки и важен фактор за раст и развој на националната економија и подобрување на животниот стандард на населението.

Малите и средните претпријатија (МСП) се многу значаен дел од економијата на секоја земја. Тие се столбот на европската економија и обезбедуваат можности за вработување и раст. Во 2017 година (Eurostat, 2020), 98,9% од претпријатијата во нефинансиската деловна економија на Европската Унија биле мали претпријатија, а по нив следувале средни претпријатија со 0,9% од вкупниот број на постојни претпријатија. Во овие претпријатија биле вработени околу 22,2 милиони лица, што изнесува 67% од вкупниот број вработени лица.

Владата на секоја земја треба да промовира култура на претприемништво, да обезбеди пристап до локален и глобален пазар и поволен екосистем за МСП, којшто ќе им овозможи раст, подобрување на перформансите и зголемување на конкурентноста. Претприемништвото создава бројни можности и придобивки за МСП и за стопанството во целина, како што се: економски раст, иновација, можност за вработување, продуктивност, промени на пазарот, развој на т.н. домашни бизниси и слично. Претприемачите создаваат можности за иновација на производи, услуги, процеси и бизнис-моделите. Малите и средните претпријатија многу придонесуваат за развој на претприемништвото и знаењето на сопствениците на МСП може да понуди решенија за бројни економски

проблеми. Покрај придонесот на институциите, атрактивноста на претприемништвото и претприемачките способности се еднакво важни за зголемување на стапките на развој и одржливост на стартапите. Во Полска, на пример, претприемништвото е дел од формалното образование во основните училишта. Во Соединетите Американски Држави, Мрежата за настава за претприемништво (основана во 1987 година) нуди неколку претприемачки програми и воннаставни активности во повеќе од 1882 партнерски училишта. Околу 25% од посетителите на програмата започнале најмалку еден бизнис (Albaz et al, 2020).

Најважниот капитал за МСП се луѓето. МСП претставуваат 90% од вкупниот број компании, во нив се ангажирани околу 70% од вработените лица и придонесуваат со околу 70% од БДП на светско ниво. Во земјите со мали и средни примања тие претставуваат најголем дел од претпријатијата во приватниот сектор и ангажираат најголем број лица во овие земји (Reeg, 2015). Всушност, повеќе од 35% од работниците во земјите во развој и најголем дел од работниците во земји со ниски примања се самовработени. Во земјите со високи примања истражувањата покажале дека, главно, малите претпријатија се развиле и пораснале во големи претпријатија. Затоа, при подготовка на стратегија за создавање нови работни места, треба да се земе предвид значењето и придонесот на малите претприемачки претпријатија.

Големината на МСП придонесува за релативно рамна структура и помал опсег на контрола што резултира со поблиски социјални и односи меѓу менаџерите и вработените. Ова укажува на видливоста на лидерите на малите и на средните претпријатија, зголемени шанси за постојани интеракции меѓу работодавец и вработен и дека вработените веројатно ќе имаат директен поглед кон деловните предизвици и искуствата на крајните корисници. (Harney et al, 2022). Вработените што работат во малите и средните претпријатија работат на повеќе позиции и задачи и имаат можност директно да ги обликуваат клучните активности со додадена вредност на бизнисот и имаат редовна интеракција со раководството. Овие фактори, може да доведат до внатрешна мотивација и да поттикнат поголем ангажман на вработените за остварување на целите дури и во отсуство на софистицирани практики за човечки ресурси.

Една од карактеристиките на МСП е концентрираната сопственост или контрола. Сопственици-менаџери, основачи и/или семејна сопственост значи дека критичните одлуки се однесуваат на мал број клучни поединци или „доминантна коалиција“. Тоа, секако, влијание на стилот и на пристапот на управување со вработените, може да постои неподготвеност за делегирање задачи, како и недоволно споделување финансиски и стратешки информации. Стилот на раководење на соодветниот извршен директор или сопственик-менаџер затоа може да има големо влијание во обликувањето на искуствата на вработените за работа во малите и средните претпријатија (McClean & Collins, 2019).

Во Република Северна Македонија не постои единствена дефиниција за мали и средни претпријатија. Според член 470 од Законот за трговски друштва од 2004 година, малите и средните трговци се класифицираат од аспект на водење на сметководството. Ваквата дефиниција е усогласена со дефиницијата на ЕУ (ЕУ препорака 2003/361) во однос на бројот на вработените, но не и со прагот за годишен приход и биланс на состојба. Во табела број 2 е даден преглед на карактеристиките на микро, мали и средни претпријатија.

Во Законот за основање на Агенцијата за поддршка на претприемништвото во Република Македонија (АППРМ), во член 3, МСП - се претпријатија кои се независни во работењето, имаат помалку од 50 вработени, имаат вкупен годишен обрт што не надминува 1,5 милиони евра во денарска противвредност и се најмалку 51% во приватна сопственост. Секторот на микро, мали и средни претпријатија е доминантен во македонската економија. Последните податоци покажуваат дека 99,8% од сите претпријатија припаѓаат во оваа категорија (Стратегија за МСП, 2018).

Табела 1 Микро, мали и средни претпријатија

Големина на друштвото	ЕУ дефиниција	Закон за трговски друштва 2004 г. (Изменет и дополнет 2013 г.)
Микро	<10 вработени ≤ЕУР 2 милиони обрт или биланс на состојба	<10 вработени ≤ЕУР 50.000 бруто годишен приход, изразен во МКД
Мало	10 до 50 вработени ЕУР 2–10 милиони обрт или биланс на состојба	≤ 50 вработени, И ≥ ЕУР 2 милиони годишен приход, изразен во МКД, ИЛИ < ЕУР 2 милиони годишен обрт (вкупни средства во актива), изразен во МКД
Средно	<250 вработени ≤ЕУР 50 милиони обрт ≤ЕУР 43 милиони биланс на состојба	≤250 вработени, И ≥10 милиони ЕУР годишен приход, изразен во МКД, ИЛИ < ЕУР 11 милиони годишен обрт (вкупни средства во актива), изразен во МКД

ИЗВОР: Министерство за економија (2004) Закон за трговски друштва (изменет и дополнет 2013 г.), Министерство за економија

Од буџетот на Република Северна Македонија за 2024 година се обезбедени (80.000.000 денари) средства во рамките на Програмата за развој на претприемништвото и конкурентноста на малите и средните претпријатија за 2024 година. Планираните средства се наменети за: финансиска помош на претпријатија, субвенционирање трошоци, финансиска поддршка за женско претприемништво за отворање нов канал за онлајн продажба, надоместување на дел од трошоците за сертификација на системи (ИСО, ХАЛАЛ), кофинансирање проекти за развој и промоција на претприемништвото, кофинансирање на дел од трошоците за едукација на лица до 29 години, вработени и друго.

Националната платформа за женско претприемништво во периодот од 2021-2023 спровела анкета за состојбата на женското претприемништво во државата за ставовите и перцепциите на жените-претприемачки. Во последното истражување спроведено во периодот од август - октомври 2023 година, се забележува пораст на бројот на жени-претприемачки кои се одлучуваат да започнат сопствен бизнис, но сè уште постои потреба за обуки и менторство, пристап до финансии и поддршка од државните институции (Барометар за женско претприемништво, 2023).

При спроведувањето на политиките за МСП, се следат економските и политичките критериуми на ЕУ, со усвојување на принципите на Европската повелба за мали претпријатија. Повелбата - Акт за мали бизниси е водечка рамка за следење на развојот на политиките за МСП, усвоен од другите земји на

Западен Балкан и Турција. Како дел од поширокиот план за раст на Западен Балкан, подготвена е Реформска агенда за Република Северна Македонија во која е ставен силен акцент на МСП како двигатели на економскиот раст.

Информациите за МСП претставуваат оценка за напредокот во спроведувањето на Стратегијата за МСП и Законот за мали бизниси на национално ниво. Тие се фокусираат на клучните индикатори за успешност и развојот на националните политики поврзани со политиката за МСП.

Бројот на активни претпријатија во Република Северна Македонија во 2022 година изнесува 71 228 според податоците на Државниот завод за статистика (2024). Според бројот на вработените најголемо учество од 84,2% имаат претпријатијата со 1-9 вработени. Потоа следуваат со 5,9% претпријатијата без вработени или со неутврден број вработени, па претпријатијата со 10-19 вработени со 4,6%, па претпријатијата со 20-49 вработени со учество од 3,0%, претпријатијата со 50-249 вработени учествуваат со 2,0%, а само 0,3% од активните претпријатија имаат над 250 вработени.

Законот за мали бизниси на Европа е иницијатива за политика на ЕУ за поддршка на МСП. Таа опфаќа збир на мерки на политика организирани околу 10 принципи за претприемништво и „одговорна администрација“ до интернационализација.

Малите и средните претпријатија сè уште се соочуваат со слабости во деловното опкружување и неформалната економија. Потребно е да се воспостави координативен механизам кој ќе биде одговорен за спроведување на политиките за МСП и нивно инкорпорирање во креирањето политики.

МСП обезбедуваат работа за повеќе од 85 милиони европски граѓани и опфаќаат 99% од европските бизниси. МСП се во срцето на иновациите и претприемништвото. Идеите и решенијата на 24,3 милиони претприемачи придонесуваат за одржлива и дигитална економија, која е особено важна за конкурентноста на Европа. Европската комисија е посветена на поддршката на претпријатијата од моментот на нивното формирање и во текот на нивниот животен век - развивање на претприемачки вештини, обезбедување поволна бизнис-клима, проширување на бизнисот и можности за финансирање, справување со предизвици и поддршка во кризни ситуации.

Според извештајот на Европската комисија (2021), МСП во Северна Македонија беа значително погодени од ефектите на пандемијата на Ковид-19 и политичките одлуки донесени за борба против неа. Во 2020 година, вкупната додадена вредност на МСП забележа пад од 8,6%, особено изразен во секторот за сместување и услуги за храна. Во 2019 година, МСП учествуваа со 65,7% од вкупната додадена вредност и 73,5% од вкупната вработеност, што е далеку над соодветните просеци во ЕУ од 53,2% и 65,0%. Сепак, продуктивноста на МСП, дефинирана како додадена вредност по вработено лице, беше само 10.900 евра, што е околу една четвртина од просекот на ЕУ од 42.600 евра.

Околу 25 милиони МСП се столбот на економијата на ЕУ. Во нив се вработени речиси 100 милиони луѓе, обезбедуваат две од три работни места, придонесуваат за повеќе од половина од БДП и имаат клучна улога во додавање вредност во сите сектори во економијата. Им даваат можности за вработување и на нискоквалификувани работници, ја поддржуваат благостостојбата во општеството и во руралните области. Секој европски граѓанин познава некој преприемач или работи за него. Тие се особено важни за транзицијата на ЕУ кон одржлива и дигитална економија, како и за економскиот и технолошкиот суверенитет, конкурентноста и просперитетот на Европа. МСП имаат иновативни решенија за предизвиците, како климатските промени, ефикасноста на ресурсите и социјалната кохезија и помагаат да се шири оваа иновација низ европските региони. Сепак, МСП низ цела Европа сè уште се соочуват со секојдневни предизвици во однос на усогласување со регулативите, пристапот до информации, пазарите и финансиите (Европска комисија, 2020).

Претпријатијата се многу разновидни во однос на деловните модели, големината, возраста и профилите на претприемачите. Тие се движат од претпријатија во услужниот сектор до индустриски компании од средна класа, од традиционални занаети до високотехнолошки стартапи. При подготовката на стратегии и мерки за МСП треба да се земат предвид нивните различни потреби и да им се овозможи раст и развој како и конкурентност и одржливост. Пристапите треба да бидат сеопфатни и меѓусекторски, засновани на хоризонтални мерки кои им помагаат на сите претпријатија, но треба да има и активности насочени кон специфични потреби.

МСП во 2017 година го претставувале речиси вкупниот број претпријатија (99,7%) и во нив вработувале околу 74% од сите работници. Годишната продуктивност на МСП - мерена како додадена вредност по вработено лице е само 9.360 евра, што е за петпати пониско од просекот од 43.600 евра што го постигнуваат МСП во Европската Унија. Во периодот од 2012-2017 година, двата најбрзо растечки сектори во земјата беа информатичко-комуникациската технологија (со 64,4% додадена вредност и 55% раст на вработеноста) и професионалните дејности (со зголемување од 40% во додадена вредност и 42% во вработеноста).

Агенцијата за поддршка на претприемништвото е државна агенција која е задолжена за овозможување поволно економско опкружување и законска рамка за имплементација и координација на државната и донаторска поддршка за микро, мали и средни претпријатија и за имплементација на мерки и активности за поддршка на претприемништвото. Агенцијата е одговорна за спроведувањето на владината политика за МСП и други проекти кои поддржуваат претприемништво, конкурентност и иновации. Од 2015 година, па наваму, Агенцијата имплементира разни програми за поддршка на претприемништвото меѓу кои и за женското претприемништво, во вид на обуки со кои се зголемува конкурентноста на пазарот. Обуките опфаќаат изготвување бизнис и маркетинг-планови, SWOT-анализи, анализи на пазарот, изготвување и читање финансиски извештаи, процедури за имплементација на разни стандарди. Исто така, се организираат и мотивациски сесии со успешни жени-претприемачки кои ги споделуваат своите приказни за поттикнување на жените кои се нови во бизнисот.

Во 2018 година беше донесена Национална стратегија за мали и средни претпријатија (2018-2023). Целта на Стратегијата е промовирање на малите и на средните претпријатија, да станат поконкурентни во интегрираната светска економија, заснована на десетте начела на Законот на ЕУ за мали претпријатија. Според достапните податоци во периодот од 2016-2019 година, Република Северна Македонија заостануваше зад слични земји во однос на стандардите и техничката регулатива, стечајната постапка и претприемачкото учење и вештини, а напредок беше постигнат во услугите за поддршка, јавните набавки и, особено, политиките за иновации.

Искуството на младите претприемачи, особено жените-претприемачки, покажува дека започнувањето бизнис е компелксен процес во кој се соочуваат со многу предизвици. Дел од нив се бирократските процедури, органиченоста на пазарот и големата конкуренција и недостатокот од експерски совети и поддршка. Сепак, најголем предизвик со кој се соочуваат претприемачите е недоволната финансиска поддршка. Во споредба со другите земји во Европа и регионот, поддршката која ја добиваат новите бизниси е незначителна и само во раната фаза. Недостасуваат средства од странски инвестиции и донаторски програми, субвенции и грантови обезбедени од државата како и менторство. Менторските програми можат особено да придонесат за разбивање на бизнисот во вистинска насока, справување со предизвици и зголемување на шансите за успех на бизнисот. Претприемачите најчесто бараат помош за изработка на бизнис-планови, пристап до инвеститори и менторство, мрежување и правна помош. Потребно е да се зголеми промоцијата на претприемништвото како кариера, преку образовниот систем и локани иницијативи што значително би придонело и за сегашните претприемачи и нивниот раст.

5.1 Важноста на вештините за претприемништво за малите и за средните претпријатија

Процесите на учење се во сржта на претприемништвото и развојот на МСП. Тие се од суштинско значење за формирање нов бизнис, негов опстанок и раст како и за надградба на постојните мали и средни претпријатија. Успешните претприемачи и сопствениците на мали бизниси и менаџерите на малите и средните претпријатија се „надвор од сите занаети“ (Lazear, 2004). Според ОЕЦД, претприемништвото се дефинира како човечка акција во потрага по создавање вредност преку идентификување и искористување нови производи, процеси или пазари. Значи, процесот на трансформирање на можностите во вредност е во срцето на претприемништвото и се однесува на сите нови основачи на фирми, менаџери на мали бизниси и работна сила на мали и на средни претпријатија кои поддржуваат воведување иновации.

Претприемништвото често се чини дека е спонтано; има бројни примери на успешни претприемачи кои не поминале специјална обука или се самоуки.

Сепак, луѓето со остварливи бизнис-идеи, исто така, може да бидат неуспешни поради недостаток на соодветни вештини и однесувања. Доказите сугерираат дека новите претприемачи често се соочуваат со проблеми, на пример при презентирањето на нивниот бизнис-случај пред потенцијалните инвеститори или при спроведувањето на договорите, и дека обуката и менторството можат да направат разлика. Менаџерите на малите бизниси може да се соочат со проблеми при справувањето со новите предизвици за кои нивните постојни вештини се ограничени. Податоците покажуваат дека работниците во постојните мали и средни претпријатија укажуваат на постоењето на проблем со вештините и обуката што ги спречува иновациите. Низ земјите на ОЕЦД, само половина од вкупниот број на вработените во малите и во средните претпријатија учествуваат во формални активности за обука. (ОЕЦД, 2010б, претстојно). Оттука, во МСП формалните вештини и политики за обука имаат само слаб досег кај вработените. Меѓу нискоквалификуваните работници во мали и средни претпријатија неформалните мерки за градење на компетентност се исто така недоволно прифатени.

Во иднина ќе има потреба од нови типови вештини кои ќе одговараат на новите работни места во напредните економии. Се очекува дека за најголем дел од работните места ќе бидат потребни средно или високо ниво на вештини, а особено важни ќе бидат и претприемачките вештини.

Во Стратегијата за женско претприемништво 2019-2023 година, се предвидува изградба на претприемачки екосистем за континуиран развој на женско претприемништво. Целта на Стратегијата е економско јакнење на жените преку создавање поволна бизнис-клима и обезбедување поддршка за развој на нивниот претприемнички потенцијал, со што ќе се придонесе кон развој на постојните и отворање нови претпријатија, креирање нови работни места, а со тоа и јакнење на целокупната економија.

Во документот Барометар на женско претприемништво (2021) дадени се клучни препораки за справување со пандемската криза, зајакнување и креирање просперитет за женското претприемништво. Успешна жена-претприемачка треба континуирано да работи на развој на вештините за менаџирање со сопствен бизнис. Особено е значајно следењето на светските трендови и дигиталната едукација за воспоставување и унапредување на женските бизниси.

Мисија на Стратегијата за развој на женско претприемништво во Општина Охрид (2023-2028) е развој на претприемачки човечки капитал и создавање услови и соодветна инфраструктура за развој на женското претприемништво која ќе се фокусира на развој на нови бизниси од жени-претприемачки. Стратешките цели на Стратегијата опфаќаат зајакнување на конкурентноста на деловните субјекти кои се основани и водени од жени-претприемачки, подобрување на пристапноста и атрактивноста на претприемништвото и активностите во стопанството за жени и дополнителна поддршка на специјални области на женското претприемништво.

5.2 Женско претприемништво

Во последните 20-тина години постигнат е напредок во однос на намалувањето на родовиот јаз во претприемништвото. Сепак, жените се недоволно застапени во претприемништвото. Како некои од причините за овој тренд се наведуваат: институционални и пазарни бариери, обесхрабреност да создаваат бизниси, а и недоволна информираност за програмите за поддршка. Пандемијата на Ковид-19 силно ги погоди малите бизниси, а особено секторите каде што се концентрирани жени-претприемачки, како што се лични услуги, малопродажба, уметност и забава и многу жени се соочија со предизвици за пристапување до мерките за помош. Владите треба да го промовираат женското претприемништво и да донесат повеќе мерки за поддржување на жените-претприемачи.

За околу 1,5 пати помала е веројатноста жените во земјите на ОЕЦД (Организацијата за економска соработка и развој) да работат на започнување на бизнис во споредба со мажите. Постојат разлики во индивидуалните мотивации и намери во претприемништвото, степен на претприемачки вештини, финансиско знаење помеѓу мажите и жените кои влијаат на родовиот јаз. Жените-претприемачки работат во различни типови бизниси за разлика од мажите. Поголема е веројатноста жените-претприемачки да работат во услужните дејности.

Една од препораките е да се обезбедат обуки за жените-претприемачки со што би се зголемила вклученоста на жените во претприемништвото, би се подобрил квалитетот на новоформираните препријатија, преку менторски програми и останати релевантни мерки за нивниот развој. Претприемништвото би требало да биде и дел од формалното образование за порано да се всади идејата кај младите девојки дека тоа може да биде опција за кариера. На таков начин би добиле можност за идентификување и искористување на претприемачките можности.

Сè повеќе се смета дека промовирањето на женското претприемништво придонесува за економски раст, создавање работни места, еднаквост на приходите и социјална вклученост (ОЕЦД, 2017 година). Според (Blomquist et al., 2014) ако исчезне родовиот јаз во претприемништвото, глобалниот БДП може да се зголеми за дури 2%, или 1,5 трилиони американски долари. Во повеќето земји латентниот потенцијал на жените-претприемачки сè уште не е реализиран.

Бизнисите во сопственост на жени заработуваат помалку и покажуваат пониска продуктивност на трудот. Тоа најчесто се должи на родовите разлики во ангажманот во секторот, мотивациите и деловните стратегии. Како што беше и претходно наведено, бизнисите во сопственост на жени се презастапени во услужните сектори и недоволно застапени во секторите со висок потенцијал на додадена вредност, како што се секторите на науката, технологијата и инженерството (Marlow and McAdam, 2013).

Иако се забележува напредок во социјалното и економското учество на жените во последните неколку децении, сè уште опстојуваат негативните родови стереотипи. Жените се соочуваат со низа суптилни бариери поврзани со професионалните родови улоги кои можат да имаат негативно влијание врз нивните одлуки на пазарот на трудот, вклучително и во претприемништвото и самовработувањето.

Долго време претприемништвото се сметало за „машки“ феномен и родовите предрасуди биле дополнително зајканати и со формалните образовни системи. Тоа резултирало со вградени ставови и норми кои на женското претприемништво му даваат пониско ниво на социјална и културна легитимност. Тие влијаат и на пазарната позиција и имиџот на фирмите во

сопственост на жени, ја ограничуваат мобилизацијата на ресурсите и го попречуваат остварувањето на претприемачкиот потенцијал.

Социјалните и културните ставови доведуваат до тоа некои жени да ги ограничат своите деловни и претприемачки активности на „феминизирани“ професии и сектори. Наметнатите норми за тоа како „родовите“ треба да се однесуваат на некој начин ги ограничуваат однесувањата на жените. Машкиот идеал на успешен претприемач е овековечен преку политиките, образованието и социјалните медиуми во повеќето земји.

Жените во земјите на ОЕЦД имаат речиси 20% поголема веројатност од мажите да пријават дека „стравот од неуспех“ е пречка за создавање бизнис (ОЕЦД/ЕУ, 2019). Процентот на жени, кои сами ја пријавиле оваа бариера, се движи од околу 30% во Норвешка и Кореја, до 66% во Грција.

Претприемачките мрежи на жените се помали и помалку различни и тоа го попречува пристапот до идеи и ресурси. Претприемничките мрежи се групи на меѓусебно поврзани претприемачи, даватели на деловни услуги и други актери кои можат да обезбедат информации во реципрочни односи. Мрежите им помагаат на претприемачите да пристапат до финансирање, да најдат деловни партнери, снабдувачи, вработени и клиенти и да генерираат идеи за нови производи, процеси, организациски методи и деловни модели. Тие, исто така, можат да влијаат на перцепцијата на поединецот за пожелноста и изводливоста на претприемништвото. Мрежите на жените-претприемачки имаат различен состав од мрежите на мажите-претприемачи. Жените имаат поголема веројатност да ги населат своите претприемнички мрежи со пријатели, семејство и едукатори, додека мрежите на мажите се позависни од давателите на деловни услуги и други претприемачи (ОЕЦД/ЕУ, 2015). Затоа, жените-претприемачки имаат помала веројатност да комуницираат со поединци кои ги контролираат критичните ресурси (Brush et al., 2004). Спротивно на тоа, претприемачките мрежи на мажи обично имаат повеќе контакти со поголема социјална и економска моќ, што може да биде поволно за помош при собирање информации, ресурси и упатувања (Uzzi, 1999).

Врз женското претприемништво влијае и степенот до кој тие можат да ги усогласат семејните и професионалните обврски. Оваа бариера е особено предизвикувачка во оние земји каде што традиционалните родови улоги одат

рака под рака со недостаток на јавни или приватни установи за згрижување деца и стари лица. Понатаму, одредбите за породилно и татковско отсуство, исто така, влијаат врз општата стапка на женско претприемништво.

Жените-претприемачки потребно е да добијат соодветната поддршка обично преку обуки за претприемништво, тренинг и менторство, развој на претприемнички мрежи фокусирани на жените и олеснување на пристапот до низа соодветни можности за претприемачко финансирање. Важно е да се изградат и врски со пошироката деловна заедница и институциите за поддршка. Улогата на образованието е клучна во охрабрувањето на жените да одат во СТЕМ-полињата каде што има тенденција да има силни можности за претприемништво со висок потенцијал и во понудата на родово неутрално образование за претприемништво во сите области од наставната програма. Дизајнот на социјалните системи има еднакви критични влијанија врз женското претприемништво.

5.3 Политики за развој на женско претприемништво

Вредностите за клучните меѓународни индикатори со кои се мери родовата избалансираност (пристап или вклученост на жените): Gender Inequality Index (UN) или индекс на родова нееднаквост; Global Gender Gap (World Economic Forum) или индекс на глобален родов јаз; и Social Institutions and Gender Index (OECD) или индекс за влијанието на општественото однесување на поединците, укажуваат на тоа дека индексот за родова еднаквост во нашата земја е понизок во однос на некои земји од регионот.

Според истражувањето спроведено од Глобалниот монитор за претприемништво (2012), во Северна Македонија жените имаат малку пониска перцепција за можностите од мажите (29% наспроти 32%), но повисоко ниво на страв од неуспех (43% наспроти 36%) и ниско ниво на самодоверба во однос на сопствените компетенции за започнување деловен потфат (46% наспроти 64%).

Во соработка со државните институции, потребно е да се креираат соодветни политики, да се создадат услови за нивна имплементација и да се усвои соодветна правна регулатива која ќе го поттикнува процесот на родово претприемништво. На тој начин, ќе се изгради позитивна општа перцепција за родово претприемништво и ќе се создадат услови за поддршка на овој процес. Постојат голем број извештаи во кои се наведени соодветни политики, но сепак има недоволно информации за нивна примена.

Женското претприемништво има важна улога во развојот на економијата во нашата држава. Сепак, овој потенцијал нема да се искористи во целост сè додека не се креира соодветна бизнис-клима што опфаќа: формирање на бизнис-мрежи на соработка, полесен пристап до информации, креирање мерки за брзо и ефикасно зајакнување на компаниите, особено по кризата на Ковид-19, овозможување услови за следење на современите текови, за пристап до поголеми пазари, односно овозможување услови за модерно управување со бизнисите за жените-претприемачки да можат да го фатат чекорот во ова динамично и современо општество.

Центарот за управување со промени во соработка со Здружението на бизнис-жени во РСМ, спроведе анкета (2022) за Влијанието на пандемијата на Ковид-19 врз женското претприемништво во која учествуваа фирми во сопственост на жени. Како еден од најголемите проблеми за функционирање на бизнисите за време на пандемијата беше истакнат ограничениот контакт со клиентите и купувачите. Притоа, како главни пречки за развој на бизнисот управуван од жени-претприемачки беа наведени сивата економија и нелојалната конкуренција, несоодветни владини мерки за поддршка на женското претприемништво, непостоен систем за пристап до финансии, мал пазар и мала побарувачка, потреби од обуки и пристап до знаење, недоволни капацитети, сложени процедури за извоз/увоз.

6. Релевантни истражувања

Голем е интересот да се истражува поврзаноста на лидерството и лидерските стилови кои се применуваат во малите и во средните претпријатија и нивното влијание врз успехот во работењето на претпријатијата.

Едно истражување спроведено во Малезија ги испитувало ефектите на претприемничката ориентација врз односот помеѓу стиловите на лидерство и успешноста на малите и на средните претпријатија. Значајните заклучоци од оваа студија се дека различните стилови на лидерство можат да влијаат на успехот во работењето на МСП и дека трансформациското лидерство има поголемо влијание врз перформансите отколку трансакциското лидерство и пасивно-избегнувачкото лидерство. Идентификувани се позитивни и силни врски помеѓу стиловите на лидерство (трансформациски и трансакциски) и перформансите. Тоа значи дека, како што се зголемува нивото на стилови на лидерство (трансформациско и трансакциско), така се зголемува и степенот на успех во работењето. Може да се заклучи дека стиловите на лидерство на сопствениците/менаџерите на МСП може да влијаат на успехот и опстанокот на МСП. Помеѓу трите стила на лидерство, трансформациското лидерство се смета за најдобар предиктор за деловните перформанси. Студијата покажа дека и претприемничката ориентација има значително позитивно влијание врз

перформансите. Тоа значи дека, како што се зголемува нивото на претприемничка ориентација, се зголемува и степенот на перформансите. Може да се заклучи дека претприемничката ориентација на сопствениците/менаџерите на МСП може да влијае на успехот и опстанокот на МСП.

Лидерските стилови и нивното влијание врз успехот на МСП било истражувано во Уганда во три претпријатија од различни индустрии. Врз основа на добиените резултати, менаџментот на малите и на средните претпријатија не може да биде многу зависен само од еден лидерски стил. Меѓутоа, меѓу трите МСП кои беа испитани, МСП што го користеше трансакцискиот стил на лидерство покажа најдобри резултати од управувањето. Во ваквите мали и средни претпријатија вработените кои се посветуваат на своите одговорности и обврски со поголема енергија, имаат поголем ентузијазм и подобри перформанси, а со тоа се зголемуваат и достигнувањата на компанијата. Трансформациското лидерство може да биде особено релевантно во контекст на МСП. Поради големина на МСП, сопственикот/менаџерот често лично им ги пренесува своите очекувања на вработените. Студијата дополнително заклучила дека идеалниот стил на раководење на малите и на средните претпријатија е многу зависен од карактеристиките на работната сфера, кои не се ограничени на нејзината индустрија или локација.

Kocherbaeva и др, 2019 ја разгледуваат клучната улога на лидерството за успехот на малите и на средните претпријатија (МСП), кои се сметаат за столб на секоја економија и клучни двигатели на економскиот раст. Иако стиловите на лидерство може да варираат, основните вештини, како инспирација на другите, развивање визија, поставување јасни цели, ефективно комуницирање, обезбедување повратни информации, самосвест, пристапност, искреност, посветеност и стратешка имплементација се од суштинско значење за ефективно управување со бизнисот. Се тврди дека успешните мали и средни претпријатија често се иновативни, храбри и подготвени да прифатат нови идеи. Генерално, ефективните лидерски квалитети се конзистентни во различни деловни полиња и типови претпријатија. Трудот нагласува дека развивањето лидерски вештини е од витално значење за растот и влијанието на вработените во бизнисот. Лидерите кои нудат насоки и увиди, се пример за позитивно лидерство. За

органските и амбициозните стратегии за раст потребни се силни лидерски вештини на различни нивоа во една организација. Брзо растечките компании особено бараат критична маса од одлични лидери кои ќе го одржуваат нивниот напредок. Идентификуван е значаен недостаток на идни лидери со потребните вештини за поддршка на континуираниот раст на МСП. Затоа развојот на лидерството и лидерскиот потенцијал, мотивацијата за самореализација и преземање ризик на лидерите во претпријатијата треба да стане еден од приоритетите.

Според статистичките податоци, значителен процент (50%) од малите бизниси во урбана средина во Џорџија пропаѓаат во првите пет години. Резултатите на студијата спроведена од Jackson (2020) сугерираат дека недостатокот на ефективни лидерски стратегии придонесува за овој проблем и ја намалуваат способноста на некои сопственици на мали и на средни претпријатија да продолжат со работа. За да се реши ова прашање, целта на студијата беше да се идентификуваат стратегиите за лидерство кои им овозможуваат на сопствениците на малите и на средните претпријатија во урбаните средини да постигнат одржливост, конкретно одржување на нивните бизниси над петгодишната граница. Студијата користела квалитативен дизајн на повеќекратна студија на случај, фокусирајќи се на тројца сопственици на мали и на средни претпријатија лоцирани во Атланта, Џорџија, кои успешно управувале со своите бизниси повеќе од пет години. Податоците биле собрани преку полуструктурирани интервјуа, белешки од истражувачот и преглед на одговорите на секој сопственик на МСП. Потоа била спроведена тематска анализа за да се идентификуваат клучните лидерски стратегии. Истражувањето покажало дека концептуалната теорија на трансформациското лидерство придонесува за успехот на МСП во урбаните области, особено за да се надминат предизвиците што го попречуваат успехот. Трансформациските лидери почнуваат со развивање на визијата, поглед на иднината што ќе ги предизвикува, мотивира и поттикнува вработените и следбениците.

Spinelli (2006) спровел истражување кај административните работници во пет болници во североисточниот дел на Соединетите Американски Држави. Целта на истражувањето била емпириски да се процени поврзаноста на однесувањето на раководството и согледаните исходи на подредените менаџери,

преку испитување на моделот на трансформациско, трансакциско и laissez-faire лидерство на Bass (1985). За потребите на истражувањето биле испитани 150 испитаници. Тој ги мерел лидерската ориентација и факторите на исходот преку оцените на подредените менаџери за извршните директори на болниците, користејќи модел на MLQ-прашалник, со кој испитувал: Дали постои поврзаност помеѓу стиловите на лидерство на извршните директори на болниците и самоиницијативната подготвеност на подредените менаџери да вложат дополнителен напор, перцепција за лидерската ефективност и задоволството од нивниот лидер? Било откриено дека врската помеѓу трансформациското лидерство и исходните фактори се посилни и попозитивни отколку трансакцискиот и laissez-faire-стиловите. Колку повеќе било забележано дека лидерот покажува трансформациско однесување, толку повеќе подредениот менаџер соопштувал дека вложил дополнителен напор, изразил задоволство од лидерот и верувал дека лидерот е поефективен. Овие заклучоци се во согласност со пријавените хиерархиски обрасци и ја поддржуваат универзалноста на моделот.

II. Методологија на истражување

1. Предмет на истражување

Предмет на ова истражување е лидерството, неговото значење и функцијата за работењето на малите и на средните претпријатија. Предметот на истражување во магистерскиот труд е од областа на менаџментот на човечки ресурси и организациското работење. Во ова истражување ќе биде ставен акцент на:

- А) лидерството - ќе се истражува присуството на трансакциски, трансформациски и либерален стил во малите и во средните претпријатија и
- Б) поврзаноста на стиловите на лидерство со полот, образованието и работниот стаж на испитаниците.

2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на истражувањето е да се испита кои лидерски стилови се присутни во малите и во средните претпријатија и поврзаноста на стиловите на лидерството со полот, образованието и работниот стаж на испитаниците.

Ова истражување по својата природа е емпириско бидејќи резултатите до кои што ќе се дојде може да имаат примена. Истражувањето може да се дефинира како базично, фундаментално истражување.

3. Задачи на истражувањето

- да се дефинира лидерството и неговото значење за работењето на малите и на средните претпријатија;
- да се испита кој лидерски стил најчесто се применува во малите и во средните претпријатија;

- да се испитаат перцепциите на вработените на неменаџерски позиции во однос на лидерските стилови;
- да се испита поврзаноста на примената на различните лидерски стилови и полот, образованието и работниот стаж на испитаниците.

4. Хипотези на истражувањето

Според теоретската рамка и големиот број истражувања на темата, претпоставките на истражувањето се:

X1: Постојат разлики во перципираните лидерски стилови кај мажите и кај жените (вработени на неменаџерски позиции);

X2: Постојат разлики во перципираните лидерски стилови кај вработените со различно ниво на образование (вработени на неменаџерски позиции);

X3: Постојат разлики во перципираните лидерски стилови кај вработените со различна должина на работен стаж (вработени на неменаџерски позиции).

5. Варијабли на истражувањето

Варијабли во истражувањето се: лидерските стилови, полот, образованието и работниот стаж на вработените во малите и во средните претпријатија.

6. Методи, техники и инструменти

Во истражувањето се користеа следните методи на научното спознание: анализа на содржината, дескриптивен метод, генерализација и специјализација.

За мерење на лидерските стилови се користеше прилагодена кратка 6S верзија на прашалникот Multifactor Leadership Questionnaire подготвен од (Bass

& Avolio, 1992). Прашалникот беше преведен на македонски јазик. Беше зададен на менаџери и вработени на неменаџерски позиции во малите и во средните претпријатија.

Multifactor Leadership Questionnaire™ (MLQ — исто така познат како краток MLQ 6S или стандарден MLQ) мери широк опсег на типови на лидерство (трансформациско, трансакциско и либерално) од пасивни лидери, до лидери кои им даваат условни награди на вработените, до лидери кои ги трансформираат своите вработени. MLQ ги идентификува карактеристиките на трансформацискиот лидер и им помага на лидерите да се самоевалуираат и да дознаат како ги евалуираат вработените. MLQ е дизајниран со методот на повратна информација од 360 степени.

Прашалникот за мултифакторско лидерство, како докажан инструмент се користи во многубројни истражувања за систематско мерење на нивото на трансформациско лидерство. Во прашалникот се наведени 21 описен исказ кои го опишуваат стилот на лидерство и лидерите треба да проценат колку често секоја изјава се однесува на нив. Додека пак, вработените на неменаџерски позиции го детерминираат стилот на нивниот лидер во рамките на трансакциското и трансформациското лидерство на еден континуум заедно со laissez-faire лидерство. Преку овој прашалник се добиваат емпириски резултати за трите лидерски стила. Трансформациските скали на лидерство ги сочинуваат следните фактори: идеализирано влијание, индивидуализирано внимание, интелектуална стимулација и инспиративна мотивација (Tejeda, 2001), додека трансакциските скали се состојат од условна награда и управување по исклучок (активни и пасивни). Постои, исто така, скала која се однесува на laissez-faire лидерство.

Идеализираното влијание покажува дали ја имате довербата на подредените, ја одржувате нивната верба и почит, посветени сте на нив, се интересирате за нивните надежи и соништа и дејствувате како нивен пример.

Инспиративната мотивација го мери степенот до кој обезбедувате визија, користите соодветни симболи и слики за да им помогнете на другите да се фокусираат на нивната работа и да се обидете да ги натерате другите да почувствуваат дека нивната работа е значајна.

Интелектуалната стимулација го покажува степенот до кој ги поттикнувате другите да бидат креативни во разгледувањето на проблеми на нови начини, создавате средина која е толерантна на навидум екстремните позиции и ги поттикнувате луѓето да ги преиспитуваат сопствените вредности и верувања и оние на организацијата.

Индивидуализираното внимание го покажува степенот до кој покажувате интерес за туѓата благосостојба, поединечно доделувате проекти и обрнувате внимание на оние кои изгледаат помалку вклучени во групата.

Условната награда го покажува степенот до кој им кажувате на другите што да прават за да бидат наградени, нагласувате што очекувате од нив и ги препознавате нивните достигнувања.

Менаџментот по исклучок проценува дали на другите им ги кажувате барањата за работа, дали сте задоволни со перформансите според стандардите и верувате во „ако не е расипано, не поправајте го“.

Laissez-faire мери дали барате малку од другите, дали сте задоволни да дозволите работите да се одвиваат сами по себе и да ги оставите другите да прават што сакаат.

За целите на ова истражување се користеа два прашалника. Прашалниците беа анонимни, а од испитаниците се очекуваше искрен одговор и мислење.

Првиот прашалник беше наменет за менаџерите во малите и во средните претпријатија. Менаџерите, врз основа на лична самопроцена одговараа колку често секој од наведените 21 исказ, кои даваа опис на нивниот стил на лидерство, се однесува на нив.

Додека пак, вториот прашалник беше наменет за вработените на неменаџерски позиции во малите и во средните претпријатија. Вработените врз основа на својата процена одговараа на 21 исказ кои се однесуваа на перципираните стилови на лидерство кои ги применуваат нивните менаџери.

За секој од понудените искази во двата прашалника се користеше Ликертова скала со следните понудени алтернативи:

0- воопшто не

1- одвреме-навреме

- 2- понекогаш
- 3- прилично често
- 4- често, ако не секогаш.

Во воведниот дел од анкетниот лист за менаџерите и вработените на неменаџерски позиции во малите и во средните претпријатија се содржеа демографските податоци за пол, највисоко завршено ниво на образование, должина на работен стаж и ниво на менаџерска позиција (во прашалникот за менаџери).

Инструментите што се користеа во истражувањето овозможија добивање релевантни податоци и врз основа на нивната статистичка обработка се потврдија или отфрлија поставените хипотези и се извлекоа соодветни заклучоци.

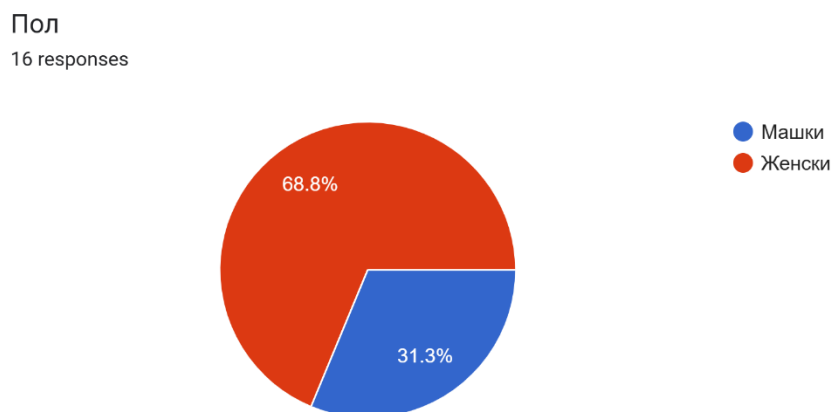
7. Популација и примерок

Истражувањето беше спроведено во повеќе мали и средни активни претпријатија регистрирани во Општина Охрид. Испитани беа 88 вработени на неменаџерски позиции по случаен избор и 16 вработени на менаџерски во претпријатијата. Прашалниците беа испратени по електронски пат, а пред да се испратат сите испитаници беа известени дека одговорите се анонимни и тие ќе бидат искористени само за потребите на магистерскиот труд.

Во продолжение следуваат демографските податоци за испитаниците (менаџери):

Од вкупниот број испитаници кои учествуваа во истражувањето, 11 испитаници или 68,8% беа од женски пол, а 5 испитаници или 31,3% беа од машки пол.

Слика 1: Пол на испитаници



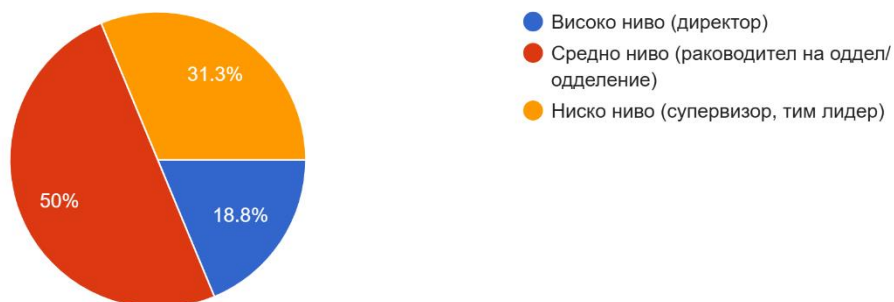
Според нивото на менаџерска позиција, распределбата на анкетираниите испитаници е следна:

- Ниско ниво (супервизор, тим лидер) - 5 испитаници или 31,3%
- Средно ниво (раководител на оддел/одделение) - 8 испитаници или 50%
- Високо ниво (директор) - 3 испитаници или 18,8%

Слика 2: Ниво на менаџерска позиција на испитаници

Ниво на менаџерска позиција

16 responses



Во однос на највисокото ниво на завршено образование, застапеноста е следна:

- Додипломски студии (тригодишни или четиригодишни) - 13 испитаници или 81,3%
- Магистерски или специјалистички студии - 3 испитаници или 18,8%
- Докторски студии - 0 испитаници или 0%

Слика 3: Највисоко ниво на завршено образование на испитаници

Највисоко ниво на завршено образование

16 responses

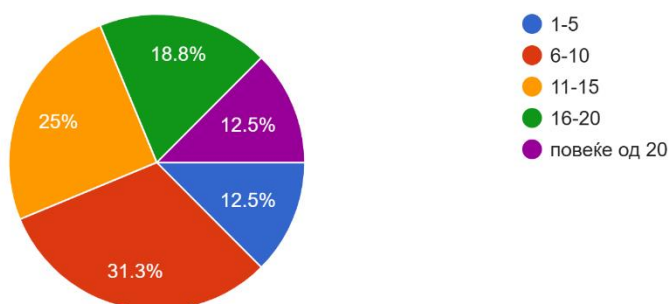


Според годините на работен стаж, структурата на испитаниците е следна:

- 1-5 години: 2 испитаници или 12,5%
- 6-10 години: 4 испитаници или 31,3%
- 11-15 години: 4 испитаници или 25%
- 16-20 години: 3 испитаници или 18,8%
- Повеќе од 20 години: 2 испитаници или 12,5%

Слика 4: Години на работен стаж на испитаници

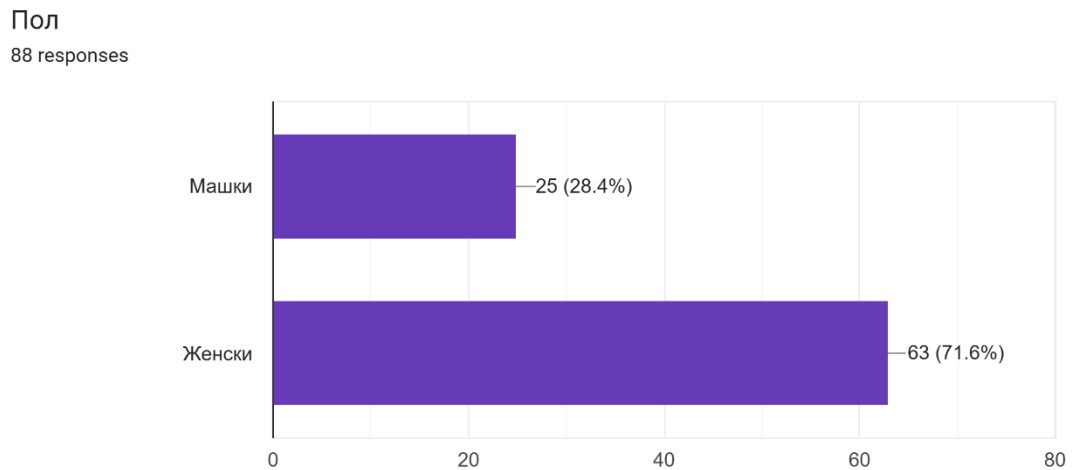
Години работен стаж
16 responses



Во продолжение следуваат демографските податоци за испитаниците (вработени):

Според полот, 25 испитаници (28,4%) беа од машки пол, а 63 испитаници (71,6%) беа од женски пол.

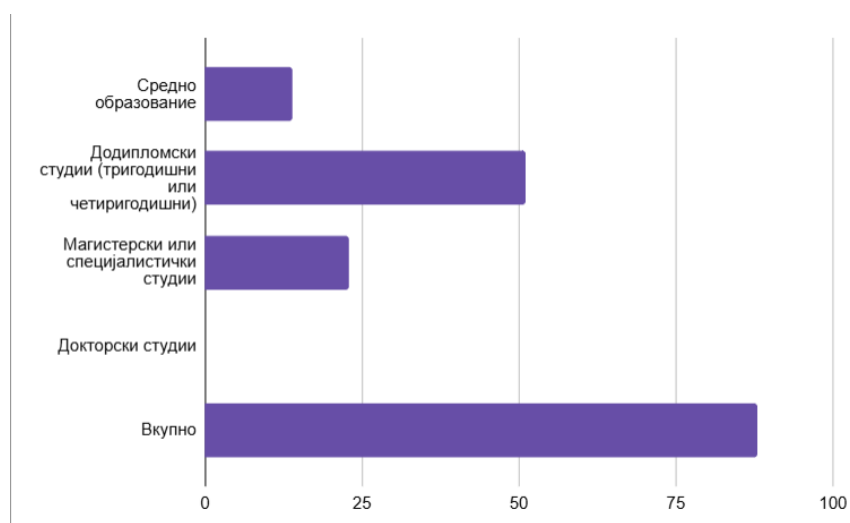
Слика 5: Пол на испитаници



Во однос на највисокото ниво на завршено образование, застапеноста е следна:

- Средно образование - 14 испитаници (15,91%)
- Додипломски студии (тригодишни или четиригодишни) - 51 испитаник (57,95%)
- Магистерски или специјалистички студии - 23 испитаници (26,14%)
- Докторски студии - 0 испитаници (0%)

Слика 6: Највиско завршено ниво на образование

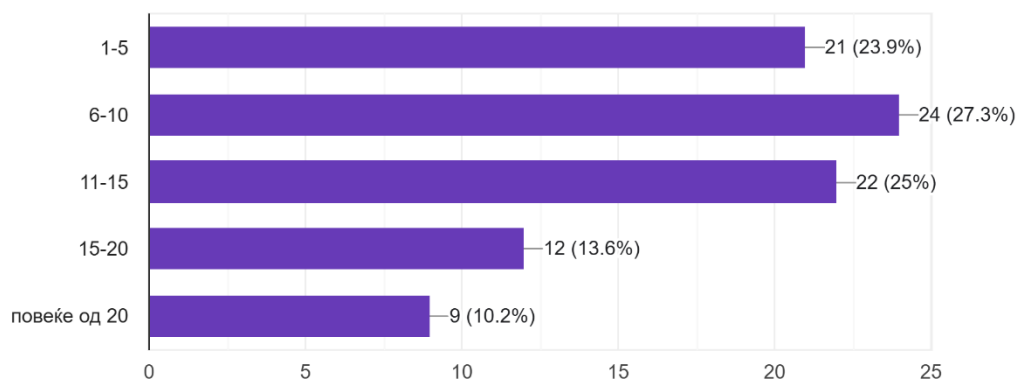


Според годините на работен стаж, структурата на испитаниците е следна:

- 1-5 години: 21 испитаник или 23,9%
- 6-10 години: 24 испитаници или 27,3%
- 11-15 години: 22 испитаници или 25%
- 16-20 години: 12 испитаници или 13,6%
- Повеќе од 20 години: 9 испитаници или 10,2%

Слика 7: Години работен стаж на испитаниците

Години работен стаж
88 responses



8. Статистичка обработка на податоците

По добивањето на одговорите на двата прашалника се пристапи кон нивна обработка. Податоците беа обработени со статистичка програма. Пресметани беа аритметичката средина (M), стандардното отстапување (SD), минимален и максимален скор и беше направен t -тест за независни групи за утврдување значајност на разликите меѓу споредуваните групи (со податоците добиени од прашалникот за вработените на неменаџерски позиции).

9. Организација и тек на истражување

По проучувањето на соодветната литература и собирање теоретски податоци, беше согледана важноста на поврзаноста на стиловите на лидерство и работењето на малите и на средните претпријатија. Потоа беше дефинирано прашањето, целта, варијаблите и хипотезите на истражувањето, како и примерокот на истражувањето. Се прилагодија два прашалника за потребите на истражувањето. Подготвените прашалници по електронска пошта им беа испратени на вработени во активни мали и средни претпријатија на територијата на Општина Охрид. Беше испратено и образложение дека добиените одговори се за потребите на истражувањето и дека анонимноста е загарантирана. По собирањето на податоците од добиените сто и четири прашалници се започна со нивна обработка. Се изврши дескриптивна анализа на податоците добиени од менаџерите, како и анализа на перцепциите на вработените на неменаџерски позиции за лидерските стилови кои ги применуваат нивните менаџери. Се интерпретираа статистичките податоци, беа извлечени заклучоци и се добија информации за потврдување или отфрлање на хипотезите.

III. Резултати

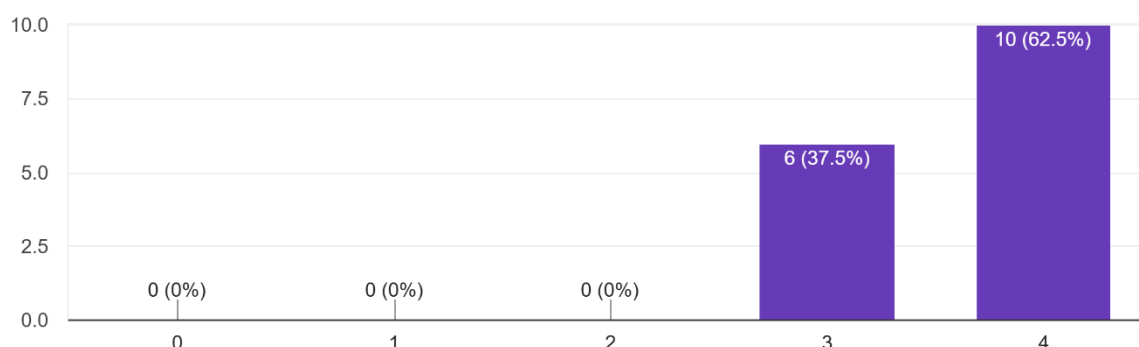
1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од прашалникот MLQ (за менаџери)

Во продолжение, следуваат резултатите (и тие се прикажани и графички) кои се однесуваат на 21 исказ од анкетниот прашалник кои даваат опис на стилот на лидерство на менаџерите во малите и во средните претпријатија. Од испитаниците е побарано да проценат колку често секое твдење се однесува на нив на скалата од 0 до 4 (0 - воопшто не, 1 - одвреме-навреме, 2 – понекогаш, 3 - прилично често и 4 – често, ако не секогаш).

Графикон 1: Одговори на твдење: Правам другите да се чувствуваат добро кога работат со мене

1. Правам другите да се чувствуваат добро кога работат со мене.

16 responses

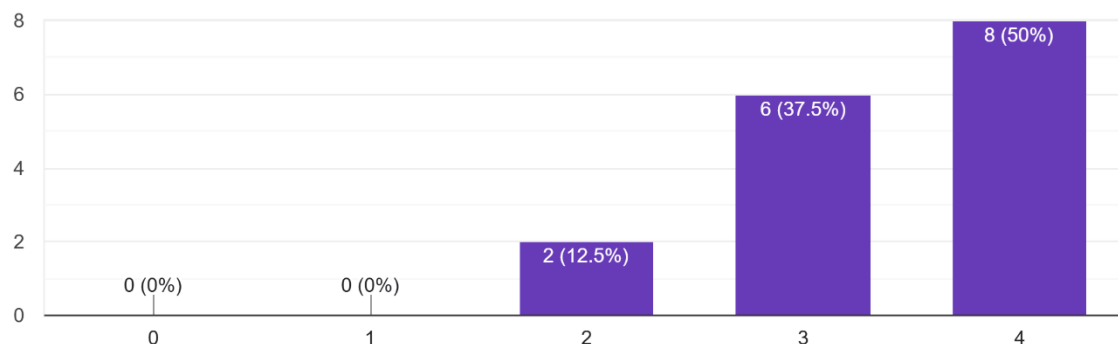


За исказот „Правам другите да се чувствуваат добро кога работат со мене“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш - 0 испитаници (0%), прилично често - 6 испитаници (37,5%), често, ако не секогаш - 10 испитаници (62,5%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 62,5% од испитаниците.

Графикон 2: Одговори на тврдење: Со неколку едноставни зборови им пренесувам што може и треба да направиме

2. Со неколку едноставни зборови им пренесувам што може и треба да направиме.

16 responses

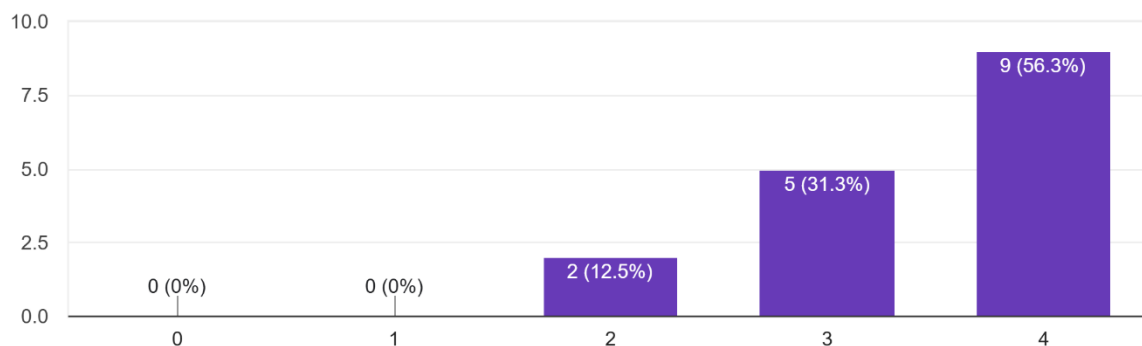


За исказот „Со неколку едноставни зборови им пренесувам што може и треба да направиме“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш - 2 испитаници (12,5%), прилично често - 6 испитаници (37,5%), често, ако не секогаш - 8 испитаници (50%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале половина од бројот на испитаниците, односно 50% од испитаниците.

Графикон 3: Одговори на тврдење: Им овозможувам на другите да размислуваат за постојните проблеми на нов начин

3. Им овозможувам на другите да размислуваат за постоечките проблемите на нов начин.

16 responses

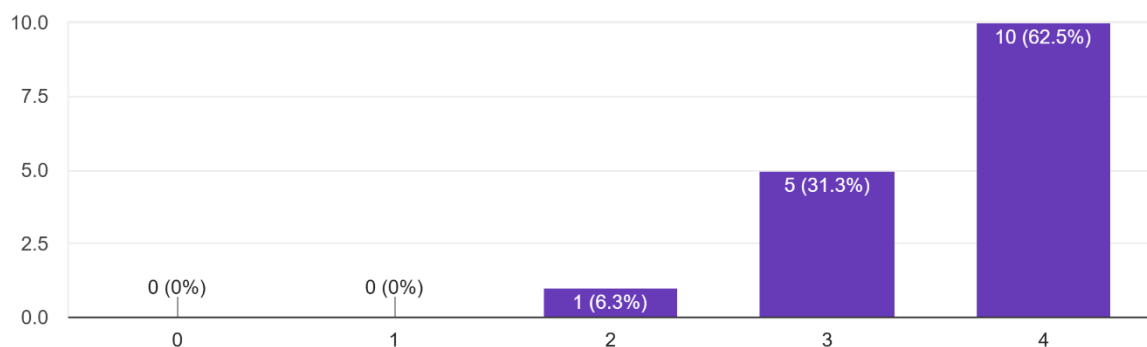


За исказот „Им овозможувам на другите да размислуваат за постојните проблеми на нов начин“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш - 2 испитаници (12,5%), прилично често - 5 испитаници (31,3%), често, ако не секогаш - 9 испитаници (56,3%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 56,3% од испитаниците.

Графикон 4: Одговори на тврдење: Им помагам на другите околу мене да се усовршуваат

4. Им помагам на другите околу мене да се усовршуваат.

16 responses

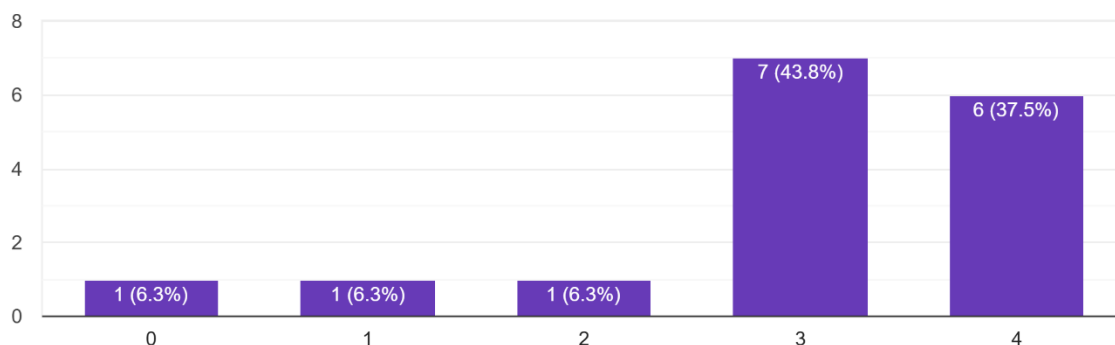


За исказот „Им помагам на другите околу мене да се усовршуваат“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш - 1 испитаник (6,3%), прилично често - 5 испитаници (31,3%), често, ако не секогаш - 10 испитаници (62,5%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 62,5% од испитаниците.

Графикон 5: Одговори на тврдење: Им кажувам на другите што треба да направат ако сакаат да бидат наградени за нивната работа.

5. Им кажувам на другите што треба да направат ако сакаат да бидат наградени за нивната работа.

16 responses

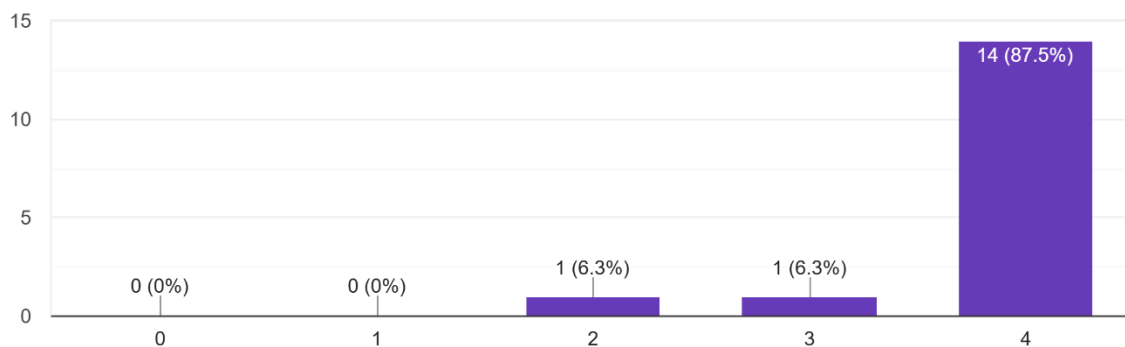


За исказот „Им кажувам на другите што треба да направат ако сакаат да бидат наградени за нивната работа“, дадени се следните одговори: воопшто не - 1 испитаник (1%), одвреме-навреме - 1 испитаник (1%), понекогаш - 1 испитаник (1%), прилично често - 7 испитаници (43,8%), често, ако не секогаш - 6 испитаници (37,5%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 43,8% од испитаниците дале одговор прилично често на дадениот исказ.

Графикон 6: Одговори на тврдење: Задоволен сум кога другите ги исполнуваат договорените стандарди

6. Задоволен сум кога другите ги исполнуваат договорените стандарди.

16 responses

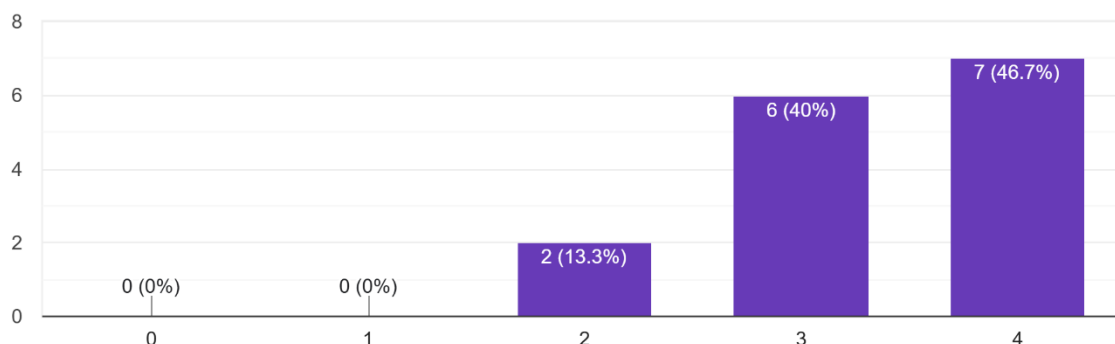


За исказот „Задоволен сум кога другите ги исполнуваат договорените стандарди“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш -1 испитаник (1%), прилично често -1 испитаник (1%), често, ако не секогаш - 14 испитаници (87,5%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 87,5% од испитаниците.

Графикон 7: Одговори на тврдење: Задоволен сум со тоа другите континуирано работат на ист начин

7. Задоволен сум со тоа другите континуирано работат на ист начин.

15 responses

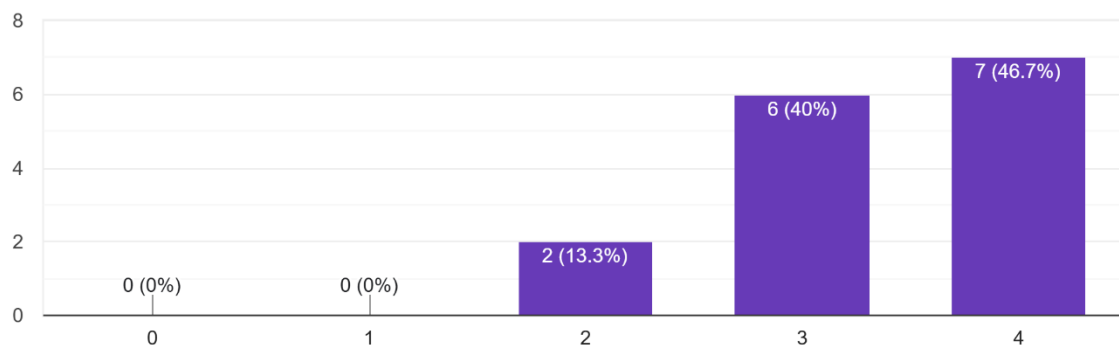


За исказот „Задоволен сум со тоа другите континуирано работат на ист начин“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш - 2 испитаници (13,3%), прилично често - 6 испитаници (40%), често, ако не секогаш - 7 испитаници (46,7%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 46,7% од испитаниците.

Графикон 8: Одговори на тврдење: Другите имаат целосна доверба во мене

8. Другите имаат целосна доверба во мене.

15 responses

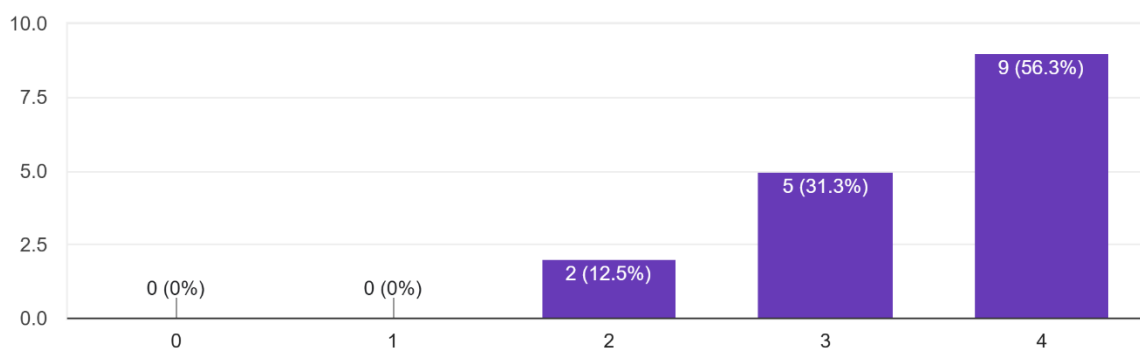


За исказот „Другите имаат целосна доверба во мене“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш - 2 испитаници (13,3%), прилично често 6 испитаници (40%), често, ако не секогаш - 7 испитаници (46,7%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 46,7% од испитаниците.

Графикон 9: Одговори на тврдење: Предлагам привлечни насоки за тоа што можеме да направиме

9. Предлагам привлечни насоки за тоа што можеме да направиме.

16 responses

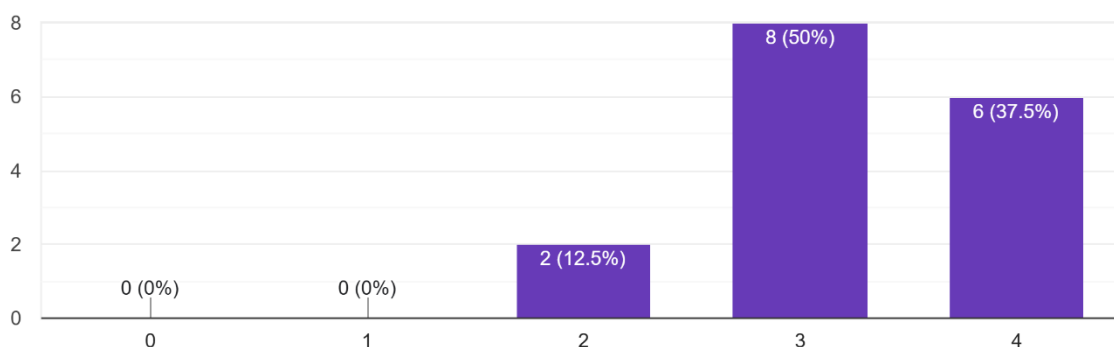


За исказот „Предлагам привлечни насоки за тоа што можеме да направиме“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%) , понекогаш - 2 испитаници (12,5%), прилично често - 5 испитаници (31,3%), често, ако не секогаш - 9 испитаници (56,3%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 56,3% од испитаниците дале одговор - често, ако не секогаш на дадениот исказ.

Графикон 10: Одговори на тврдење: Им посочувам на другите нови начини на гледање на збунувачки и нејасни работи

10. Им посочувам на другите нови начини на гледање на збунувачки и нејасни работи.

16 responses

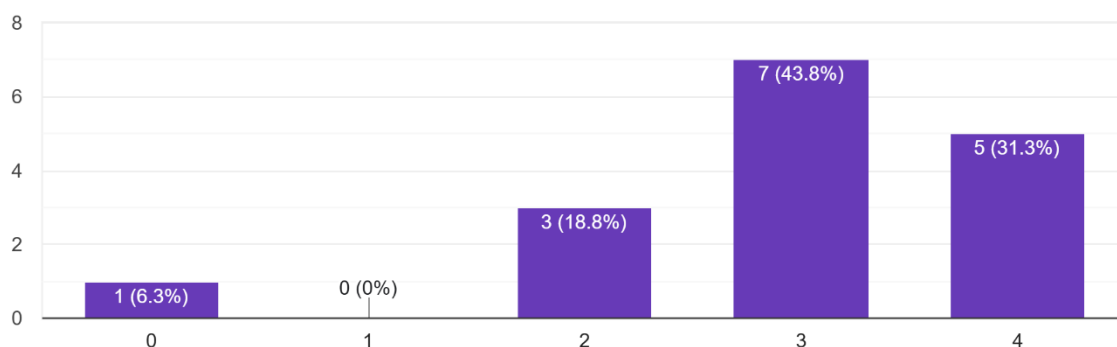


За исказот „Им посочувам на другите нови начини на гледање на збунувачки и нејасни работи“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш - 2 испитаници (12,5%), прилично често - 8 испитаници (50%), често, ако не секогаш - 6 испитаници (37,5%). Може да се заклучи дека половина од испитаниците, односно дале одговор - прилично често на дадениот исказ.

Графикон 11: Одговори на тврдење: Им кажувам на другите што мислам за исполнувањето на нивните задачи

11. Им кажувам на другите што мислам за исполнувањето на нивните задачи.

16 responses

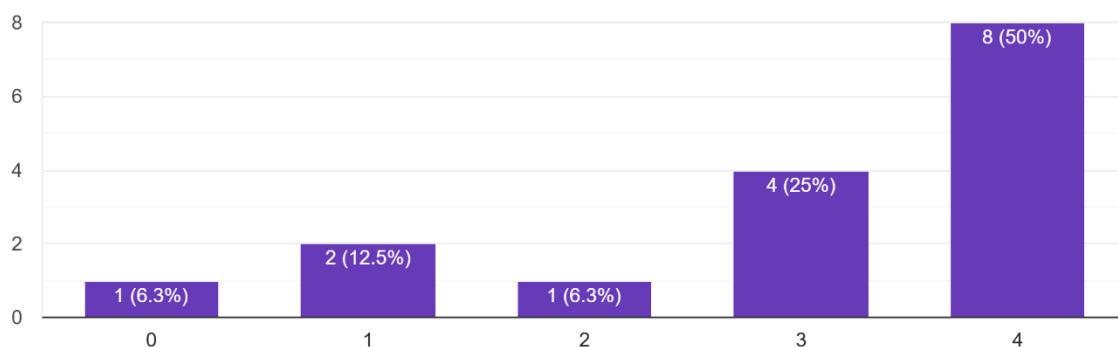


За исказот „Им кажувам на другите што мислам за исполнувањето на нивните задачи“, дадени се следните одговори: воопшто не - 1 испитаник (6,3%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш - 3 испитаници (18,8%), прилично често - 7 испитаници (43,8%), често, ако не секогаш - 5 испитаници (31,3%). Може да се заклучи дека најголем дел од испитаниците, односно 43,8% од нив дале одговор - прилично често на дадениот исказ.

Графикон 12: Одговори на тврдење: Им давам признание/награди кога ќе ги исполнат своите цели

12. Им давам признание/награди кога ќе ги исполнат своите цели.

16 responses

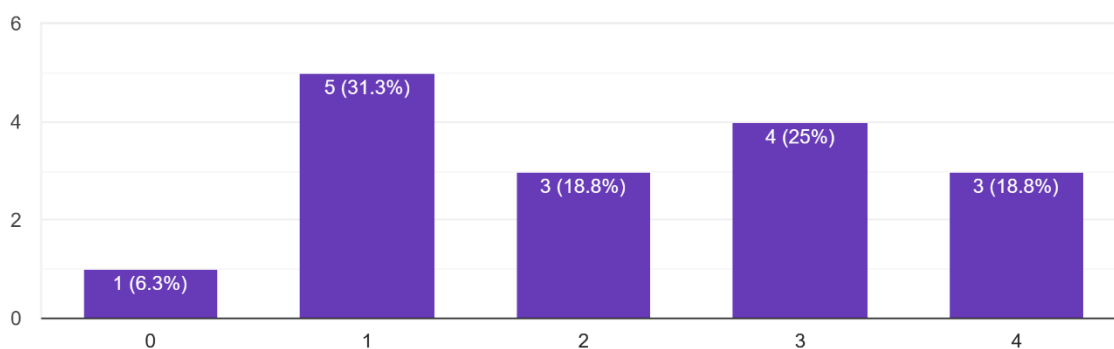


За исказот „Им давам признание/награди кога ќе ги исполнат своите цели“, дадени се следните одговори: воопшто не - 1 испитаник (6,3%), одвреме-навреме - 2 испитаници (12,5%), понекогаш - 1 испитаник (6,3%), прилично често - 4 испитаници (25%), често, ако не секогаш - 8 испитаници (50%). Може да се заклучи дека половина од испитаниците, односно 50% од нив дале одговор - често, ако не секогаш на дадениот исказ.

Графикон 13: Одговори на тврдењето: Сè додека работите функционираат не се обидувам ништо да променам

13. Сè додека работите функционираат не се обидувам ништо да променам.

16 responses

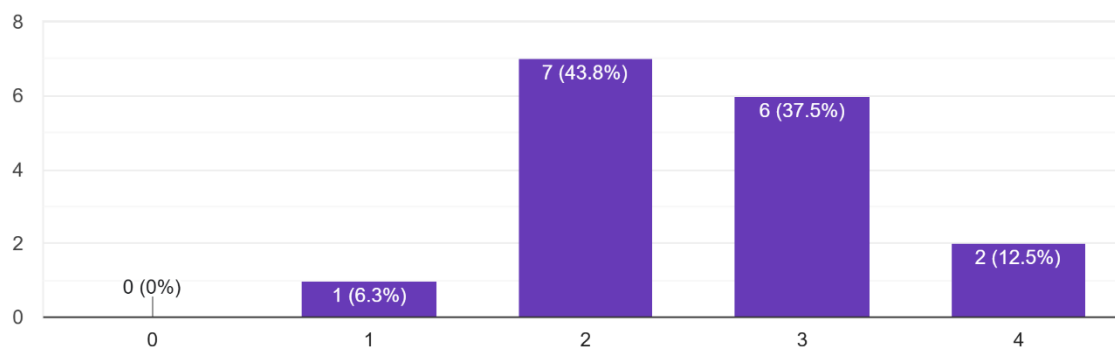


За исказот „Сè додека работите функционираат не се обидувам ништо да променам“, дадени се следните одговори: воопшто не - 1 испитаник (6,3%), одвреме-навреме - 5 испитаници (31,3%), понекогаш - 3 испитаници (18,8%), прилично често - 4 испитаници (25%), често, ако не секогаш - 3 испитаници (18,8%). Може да се заклучи дека најголем дел од испитаниците, односно 31,3% од нив дале одговор - одвреме-навреме на дадениот исказ.

Графикон 14: Одговори на тврдењето: Што и да сакаат да преземат другите е прифатено од мене

14. Што и да сакаат да преземат другите е прифатено од мене.

16 responses

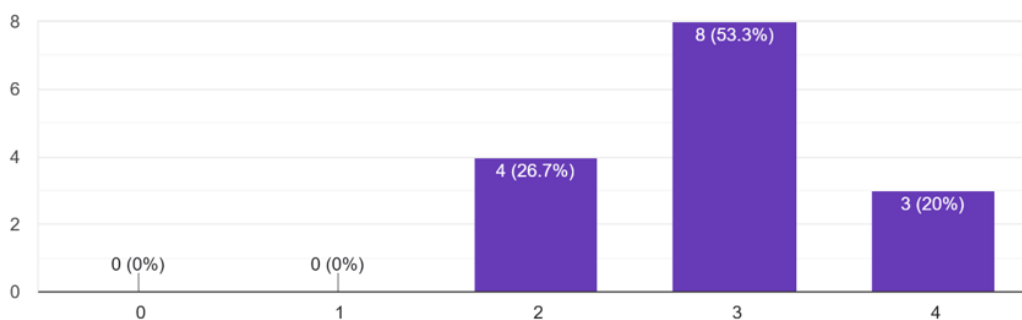


За исказот „Што и да сакаат да преземат другите е прифатено од мене“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 1 испитаник (6,3%), понекогаш - 7 испитаници (43,8%), прилично често - 6 испитаници (37,5%), често, ако не секогаш - 2 испитаници (12,5%). Може да се заклучи дека најголем дел од испитаниците, односно 43,8% дале одговор-понекогаш на дадениот исказ.

Графикон 15: Одговори на тврдењето: Другите се горди да бидат поврзани со мене

15. Другите се горди да бидат поврзани со мене.

15 responses

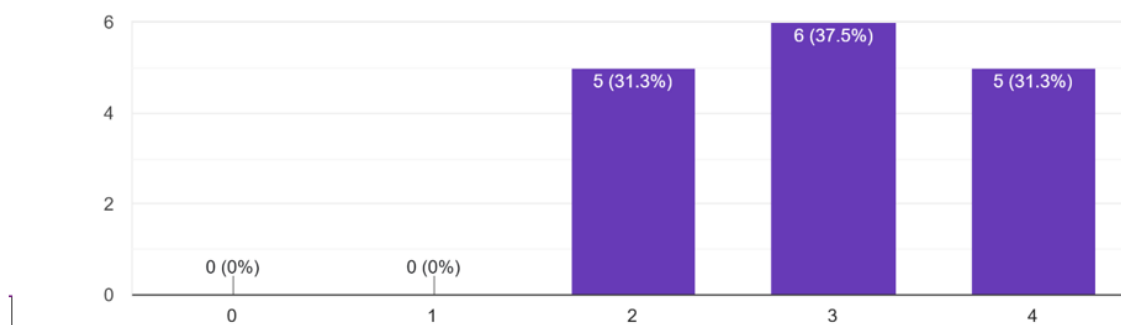


За исказот „Другите се горди да бидат поврзани со мене“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш - 4 испитаници (26,7%), прилично често - 8 испитаници (53,3%), често, ако не секогаш - 3 испитаници (20%). Може да се заклучи дека најголем дел од испитаниците, односно 53,3% дале одговор - прилично често на дадениот исказ.

Графикон 16: Одговори на тврдењето: Им помагам на другите да најдат смисла во својата работа

16. Им помагам на другите да најдат смисла во својата работа.

16 responses

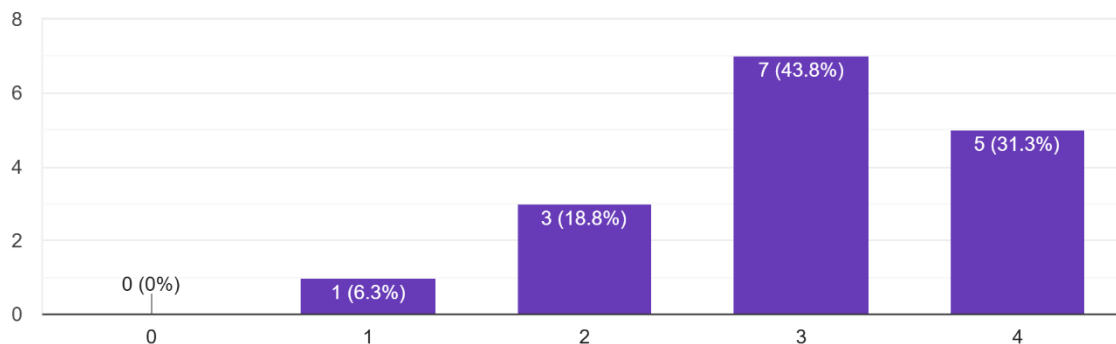


За исказот „Им помагам на другите да најдат смисла во својата работа“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш - 5 испитаници (31,3%), прилично често - 6 испитаници (37,5%), често, ако не секогаш - 5 испитаници (31,3%). Може да се заклучи дека најголем дел од испитаниците, односно 37,5% дале одговор - прилично често на дадениот исказ.

Графикон 17: Одговори на тврдењето: Ги поттикнувам другите да ги преиспитаат идеите кои никогаш претходно не размислувале

17. Ги поттикнувам другите да ги преиспитаат идеите кои никогаш претходно не размислувале.

16 responses

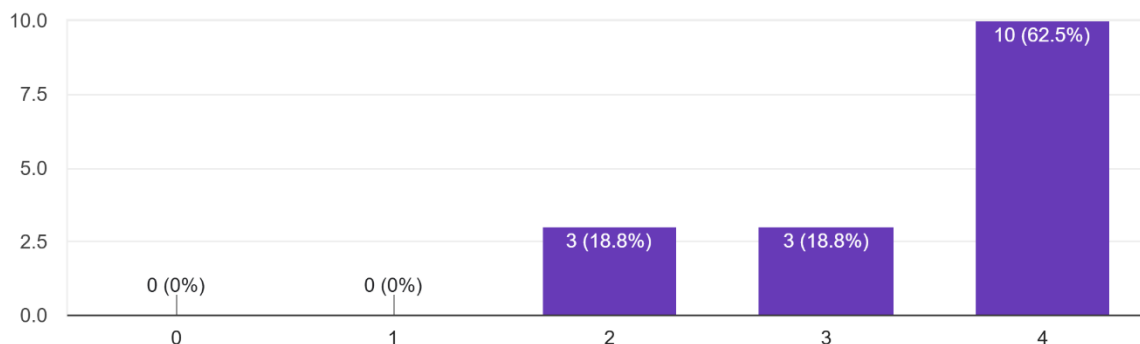


За исказот „Ги поттикнувам другите да ги преиспитаат идеите кои никогаш претходно не размислувале“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 1 испитаник (6,3%), понекогаш - 3 испитаници (18,8%), прилично често - 7 испитаници (43,8%), често, ако не секогаш - 5 испитаници (31,3%). Може да се заклучи дека најголем дел од испитаниците, односно 43,8% од нив дале одговор - прилично често на дадениот исказ.

Графикон 18: Одговори на тврдењето: Им посветувам лично внимание на другите кои се чувствуваат отфрлени

18. Им посветувам лично внимание на другите кои се чувствуваат отфрлени.

16 responses

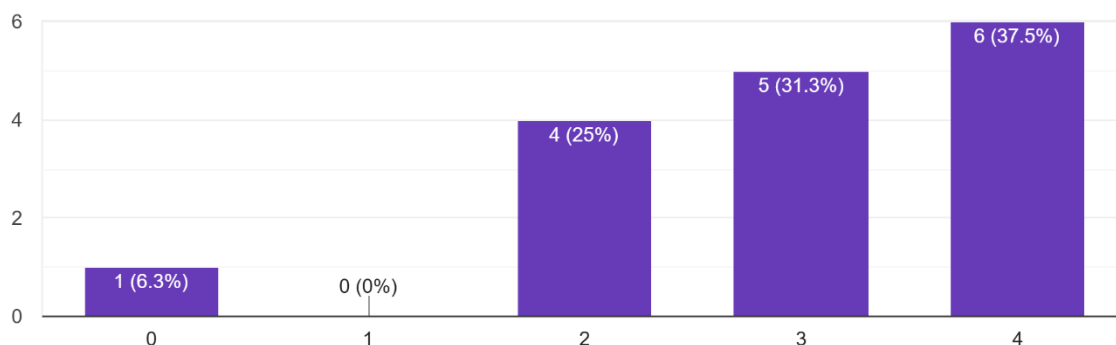


За изказот „Им посветувам лично внимание на другите кои се чувствуваат отфрлени“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%) , понекогаш - 3 испитаници (18,8%), прилично често - 3 испитаници (18,8%), често, ако не секогаш - 10 испитаници (62,5%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 62,5% од испитаниците.

Графикон 19: Одговори на тврдењето: Нагласувам што можат да добијат другите за своите постигнувања

19. Нагласувам што можат да добијат другите за своите постигнувања.

16 responses

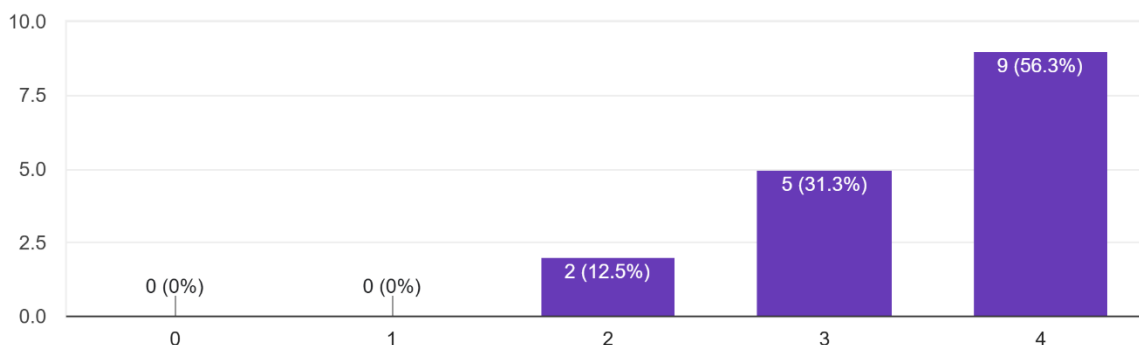


За изказот „Нагласувам што можат да добијат другите за своите постигнувања“, дадени се следните одговори: воопшто не - 1 испитаник (6,3%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш - 4 испитаници (25%), прилично често - 5 испитаници (31,3%), често, ако не секогаш - 6 испитаници (37,5%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 37,5% од испитаниците.

Графикон 20: Одговори на тврдењето: Им ги соопштувам стандардите кои мора да ги знаат за да ја извршуваат својата работа

20. Им ги соопштувам стандардите кои мора да ги знаат за да ја извршуваат својата работа.

16 responses

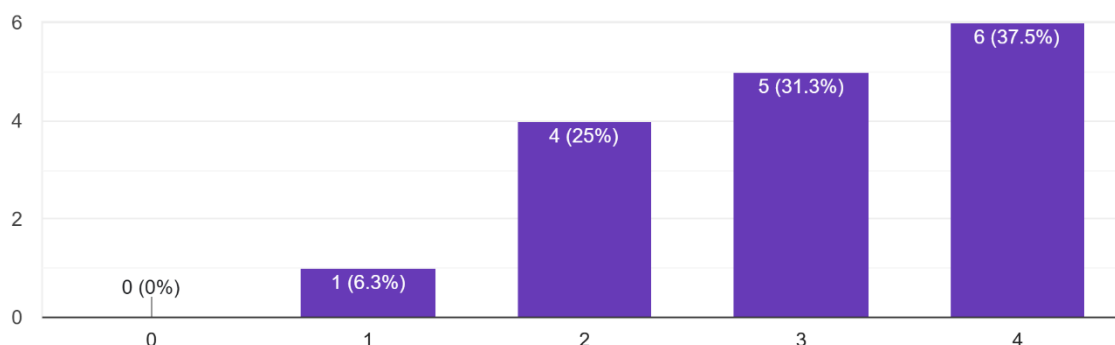


За исказот „Им ги соопштувам стандардите кои мора да ги знаат за да ја извршуваат својата работа“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 0 испитаници (0%), понекогаш - 2 испитаници (12,5%), прилично често - 5 испитаници (31,3%), често, ако не секогаш - 9 испитаници (56,3%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 56,3% од испитаниците.

Графикон 21: Одговори на тврдењето: Од другите не барам повеќе од тоа што е сосема неопходно

21. Од другите не барам повеќе од тоа што е сосема неопходно.

16 responses



За исказот „Од другите не барам повеќе од тоа што е сосема неопходно“, дадени се следните одговори: воопшто не - 0 испитаници (0%), одвреме-навреме - 1 испитаник (6,3%), понекогаш - 4 испитаници (25%), прилично често - 5 испитаници (31,3%), често, ако не секогаш - 6 испитаници (37,5%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 37,5% од испитаниците.

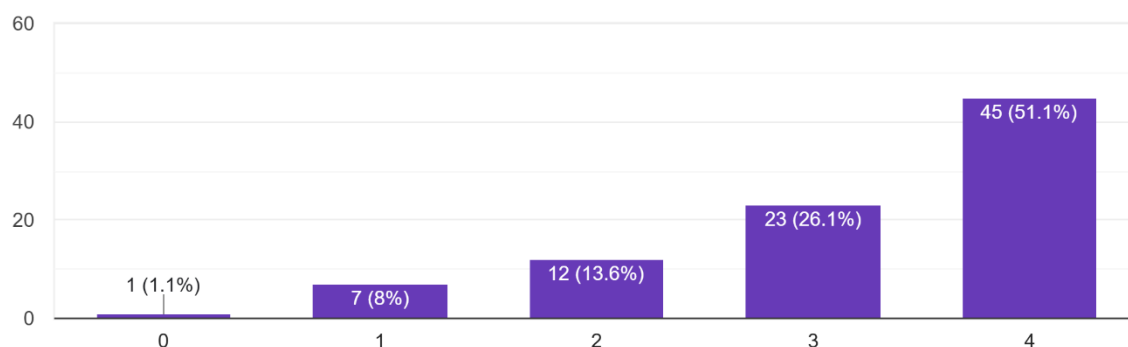
2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од прашалникот MLQ (за вработени)

Во продолжение, следуваат резултатите (и тие се прикажани и графички) кои се однесуваат на 21 исказ од прашалник кои даваат опис на стилот на лидерство на менаџерите во малите и во средните претпријатија. Од испитаниците е побарано да проценат колку често секое тврдење се однесува на нивните менаџери на скалата од 0 до 4 (0 - воопшто не, 1 - одвреме-навреме, 2 – понекогаш, 3 - прилично често и 4 – често, ако не секогаш).

Графикон 22: Одговори на тврдењето: Се чувствуваме пријатно со менаџерите во нашата организација

1. Се чувствуваме пријатно со менаџерите во нашата организација.

88 responses

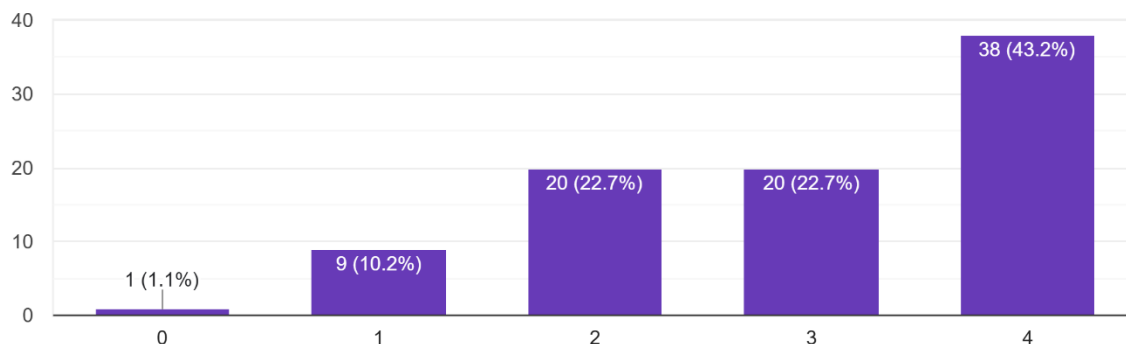


За исказот „Се чувствуваме пријатно со менаџерите во нашата организација“, дадени се следните одговори: воопшто не - 1 испитанак (1,1%), одвреме-навреме - 7 испитаници (8%), понекогаш - 12 испитаници (13,6%), прилично често - 23 испитаници (26,1%), често, ако не секогаш - 45 испитаници (51,1%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 51,1% од испитаниците.

Графикон 23: Одговори на тврдењето: Со неколку едноставни зборови менаџерите ни пренесуваат што може и треба да направиме

2. Со неколку едноставни зборови менаџерите ни пренесуваат што може и треба да направиме.

88 responses

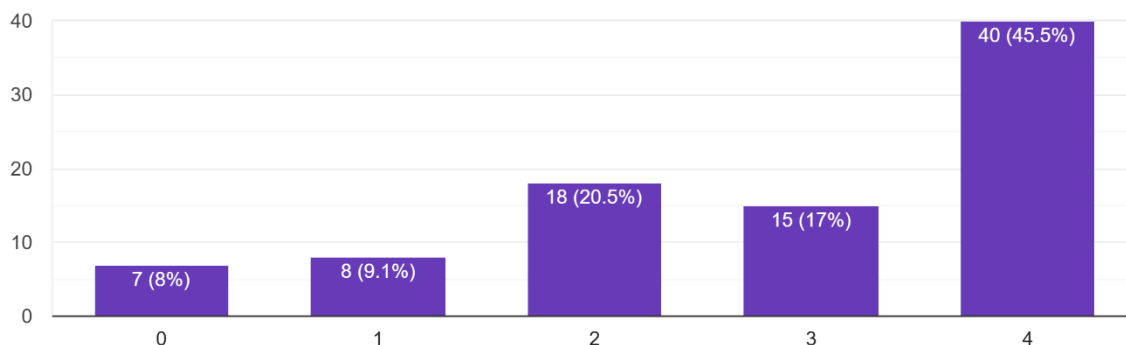


За исказот „Со неколку едноставни зборови менаџерите ни пренесуваат што може и треба да направиме“, дадени се следните одговори: воопшто не - 1 испитаник (1,1%), одвреме-навреме - 9 испитаници (10,2%), понекогаш - 20 испитаници (22,7%), прилично често - 20 испитаници (22,7%), често, ако не секогаш - 38 испитаници (43,2%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 43,2% од испитаниците.

Графикон 24 : Одговори на тврдењето: Менаџерите нè поттикнуваат да размислуваме за проблемите на нов начин

3. Менаџерите нè поттикнуваат да размислуваме за проблемите на нов начин.

88 responses

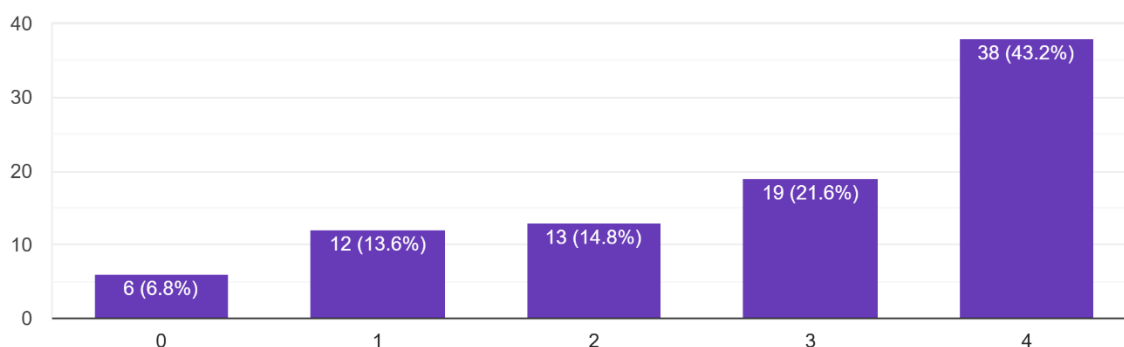


За изказот „Менаџерите нè поттикнуваат да размислуваме за проблемите на нов начин“, дадени се следните одговори: воопшто не - 7 испитаници (8%), одвреме-навреме - 8 испитаници (9,1%), понекогаш - 18 испитаници (20,5%), прилично често - 15 испитаници (17%), често, ако не секогаш - 40 испитаници (45,5%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 45,5% од испитаниците.

Графикон 25: Одговори на тврдењето: Менаџерите ни помагаат да се усовршуваме

4. Менаџерите ни помагаат да се усовршуваме.

88 responses

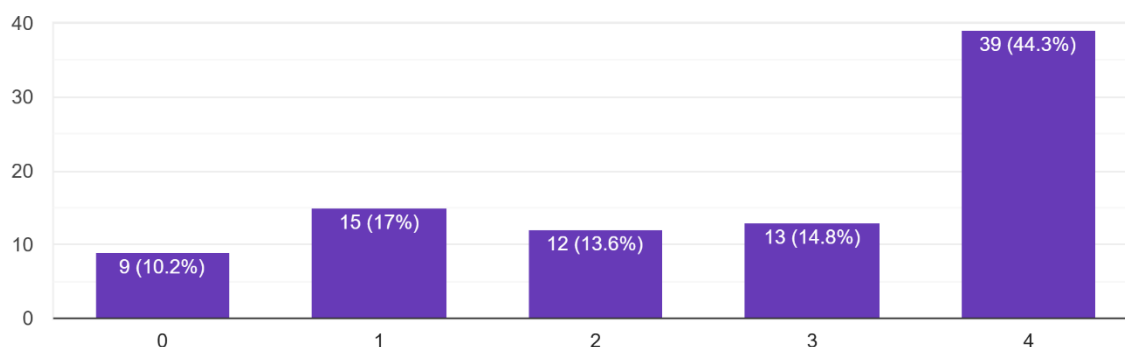


За изказот „Менаџерите ни помагаат да се усовршуваме“, дадени се следните одговори: воопшто не - 6 испитаници (6,8%), одвреме-навреме - 12 испитаници (13,6%), понекогаш - 13 испитаници (14,8%), прилично често - 19 испитаници (21,6%), често, ако не секогаш - 38 испитаници (43,2%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 43,2% од испитаниците.

Графикон 26 : Одговори на тврдењето: Менаџерите јасно ни кажуваат што треба да правиме ако сакаме да добиеме награда за нашата работа

5. Менаџерите јасно ни кажуваат што треба да правиме ако сакаме да добиеме награда за нашата работа.

88 responses

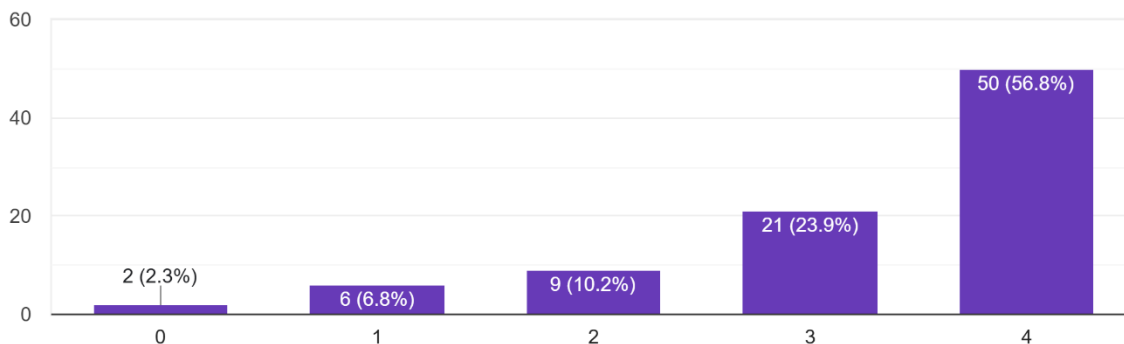


За исказот „Менаџерите јасно ни кажуваат што треба да правиме ако сакаме да добиеме награда за нашата работа“, дадени се следните одговори: воопшто не - 9 испитаници (10,2%), одвреме-навреме - 15 испитаници (17%) , понекогаш - 12 испитаници (13,6%), прилично често - 13 испитаници (14,8%), често, ако не секогаш - 39 испитаници (44,3%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 44,3% од испитаниците.

Графикон 27: Одговори на тврдењето: Менаџерите се задоволни кога ги постигнуваме договорените стандарди

6. Менаџерите се задоволни кога ги постигнуваме договорените стандарди.

88 responses

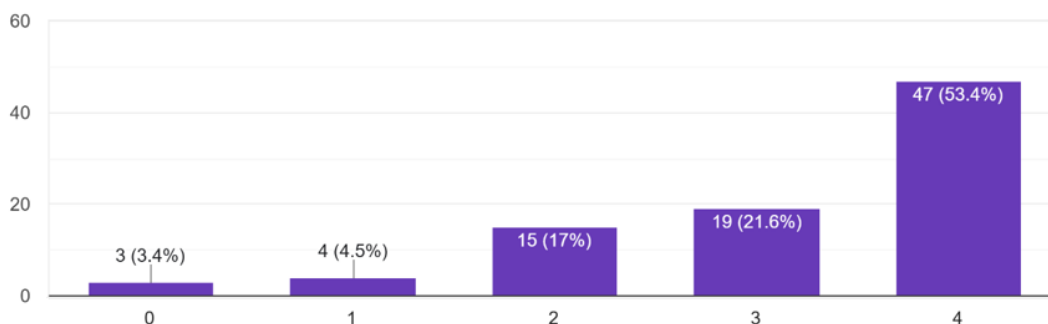


За исказот „Менаџерите се задоволни кога ги постигнуваме договорените стандарди“, дадени се следните одговори: воопшто не - 2 испитаници (2,3%), одвреме-навреме - 6 испитаници (6,8%), понекогаш - 9 испитаници (10,2%), прилично често - 21 испитаник (23,9%), често, ако не секогаш - 50 испитаници (56,8%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 56,8% од испитаниците.

Графикон 28: Одговори на тврдењето: Менаџерите се задоволни кога континуирано работиме на ист начин

7. Менаџерите се задоволни кога континуирано работиме на ист начин

88 responses

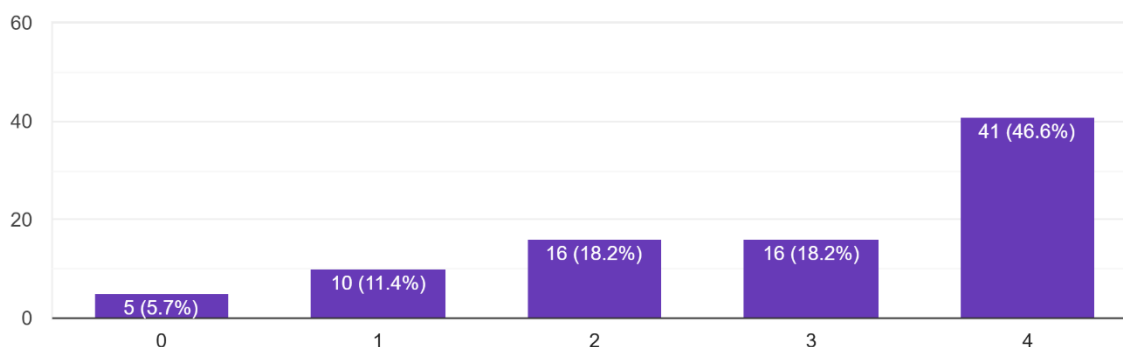


За исказот „Менаџерите се задоволни кога континуирано работиме на ист начин“, дадени се следните одговори: воопшто не - 3 испитаници (3,4%), одвреме-навреме - 4 испитаници (4,5%), понекогаш - 15 испитаници (17%), прилично често - 19 испитаници (21,6%), често, ако не секогаш - 47 испитаници (53,4%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 53,4% од испитаниците.

Графикон 29 : Одговори на тврдењето: Имаме целосна доверба во менаџерите на нашето претпријатие

8. Имаме целосна доверба во менаџерите на нашето претпријатие.

88 responses

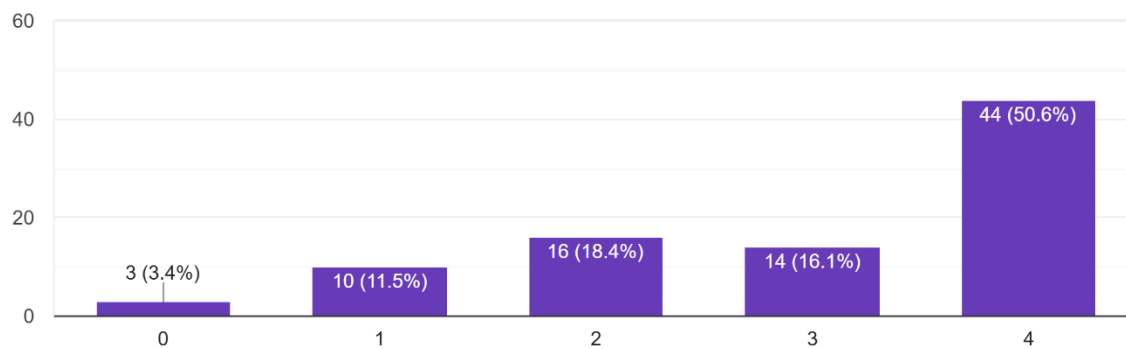


За исказот „Имаме целосна доверба во менаџерите на нашето претпријатие“, дадени се следните одговори: воопшто не - 5 испитаници (5,7%), одвреме-навреме - 10 испитаници (11,4%) , понекогаш - 16 испитаници (18,2%), прилично често - 16 испитаници (18,2%), често, ако не секогаш - 41 испитаници (46,6%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 46,6% од испитаниците.

Графикон 30: Одговори на тврдењето: Менаџерите ни даваат добри насоки за тоа што би можеле да направиме

9. Менаџерите ни даваат добри насоки за тоа што би можеле да направиме.

87 responses

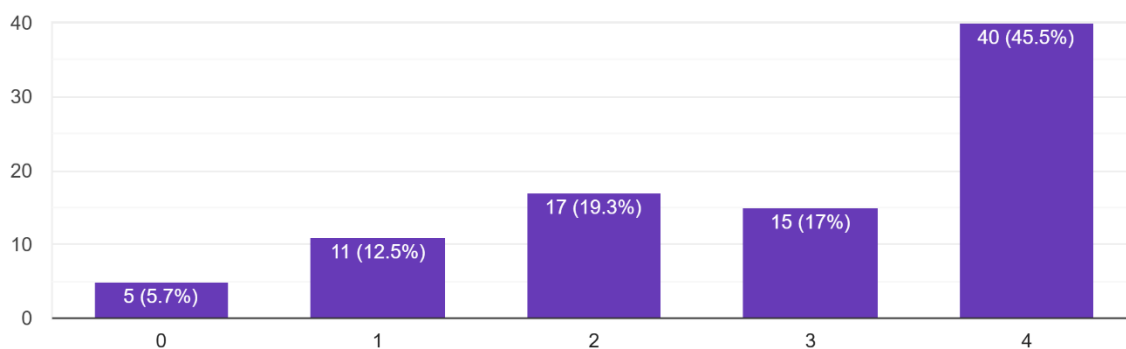


За исказот „Менаџерите ни даваат добри насоки за тоа што би можеле да направиме“, дадени се следните одговори: воопшто не - 3 испитаници (3,4%), одвреме-навреме - 10 испитаници (11,5%), понекогаш - 16 испитаници (18,4%), прилично често - 14 испитаници (16,1%), често, ако не секогаш - 44 испитаници (50,6%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 50,6% од испитаниците.

Графикон 31: Одговори на тврдењето: Менаџерите ни посочуваат нови начини на гледање на збунувачки и нејасни работи

10. Менаџерите ни посочуваат нови начини на гледање на збунувачки и нејасни работи.

88 responses

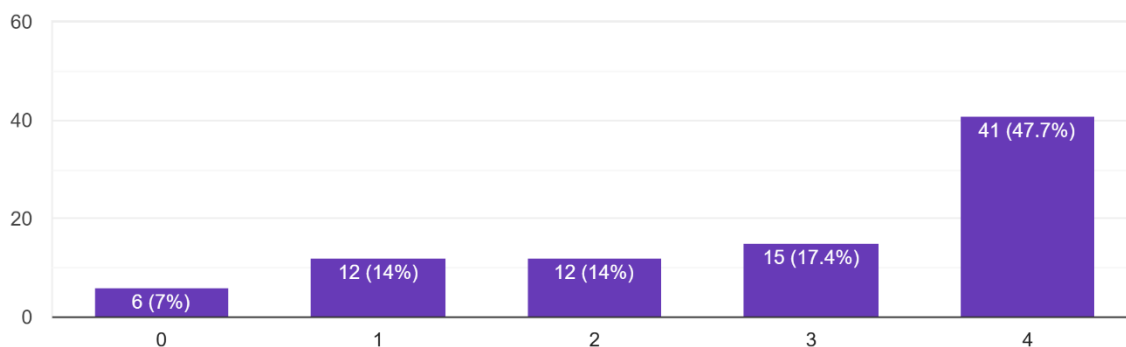


За исказот „Менаџерите ни посочуваат нови начини на гледање на збунувачки и нејасни работи“, дадени се следните одговори: воопшто не - 5 испитаници (5,7%), одвреме-навреме - 11 испитаници (12,5%) , понекогаш - 17 испитаници (19,3%), прилично често - 15 испитаници (17%), често, ако не секогаш - 40 испитаници (45,5%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 45,5% од испитаниците.

Графикон 32: Одговори на тврдењето: Менаџерите ни кажуваат што мислат за нашата работа

11. Менаџерите ни кажуваат што мислат за нашата работа.

86 responses

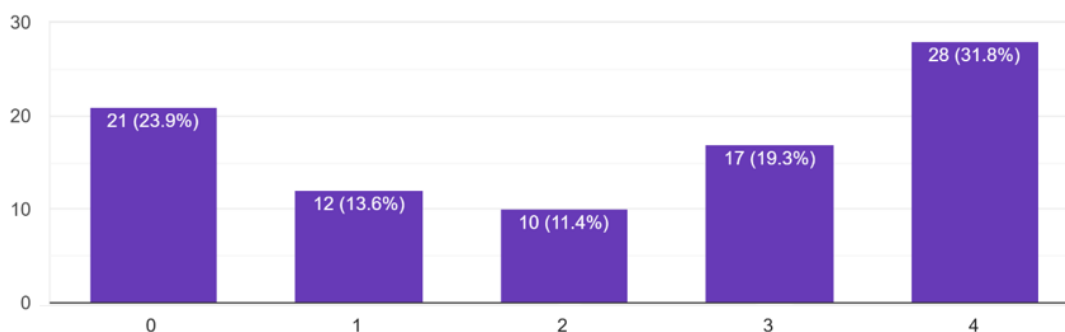


За исказот „Менаџерите ни кажуваат што мислат за нашата работа“, дадени се следните одговори: воопшто не - 6 испитаници (7%), одвреме-навреме - 12 испитаници (14%), понекогаш - 12 испитаници (14%), прилично често - 15 испитаници (17,4%), често, ако не секогаш - 41 испитаник (47,7%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 47,7% од испитаниците.

Графикон 33: Одговори на тврдењето: Менаџерите ни даваат признание/награди кога ќе ги исполниме своите цели

12. Менаџерите ни даваат признание/награди кога ќе ги исполниме своите цели.

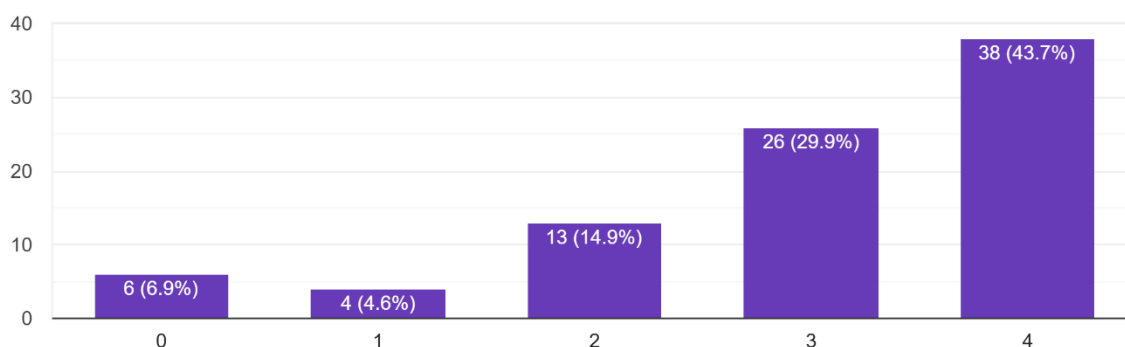
88 responses



За исказот „Менаџерите ни даваат признание/награди кога ќе ги исполниме своите цели“, дадени се следните одговори: воопшто не - 21 испитаник (23,9%), одвреме-навреме - 12 испитаници (13,6%), понекогаш - 10 испитаници (11,4%), прилично често - 17 испитаници (19,3%), често, ако не секогаш - 28 испитаници (31,8%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 31,8% од испитаниците.

Графикон 34: Одговори на тврдењето: Сè додека работите функционираат менаџерите не се обидуваат да прават промени

13. Се додека работите функционираат менаџерите не се обидуваат да прават промени.
87 responses

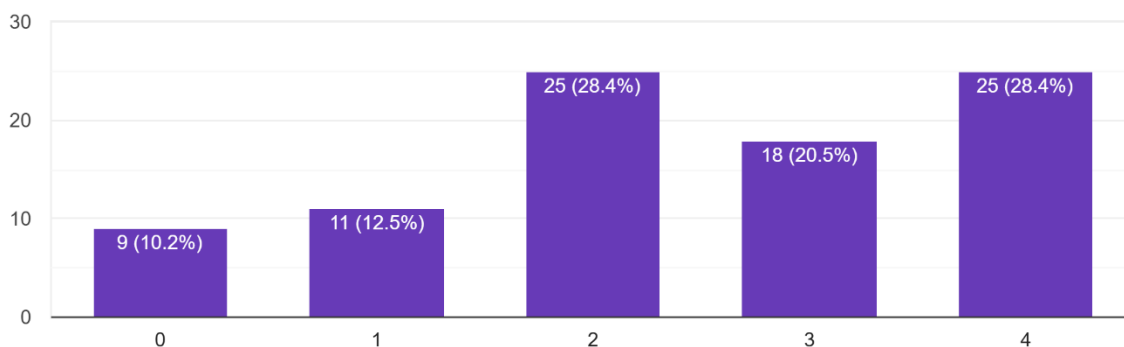


За исказот „Сè додека работите функционираат менаџерите не се обидуваат да прават промени“, дадени се следните одговори: воопшто не - 6 испитаници (6,9%), одвреме-навреме - 4 испитаници (4,6%) , понекогаш - 13 испитаници (14,9%), прилично често - 26 испитаници (29,9%), често, ако не секогаш - 38 испитаници (43,7%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 43,7% од испитаниците.

Графикон 35: Одговори на тврдењето: Менаџерите прифаќаат што и да сакаме да направиме

14. Менаџерите прифаќаат што и да сакаме да направиме.

88 responses

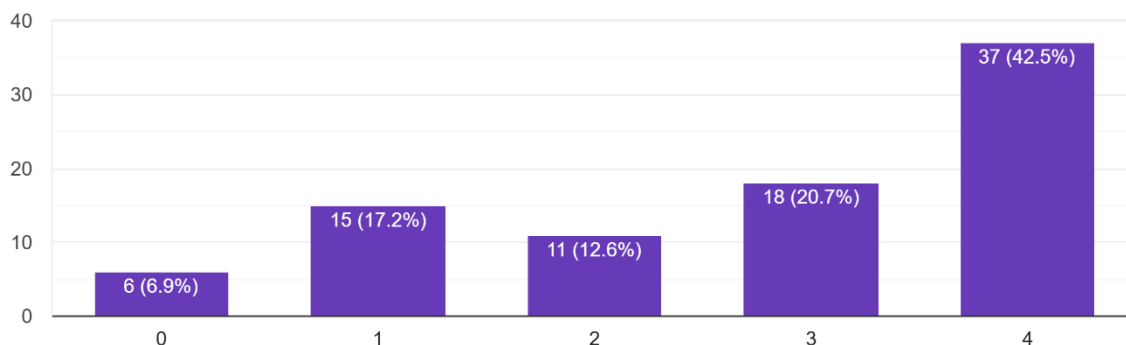


За исказот „Менаџерите прифаќаат што и да сакаме да направиме“, дадени се следните одговори: воопшто не - 9 испитаници (10,2%), одвреме-навреме - 11 испитаници (12,5%) , понекогаш - 25 испитаници (28,4%), прилично често - 18 испитаници (20,5%), често, ако не секогаш - 25 испитаници (28,4%). Може да се заклучи дека најголем дел од испитаниците, односно 28,4% од нив дале одговор понекогаш, а исто толку дале одговор често, ако не секогаш на дадениот исказ.

Графикон 36 : Одговори на тврдењето: Горди сме кога нè поврзуваат со менаџерите

15. Горди сме кога нè поврзуваат со менаџерите.

87 responses

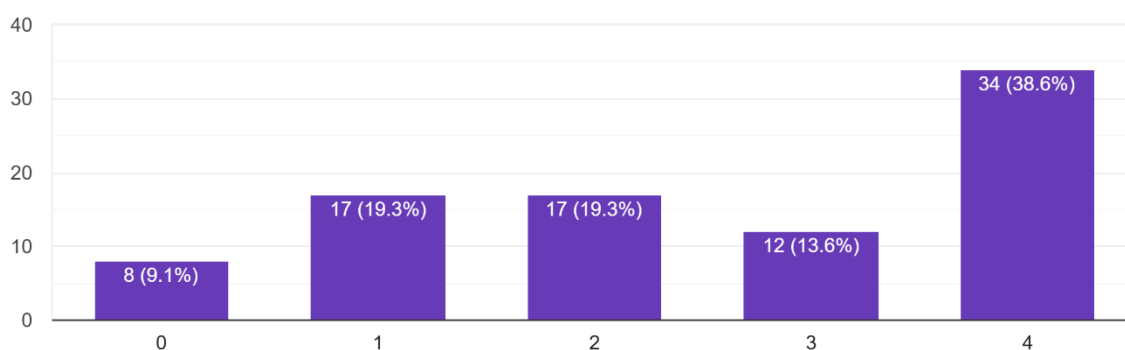


За исказот „Горди сме кога нè поврзуваат со менаџерите“, дадени се следните одговори: воопшто не - 6 испитаници (6,9%), одвреме-навреме - 15 испитаници (17,2%), понекогаш - 11 испитаници (12,6%), прилично често - 18 испитаници (20,7%), често, ако не секогаш - 37 испитаници (42,5%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 42,5% од испитаниците.

Графикон 37 : Одговори на тврдењето: Менаџерите ни помагаат да најдеме смисла во својата работа

16. Менаџерите ни помагаат да најдеме смисла во својата работа.

88 responses

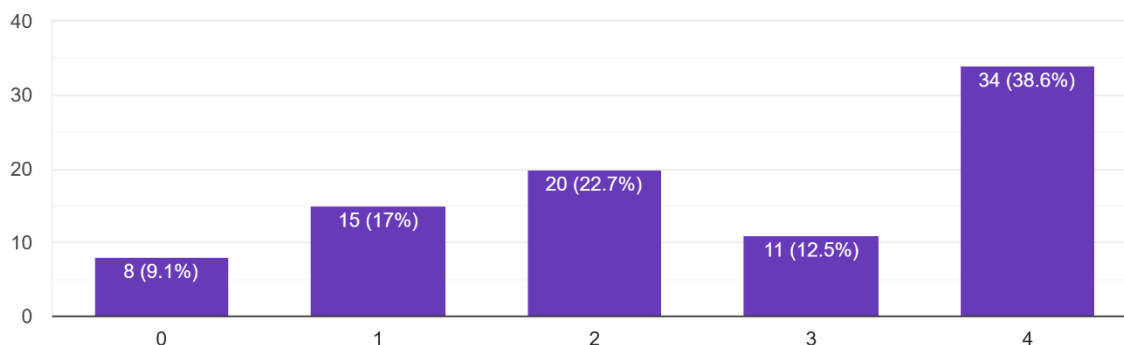


За исказот „Менаџерите ни помагаат да најдеме смисла во својата работа“, дадени се следните одговори: воопшто не - 8 испитаници (9,1%), одвреме-навреме - 17 испитаници (19,3%), понекогаш -17 испитаници (19,3%), прилично често - 12 испитаници (13,6%), често, ако не секогаш - 34 испитаници (38,6%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 38,6% од испитаниците.

Графикон 38: Одговори на тврдењето: Менаџерите не поттикнуваат да ги преиспитаат идеите кои претходно не сме ги преиспитувале

17. Менаџерите не поттикнуваат да ги преиспитаат идеите кои претходно не сме ги преиспитувале.

88 responses

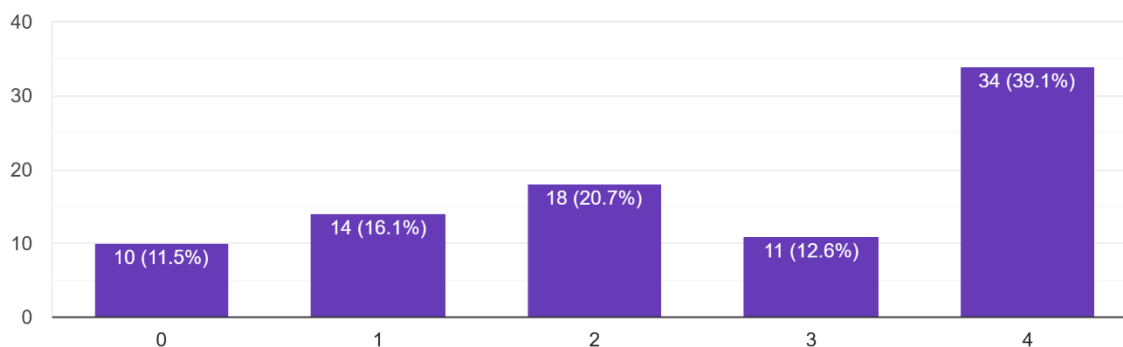


За исказот „Менаџерите не поттикнуваат да ги преиспитаат идеите кои претходно не сме ги преиспитувале“, дадени се следните одговори: воопшто не - 8 испитаници (9,1%), одвреме-навреме - 15 испитаници (17%), понекогаш - 20 испитаници (22,7%), прилично често - 11 испитаници (12,5%), често, ако не секогаш - 34 испитаници (38,6%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 38,6% од испитаниците.

Графикон 39: Одговори на тврдењето: Менаџерите им посветуваат лично внимание на другите кои се чувствуваат отфрлени

18. Менаџерите им посветуваат лично внимание на другите кои се чувствуваат отфрлени.

87 responses

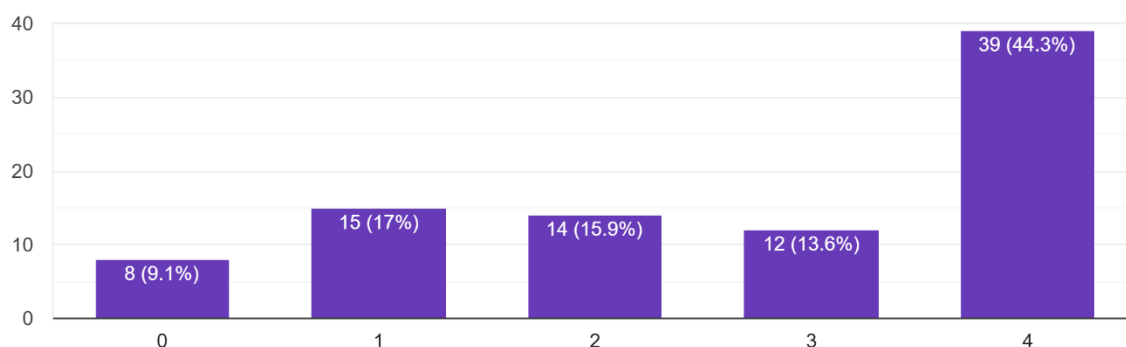


За изказот „Менаџерите им посветуваат лично внимание на другите кои се чувствуваат отфрлени“, дадени се следните одговори: воопшто не - 10 испитаници (11,5%), одвреме-навреме - 14 испитаници (16,1%), понекогаш - 18 испитаници (20,7%), прилично често - 11 испитаници (12,6%), често, ако не секогаш - 34 испитаници (39,1%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 39,1% од испитаниците.

Графикон 40: Одговори на тврдењето: Менаџерите ни кажуваат што може да добиеме за своите постигнувања

19. Менаџерите ни кажуваат што може да добиеме за своите постигнувања.

88 responses

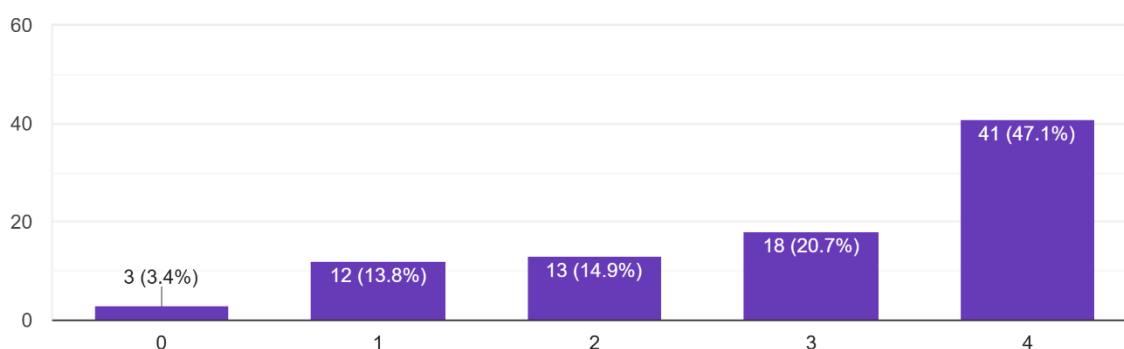


За изказот „Менаџерите ни кажуваат што може да добиеме за своите постигнувања“, дадени се следните одговори: воопшто не - 8 испитаници (9,1%), одвреме-навреме - 15 испитанци (17%), понекогаш - 14 испитаници (15,9%), прилично често - 12 испитаници (13,6%), често, ако не секогаш - 39 испитаници (44,3%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 44,3% од испитаниците.

Графикон 41: Одговори на тврдењето: Менаџерите ни ги соопштуваат стандардите кои мораме да ги познаваме за да ја извршуваме својата работа

20. Менаџерите ни ги соопштуваат стандардите кои мораме да ги познаваме за да ја извршуваме својата работа.

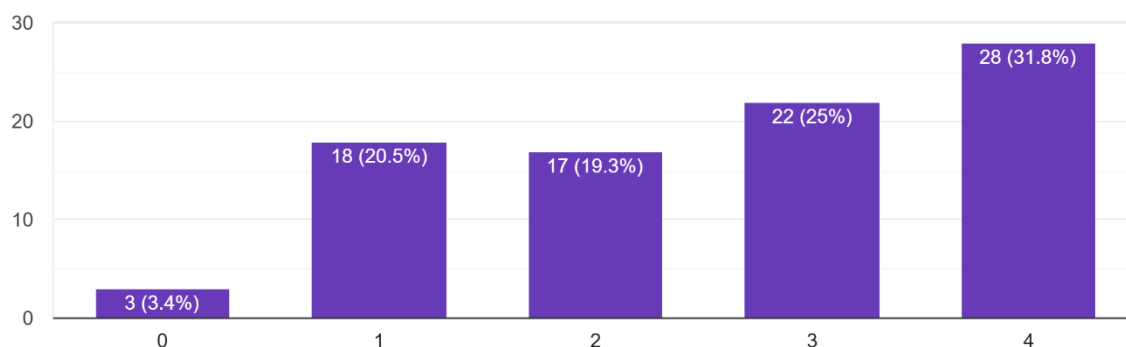
87 responses



За исказот „Менаџерите ни ги соопштуваат стандардите кои мораме да ги познаваме за да ја извршуваме својата работа“, дадени се следните одговори: воопшто не - 3 испитаници (3,4%), одвреме-навреме - 12 испитаници (13,8%), понекогаш - 13 испитаници (14,9%), прилично често - 18 испитаници (20,7%), често, ако не секогаш - 41 испитаник (47,1%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 47,1% од испитаниците.

Графикон 42: Одговори на тврдењето: Менаџерите не бараат од нас повеќе од тоа што е сосема неопходно

21. Менаџерите не бараат од нас повеќе од тоа што е сосема неопходно.
88 responses



За исказот „Менаџерите не бараат од нас повеќе од тоа што е сосема неопходно“, дадени се следните одговори: воопшто не - 3 испитаници (3,4%), одвреме-навреме - 18 испитаници (20,5%), понекогаш - 17 испитаници (19,3%), прилично често - 22 испитаници (25%), често, ако не секогаш - 28 испитаници (31,8%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците, односно 31,8% од испитаниците.

3. Наоди од дескриптивна статистика

Табела 2: Основни статистички показатели за применетите лидерски стилови кај вработените на менаџерски позиции

	трансформациски стил	трансакциски стил	либерален стил
Valid	16	16	16
Mean	3.406	3.063	2.896
Std. Deviation	0.424	0.544	0.617
Minimum	2.500	2.167	1.667
Maximum	4.167	4.000	4.000

Врз основа на добиените одговори на прашалникот за вработените на менаџерски позиции се направи статистичка обработка на податоците. Дескриптивните податоци, број на испитаници, аритметичка средина (M), стандардно отстапување (SD), минимум и максимум во однос на добиените одговори од вработените на менаџерска позиција се прикажани во табела 2.

Од добиените резултати во однос на аритметичката средина (M), може да се забележи дека вработените на неменаџерски позиции во малите и во средните претпријатија во најголема мера го применуваат трансформацискиот лидерски стил- $M=3.406$. трансакцискиот лидерски стил е на второ место по примена, со значително пониска вредност од трансформацискиот стил, $M=3.063$. Либералниот лидерски има најниска средна вредност $M=2.896$, што сугерира дека вработените на менаџерски позиции најмалку го применуваат.

Трансформацискиот стил има најниска стандардна девијација $SD=0.424$. Стандардната девијација за трансакцискиот стил е $SD=0.544$, а додека, пак, либералниот лидерски стил има највисока стандардна девијација, $SD=0.617$. трансформацискиот стил има највисок максимален скор (4,167), а либералниот лидерски стил најнизок минимален скор (1,667).

4. Наоди од тестирање хипотези

- ❖ *X1: Постојат разлики во перцепираните лидерски стилови кај мажите и жените (вработени на неменаџерски позиции)*

Дескриптивните податоци, број на испитаници, аритметичка средина (M), стандардна девијација (SD), минимум и максимум во однос на истражуваната хипотеза се прикажани во табела 3.

Табела 3: Основни статистички показатели за перцепираните лидерски стилови кај мажите и жените (на неменаџерски позиции)

	трансформациски стил		трансакциски стил		либерален стил	
	жени	мажи	жени	мажи	жени	мажи
Valid	63	25	63	25	63	25
Mean	2.870	2.603	3.003	2.800	3.132	2.933
Std. Deviation	1.084	1.136	1.087	0.975	0.881	1.058
Minimum	0.417	0.750	0.167	1.000	1.000	0.667
Maximum	4.000	4.000	4.167	4.167	4.333	4.333

Примерокот се состои од 63 жени и 25 мажи вработени на неменаџерски позиции. Може да се забележи дека групата на жени е значително поголема, што може да влијае на статистичките показатели за перцепираните лидерски стилови - трансформациски, трансакциски и либерален кај жените и мажите.

Ако се споредат аритметичките средини, за двете групи либералниот стил е највисоко перцепиран, жени: $M = 3.132$; мажи: $M = 2.933$), а трансформацискиот стил е најниско перцепиран, жени $M = 2.870$; мажи: $M = 2.603$). Жените имаат повисоки средни вредности од мажите во однос на перцепцијата на трите лидерски стила. Најголема разлика во перцепцијата помеѓу половите има кај трансформацискиот стил.

Во однос на стандардното отстапување, жените покажуваат најголема конзистентност во перцепцијата на либералниот стил, додека мажите се најкозистентни во перцепцијата на трансакцискиот стил.

Не постои разлика во максималниот скор на кој било од трите перцепирани лидерски стилови помеѓу мажите и жените, трансформациски стил: 4.000; трансакциски стил: 4.167 и либерален стил: 4.333. Во однос на трансформацискиот стил: жените покажуваат малку понизок минимален скор (0.417) во споредба со мажите (0.750); за трансакцискиот стил: жените покажуваат значително понизок минимален скор (0.167) во споредба со мажите (1.000) и за либералниот стил: мажите покажуваат понизок минимален скор (0.667) во споредба со жените (1.000).

Со цел тестирање на првата хипотеза која бара разлики во однос на перцепираните лидерски стилови кај мажите и жените, вработени на неменаџерски позиции, направен е t-тест за независни групи прикажан во табела 4.

Табела 4: Разлики во перцепираните лидерски стилови кај мажите и жените (на неменаџерски позиции)

	t	df	p
трансформациски стил	1.028	86	.307
трансакциски стил	0.811	86	.419
либерален стил	0.901	86	.370

Од табелата може да се утврди дека t-тестот покажа дека не постојат статистички значајни разлики во перцепираните лидерски стилови кај мажите и жените вработени на неменаџерски позиции во малите и во средните претпријатија. Имено, за трансформациски стил $t=1.028$; и бидејќи $p=.307 > 0.05$ - нема статистички значајна разлика во перцепцијата на трансформацискиот лидерски стил помеѓу мажите и жените на неменаџерски позиции; за трансакциски стил $t=0.811$; и бидејќи $p=.419 > 0.05$ - нема статистички значајна разлика во перцепцијата на трансакцискиот лидерски стил меѓу мажите и жените на неменаџерски позиции и за либерален стил $t=0.901$; и бидејќи $p=.370 > 0.05$ - нема статистички значајна разлика во перцепцијата на либералниот лидерски стил помеѓу мажите и жените на неменаџерски позиции.

Иако се забележани одредени нумерички разлики во средните вредности за перцепцијата на трите стила, анализата со t-тест покажа дека овие разлики не се доволно големи за да се сметаат за статистички значајни. Врз основа на тоа, може да се заклучи дека полот на вработените на неменаџерски позиции не е фактор што значајно влијае на перцепцијата на лидерските стилови (трансформациски, трансакциски или либерален). Според тоа, првата хипотеза на истражувањето се отфрла.

- ❖ *X2: Постојат разлики во перцепираните лидерските стилови кај вработените со различно ниво на образование (вработени на неменаџерски позиции)*

Дескриптивните податоци, број на испитаници, аритметичка средина (M), стандардна девијација/отстапување (SD), минимум и максимум во однос на истражуваната хипотеза се прикажани во табела 5.

Табела 5: Основни статистички показатели за перцепираните лидерски стилови според различно ниво на образование

	трансформациски стил		трансакциски стил		либерален стил	
	средно образование	високо образование	средно образование	високо образование	средно образование	високо образование
Valid	14	74	14	74	14	74
Mean	3.161	2.725	3.190	2.899	3.190	3.054
Std. Deviation	0.814	1.137	0.844	1.088	0.931	0.938
Minimum	1.417	0.417	1.000	0.167	1.667	0.667
Maximum	4.000	4.000	4.167	4.167	4.333	4.333

Примерокот се состои од 14 вработени со завршено средно образование и 74 вработени со завршено високо образование. Во групата испитаници со завршено високо образование опфатени се испитаниците со завршени додипломски студии (тригодишни/четиригодишни) и испитаниците со завршени магистерски/специјалистички студии. Може да се забележи дека групата на вработени на неменаџерски позиции со завршено високо образование е значително поголема, што може да влијае на статистичките показатели за перцепираните лидерски стилови - трансформациски, трансакциски и либерален кај испитаниците.

Кај вработените со завршено средно образование, највисоко перцепирани се трансакцискиот и либералниот стил $M=3.190$, додека трансформацискиот стил е малку понизок $M=3.161$. Кај вработените со завршено високо образование:

највисоко перцепиран е либералниот стил $M=3.054$, па следува трансакцискиот стил, а најниско перцепиран е трансформацискиот стил.

Во однос на стандардното отстапување, за перцепцијата на трансформацискиот стил вработените со високо образование имаат значително поголема варијабилност во одговорите $SD=1.137$, додека тие со средно образование $SD=0.814$ се поконзистентни. Слично е и за перцепцијата на трансакцискиот стил, кај испитаниците со високо образование $SD=1.088$, а кај тие со средно образование $SD=0.844$. Либералниот стил е релативно слично перцепиран кај двете групи $SD=0.93$.

Нема разлики во максималниот скор за кој било од трите лидерски стилови помеѓу вработените со средно и високо образование, највисока е перцепцијата за либералниот стил (4.333), а најиската за трансформацискиот стил (4.000). Вработените со високо образование имаат најнизок минимални скор, особено за трансформацискиот (0.417) и трансакцискиот стил (0.167).

Со цел тестирање на втората хипотеза која бара разлики во однос на перцепираните лидерски стилови кај вработените на неменаџерски позиции со различно ниво на образование (средно или високо образование), направен е t-тест за независни групи прикажан во табела 6.

Табела 6: Разлики во перцепираните лидерски стилови според различно ниво на образование

	t	df	p
трансформациски стил	1.366	86	.176
трансакциски стил	0.949	86	.345
либерален стил	0.500	86	.619

Од табелата може да се утврди дека t-тестот покажа дека не постојат статистички значајни разлики во перцепираните лидерски стилови кај вработените на неменаџерски позиции со различно ниво на образование во малите и во средните претпријатија. Имено, за трансформацискиот стил, $t=1.366$; и бидејќи $p=.176 > 0.05$ - нема статистички значајна разлика меѓу

вработените со средно и вработените со високо образование во однос на перцепирањето на овој стил; за трансакцискиот стил $t=0.949$, и бидејќи $p=.345>0.05$ - нема статистички значајна разлика меѓу вработените со средно и вработените со високо образование во однос на перцепирањето на овој стил, а за либералниот стил $t=0.500$ и бидејќи $p=.619>0.05$ - нема статистички значајна разлика меѓу вработените со средно и вработените со високо образование во однос на перцепирањето на овој стил.

Врз основа на овој статистички тест, може да се заклучи дека нивото на образование (средно наспроти високо) не е фактор кој значајно влијае на перцепцијата на лидерските стилови (трансформациски, трансакциски или либерален) кај вработените на неменаџерски позиции. Вработените, без оглед на нивното образование, перцепираат и оценуваат примена на овие стилови од нивните менаџери на статистички сличен начин. Според тоа, втората хипотеза на истражувањето се отфрла.

- ❖ *Х3: Постојат разлики во перцепираните лидерски стилови кај вработените со различна должина на работен стаж (вработени на неменаџерски позиции)*

Дескриптивните податоци, број на испитаници, аритметичка средина (М), стандардно отстапување (SD), минимум и максимум во однос на истражуваната хипотеза се прикажани во табела 7.

Табела 7: Основни статистички показатели за перцепираните лидерски стилови кај вработените со различна должина на работен стаж

	трансформациски стил		трансакциски стил		либерален стил	
	1- 10 год.	повеќе од 10 год.	1- 10 год.	повеќе од 10 год.	1- 10 год.	повеќе од 10 год.
Valid	45	43	45	43	45	43
Mean	2.741	2.851	2.948	2.942	3.081	3.070
Std. Deviation	1.074	1.136	0.963	1.155	0.879	0.996
Minimum	0.500	0.417	0.667	0.167	1.000	0.667
Maximum	4.000	4.000	4.167	4.167	4.333	4.333

Примерокот се состои од испитаници групирани во две групи - 45 вработени на неменаџерски позиции со должина на работен стаж од 1-10 години и 43 вработени на неменаџерски позиции со должина на работен стаж повеќе од 10 години. Највисоки средни вредности кај двете групи може да се забележат за либералниот стил, кај вработените со стаж од 1-10 години $M=3.081$, а кај вработените со стаж повеќе од 10 години $M=3.070$. За трансакцискиот стил, $M=2.948$ кај вработените со стаж од 1-10 години, а кај вработените со стаж повеќе од 10 години $M=2.942$. Најмалку перцепиран стил кај двете групи е трансформацискиот стил $M=2.741$ кај вработените со стаж од 1-10 години и $M=2.851$ кај вработените со стаж повеќе од 10 години.

Во сите три стила, стандардните девијации се малку повисоки кај вработените со повеќе од 10 години стаж (1.136, 1.155, 0.996) во споредба со оние со 1-10 години (1.074, 0.963, 0.879).

Највисокиот максимален скор за секој лидерски стил е ист без разлика на должината на работниот стаж, додека пак за минималниот скор се забележува дека вработените со подолг работен стаж (>10 год.) имаат пониски вредности за сите три стила, особено за трансакцискиот стил (0.167 наспроти 0.667).

Со цел тестирање на третата хипотеза која бара разлики во однос на перцепираните лидерски стилови кај вработените на неменаџерски позиции со различна должина на работен стаж, направен е t-тест за независни групи прикажан во табела 8.

Табела 8: Разлики во перцепираните лидерски стилови кај вработените со различна должина на работен стаж

	t	df	p
трансформациски стил	-0.467	86	.642
трансакциски стил	0.028	86	.978
либерален стил	0.059	86	.953

Од табелата може да се утврди дека t-тестот покажа дека не постојат статистички значајни разлики во перцепираните лидерски стилови кај вработените на неменаџерски позиции со различна должина на работен стаж. Имено, за трансформацискиот стил $t=-0.467$; и бидејќи $p=.642>0.05$; - нема статистички значајни разлики меѓу вработените со работен стаж 1-10 години и вработените со повеќе од 10 години работен стаж во однос на перцепирањето на трансформацискиот стил; за трансакцискиот стил - $t=0.028$; и бидејќи $p=.978>0.05$ - не постои статистички значајна разлика во перцепцијата на трансакцискиот лидерски стил помеѓу вработените со различна должина на работен стаж и за либералниот стил- $t=0.059$; и бидејќи $p=.953>0.05$ - не постои статистички значајна разлика во перцепцијата на либералниот лидерски стил помеѓу вработените со различна должина на работен стаж. Ова укажува на фактот дека должината на работниот стаж не е значаен фактор за тоа како вработените ги перцепираат трансформацискиот, трансакцискиот и

либералниот лидерски стил. Според тоа, третата хипотеза на истражувањето се отфрла.

IV. Дискусија во однос на хипотезите

Во рамките на овој магистерски труд, беше спроведено истражување во доменот на малите и на средните претпријатија со цел да се увидат реалните состојби, како и перцепциите на вработените во однос на лидерството и лидерските стилови. Истражувањето беше спроведено кај две целни групи, од една страна менаџерите во малите и во средните претпријатија, а од друга страна вработените на неменаџерски позиции во малите и во средните претпријатија. Потоа, добиените резултати беа анализирани и интерпретирани со цел да се анализираат и интерпретираат поставените хипотези на истражувањето. Ова истражување имаше за цел да испита кои лидерски стилови се присутни во малите и во средните претпријатија и поврзаноста на стиловите на лидерството со полот, образованието и стажот на испитаниците со користење на прилагодена верзија на Мултифакторскиот прашалник за лидерство (MLQ).

По извршената анализа на резултатите од истражувањето се забележува дека не постои поврзаност меѓу полот, различното ниво на завршено образование и должината на работен стаж во однос на перцепцијата на лидерските стилови кај вработените на неменаџерски позиции во малите и во средните претпријатија.

Во продолжение образложени се хипотезите на истражувањето.

Хипотеза 1 - *Постојат разлики во перцепираните лидерски стилови кај мажите и жените (вработени на неменаџерски позиции).* Со цел да се тестира првата хипотеза која бара разлики во однос на перцепираните лидерски стилови кај мажите и жените, вработени на неменаџерски позиции, беше направен t-тест за независни групи. Се покажа дека не постојат статистички значајни разлики во однос на перцепираните лидерски стилови кај мажите и жените вработени на неменаџерски позиции во малите и во средните претпријатија. Со тоа првата хипотеза на истражувањето беше отфрлена.

Хипотеза 2 - *Постојат разлики во перцепираните лидерски стилови кај вработените со различно ниво на образование (вработени на неменаџерски позиции).* Со цел да се тестира втората хипотеза која бара разлики во однос на перцепираните лидерски стилови кај вработените на неменаџерски позиции со различно ниво на образование (средно или високо образование), направен е t-тест за независни групи. Се покажа дека не постојат статистички значајни разлики во однос на перцепираните лидерски стилови кај вработените на неменаџерски позиции со различно ниво на образование во малите и во средните претпријатија. Со тоа втората хипотеза на истражувањето беше отфрлена.

Хипотеза 3 - *Постојат разлики во перцепираните лидерски стилови кај вработените со различна должина на работен стаж (вработени на неменаџерски позиции).* Со цел да се тестира третата хипотеза која бара разлики во однос на перцепираните лидерски стилови кај вработените на неменаџерски позиции со различна должина на работен стаж, направен е t-тест за независни групи. Се покажа дека не постојат статистички значајни разлики во однос на перцепираните лидерски стилови кај вработените на неменаџерски позиции со должина на работен стаж од 1-10 години и вработените со повеќе од 10 години работен стаж. Со тоа третата хипотеза на истражувањето беше отфрлена.

Добиените резултати од вработените на неменаџерски позиции покажуваат дека тие во најголема мера перцепираат примена на либералниот стил во малите и во средните претпријатија. Иако овој стил дава најголема автономија, тој често се поврзува со пасивност и избегнување одговорност од страна на менаџерот, што во теоријата на лидерството се смета за најнеефективен стил и често води до конфузија и послаби резултати во работењето.

Додека пак, дескриптивната анализа на добиените резултати сугерира дека менаџерите во овој примерок најмногу се идентификуваат со трансформациското лидерство, кое е поврзано со инспирирање и мотивирање на вработените, додека либералното лидерство, кое дава најголема слобода, е најмалку популарно меѓу нив. Трансформацискиот лидерски стил, кој е поврзан со инспирирање и мотивирање на вработените, градење доверба и насочување

кон заедничка визија, традиционално се смета за најефективен и најпосакуван во современите организации (Bass & Avolio, 1994).

Резултатите од истражувањето укажуваат дека перцепцијата на трансформацискиот, трансакцискиот и либералниот стил не е значително обликувана од полот на вработените (мажи наспроти жени). Во однос на нивото на образование на вработените (средно наспроти високо), се покажа дека тоа не е клучен фактор кој ја менува нивната перцепција за лидерските стилови во работната средина. Исто така, кај вработените на неменаџерски позиции со помала должина на работен стаж (1-10 години) и оние со долгогодишно искуство (повеќе од 10 години) не е пронајдена значајна разлика во перцепцијата на ниту еден од трите лидерски стилови.

Според ова, може да потврдиме дека полот, различното ниво на образование и должината на работен стаж немаат значајно влијание врз перцепираните лидерски стилови кај вработените на неменаџерски позиции.

V. Заклучок

Одамна постои голем интерес за лидерството, а проучувањето на лидерството како научна дисциплина започнало на почетокот на минатиот век. Постигнат е одреден напредок во однос на теоријата и истражувањата за лидерството, но сè уште останува многу да се научи. Главна причина е постоењето огромен број публикации и големиот напор којшто се вложува за да се истражува лидерството. Во последните години, истражувачките прашања и пристапи се поразновидни што ќе придонесе за поквалитетни истражувања на темата.

Лидерството е проучувано на различни начини, во зависност од методолошките преференции на истражувачот и дефиницијата за лидерство. Повеќето истражувачи се занимаваат само со тесен аспект на лидерството, а повеќето емпириски студии спаѓаат во различни линии на истражување, како што се особината, однесувањето, моќта и ситуациските пристапи. Во последните години, има зголемен напор за пресекување и интегрирање на овие пристапи.

Повеќето истражувачи ја оценуваат ефективноста на лидерството во однос на последиците за следбениците и другите засегнати страни во организацијата, но изборот на променливи на исходот значително се разликува од истражувач до истражувач (Yukl, 2012). Критериумите се разликуваат во многу важни аспекти, вклучително и тоа колку се непосредни и дали имаат субјективни или објективни мерки. При оценување на ефективноста на лидерството, треба да се земат предвид повеќе критериуми за справување со овие сложености и различните преференции на различните засегнати страни.

Голем број студии спроведени од Tejeda (2001), Avolio и Bass, покажале дека MLQ е навистина валиден инструмент за голем број типови лидерство. Tejeda (2001) најпрво открил дека намалениот сет на ставки од MLQ покажал прелиминарен доказ за предвидувачка и конструктивна валидност; второ, трансформациските потскапи или ставки биле меѓусебно високо поврзани во поддршка на конвергентната валидност; и трето, трансформациските скапи на лидерство биле негативно поврзани и со потскалите „менаџмент по исклучок“ и

со пасивното лидерство, обезбедувајќи поддршка за дискриминаторска валидност (Vinger & Cilliers, 2006).

Може да се констатира дека оваа студија емпириски потврди дека не постои силна корелација меѓу демографските карактеристики, како што се полот, нивото на образование како и должината на работниот стаж и перцепцијата на лидерските стилови кои се применуваат во малите и во средните претпријатија.

Резултатите добиени од ова истражување може да послужат како насоки за анализа на темата за лидерство, перцепцијата на лидерските стилови и за нејзино надоградување.

Лидерскиот стил е клучен фактор за работењето и одржливоста на малите и на средните претпријатија. Поради природата, карактеристиките и средината во која опстојуваат малите и средните претпријатија потребен е специфичен и прилагодлив пристап кон лидерството. Во суштина, функционирањето на едно мало и средно претпријатие е неразделно поврзано со квалитетот на неговото лидерство, докажувајќи дека визијата, вредностите и активностите на една индивидуа имаат главна улога. Постојат голем број емпириски и теоретски докази кои го поддржуваат тврдењето дека лидерството е клучен фактор за работењето на малите и на средните претпријатија.

VI. Користена литература

1. Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
2. Bass, B. M. (1990). 'From transactional to transformational leadership: learning to share the vision', *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 19–31.
3. Bass, B.M. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5),21-27.
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications
5. Belcourt, M., Singh, P., Snell, A.S., Morris, S.S. & Bohlander, W.G. (2017). *Managing Human Resources*. Toronto: Nelson Education
6. Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books
7. Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: The strategies for taking charge* (2nd ed.). New York, NY: Harper & Row.
8. Бојациоски, Д. & Ефтимов, Љ. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Економски факултет.
9. Боландер, Џ.В. & Снел, С.А. (ур.).(2011). *Управување со човечки ресурси*. Кочани: Генекс
10. Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
11. Conger, A. J. (2011). *Charismatic Leadership* in Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (Eds.). *The SAGE Handbook of Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications
12. Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed.). Mason, OH: Thomson, South-Western.
13. Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. London, UK: Pitman.
14. Gibson, L.J., Ivancevich, M. J., Donnelly, H. J. (Jr.) & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw- Hill
15. Ghiselli, E. (1971). *Explorations in Management Talent*. Santa Monica, CA: Goodyear.

16. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
17. Закон за трговски друштва. (2013). Службен весник на Република Македонија, бр.28/2004 од 30.4.2004. Скопје: ЈП Службен весник на Република Македонија.
18. Закон за основање на агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија. Службен весник на Република Македонија, бр.60/2003 од 22.9.2003. Скопје: ЈП Службен весник на Република Македонија.
19. Harney, B., Gilman, M, Mayson, S. & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (16) <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>, пристапено на 01.7.2023
20. Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2005). “What We Know About Leadership”. *Review of General Psychology*, 9(2).
21. Jackson, G. R. (2020). *Leadership Strategies for Success of Small to Medium Urban Enterprises*. Walden University.
22. Jovanovic, D. (2022). *Teorijske osnove liderstva u obrazovanju*. Nis: Universitet u Nisu-Filozofski Fakultet.
23. Kirkpatrick, A.S. & Locke, A.E. (1991). *Leadership: do traits matter?* Academy of Management Executive. vol.5, no.2
24. Kocherbaeva, A., Samaibekova, Z., & Isabaeva, K. (2019). *Leadership and leaders in successful small and medium enterprises*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 359, 89-94
25. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
26. Kotter, P.J. (1999). *What Leaders Really Do*. USA: Harvard Business Review Book.
27. Kreitner, R. & Kinicki, A. (2009). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.

28. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology, 10, 271–301.
29. Manning, G., & Curtis, K. (2012). *The art of leadership*. McGraw-Hill Irwin.
30. Mc Clean, E., & Collins, C.J. (2019). Expanding the concept of fit in strategic human resource management: An examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes. *Human Resource Management*, 58(2), 187–202. <https://doi.org/10.1002/hrm.21945>
31. Multifactor Leadership Questionnaire. <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>, посетено на 18.6.2023
32. *Национална Стратегија за мали и средни претпријатија*. (2018). Република Македонија: Министерство за економија.
33. *Национална Стратегија за вработување 2021-2017 година со Акциски план за вработување 2021-2023*. (2021). Министерство за труд и социјална политика. Скопје
34. Национална платформа за женско претприемништво (2023). *Барометар за женско претприемништво 2023*, преземено на 21.1.2025
35. Николоски, Т. (2000). *Психологија на трудот*. Скопје: Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ - Филозофски факултет
36. Northouse, G.P. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
37. Nyakato, E. & Alasan, I.I. A mixed-methods approach to leadership styles in small and medium sized businesses in Uganda. *Eximia Journal*, Vol. 5, 433-456, July, 2022.
38. OECD (2023), *Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes 2023*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a4c818d1-en>, преземено на 15.10.2024.
39. OECD (2021), *Entrepreneurship Policies through a Gender Lens*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/71c8f9c9-en>, преземено на 15.10.2024.

40. OECD. (2010). *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264080355-en> , преземено на 15.10.2024.
41. Општина Охрид. (2018). *Економска анализа за поединечни економски гранки на Општина Охрид и деловни можности за развој*.
42. Петковски, К. & Јошевска Ф. (2015). *Предизвиците на менаџментот и лидерството во Јулитно-образовните институции*. Битола: Херакли комерц-Битола.
43. Reeg, C. (2015). *Micro and small enterprises as drivers for job creation and decent work*.
44. Robbins, P.S. & Coulter, M. (2019). *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
45. Roslan, A.A., Mahmood, R., Abdullah, M.H. & Tajudin, A. (2010). *The mediating effects of entrepreneurial orientation on the relationship between leadership styles and performance of SMEs in Malaysia*. <https://etd.uum.edu.my/2305/> , посетено на 30.6.2023
46. Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York, NY: Praeger.
47. Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81–94.
48. Република Северна Македонија Државен завод за статистика (2024). *Северна Македонија во бројки*. Скопје: ДПТУ МАР-САЖ Ташко ДООЕЛ СКОПЈЕ.
49. Република Северна Македонија Државен завод за статистика (2022). *Вкупно резидентно население, домаќинства и станови во РСМ, Попис 2021*. Скопје: Европа 92 ДООЕЛ.
50. Senior, B. & Swailes, S. (2016). *Organizational Change*. Harlow: Pearson Education Limited.
51. Simonet, D. V., & Tett, R. P. (2012). *Five perspectives on the leadership-management relationship: A competency-based evaluation and integration*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 199–213.
52. Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. London: Routledge
53. Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited

54. Tracy, B. (2010). *How the Best Leaders Lead: proven secrets to getting the most out of yourself and others*. New York: AMACOM
55. Spinelli, R.J. (2006). The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment. *Hospital Topics*, 84, 11 - 19.
56. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership, a survey of the literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25, 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
57. Симонческа, Л. (2013). *Менаџмент*. Охрид: Коста Абраш АД Охрид
58. *Статистички годишник на Република Северна Македонија* (2024). Државен Завод за Статистика, преземено на 20.5.2024
59. Tejeda, M.J. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendation. *Leadership Quarterly*, 12 (1), 31-52.
60. Thanh, N. H. & Quang, N. V. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence from Vietnam's Public Sector. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
61. Vinger, G. & Cilliers, F. (2006). Effective Transformational Leadership Behaviours for Managing Change. *SA Journal of Human Resources Management*, 4(2), 1-9
62. Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. (AM Henderson & T. Parsons, trans.; T. Parsons, ed.). New York: Free Press
63. Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *The Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261.
64. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
65. Yukl, G. A. (2012). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
66. Zaleznik, A. (1977, May–June). *Managers and leaders: Are they different?* Harvard Business Review, 55, 67–78.
67. Институт за стандардизација на Република Северна Македонија. *Мали и средни претпријатија*. https://isrsm.gov.mk/mk/small-and-medium-size-enterprises_p1117.html , посетено на 15.6.2023
68. Eurostat, (2020). *Small and medium-sized enterprises: an overview*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200514-1>, посетено на 30.6.2023

69. <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361>, посетено на 19.6.2023
70. Albaz, A., Dondi, M., Rida, T. & Schubert, J. (2020). *Unlocking growth in small and medium-size enterprises*. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/unlocking-growth-in-small-and-medium-size-enterprises>, посетено на 25.6.2023
71. *Human Resources Management for Small and Medium Enterprises (SME)*. <https://hrmhandbook.com/sme-hr/>, посетено на 30.5.2023
72. *The Importance Of HR In SMEs*. (2019). <https://medium.com/10-recruit/the-importance-of-hr-in-smes-dc6ddb76bac2> , посетено на 30.6.2023
73. *Role of Human Resources in SMEs: The One Who takes the Lead in Helping Businesses Mind their Business*. (2021). Role of Human Resources in SMEs - Zimyo
74. *Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs)*, European Commission, преземено на 26.01.2025, https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en
75. *2019 SBA Fact Sheet — North Macedonia*, European Commission, https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2019-11/sba-fs-2019_north-macedonia.pdf , retrieved on 10.12.2024
76. *2021 SME COUNTRY FACT SHEET North Macedonia*, European Commission, https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/document/download/263551c5-3278-4859-9213-058720f7fd4d_en , преземено на 15.10.2024
77. *An SME Strategy for a sustainable and digital Europe*, European Commission, Brussels, преземено на 10.3.2020, <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0103>
78. www.ohrid.gov.mk , преземено на 10.8.2024

VII. Прилози

1. Прилог 1- Прашалник (за вработени на менаџерски позиции)

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Упатство: Ве молам да издвоите 10 минути за пополнување на овој прашалник, познат како Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ кој се користи за потребите на магистерски труд на Филозофскиот факултет во Скопје. Учесството е анонимно и доброволно, сигурноста и анонимноста на податоците се загарантирани. Добиените податоци ќе бидат искористени исклучиво за потребите на магистерскиот труд на тема: „Лидерството во функција на успешно работење на малите и на средните претпријатија“.

Овој прашалник дава опис на Вашиот стил на лидерство. Подолу се наведени 21 описен исказ. Проценете колку често секоја изјава се однесува на Вас. Зборот *други* може да се однесува на Вашите вработени, клиенти или членови на групата.

0 = воопшто не **1** = одвреме-навреме **2** = понекогаш **3** = прилично често

4 = често, ако не секогаш

*Задолжителни полиња:

I. Дел

1. Пол*

- ☐ Машки
- ☐ Женски

2. Највисоко завршено ниво на образование*:

- ☐ Додипломски студии (тригодишни или четиригодишни)
- ☐ Магистерски или специјалистички студии
- ☐ Докторски студии

3.Години работен стаж*:

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- Повеќе од 20

4.Ниво на менаџерска позиција*:

- Високо ниво (директор)
- Средно ниво (раководител на оддел/одделение)
- Ниско ниво (супервизор, тим лидер)

II. Дел

1. Правам другите да се чувствуваат добро кога работат со мене. 0 1 2 3 4
2. Со неколку едноставни зборови им пренесувам што може и треба да направиме. 0 1 2 3 4
3. Им овозможувам на другите да размислуваат за постојните проблеми на нов начин. 0 1 2 3 4
4. Им помагам на другите околу мене да се усовршуваат. 0 1 2 3 4
5. Им кажувам на другите што треба да направат ако сакаат да бидат наградени за нивната работа. 0 1 2 3 4
6. Задоволен сум кога другите ги исполнуваат договорените стандарди. 0 1 2 3 4
7. Задоволен сум со тоа другите континуирано работат на ист начин. 0 1 2 3 4
8. Другите имаат целосна доверба во мене. 0 1 2 3 4
9. Предлагам привлечни насоки за тоа што можеме да направиме. 0 1 2 3 4
10. Им посочувам на другите нови начини на гледање на збунувачки и нејасни работи. 0 1 2 3 4
11. Им кажувам на другите што мислам за исполнувањето на нивните задачи. 0 1 2 3 4
12. Им давам признание/награди кога ќе ги исполнат своите цели. 0 1 2 3 4
13. Се додека работите функционираат не се обидувам ништо да променам. 0 1 2 3 4
14. Што и да сакаат да преземат другите е прифатено од мене. 0 1 2 3 4
15. Другите се горди да бидат поврзани со мене. 0 1 2 3 4
16. Им помагам на другите да најдат смисла во својата работа. 0 1 2 3 4
17. Ги поттикнувам другите да ги преиспитаат идеите кои никогаш претходно не размислувале. 0 1 2 3 4

18. Им посветувам лично внимание на другите кои се чувствуваат отфрлени. О 1
2 3 4

19. Нагласувам што можат да добијат другите за своите постигнувања. О 1 2 3 4

20. Им ги соопштувам стандардите кои мора да ги знаат за да ја извршуваат
својата работа. О 1 2 3 4

21. Од другите не барам повеќе од тоа што е сосема неопходно. О 1 2 3 4

2. Прилог 2- Прашалник (за вработени на неменаџерски позиции)

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Упатство: Ве молам да издвоите 10 минути за пополнување на овој прашалник, познат како Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ кој се користи за потребите на магистерски труд на Филозофскиот факултет во Скопје. Учетството е анонимно и доброволно, сигурноста и анонимноста на податоците се загарантирани. Добиените податоци ќе бидат искористени исклучиво за потребите на магистерскиот труд на тема: „Лидерството во функција на успешно работење на малите и на средните претпријатија“.

Овој прашалник дава опис на стилот на лидерство на Вашите менаџери. Подолу се наведени 21 описен исказ. Проценете колку често секоја изјава се однесува на Вашите менаџери.

0 = воопшто не **1** = одвреме-навреме **2** = понекогаш **3** = прилично често

4 = често, ако не секогаш

*Задолжителни полиња:

I. Дел

1. Пол*

- ☐ Машки
- ☐ Женски

2. Највисоко завршено ниво на образование*:

- ☐ Средно образование
- ☐ Додипломски студии (тригодишни или четиригодишни)
- ☐ Магистерски или специјалистички студии

- Докторски студии

3.Години работен стаж*:

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 15-20
- Повеќе од 20

II. Дел

1. Се чувствуваме пријатно со менаџерите во нашата организација. 0
1 2 3 4
2. Со неколку едноставни зборови менаџерите ни пренесуваат што може и треба да направиме. 0 1 2 3 4
3. Менаџерите нè поттикнуваат да размислуваме за проблемите на нов начин. 0
1 2 3 4
4. Менаџерите ни помагаат да се усовршуваме. 0 1 2 3 4
5. Менаџерите јасно ни кажуваат што треба да правиме ако сакаме да добиеме награда за нашата работа. 0 1 2 3 4
6. Менаџерите се задоволни кога ги постигнуваме договорените стандарди. 0 1
2 3 4
7. Менаџерите се задоволни кога континуирано работиме на ист начин. 0 1 2 3 4
8. Имаме целосна доверба во менаџерите на нашето претпријатие. 0 1 2 3 4
9. Менаџерите ни даваат добри насоки за тоа што би можеле да направиме. 0 1
2 3 4
10. Менаџерите ни посочуваат нови начини на гледање на збунувачки и нејасни работи. 0 1 2 3 4
11. Менаџерите ни кажуваат што мислат за нашата работа. 0 1 2 3 4
12. Менаџерите ни даваат признание/награди кога ќе ги исполниме своите цели.
0 1 2 3 4
13. Сè додека работите функционираат менаџерите не се обидуваат да прават промени. 0 1 2 3 4
14. Менаџерите прифаќаат што и да сакаме да направиме. 0 1 2 3 4
15. Горди сме кога нè поврзуваат со менаџерите. 0 1 2 3 4
16. Менаџерите ни помагаат да најдеме смисла во својата работа. 0 1 2 3 4
17. Менаџерите нè поттикнуваат да ги преиспитаеме идеите кои претходно не сме ги преиспитувале. 0 1 2 3 4

18. Менаџерите им посветуваат лично внимание на другите кои се чувствуваат отфрлени. 0 1 2 3 4

19. Менаџерите ни кажуваат што може да добиеме за своите постигнувања. 0 1 2 3 4

20. Менаџерите ни ги соопштуваат стандардите кои мораме да ги познаваме за да ја извршуваме својата работа. 0 1 2 3 4

21. Менаџерите не бараат од нас повеќе од тоа што е сосема неопходно. 0 1 2 3 4