

УНИВЕРЗИТЕТ „СВЕТИ КИРИЛ И МЕТОДИЈ“



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

**Влијанието на лидерството врз мотивацијата на вработените и
организациската ефикасност во Република Македонија
(магистерски труд)**

Кандидат:
Иво Стојаноски

Ментор:
Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2017 година

СОДРЖИНА

СОДРЖИНА	2
АПСТРАКТ	3
ABSTRACT	4
ВОВЕД.....	5
I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	18
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	36
III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	45
IV. ЗАКЛУЧОК.....	104
V. ЛИТЕРАТУРА	115
VI. ПРИЛОЗИ	121

АПСТРАКТ

Целта на овој труд е да се анализира влијанието на лидерството врз мотивацијата на вработените и ефикасноста на компаниите во Република Македонија. Улогата на лидерите во обезбедување на извонредни организациски перформанси е неоспорна. Потребата од адекватна мотивација, погодна организациска клима и ефикасна комуникација меѓу вработените и работодавачите е клучна во промовирање на вонсериски организациски перформанси. Високо развиените земји го имаат прифатено овој факт за лидерската улога и нејзиното влијание и тоа е веќе вклучено во сите сегменти од работењето. Република Македонија е земја во развој која, иако географски се наоѓа во Европа, сепак е прилично далеку кога се работи за истражување на позитивните ефекти на лидерството врз организациската ефикасност. Затоа, ова истражување е од голема важност за да помогне во наоѓање на врската меѓу лидерството и организациските перформанси, како и мотивација на вработените за обезбедување на висока продуктивност во компании со средна големина во Република Македонија. Во магистерскиот труд се користат квалитативни и квантитативни методи на истражување. Истражувањето се изведува со употреба на прашалник во кој прашањата се скроени во насока на анализирање на врската меѓу лидерството и организациските перформанси, моделот на лидерството, степенот до кој тој влијае врз организациската ефикасност, факторите кои ја детерминираат слабата ефикасност на еден работник и како лидерскиот стил може да влијае врз односите во организација на трудот и продуктивноста во различни компании со средна големина во Република Македонија. Анализата треба да покаже дали е неопходно лидерството да ги препознае потребите на работниците, да воведи систем на вреднување врз основа на вештини и заслуги, да обезбеди соодветна работна средина и организациска клима. Магистерскиот труд укажува на концепти и типови на лидерство во Република Македонија кои ќе овозможат и поттикнат слободен тек на информации меѓу работодавачот, менаџментот и вработените. Истражувањето покажува дека лидерското однесување претставува клучен фактор во растот на компаниите со средна големина како во услужните, така и во производствените дејности. **Клучни поими:** лидерство, мотивација, ефикасност на организацијата, организациска клима.

ABSTRACT

The purpose of this Master's Thesis is to analyze the impact of leadership on employees motivation and performance of companies in Republic of Macedonia. The role of the leaders in providing excellent organizational performance is undeniable. The need for adequate motivation, suitable organizational climate and effective communication between employees and employers is crucial in promoting the extraordinary organizational performance. Highly developed countries have accepted this facts about leadership role and its impact on the organizational performance and it is already implemented in all segments of operation. Yet, Republic of Macedonia as a developing country although geographically located in Europe, is still pretty far when it comes to harmonization of the model of leadership and the extent to which it affects the organizational efficiency. It is therefore, very important for this research to determine the relationship between leadership and organisational performance of employees as well as the motivation of the employees for providing high productivity in companies with medium size in Republic of Macedonia. In this Master's Thesis both qualitative and quantitative research methods will be used. Research will be completed through a questionnaire in which the questions are tailored towards determination of the link between leadership and organizational performance, the model of leadership and the extent to which it affects the organizational efficiency, the factors that determine the poor efficiency of a worker and how a leadership style could affect the relations in organizing labor and productivity in several different companies in Republic of Macedonia. The analysis will show whether it is necessary for the leadership to recognize the needs of the workers, to introduce awarding system based on skills and merit and to provide an appropriate working environment and organizational climate. The Master's Thesis should reveal the concepts and types of leadership in Republic of Macedonia that will enable and encourage the free flow of information between the employer, management and employees. The research should demonstrate that, leadership behavior is a key factor in the growth of companies both in service and manufacturing industries. **Key terms:** leadership, motivation, organisational performance, organizational climate.

ВОВЕД

Организацијата која нема доволно капитал може да го позајми, ако има лоша локација може да се пресели, ако не е доволно голема може да се вкрупни.

Меѓутоа, онаа организација која нема добри лидери скоро и да нема шанса да преживее.

Warren Bennis (пионер во областа на лидерството, роден 1925)¹

Осумдесеттите години од минатиот век во светот се сметаат како златните години на бизнис литературата. Сепак, за целата работа да се пренесе во практика требаа уште десетина години. Големите компании почнуваа со вложување на огромни средства во градењето на тимовите, но ја занемаруваа организациската клима и правилниот избор на карактери, а не само на вработените. Затоа првите обиди се неуспешни. Луѓето се добри работници, но не се компатибилни и најчесто немаат јак и способен лидер. Не е доволно само да се изберат најдобрите луѓе во компанијата и да се остават во една канцеларија да работат.² Во последните 25 години биле направени значајни напори во истражување на полето на организациската ефикасност на една компанија. Голем дел од овие студии биле направени за да се открие улогата која му е доделена на лидерството во насока на водење и унапредување на организациската ефикасност. Се повеќе се развивало прашањето за соодветен стил на лидер и неговото однесување како клучна карактеристика во подобрување на перформансот во организацијата. Се уште постои дебата за тоа дали и до кој степен лидерството може да влијае врз организациската ефикасност. Сепак веќе е јасно дека останува да се утврди само кој е најдобриот пристап, бидејќи не е спорно влијанието на лидерството врз ефикасноста, вработените и организациската клима.³ Три фактори го детерминираат опстанокот и успехот на една компанија: 1) организациска ефикасност, 2) задоволство на вработените од работата и 3) нивна ефективна посветеност.⁴

¹ wikipedia.org/wiki/Warren_Bennis

² Cummings and Schwab, 1973; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staudé, Amos, Klopper, Louw and Oosthuizen, 2004 . Performance in organizations; Determinants and Appraisal

³ International Business & Economics Research Journal – May 2008 Volume 7, Number 5

⁴ Bass, Riggio, 2006; Drucker, 2007 SEA - Practical Application of Science Volume III, Issue 1 (7) / 2015

Голем дел од истражувачите сметаат дека лидерите ги мотивираат и им помагаат на вработените да бидат компетентни и конкурентни преку нивните ефективни лидерски стилови.⁵ Поради тоа познавањето на ефективните стилови на лидерот имаат за цел да се промовираат високи стандарди во професионалниот развој на вработените и зголемување на нивната ефикасност во работата.⁶ Ефективно лидерство вклучува мотивирање, менаџмент со човечки ресурси, инспирација и аналитички вештини. Кога ќе се направи спој од сите овие сегменти, резултатите, како и задоволството на вработените во компанијата, се подобруваат, а тоа позитивно влијае врз ефикасноста и ефикасноста на целокупната компанија и секако врз профитот. Позитивните ефекти на лидерството врз организациската ефикасност се мерени преку човечките ресурси, организациската ефикасност и финансискиот резултат. Голем број студии за стилови на лидерство сугерираат дека праксата на лидер со променлив стил има позитивен ефект врз организациската ефикасност.⁷ Лидерството и организациската клима се центар на истражувањата во последните две декади, во најголем дел поради нивното меѓусебно влијание. Во минатото фокусот бил ставен на финансиската ефикасност, но денес нефинансиските индикатори како квалитет и задоволство на клиентите се главен показател за мерење на организациската ефикасност. Доколку некоја организација сака да ја подобри својата ефикасност, треба да се анализира и приспособи стилот на лидерство кон новите потреби. Лидер е збор кој се повеќе се наметнува пред зборот менаџер и се повеќе раководни луѓе тежнеат кон тоа да се нарекувани лидери наместо директори или шефови.

Што всушност претставува лидерство?

Кратката дефиниција за лидерство би можела да гласи: "Уметност на мотивирање на група луѓе кон постигнување на заедничка цел".⁸ Проширената верзија би била дека лидерството е убедувачки процес во име на некој, со цел вработените да ги извршуваат задачите потребни за да се исполнат организациските цели, како и визионерско настојување за совршена комуникација со другите.

⁵ Bass, Riggio, 2006; Luftman, 2004, SEA - Practical Application of Science Volume III, Issue 1 (7) / 2015

⁶ La Rue, Childs, Larson, 2004, SEA - Practical Application of Science Volume III, Issue 1 (7) / 2015

⁷ Bass, Riggio, 2006; Kouzes, Posner, 2007, Yukl, 2009, SEA - Practical Application of Science Volume III, Issue 1 (7) / 2015

⁸ <http://jalalonmanagementmatters>.

Исто така, лидерството е начин на создавање на следбеници како резултат на поседување на вистинското знаење и вештини. Питер Дракер изјавил: "Лидерството се однесува исклучиво на резултатите."⁹

Лидерството може да се дефинира на различни начини и затоа е многу тешко да се објасни само со една работна дефиниција. Лидерството не е само личност или група на личности на висока позиција. Лидерството е процес каде што лидерот е вклучен во различни активности за да постигне цел. Лидерството е комуникациски процес меѓу лидерот и индивидуите. Затоа, ефективноста на една организација зависи од ефективниот лидер, а ефективниот лидер е таа личност која има ефективен стил на лидерство. Лидерството е многу важен фактор во една организација. Лидерството подразбира вредности, креативност, интелектуален порив и знаење, самодоверба, етика, храброст, харизма и шарм. Добар лидер мора да има цел и балансиран карактер и вештини кои ќе ја стават таа цел во акција. Тој треба да води со визија, посветеност, интегритет, креативно да е отворен кон нови начини на работа и кон самите вработени и да се осигури дека добро завршената работа ќе добие пофалба, а секој неуспех ќе повлече одговорност.¹⁰ Разбирањето на врската меѓу лидерството и ефикасноста во организацијата е клучен фактор во создавање и развивање на компанија со висок степен на ефикасност. Откривање на методи и начини за подобрување на ефикасноста на компаниите е предизвик за секој модерен лидер. Од гледна точка на секој истражувач може да се констатира дека има одредена корелација меѓу стилот на лидерот и ефикасноста на организацијата. Но, природата на таа корелација се уште останува мистерија. Истото може да се заклучи и кога се истражува, како и зашто лидерството влијае врз организацијата. Тука е мотивот за да се направи овој магистерски труд кој донекаде би придонел за што подобро разбирање на процесите и состојбите кои допридонесуваат за организациска ефикасност, како и за разоткривање на врската меѓу лидерството и ефикасноста на организациите во Република Македонија.

⁹ blogspot.com/2010/01/do-we-need-leadership-in-management_07.html, Drucker P. F., *Managing for results*, Harper Collins Publishers, 2006;

¹⁰ Brindusa Maria POPA "The relationship between leadership effectiveness and organizational performance" Junior Lecturer *Journal of Defense Resources Management* 2012 vol 3 issue 1(4) Romania

Во своите истражувања Милехам и Спеис¹¹ дошле до следниве согледувања: „Ако менаџментот е наука, лидерството претставува уметност. Ако во менаџментот преовладува објективноста, во лидерството преовладува субјективноста. Ако во менаџментот се раководи со глава, лидерството се спроведува со срце. Ако менаџментот посакува да има развиена ефикасност, лидерството се стреми кон ефективност. Менаџментот ја гледа сегашноста, лидерството се стреми кон иднината. Менаџментот го почитува редот, лидерството промените и неизвесноста како предизвик. Менаџментот ја претпочита сигурноста, лидерството го обожува ризикот. Менаџментот се темели врз планирања, лидерството го спроведува насочувањето.“

Според Ngambi и соработници I (2010) и Ngambi (2011)¹² лидерството е процес на влијание врз посветеноста на другите да го реализираат својот полн потенцијал во постигнување на вредностите во заедничката визија со пасија и интегритет. Во околина каде што постои конкуренција во бизнисот, организациите се потпираат на нивниот лидер кој треба да им ги олесни промените и иновациите кои се потребни за да се одржи конкурентската предност. Ефективното лидерство помага да се обезбеди организациска ефективност.¹³ Како резултат на тоа многу теории за лидерство се појавија на сцена и тврдеа дека тие извршиле влијание врз ефективноста на организацијата преку перформансите на вработените. Студијата на Bass (1990)¹⁴ покажа дека 45% до 65% од сите фактори кои придонеле за неуспехот на една организација се одредени од лидерот. Стилот на лидерот има влијание врз однесувањето на вработените, во однос на прифаќање на стратегијата на фирмата и вредноста на организацијата кое директно било поврзано и со организациските резултати и со перформансите на вработените (Ehrhart, 2004).¹⁵

¹¹ Петковски К. (2000). *Лидерството и ефективната комуникација*, Битола стр. 56

¹² Research Academy of Social Sciences, <http://www.rassweb.com>, International Journal of Management Sciences, Vol. 2, No. 3, 2014, 149-160

¹³ Cummings and Schwab, 1973; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude, Amos, Klopper, Louw and Oosthuizen, 2004).

¹⁴ Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31

¹⁵ Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94

Од друга страна, менаџерите можат да имаат влијание врз посветеноста на вработените на квалитетот на услугите ако и самите се вклучени во процесот (Babakus et al. 2003).¹⁶ Додека различните лидерски стилови имаат способност да влијаат врз однесувањето на вработените на различни начини, менаџерите мора да бидат подготвени да усвојат соодветен стил на лидерство. Еден голем број на емпириски истражувања покажаа дека стилот на лидерот има влијание врз организациските перформанси и дека силните лидери ги надминуваат перформансите на слабите лидери.¹⁷ Понатаму, Goleman, Boyatzis, & McKee (2002)¹⁸ ја демонстрираат врска меѓу стилот на лидерот и перформансите во самата организација. Тие велат дека менаџерот кој влева страв може да креира тензија која може да создаде барани резултати за кратко време, но нема да има одржливост, за разлика од лидерот кој создава клима на отворена доверба каде што има проток на информации и со тоа креира организација која може да одговори на сите предизвици. Потребни се различни стилови во различни ситуации и секој лидер треба да знае кога да употреби одреден пристап. Не постои унифициран стил на лидерство за сите ситуации, бидејќи лидерот може да има знаење и вештини да дејствува ефективно во една ситуација, но нема да дејствува ефективно во друга ситуација.¹⁹ Целта на секоја организација не е само да преживее, туку да има одржливост со подобрување на перформансите. За да можат да одговорат на барањата на високо конкурентниот пазар, организациите мораат постојано да ги зголемуваат перформансите.²⁰ Претходната литература ја истакнуваше улогата на лидерството во постигнувањето на перформансите на организацијата.²¹ Меѓутоа резултатите од претходните студии за улогата на лидерот во зголемување на организациските перформанси се мешани. Едни студии²² сугерираат дека улогата на лидерот е критички важна за постигнување на високо ниво на перформанси. Меѓутоа други студии²³ сугерираат дека улогата на лидерот не е толку важна во постигнувањето на организациски перформанси.

¹⁶ Babakus, E., U. Yavas, O. M. Karatepe, and T. Avci. 2003. The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(3):272–86

¹⁷ Burns 1978; Bass 1990; Hater and bass 1988; Howell and Avolio 1993.

¹⁸ Goleman, Boyatzis, & McKee (2002)

¹⁹ Rad and Yarmohammadian, (2006).

²⁰ Arslan & Staub 2013

²¹ Boal & Hojijberg 2000; Peterson, Smith, Martorana & Owens 2003

²² Finkelstein & Hambrick, 1996; Katz & Kahn, 1978; Peterson, Smith, Martorana, & Owens 2003

²³ Pfeffer 1977; Meindl, Ehrlich & Dukerich 1985

Водењето (лидерството) е една од четирите главни задачи на лидерите, тие го одредуваат правецот на акција на организацијата, привлекуваат, задржуваат, мотивираат, инспирираат и развиваат односи со вработените засновани врз доверба и меѓусебна почит. Ефективно лидерство во организацијата настанува кога лидерите преземаат чекори да водат на начин кој е адекватен на ситуацијата или контекстот во кој настанува лидерството.

Стилот на лидерството е она што го карактеризира секој лидер кој со своето однесување го обликува начинот на кој пристапува кон планирањето, организирањето и контролирањето и го прави препознатлив. Стилот на лидерството е начин каде што се воспоставува однос меѓу лидерот и соработникот, како и сите други во организацијата, односно тоа е начин на кој лидерот го насочува однесувањето на подредените и средствата кои ги користи да ги придобие или принуди на посакуваното однесување.²⁴ Daniel Goleman²⁵ стиловите на лидерството ги рангирал на скала од **автократен преку авторитативен, демократски до партиципативен стил** за да го покаже степенот на авторитет и силата на донесување на одлука на лидерот и вработените.

Автократен/авторитативен стил на лидерство се карактеризира со филозофијата "Јас велам". Тој им кажува на вработените што да прават, дава чисти инструкции, но често ја игнорира вредноста или придонесот од вработените.²⁶ *Автократскиот стил*, кој го карактеризира лидерот кој има централизиран авторитет, ги одредува методите на работа и го ограничува пристапот на вработените во решавањето. Автократскиот лидер има централно место во тимот, сè решава сам, а послушноста и покорноста на членовите на тимот ја обезбедува така што развива чувство на зависност и несигурност кај членовите. Лидерот во лик на автократ командува, заповеда и работи применувајќи систем на казни и на награди. Автократското водење претставува таков начин на водење во кој целокупните овластувања и решенија се сконцентрирани во една личност што има неограничена моќ во донесувањето на решенија.

²⁴ Petković M., Janičijević N., Bogičević B., Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 301.

²⁵ Daniel G (2002) The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results. Little brown, Lancaster press, London.

²⁶ Iqbal N, Anwar S, Haider N (2015) Effect of Leadership Style on Employee Performance. Arabian J Bus Manag Review 5: 146.

Автократскиот/авторитативен лидер ги донесува правилата на однесување, ги донесува одлуките без влијание на подредените, презема одговорност при имплементирањето на целите во организацијата. Автократскиот/авторитативен лидер е централна варијабла во организацијата, неговите одлуки мора да бидат почитувани и неговите подредени немаат никакво влијание врз процесот на нивното донесување. Тој нема доверба во подредените и не е омилен меѓу вработените.

Авторитативниот лидер (авторитет) обезбедува чиста визија, мотивира и ги охрабрува вработените да преземат пресметлив ризик. Обезбедува слобода ги охрабрува вработените да бидат креативни во извршувањето на задачите. Како што опишува Goleman (2000)²⁷ "авторитативниот лидер е најголема движечка сила во секој аспект на организациската клима. Авторитативниот лидер е визионер и ги мотивира вработените да се посветат креативно на остварување на мисијата на организацијата. Овој тип на лидерство ја максимизира посветеноста на вработените кон целта и стратегијата на организацијата, слободата на иновации, експерименти и преземање пресметлив ризик."²⁸

Демократскиот стил на водење се карактеризира со филозофијата "Јас делегирам". Одлуките се донесуваат во рамките на тимот и секој член на тимот има еднаков инпут (внес). Демократскиот стил го карактеризира лидерот кој ги вклучува вработените во решавањето, вложува труд за да го сослуша мислењето на другите и да има целосна доверба во своите соработници, како и да ги прифати идеите и мислењата на своите подредени. Демократскиот стил на водење, за разлика од автократскиот, го карактеризира вклучување на соработници во процесот на донесување решенија. Демократот ги цени индивидуалноста и потребата на секој член од екипата, ги вклучува во планирањето и во организирањето на активностите на групата, ја поттикнува нивната самостојност и сл. Ваков лидер, освен издавањето наредби, вложува труд и ги слуша мислењата на другите.

²⁷ Goleman, D. (2000 March-April) Leaderships that gets results [Electronic version]. Harvard Business Review, p78, 80, 82, 83-85, 87.

²⁸ Pamela C. Liverman How leadership styles affect the success of an organization ,Cambridge College Msc , 2006

Со оглед на тоа што во овој систем на водење соработниците учествуваат во процесот на донесување решенија, тој уште се нарекува и партиципативно-демократски. Демократскиот стил на водење се заснова врз здрави меѓучовечки односи, кои го обележуваат овој стил на водење. Овој стил на раководење води кон високо задоволство од работата, развива позитивни ставови за меѓусебна соработка кон ефикасно извршување на одредените цели и претставува идеален стил на лидерство. Демократското водење е карактеристично за средните и големите компании.

Партиципативниот стил на лидерство се одликува со вклучување на сите членови на тимот во идентификација на основните цели на организацијата и развивање на процедури и стратегии како да се достигнат тие цели. Од оваа перспектива партиципативното лидерство се потпира на лидерската функција како фацилитатор. Една од најголемите придобивки од партиципативниот стил на лидерство е што процесот овозможува создавање на други лидери кои ќе можат да ја водат организацијата понатаму. Лидерот кој практикува партиципативен стил на лидерство овозможува останатите членови од тимот да ја покажат својата креативност, талент и нивните способности.²⁹ Кај партиципативниот стил на лидерство според други автори³⁰ целите се поставени и тимот донесува одлуки кои се однесуваат на работата. Одлуките се донесени откако се внесени сите идеи и предлози на сите членови од тимот. Значи, целите и одлуките не фаворизираат одредени предлози од поединци. Вработените се мотивирани со економски награди и чувство на вредност и важност. Овој стил на лидерство одржува пријателски однос меѓу лидерот и вработените.

Менторски стил на лидерство.³¹ Менторскиот стил е многу ефектен кога лидерот го обезбедува потребното менторство на вработените. Овој стил на лидерство му овозможува на лидерот да ги согледа слабостите и јаките страни на вработениот и одлучува како да ги поврзе кариерата и личните цели на вработениот (Goleman, 2000, p.87),³² а со тоа лидерот ќе помогне да се развијат долгорочните планови и да се достигне долгорочната цел.

²⁹ Д-р Мицески Трајче „Лидерство“, Економски факултет Штип 2009.

³⁰ Likert R. (1967) The human organization: Its management and value, NY McGraw-Hill

³¹ Pamela C. Liverman: How leadership styles affect the success of an organization ,Cambridge College, Ma, 2006

³² Goleman, D. (2000 March-April) Leaderships that gets results [Electronic version]. Harvard Business Review, pp78, 80, 82, 83-85,87

Како што нагласува Goleman (2000) “лидерот кој го игнорира овој стил губи многу моќна алатка: влијанието на климата и перформансите се видливо позитивни.” Додека овој стил се фокусира на личнит развој на вработениот истовремено ги подобрува и перформансите. Ефективната употреба на овој стил бара вработениот да поседува желба и способности за подобрување на неговите лични перформанси и лидер кој е посветен на развојот на вработениот. Менторскиот стил добро се покажува во многу бизнис ситуации, но е најнеефективен кога вработените на крајот се одлучуваат за него.” Еден од заклучоците на Goleman во неговото истражување е дека овој стил на лидерство е најмалку употребуван стил во организациите. Многу лидери не веруваат дека го имаат потребното време да им се посветат на вработените. Ефективниот лидер ја прави иницијалната инвестиција со очекување дека на крајот ќе му се врати. Истражувањето на Goleman нагласува дека овој стил има влијание врз перформансите и организациската клима.

Интересна е теоријата **"пат-цел"** за улогата на лидерството - формулирана од Мартин Г. Еванс и Роберт Ј. Хаус,³³ каде што авторите ја истакнуваат улогата на лидерот во учењето на подредените како да достигнат високи резултати. Според оваа теорија менаџер ориентиран кон работниците ќе понуди плата, унапредување, како и поддршка, сигурност и почитување. Свесен е за разликите меѓу работниците, но е подготвен да наградува според заслугите. Менаџер ориентиран кон задачите нуди помал избор на награди, не ги зема предвид разликите меѓу работниците и во мерењето на ефектот на работникот за наградите е поуспешен од менаџерот ориентиран кон работниците. Еванс верува дека лидерскиот стил што најмногу ги мотивира работниците зависи од наградите што ги сакаат. Мотивацијата за вршење на некоја тешка работа се зголемува како што се зголемува изведбата и очекуваните резултати. Оваа теорија се фокусира на начинот на кој лидерите влијаат врз очекувањата на следбениците. Хаусовиот модел во фокусот на интересот ги става очекувањата и интересот на вработените. Овде од вработените се очекува да постигнат високи резултати, да бидат наградени за тоа, а задачата на лидерот е да им го покаже патот по кој ќе ја постигнат целта.

³³ Martin G. Evans, Robert J., Haus.Evans, M.,1970. Leadership and Motivation: A Core Concept, Academy of Management Journal 13, 91-102.

Според овој модел, лидерот треба да биде способен да ги забележи способностите на вработените и врз основа на нивните различни способности да гради систем на наградување.³⁴

Лидерство наспроти менаџмент

Лидерството е составен дел на управувањето. Често поставувано прашање е дали добриот менаџер, по дефиниција, е и добар лидер и обратно. Посакуваниот одговор би го потврдил ваквото прашање. Но, дали секогаш е така? Искуствата покажуваат дека разликата меѓу менаџментот и лидерството е во фактот дека менаџерите наредуваат да се реализираат одредени активности, додека лидерите создаваат услови вработените да сакаат да ги реализираат таквите активности. Менаџерите се борат со тешкотиите, додека лидерите се справуваат со промените. Менаџерите се справуваат со проблемите, лидерите ги предизвикуваат промените. Менаџерите ја насочуваат својата енергија кон контролирање, лидерите вршат мотивирање и инспирирање на вработените и го развиваат чувството за самоконтрола.

Постојат четири популарни митови за менаџментот и лидерството:³⁵

Мит бр. 1: Дали секој може да биде лидер? Многу менаџери немаат доволна автентичност или знаење за сопствените вредности да бидат лидери;

Мит бр. 2: Дали лидерството носи деловни резултати? Доколку лидерството е поврзано со деловни (работни) резултати не би постоеле тешкотии и проблеми во препознавањето, односно идентификувањето на лидерот. Сепак, состојбите не се секогаш толку едноставни. Многу често целите и успехот на организацијата можат да го достигнат највисокото ниво со примена на менаџментот, додека, пак, успешните лидери не донесуваат секогаш позитивен резултат за краток временски период;

Мит бр. 3: Дали луѓето кои го достигнуваат врвот, секогаш се лидери? Најголемата заблуда е таа која укажува дека луѓето кои се наоѓаат на највисоката лидерска позиција се лидери.

³⁴ House R., 1971. A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly 16., 321-328.

³⁵ Grofee, R. & Jones, G. (2003). Why should anyone be lead by you, Leadership insights, Harvard Business School Press, p.64

Практиката покажува дека најчесто ваквите позиции се стекнуваат како резултат на политички и други слични влијанија. Од друга страна, лидерите можат да припаѓаат на пониски хиерархиски нивоа на организацијата, но она што е значајно е фактот дека тие имаат свои следбеници и

Мит бр. 4: Дали лидерите се успешни тренери? Лидерите ги инспирираат своите следбеници. Тие го поттикнуваат чувството на сигурност, храброст и ја подигнуваат нивната сила и енергија. Лидерите, во мал дел, се обучувачи, односно тренери. По однос на лидерството и лошата практика во која често се прави погрешен избор на лидер, Маслов вели: „Личноста која се стреми да ја добие моќта, поради моќ, најверојатно е личност на која моќта не треба да и припадне.³⁶ Таквите личности имаат тенденција кон користење на моќта на многу лош начин, да ја надминуваат, зголемуваат и да ја употребат за задоволување на сопствената себичност.“ Многу често се бара разграничување и воочување на заедничките карактеристики и разлики на лидерството и управувањето. Но, секако дека нема потреба да се „губи“ време во тоа дали во дадена прилика ќе се користи поимот лидерство или управување. Крајната цел е да се постигнат посакуваните резултати.

Отсуството на лидер има драматичен ефект. Без лидер организациите се движат многу полека, стагнираат и го губат патот. Ако донесувањето на одлуките на време е комплетно и точно, тогаш работите ќе одат на добро и одлуката сама по себе не менува ништо. Откога ќе се донесе одлука, организацијата се соочува со проблемот на имплементација - како да се завршат работите на време и на ефективен начин.³⁷ Многу организации пропаднале за тоа што имале преголема количина на менаџмент, а мала количина на лидерство. Постои многу длабока разлика меѓу менаџментот и лидерството. Менаџмент значи да се постигне, да се промени да се има одговорност за водење. Лидерство значи да се влијае, да се насочи во одреден правец, во одреден курс, акција, мислење. Разликата е важна, бидејќи според Бенис и Нанус менаџерите се лица кои работите ги прават добро, а лидерите се лица кои прават добри работи.³⁸

³⁶ Maslow, H. A. (2004). *Psihologija o menadžmentu*, Novi Sad: Adižes, str. 188

³⁷ Avery, G.C. (2004) *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. London: Sage.

³⁸ Pamela C. How leadership styles affect the success of an organization, Liverman Cambridge, Massachusetts, September 10, 2006

Лидерството како вештина

Како надградување на дилемата дали добриот менаџер е и добар лидер е и размислата дали лидерството е вештина која може да се научи од некој друг. Секако дека одговорот на оваа дилема упатува дека оваа вештина се развива и стекнува само по пат на сопственото искуство кое треба да се темели врз принципи, идеи и идеали.

“Лидерството е патување кое бара инвестиции во време и рефлексивност, не е нешто што може да се научи на еден петдневен семинар.”

Goleman (2000)³⁹

Процесот на создавање на лидер е во аналогија со работата на диригентот на симфонискиот оркестар.⁴⁰ Лидерот треба во секој момент да биде подготвен јавно да каже дека се гордее со секој член на неговиот тим, да умеет да побара мислење, да запраша што сакаат неговите следбеници, да знае да се заблагодари, како и да има доблест неговото јас да го стави во функција на зборот ние. Во услови на добра музичка изведба „кога музиката завршува, музичарите длабоко воздивнуваат и велат: Толку ни е мило што бевме дел од нешто величествено! Додека диригентот се врти кон публиката, според нивниот аплауз, сфаќа дека публиката мисли: Толку ни е мило што бевме дел од нешто величествено!“ Неговиот личен пример е императив за неговата успешна водствена улога. Тој може да бара од своите соработници само она со што самиот се одликува. „Водењето е давање пример, а не кажување. Кажувањето без личен пример претставува манипулација.“

Лидерството се гледа како водечка сила за подобрување на перформансите на организациите. Затоа ефективното лидерство се гледа како потенцијален извор на развојот на менаџментот и одржлива конкурентска предност за подобрување на организациските перформанси. Ова е така поради тоа што лидерството и помага на организацијата да ја постигне целта поефикасно со поврзување на перформансите, со наградување и обезбедување на потребните ресурси за вработените да можат да си ја завршат работата.

³⁹ Goleman, D. (2000 March-April) Leaderships that gets results [Electronic version]. Harvard Business Review.

⁴⁰ Maslow, H. A. (2004). Psihologija o menadžmentu, Novi Sad: Adizes, str. 196

Значење на магистерскиот труд

Испитувањето на мислењето на вработените и менаџерите во организациите со мала и средна големина во Република Македонија, овозможи да се одговори на прашањето за значењето на истражувањето за влијанието на лидерството врз мотивацијата на вработените и организациска ефикасност во македонските организации. Магистерскиот труд овозможи:

- Да се утврди врската меѓу лидерството и организацискиот перформанс во избраните фирми во Република Македонија;
- Да се одреди стилот на лидерот кој може да се примени во мали и средни претпријатија имајќи ги на ум разликите во организациската клима;
- Да се утврди влијанието на стилот на лидерот во зголемување на задоволството од работата и добра работна атмосфера;
- Да се прецизираат факторите кои всушност ги мотивираат вработените од ниска до висока продуктивност во нивните фирми;
- Да се согледаат можните идни решенија и стратегии кои ќе им овозможат и на лидерите и на вработените да ја зголемат кооперативноста и да ги подобрат нивните перформанси, како и нивните интерперсонални врски и
- Да се најдат можни алтернативи за создавање нови, подобри решенија во контекст на темелно научно и методолошко проучување на влијанието на ефективното лидерство врз организациските перформанси.

I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Од меѓународните искуства, лидерството најчесто е оценувано како постулат за успех на една компанија. Од прегледот на литературата и искуството, може да се заклучи дека лидерството е еден вид темел на успешни компании без разлика на големината и браншата во која работат, за што постојат евидентни и научно засновани докази за нивниот позитивен ефект во однос на зголемување на задоволството од работата, профитот на компанијата и намалување на флукуацијата на вработените. Robbins, Judge, Millett, & Waters-Marsh (2008)⁴¹ дефинираат дека организацискиот развој се претставува како планирана интервенција за промени кои се базирани на хуманистичко-демократски вредности кои се во потрага по подобрување на организациската ефективност и добробит на вработените.

1. Теории за лидерство

Студиите за лидерство овозможуваат да се разбере концептот на лидерство и влијанието на типот на лидерот врз мотивацијата на вработените и зголемување на организациската ефикасност на компанијата.

Студиите за лидерство поминуваат низ три фази:

- првата фаза се фокусира на теорија на карактеристики на лидерот,
- втората фаза се однесува на бихевијоралната теорија и
- третата фаза е застапена од ситуационата теорија.

1.1. Теорија на карактеристики на лидерот

Според одредени истражувачи⁴² теоријата на Великиот човек се поддржува од народот кој има мислење дека историјата треба да се објаснува со дејствување на голем човек или херој. Великиот човек влијае врз индивидуите преку неговата харизма, интелектуалната или политичката волја и внатрешната вредност. Оваа теорија доминираше после Првата и после Втората светска војна.

⁴¹ Robbins, Judge, Millett, & Waters-Marsh (2008) Organizational behavior 5th.edition, French Forest NSW, Pearson

⁴² Wikipedia (2007) Thomas Carlyle's "great man" theory.

Но резултатите направени од различни истражувачи покажаа голема неконзистентност. Skogdill (1948)⁴³ направил ревизија на 124 студии за карактеристики на лидерство од кои шест студии покажаа дека помладите лидери ја поддржуваат оваа теорија. Skogdill заклучил дека е потребно да се разгледува лидерството како релација на лицето и социјалната средина, а не како збир на карактеристики кои ги поседува еден лидер. Во 1949 година Nixon и Carter⁴⁴ публикувале една студија која имала големо влијание во дискредитирање на теоријата на карактеристики на лидерот. Може да се каже дека универзални карактеристики на еден лидер не постојат, но одредени податоци сугерираат дека различни карактеристики можат да водат до ефективно лидерство во различни ситуации (Outcalt HW(2000)).⁴⁵ Со време теоријата на карактеристики на лидерот била дискредитирана и напуштена и фокусот се свртел кон истражување на врската меѓу однесувањето на лидерот и групната ефикасност на работниците вклучително и задоволството.

1.2. Бихевијоралната теорија

Со тоа се стигнува до бихевијоралната теорија која се фокусира на врската меѓу однесувањето на лидерите и работниците во тимска работа. Теоријата била корисна како индикатор и дава разбирање на степенот на пријателството, меѓусебната доверба и топлина меѓу лидерот и неговите подредени. Квалитетот на работната средина за вработените, како и желбата на работодавачот да воведат позитивни мерки, се главните индикатори на оваа теорија.

1.3. Ситуационата теорија⁴⁶ ја нагласува потребата, карактеристиките и однесувањето на лидерот да варираат од дадената ситуација за да можат истите да бидат ефективни. Врз основа на ова, Patchian (1962)⁴⁷ ги издвојува следниве фактори кои влијаат врз ефективноста на лидерството: личноста и карактерот на лидерот; перформансите кои се бараат и од лидерот и од работникот; ставови, потреби и очекувања на работникот; организациска и физичка околина на лидерот и тимот. Покрај гореспоменатите три теории, **теоријата**

⁴³ Skogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

⁴⁴ "Leadership." *International Encyclopedia of the Social Sciences*. 1968. Retrieved March 20, 2016 from Encyclopedia.com: <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3045000695.html>

⁴⁵ Owolabi Yusau Lawa & Chukwuma Kingsley Chukwuebuka, Evaluation of leadership and Organizational Performance in Small Scale industries in Nigeria A Case of Selected Small Scale industries in Aba, Abia State, Nigeria ; 2007

⁴⁶ Roy, R. (2006). *Situational Leadership and Empowerment*, Retrieved from: http://www.academia.edu/6167265/Situational_Leadership_and_Empowerment, 2013,

⁴⁷ Tapomoy Deb, (2008) Performance , appraisal and management 2013

за лидерство на Ренсис Ликерт⁴⁸ категоризира повеќе стилови на лидерството (експлоатативна или авторитативна, консултативна и партиципативна), преку кои може да се проучува врската меѓу давање на задачи и ориентацијата кон вработените. Овие стилови придонесуваат да се разбере влијанието на лидерот врз ефикасноста на работното место. Во оваа студија лидерите, пред се, се авторитативни. Исто така, е земено дека се експлоатативни, бидејќи повеќето испитаници не се задоволни со висината на платата, односно се малку платени. Како резултат на ова, работната средина е непријателска и нефункционална. Со овој став на лидерите може да се направат малку промени во иднина.

1.4. Концепт на лидерство

Концептот на лидерство во основа е организација за ефективно координирање на однесувањата на луѓето со цел да се постигнат одредени цели и да се завршат одредени задачи. Според London (2001)⁴⁹ целите и задачите им овозможуваат на претпоставените играње на лидерската улога, преку обезбедување на основа за обединување на напорите на вработените во компанијата. Постигнувањето на целта помага во добивање на идентитет во организацијата, како и признанија и статус. Лидерството е поврзано со менаџментот. Менаџирањето во една компанија се базира на интеракции меѓу вработените, кои се насочени кон максимизација на ефикасноста со што помалку трошење на расположливите ресурси (Hoover HW 2001).⁵⁰

1.5. Ниво на лидерство Лидер може да биде секој што дава директиви и контролира група луѓе да постигнат однапред одредена цел (Hicks and Gullet, 1975).⁵¹ Според Hicks and Gullet (1975) најчесто се јазуваат два типа на лидери:

Неофицијален лидер - овој лидер најчесто не е признат во рамките на компанијата и претежно работи во сенка и

⁴⁸ Owolabi Yusau Lawa & Chukwuma Kingsley Chukwuebuka, Evaluation of leadership and Organizational Performance in Small Scale industries in Nigeria A Case of Selected Small Scale industries in Aba, Abia State, Nigeria ; 2007

⁴⁹ www.researchersworld.com, vol III Issue 1, 2012

⁵⁰ www.researchersworld.com, vol -III Issue- 1, 2012

⁵¹ Hicks, G.H., and Gullet, C.R. 1975: Organizations: Theory and Behaviour. New York: McGraw-Hill.

Официјален лидер - овој лидер е официјално признат со титула кој има подредени што ги води и контролира.

Подредените треба да бидат водени во насока во која тие би ги ценеле наградувањата што ги добиваат како резултат на добро завршена работа. Најчесто се работи за пари, пријателства, статус или комбинација од некоја од овие работи. Во повеќето случаи официјалните лидери се нарекуваат супервизори или менаџери и ја имаат моќта за наградување или казнување на подредените.

1.6. Теорија на партиципација

Партиципација на вработените не се однесува само на нивната работа, туку и на учеството во донесувањето на одлуки во компанијата. Голем дел од вработените имаат информации кои се релевантни, но тие не ги споделуваат, бидејќи никој не ги прашува (Dubrin, 2007).⁵² Во одредени случаи менаџментот прави превид и губи информации со тоа што доцна ги повикува на консултации. Степенот на инволвираност на вработените евозможен само доколку има интерес од двете страни (Allen, 2003).⁵³

1.7. Процес на лидерство

Ефективно лидерство е детерминирано од степенот до кој тоа ја фасилитира високата продуктивност на работникот (Dubrin, 2007).⁵⁴ Една од поважните особини на менаџерот е да биде дијагностичар на ситуации. Сепак многу често, иако дијагнозата е поставена, менаџерот не го менува својот стил и тоа доведува до продлабочување на проблемот наместо до решавање (Boswell, 1973).⁵⁵

⁵² Dubrin, A. (2007). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. New York: Houghton Mifflin.

⁵³ Allen N (2003). "Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice", *Military Psychology*, Vol. 15, pp. 237-253.

⁵⁴ Dubrin, A. (2007). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. New York: Houghton Mifflin

⁵⁵ Boswell, J. (1973). "The rise and decline of small firms" reviewed by J.M Bates. *The economics journal*, 83(331).

1.8. Важноста на стилот на лидерство

Хаус и Мичел⁵⁶ пропагираат четири лидерски стила:

1. **Директивен лидерски стил** - водење на вработените во работата и одржување стандарди на изведбата;
2. **Поддржувачки лидерски стил** - покажување грижа за добробитот и потребите на вработените, пријателски настроен и пристаплив, ги третира вработените како еднакви;
3. **Партиципативен лидерски стил** - се консултира со вработените и сериозно смета на нивните идеи кога одлучува; и
4. **Лидерски стил насочен кон постигнување** - ги охрабрува вработените да постапат најдобро поставувајќи им предизвикувачки цели, нагласувајќи совршенство и покажувајќи доверба во способностите на вработените.

Според студијата на Kouzes и Posner (2007) постои позитивна релација меѓу стилот на лидерот и организациските перформанси, бидејќи тие даваат аргументи дека многу работи што вработените можат да ги направат или ги зголемуваат или ги намалуваат организациските перформанси во зависност кој стил ќе го употреби лидерот. Стилот на лидерот кој е вработен во една организација е најјак предвидувач на перформансите што значи дека постои позитивна корелација меѓу стилот на лидерот и организациските перформанси. Пат цел теоријата на House (1971) дава аргументи дека мотивацијата, задоволството и работните перформанси на подредените се зависни од стилот на лидерот употребен од нивниот надреден.⁵⁷

Структурираноста на задачите е важен фактор во одредување на лидерскиот стил. Gerhard (2002)⁵⁸ објаснува дека технологијата многу често влијае врз структурираноста на задачите. На пример, на лента во масовно производство, методот на работа и времето се од големо значење. Секој дел од лентата е клучен во создавање на крајниот производ и улогите и задачите се знаат однапред.

⁵⁶ House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, Fall, 81-98

⁵⁷ Leadership Styles and Organizational Performance: A Case Study of LG Finances, Bindura, Zimbabwe
www.ijird.com June, 2014 Vol 3 Issue 6

⁵⁸ Gerhard, P.J. 2002: International Operations Management, Copenhagen Business School ,Press

Тука нема простор за индивидуален внес на некој од вработените кон подобрување на работата, ниту пак има простор за индивидуална одлука. Тоа се случува со висок степен на структурирани работни задачи.

1.9. Карактеристики на лидерство

Лидерството се појавува од најраните организирани општества. Иако е долго време меѓу човечкиот род, сепак е недоволно истражено. Аристократите сметале дека лидерството е нешто што го имаш во крвта. Претежно, сите обиди до денес за објаснување на лидерството се осврнуваат на две работи, и тоа: 1) зошто лидерите се појавуваат и 2) разбирањето на луѓето и динамиката на нивните интерперсонални релации. И двете гледишта доаѓаат до заклучок дека сепак се раѓаат луѓе со талент за лидерство. Во многу неформални групи еден тип на луѓе се истакнуваат со лидерските способности. Но за некој да научи да биде лидер сепак е долготраен динамичен и персонален процес кој не секогаш успева (Gerhard, 2002).⁵⁹ Динамичен процес е поради различните околности и индивидуи кои се инволвирани. Персонален е поради интерперсоналните влијанија и поради допирот со својата личност, но и со личностите на сите други соработници.

2. Дефинирање на проблемот и основните поими

2.1. Дефинирање на проблемот

Основен проблем кој беше мотив да се избере ова истражување е ниската мотивираност на вработените и неефикасноста на македонските компании како резултат на погрешниот пристап и недостатокот на лидерски карактеристики кај раководните лица. Лошото лидерство и слабиот менаџмент допира длабоко во срцето на компанијата и директно може да влијае врз профитот и со тек на време да доведе до растурање на истата.

2.2. Дефинирање на основните поими

Лидерство е убедувачки процес во име на некој, со цел вработените да ги извршуваат задачите потребни да се исполнат организациските цели. Лидерството е визионерско настојување за совршена комуникација со другите. Националниот стандард за професија на Велика Британија (NOS)⁶⁰ нуди дефиниција на лидерски и менаџерски вештини која е структурирана на различни области кои дефинираат што всушност се бара од лидерите и менаџерите, од давање насоки, работа со луѓе, користење на ресурси, предизвикување на промени и постигнување на резултати. Истражувањето, кое траело од 2009 до 2011 година во Велика Британија, открива дека иако довербата во лидерите и менаџерите е висока, сепак има простор за подобрување. Ова особено е случај во поголемите организации каде што оддалеченоста им отежнува на главните менаџери да изградат доверба во нивните лидерски способности. Довербата во лидерите во голем дел зависи од перцепцијата на вработените во способностите на нивните лидери, нивниот интегритет и отвореност и праведност кон своите вработени.⁶¹ Лидерството како збор нема единствено значење и дефиниција, бидејќи значењето е често под влијание на целта за која е користен зборот. Taffinder (2006)⁶² дава неколку дефиниции за лидерство и тоа со едноставно значење: лидерство е водење на луѓе да прават работи кои никогаш не помислиле да ги прават, не веруваат дека се можни или не сакаат да ги прават. Со помош на организација, тој го дефинира лидерството како процес врз вработените за да придонесат најдобро што можат за својата организација. Дефиниција со покомплексно значење и поглед, лидерството го гледа само по неговите последици - и тоа од фактот дека индивидуалци или група на луѓе почнуваат да се однесуваат на одреден начин како последица или постапка на некој трет.

Факт е дека постојат одредени разлики кои произлегуваат од различните дефиниции за лидерството. Сепак, може да се заклучи дека:⁶³

⁶⁰ <http://www.cfa.uk.com/standards/leadership-and-management.html>

⁶¹ The Index of Leadership Trust 2009/2010/2011: ILM

⁶² Taffinder, P. 2006: Leadership Crash Course: How to Create Personal Leadership Value 2nd ed. London, GBR: Kogan Page Ltd

⁶³ Northouse P. (2004). Leadership-Theory and Practice, 33rd Edition, Sage Publications, Inc, California, p.3

Лидерството е процес на правење избор за тоа како треба да се постапува со луѓето при давање на наредби со цел да се влијае врз нив и врз трансформацијата на изборите кои се ставаат во акција;

- Лидерството е способност за мобилизација на другите кои сакаат да се „борат“ за реализација на заедничките настојувања (цели);
- Лидерството е процес на влијание врз интерпретација на настаните од страна на следбениците, избор на целите на групата или организацијата, организирање на работните активности со цел да се постигнат целите, одржување на кооперативни односи и тимска работа, како и обезбедување на поддршка и кооперација од луѓето кои се надвор од групата или организацијата;
- Лидерството е процес во кој поединецот влијае врз членовите на групата во правец на остварување на заедничките цели
- Лидерството е процес;
- Лидерството е влијание;
- Лидерството се случува во тимовите;
- Лидерството ги вклучува целите и, пред сè, значи насочување на енергијата на групата кон заедничкиот фокус на нештата и
- Лидерството претставува подготвеност да се признае сопствената грешка.

Работодавач може да се дефинира како личност или институција кој вработува луѓе и им овозможува услови за работа.

Менаџмент може да се дефинира како акт на контрола и насочување на луѓе со цел да се координира и хармонизира групата кон постигнување на одредени цели во рамките на капацитетот на вработените, но и надвор од него (Dubrin, 2007).⁶⁴

Работникот е личност, снабдувач со труд, кој за одреден претходно договорен надоместок работи за компанија со цел за нејзино успешно функционирање и максимизација на профит.

⁶⁴ Dubrin, A. (2007). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. New York: Houghton Mifflin

Мотивација може да се дефинира како свесен акт насочен кон поттикнување на подобри резултати од индивидуалци кои обично не се спремни да го зголемат својот потенцијал и да одат подалеку од своите капацитети. Постојат повеќе дефиниции за мотивацијата, во зависност од приодот кон неа. Мотивацијата претставува флуид на мотиви што го енергизира, насочува и го одржува поведението на луѓето, на вработените, во организацијата. А, пак, „мотивите“ се фактори кои го предизвикуваат, го насочуваат и го поддржуваат човечкото однесување.⁶⁵ Мотивацијата е општ поим кој се однесува на низа од нагони, барања, потреби, желби и слични сили.⁶⁶ Мотивацијата означува внатрешна состојба кај личноста на која и дава движечка сила и енергија. Мотивот е она што движи или побудува кон акција, мотивите се внатрешни услови на една индивидуа кои создаваат енергија, го насочуваат и го определуваат интензитетот на однесувањето.⁶⁷ Мотивацијата е внатрешен поттикнувач поради кој луѓето се однесуваат на определен начин. Однесувањето на луѓето може да остава впечаток на необично и непредвидливо однесување, но со анализа на личноста се открива дека однесувањето на секој човек е логично и предвидливо. Знаејќи го ова со сигурност може да се предвиди како некои луѓе ќе реагираат на критики, на пофалби, на награди, или пак како ќе реагираат на барањето да останат да работат подолго. Мотивацијата е сложен феномен, потребни се вештини и знаења од страна на лидерите за да може да дејствуваат врз мотивацијата на вработените. Ова е предизвикано од фактот што секој поединец има свои лични карактеристики и секој има сопствени мотивации. Мотивацијата е причина за индивидуалните однесувања, таа е причина зошто некој во организацијата се однесува спротивно од она што го очекува менаџерот - лидерот. Лидерите преку мотивацијата треба да го охрабрат поединецот да презема целосно ориентирани активности.

⁶⁵ Д-р Кралева Тодор „Основи на менаџмент“, ЦИМ Скопје 2001

⁶⁶ Heinz Wihrich&Harold Koontz „Menaxment“, Zagreb 1999

⁶⁷ Бобек Шуклев „Менаџмент“, Скопје 2007

Организациска околина реферира на организациското однесување во микросредина, во која се вклучени добавувачи, клиенти и јавноста (Dubrin 2007).⁶⁸ Организациската околина претставува збир на карактеристики кои директно влијаат врз однесувањето на луѓето во рамките на организацијата, перформансите на работењето и задоволството од истите, кое директно ја условува продуктивноста на организацијата во целост. Организациската клима е збир на карактеристики кои го претставуваат задоволството од работата, гледано од социјален аспект. Таа претставува психолошка изградба на системот, идентификување на тековните одлики и истата се рефлектира преку перцепција на системот од страна на неговите членови.

Ефективност и ефикасност. Постојат голем број на дефиниции кои го објаснуваат значењето на овие два термина:⁶⁹ „ефективноста претставува способност на организацијата да ги обезбеди сите потребни ресурси и ефикасно да ги искористи во функција на реализација на поставените цели“. Друга дефиниција, која поблиску го определува значењето на овој термин, вели дека тоа е „степен на остварување на организациските цели или настојувања да се изберат вистинските подрачја на дејствување во организацијата“. Тоа би значело дека ефективноста значи „да се работат вистинските работи“. Во практиката, ефективноста на една организација ќе се препознае доколку се согледа степенот на продажбата на нејзините производи. Во ситуација кога степенот на продажба е во границите на планираното и произведеното, тогаш се согледува состојбата дека таа ги реализира „правите“ - вистинските работи. Ефективноста е условена од карактеристиките на организацијата, надворешната и внатрешната средина, одликите на вработените, како и начинот на управување во истата.⁷⁰ Ако ефективноста ја наметнува потребата од изведување на вистинските работи, тогаш ефикасноста произлегува од тоа колку работите се изведуваат на вистинскиот начин. Постојат различни пристапи во нејзиното дефинирање: „Ефикасноста произлегува од односот меѓу функционирањето на организацијата и потребните вложувања кои се потребни за достигнување на планираните резултати од работата“.

⁶⁸ Dubrin, A. (2007). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. New York: Houghton Mifflin

⁶⁹ Dobrilović, M. (2013). *Ekonomika preduzeća*, Izvadeno od: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeća/2013/

⁷⁰ Dobrilović, M. (2013). *Ekonomika preduzeća*, Izvadeno od: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeća/2013/Efektivnost%20i%20efikasnost.pdf, 26.07.2013, 11:45

„Ефикасноста значи остварување на поголеми резултати со помало количество на потребни ресурси“ (освен ресурсите на знаењата и способностите на вработените).

Организациски перформанси. Според Chen (2002),⁷¹ организациските перформанси значат трансформација на инпут во аутпут за да се постигнат одредени резултати. Како резултат на тоа перформансите се однесуваат на односот меѓу минималното и ефективно чинење (економија), меѓу ефективното чинење и реализираните аутпути (ефикасност) и меѓу аутпутите и постигнатите резултати (ефективност).

3. Релевантни истражувања

Прегледот на литературата во однос на влијанието на лидерството врз ефикасност на организацијата укажува дека ваков вид на компаративни студии во светски рамки се направени, но во нашата земја лидерството, карактеристиките на лидерот, организациската ефикасност како новина и тренд во корпорациската сфера, не се доволно истражувани, особено ефектите на лидерството врз организациската ефикасност.

⁷¹ J. Chen et al. / Journal of Financial Economics 66 (2002)

Табела 1. Истражувања за карактеристики на лидерот⁷²

Име на автор/ите	Време	Методологија	Резултати и заклучоци
Wang, Tsui, and Xin ⁷³	2011	Квантитативна студија 125 фирми	Постојат два типа на лидерско однесување. Тие се релационо лидерство и лидерство преку задачи. Однесувањето на лидерот кој застапува лидерство преку задачи е директно поврзано со организациската ефикасност.
Елизабета Ангелова ⁷⁴	2011	Литературен преглед	Лидерите на сите нивоа во организациите им помагаат на индивидуите, групите и организациите во целина да ги достигнат нивните цели и на тој начин можат да имаат длабоки ефекти во организациите. Приодите кон лидерство помагаат да се објасни како лидерите влијаат на нивните следбеници и зошто лидерите понекогаш се ефективни, а понекогаш се неефективни.
Ryan and Tipu	2013	Квантитативна студија	Постојат два типа на лидерско однесување. Тоа се активно и пасивно. Активното има силен импакт на склоноста кон иновации.

⁷² Anees Ullah Karamat Impact of Leadership on Organizational Performance (A Case Study of D&R Cambrie Communication) Business Economics and Tourism 2013

⁷³ Anees Ullah Karamat Impact of Leadership on Organizational Performance (A Case Study of D&R Cambrie Communication) Business Economics and Tourism 2013

⁷⁴ 21st century Leadership, 2001, <http://www.manage2001.com/21m.htm>

Табела 2. Истражувања за организациска ефективност

Име на автор/ите	Време	Методологија	Резултати и заклучоци
Wang, Tsui, and Xin 2011) ⁷⁵	2011	Квантитативна студија 125 фирми	Организациската ефикасност се мери преку профитот, растот на продажбите, удел на пазарот и компетитивниот статус. Понатаму, однесувањето на лидерот кој застапува лидерство преку задачи е директно поврзано со организациската ефикасност.
Ryan and Tipu	2011	Квантитативна студија 548 учесници	Организациската ефикасност се мери преку склоноста кон иновации. Активното лидерство силно влијае на склоноста и желбата за иновации.

Табела 3. Истражувања за однесувањето на лидерот во релација со организациските перформанси

Име на автор/ите	Време	Методологија	Резултати и заклучоци
	1985-2003	Мета анализа на меѓународните истражувања	Посветеноста на една организација во минатите истражувања привлекуваше внимание заради сигнификантното влијание на ставовите кон работата - задоволство од работата, перформанси, интенција на голема флукуација на вработени и отсуство од работа. Најновата мета анализа откри дека политиката на човечки ресурси дизајнирана да охрабрува лична посветеност е меѓу најсилните предиктори на организациски перформанси.

⁷⁵ Anees Ullah Karamat Impact of Leadership on Organizational Performance (A Case Study of D&R Cambrie Communication) Business Economics and Tourism 2013

Табела 4. Истражувања за влијание на лидерството на организациската ефективност

Име на автор/ите	Време	Методологија	Резултати и заклучоци
Boal & Hoijberg 2000; Peterson, Smith, Martorana & Owens ⁷⁶	2003	Преглед на литература	Литературата сугерира дека улогата на лидерството е многу важна за остварување на висок степен на ефикасност во компанијата.
Wang, Tsui, and Xin	2011	Квантитативна студија 125 фирми	Однесувањето на лидерот кон задачите е директно поврзана со организациската ефикасност.
John Edoka	2012	Студија на случај	Студијата заклучува дека има позитивна релација меѓу ефективно лидерство и организациската ефикасност, перцепирана од страна на вработените.
Ryan and Tipu	2013	Квантитативна студија 548 учесници	Активното лидерство ги поттикнува склоноста и желбата кон иновирањето.
Raluca- Elena HURDUZEU ⁷⁷	2015	Преглед на литература	Има позитивна корелација меѓу променлив стил на лидерство и ефикасноста на организацијата.
Arooj Azhar, Sumera Ikram, Sajjad Rashid, and Shahnawaz Saqib ⁷⁸	2015	Студија	Студијата заклучува дека лидерството се базира на одговорност. Одговорно лидерство осигурува ефективност на процеси на стратегискиот менаџмент, Исто така, претставува основа на стратегиско и долгорочно размислување и со давање на визија ја носи организацијата кон стратешките цели.

⁷⁶ CEO leadership behaviors, organizational performance, and employee's attitude

⁷⁷ Raluca-Elena HURDUZEU "The impact of leadership on organizational performance" literary revue

⁷⁸ The Role of Leadership in Strategy Formulation and Implementation (International Journal of Management & Organizational volume 1, issue 2(2015))

Додека одделни истражувачи веќе забележале позитивна корелација меѓу однесувањето и перформансите (Latham & Saari 1979, Wexley & Nemeroff 1975),⁷⁹ резултатите се помалку конклузивни во однос на влијанието на перформансите врз однесувањето на лидерот. (Yukl 1998).⁸⁰ Понатаму се нагласува дека високо ефективен лидер ќе употреби мешавина од стилови (Sashkin & Fulmer 1988).⁸¹ Додека менаџерот повремено учи да го менува својот стил за да одговара на условите, лидерскиот стил секогаш останува стабилен во текот на времето. Меѓутоа многу малку студии специфично го дефинираат влијанието на лидерскиот стил врз перформансите во малите и средни организации. Откритијата во постарите истражувања за огромната улога на лидерството во подобрување на ефикасноста на компанијата се измешани. Некои студии (Finkelstein & Hambrick, 1996; Katz & Kahn, 1978; Peterson, Smith, Martorana, & Owens 2003)⁸² сугерираат дека значењето на лидерството е огромно, додека некои сугерираат дека неговата улога е минорна и незабележителна (Pfeffer 1977; Meindl, Ehrlich & Dukerich 1985).⁸³ Овие контрадикторни откритија за улогата на лидерството покажуваат дека има уште многу да се истражува на ова поле. Wang Tsuil и Xin⁸⁴ сметаат дека треба повеќе време да се посвети на улогата на лидерството, па дури и да се направат комплетно нови истражувања поради огромните контрадикторности.

Според Avolio, 1999⁸⁵; Lado *et al.* 1992⁸⁶; Rowe, 2001⁸⁷ ефективно лидерство е моќен извор на развоен менаџмент и претставува огромна конкуритивна предност за една организација.

⁷⁹ Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. Retrieved from http://repository.upenn.edu/marketing_papers/22

⁸⁰ (Yukl 1998) Leadership in Organizations

⁸¹ Sashkin, M., & Fulmer, R. M. (1988) 'Towards an organizational leadership theory', .

⁸² Anees Ullah Karamat Impact of Leadership on Organizational Performance (A Case Study of D&R Cambria Communication) Business Economics and Tourism 2013

⁸³ Anees Ullah Karamat Impact of Leadership on Organizational Performance (A Case Study of D&R Cambria Communication) Business Economics and Tourism 2013

⁸⁴ Anees Ullah Karamat Impact of Leadership on Organizational Performance (A Case Study of D&R Cambria Communication) Business Economics and Tourism 2013

⁸⁵ Avolio, B.J. (1999) Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage

⁸⁶ Lado, A.A., Boyd, N.G. and Wright, P. (1992) A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. Journal of Management, 18(1): 77-91

⁸⁷ Rowe, W.G. (2001) Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. Academy of Management Executive, 15: 81-94

На пример, мултидисциплинарното лидерство и помага на организацијата да ги постигне краткорочните и долгорочните цели преку поврзување на ефикасност на работното место со награда и воедно осигурува дека вработените ги имаат сите потребни ресурси за работата да биде завршена (Zhu *et al.*, 2005).⁸⁸ Визионерите создаваат стратегиска визија на некоја идна состојба, ја пренесуваат таа визија преку метафори, ја моделираат до детали и градат обврска за нејзино постигнување (Avolio, 1999; McShane and Von Glinow, 2000).⁸⁹ Општо прифатен факт е дека визионерски настроено лидерство ќе резултира со висок степен на кохезија, посветеност, доверба, мотивација и ефикасност на една организација и нејзините вработени. Според истражувањата на Mehra *et al.* (2006),⁹⁰ кога некоја организација бара ефикасни начини за надминување на конкуренцијата, долгорочен пристап е да се фокусира на ефектите од лидерството. Ова е така поради верувањето дека лидерите играат клучна улога во обликување на колективните норми, им помагаат на тимовите да се соочат со организациската клима и околина и ги координираат колективните акции. Оваа перспектива која е насочена кон централизиран лидер дава вредни информации за врската меѓу лидерството и организациската ефикасност (Guzzo and Dickson, 1996).⁹¹

Одредени истражувачи (Judge, *et al.*, 2002; Judge and Piccolo, 2004; Keller, 2006; McGrath and MacMillan, 2000; Meyer and Heppard, 2000; Purcell *et al.*, 2004; Yukl, 2002)⁹² започнуваат со откривање на стратегиската улога на лидерството и истражуваат како да вработат лидерски насочени менаџери со цел да го користат лидерското однесување во подобрување на ефикасноста во компанијата. Тие сметаат дека нематеријалните средства како лидерскиот стил, култура, вештини и мотивација се клучни извори на сила во компанијата кои можат да ги комбинираат и процесите за максимизирање на ефикасноста и профитот.

⁸⁸ ECIC2015-7th European Conference on Intellectual Capital: ECIC 2015

⁸⁹ MissingLinks In "UnderstandingThe Relationship Between Leadership and organizational performance"International business & Economic research Journal, /volume7 University,Australia

⁹⁰ Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245

⁹¹ Guzzo, R.A. and Marcus W.D. 1996. "Teams in organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness". *Annual Review of Psychology*, 47:307-338

⁹² Fenwick Feng Jing, Gayle C. Avery Macquarie University, Australia, Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership And Organizational Performance International Business & Economics Research Journal – May 2008 Volume 7, Number 5

И покрај сите верувања на сметка на лидерството House and Aditya (1997)⁹³ сметаат дека тоа е недоволно истражено и докажано. Критиките водат кон фокусот исклучиво на врската надреден - подреден, а се занемаруваат другите функции кои лидерот ги врши и се исклучуваат мотивацијата и организациската клима како варијабли кои се клучни фактори за една успешна лидерска приказна. Голем проблем во истражувањето прави и степенот на анализа кој најчесто се однесува на микрониво, односно какво влијание има менаџерот кон вработените, додека на макрониво се фокусира целокупната организација, вклучително и околината без да се земе предвид меѓусебното влијание. Други истражувачи, исто така, сугерираат дека лидерите и нивниот стил на лидерство имаат влијание врз подредените и на организациските излезни резултати (e.g. Tarabishy, *et al.*, 2005).⁹⁴

3.1. Мултинационални меѓународни споредби

Меѓународните истражувања на Bloom and Van Reenen (2007)⁹⁵ покажуваат дека продуктивноста во Велика Британија е сериозно ниска ако се земат стандардите на развиените земји, како што се САД, Јапонија, Германија, Шведска и Канада. Авторите на ова истражување потенцираат дека големата разлика од околу 20 проценти во 2008 година, е загрижувачка за Велика Британија. При потемелно истражување на варијациите во степенот на продуктивност, се доаѓа до заклучок дека стилите на лидерство и интересот за менаџмент на човечки ресурси ја прави разликата меѓу земјите учеснички во истражувањето. Разбирањето на ефектите на лидерството врз ефикасноста е клучен детал во подобрување на перформансот. Авторите сметаат дека лидерството е едно од основните деривати за зголемување на ефикасноста и подобрување на организациската клима.

⁹³ House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-474.

⁹⁴ Fenwick Feng Jing, Macquarie, Gayle C. Avery, Macquarie University, Australia; Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership And Organizational Performance *International Business & Economics Research Journal* – May 2008

⁹⁵ "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Nations", Nick Bloom and John Van Reenen, *Quarterly Journal of Economics* (2007) 122 (4), 1351-1408.

Покрај обемните истражувања и поставување на хипотези за влијанието на лидерството врз ефикасноста на компанијата, се јавува проблем во нивното споредување кое практично не е возможно, бидејќи сегашните откритија не се убедливи и се тешки за толкување. Дел од тие истражувања тврдат дека лидерството активно влијае врз ефикасноста, дел тврдат дека само акутно го подобрува перформансот. Различните концепти на лидерство кои се земени за пример во различни истражувања ја прават директната споредба невозможна, а со тоа остануваат пропусти и многу не одговорени прашања.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето

1.1. Теоретско определување на предметот на истражување

Основен предмет на оваа магистерска работа е да се:

- разгледа и утврди врската меѓу лидерството, мотивацијата и организациската ефикасност на вработените во компаниите,
- одреди моделот на лидерството и степенот до кој тој влијае врз организацискиот перформанс во избраните компании во Република Македонија,
- идентификува факторот кој е одговорен за слабиот перформанс на вработените во одреденото поле на проучување и
- открие како лидерскиот стил влијае врз односите на работодавачот, вработените и продуктивноста во компанијата.

1.2. Дефинирање на клучни поими

Лидерство претставува перформанс кој нуди артикулација на визија, создава јасна мисија, развива цели, задачи и акциони планови и ја насочува целата енергија во тимот кон исполнување на истите. Најефективниот тип на лидерство е способен да ги вклучи сите членови на еден тим и да создаде синергија за висококвалитетно исполнување на целите и задачите. Тој претставува збир на вештини на активно слушање, решавање на конфликти, градење на консенсуз и менаџмент на време и простор. Тимот на лидерството го поттикнува преземањето на ризик за постигнување на одредени цели. Градењето на тим и неговото одржување во погон претставува основна цел на тим на лидерството (Taffinder 2006).⁹⁶

⁹⁶ Taffinder, P. 2006: Leadership Crash Course: How to Create Personal Leadership Value 2nd ed. London, GBR: Kogan Page Ltd

Лидерството може да се дефинира како процес на социјална интеракција каде што лидерите се обидуваат да влијаат врз однесувањето и перформансите на нивните подредени, се со цел да ги постигнат целите на организацијата (Bass & Bass, 2008; Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle, 2006; Yukl, 2006).⁹⁷ Според Салас (2005) тим на лидер може да овозможи и фасилитира тимска ефективност низ различни функции (Duel, 2010).⁹⁸

Организациска клима, пред се, претставува директен фактор кој дејствува врз мотивацијата. Во една модерна компанија се повеќе се настојува да се изгуби директната моќ на менаџерот за одлучување и да се воведат еден вид демократија во која секој би имал свој глас, се разбира, во однос на позицијата. Работната клима е дериват на работата во фирмата и градењето односи меѓу вработените. Таа претставува заштитен знак со кој се диференцираат успехите меѓу компаниите. Менаџерот има огромно влијание, но и огромна одговорност врз климата (Dubrin, 2007).⁹⁹

Мотивација е нешто што го има секој човек во себе и што го води напред до постигнување на целта. Тоа нешто може да биде потреба или желба, или чиста емоција што води кон однесување на одреден начин. Знаци на мотивација се енергијата и решителноста на една личност да постигнува и остварува (Efklides at all, 2001).¹⁰⁰

Организациската ефикасност се дефинира како трансформација на инпут во резултат се со цел постигнување на одредени цели. Таа ни ја прикажува врската меѓу минималниот и ефективниот трошок, ефективниот трошок и реализираниот резултат и меѓу реализираниот резултат и остварениот приход (Chen, Barnes, 2006). Нема генерален договор во литературата за критериуми кои се користат кога се оценува организациската ефикасност (Bolman, Deal 2003; DeClerk, 2008; La Rue et al, 2004; Scott, Davis, 2007).¹⁰¹

⁹⁷ SEA - Practical Application of Science Volume III, Issue 1 (7) / 2015

⁹⁸ Therese Moen van Roosmalen, (2012) Master thesis in work and organizational psychology, the norwegian university of science and technology, department of psychology

⁹⁹ Dubrin, A. (2007). Leadership: Research findings, practice, and skills. New York: Houghton Mifflin

¹⁰⁰ Efklides at all, (2001) Interactions of metacognition with motivation and affect in self-regulated learning: the MASRL model, school of psychology Aristotle University of Thessaloniki, Greece

¹⁰¹ SEA - Practical Application of Science Volume III, Issue 1 (7) / 2015

Сепак, има четири доминантни пристапи за оцена на организациската ефикасност:

А) Пристап преку цел. Луѓето креираат организации за одредени цели и намени кои се однапред детерминирани. Организациската ефикасност е вештина на организацијата за постигнување на нејзините цели.

Б) Пристап преку ресурси. Овој пристап ја истражува врската меѓу организацијата и околината. Една организација е ефикасна и ефективна кога ги користи предностите на нејзината околина во стекнување на високи вредности и ограничени ресурси за поддршка на нејзините операции (Boman and Deal, 2003).¹⁰²

В) Изборен пристап Една организација е ефективна кога мноштвото на стејкхолдери (заинтересирани странки) избираат да ја перцепираат како ефективна. Најголемо влијание врз ефикасноста ќе има организацијата со контрола на ресурсите (Scott, Davis, 2007).¹⁰³

Г) Пристап на конкурентни вредности е развиен од страна на Cameron and Quinn (2006)¹⁰⁴ кои сметаат дека организациските цели се создадени во различни насоки од страна на различните очекувања од повеќе различни извори и затоа организациите имаат различни критериуми за мерење на ефикасноста. Стејкхолдерите ја поддржуваат адаптабилноста на нивните организации и сакаат тие да бидат флексибилни, стабилни и ефективни. Ефикасна и ефективна организација има висок степен на колаборација и посветеност меѓу стејкхолдерите преку нивната работа, тимски проекти и менаџмент (Cohen and Bradford, 2005).¹⁰⁵

За Scott, Davis (2007)¹⁰⁶ флексибилноста и способноста на организацијата да ги искористи предностите на опкружувањето во стекнување на интерни и екстерни ресурси е индикатор на ефикасноста.

¹⁰² SEA - Practical Application of Science Volume III, Issue 1 (7) / 2015

¹⁰³ Scott, V., R., Davis, G. F. (2007) Organizations and organizing: Rational, Natural and Open System Perspective

¹⁰⁴ International Conference on Applied Economics – ICOAE 2008

¹⁰⁵ Cohen, Allan R, and Bradford, David L., (2005), Influence Without Authority, Wiley, Hoboken, New Jersey.

¹⁰⁶ Scott, V., R., Davis, G. F. (2007) Organizations and organizing: Rational, Natural and Open System Perspective

2. Цел и карактер на истражувањето

2.1. Научна цел на овој труд е да се утврди поврзаноста на лидерството со ефикасноста на компанијата, како и влијанието на лидерството врз мотивацијата на вработените и организациската клима. Резултатите ќе бидат значајни за збогатување на мултидисциплинарниот пристап на менаџментот на човечки ресурси како научна дисциплина која придонесува за подобрување на работните услови, односи и начин на функционирање на компанијата.

2.2. Практична цел е да се откријат механизмите и начините на кои преку лидерството може да се влијае врз организациската ефикасност. Резултатите ќе бидат значајни за компаниите кои подоцна преку лидерството можат позитивно да влијаат врз ефикасноста, а со тоа индиректно и на работните услови, мотивацијата на вработените и профитот.

3. Задачи на истражувањето

Основната цел во ова истражување е конкретизирана низ следниве задачи:

3.1. Анализа на врската меѓу лидерството и организациската ефикасност во таргетираните групи.

3.2. Одредување на модел на лидерство и степенот до којшто тој влијае врз организациските перформанси во компаниите.

3.3. Откривање на факторите кои се одговорни за ниските перформанси на работникот.

3.4. Откривање како лидерскиот стил влијае на релациите меѓу менаџментот на трудот и продуктивноста.

4. Хипотези

4.1. Општата хипотеза се заснова на тврдењето дека лидерството во Република Македонија влијае директно врз мотивацијата на вработените и организациската ефикасност на компаниите.

4.2. Формулација на посебни хипотези

Ho: Лидерството во Република Македонија не придонесува значително во целокупната организациска ефикасност на компанијата.

H1: Лидерството во Република Македонија придонесува значително во целокупната организациска ефикасност на компанијата.

Ho: Постоењето на поволни услови за работа не го зголемуваат инпутот на вработените кон компанијата.

H2: Постоењето на поволни услови за работа го зголемуваат инпутот на вработените кон компанијата.

Ho: Позитивната реакција на лидерите кон висок перформанс на вработените не промовира максимизација на целите на компаниите во Република Македонија.

H3: Позитивната реакција на лидерите кон висок перформанс на вработените промовира максимизација на целите на компаниите во Република Македонија.

Ho: Унапредувањето на вработените базирано на заслуги и вештини нема да ги мотивира истите за зголемување на ефикасноста и ефективноста.

H4: Унапредувањето на персоналот базирано на заслуги и вештини ќе ги мотивира вработените за зголемување на ефикасноста и ефективноста.

5. Варијабли на истражувањето

Во истражувањето треба да се согледа поврзаноста, т.е. соодносот на испитуваните варијабли.

Независна варијабла во истражувањето се карактеристиките на лидерот.

Зависна варијабла претставуваат ставовите на вработените и менаџерите во однос на влијанието на лидерството врз организациските резултати.

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

6.1. Методолошки пристап

Овој магистерски труд претставува научна студија во која со помош на компаративниот метод се споредуваат состојбите во компаниите и општата состојба во однос на лидерството во компаниите во Република Македонија. Комбинирањето на квалитативен и квантитативен метод на истражување како најпогоден метод за истражување на влијанието на лидерството врз организациската ефикасност ќе се користи за добивање на крајни заклучоци. Податоците генерирани во оваа студија припаѓаат на примарни и секундарни извори. Примарните податоци се собрани директно од главните извори, преку анкетни прашалници дизајнирани врз основа на информации добиени од секундарните извори според однапред дефинирана цел на студијата. Целта на прашалникот е да се извлечат општите информации за организација, продуктивност, како и општи информации за полето на истражување.

Секундарните податоци се базираат на претходно направени истражувања во ова поле на работа. Тоа се податоци собирани од интернет, државни публикации, објавени истражувања.

6.2. Техники кои се користат

6.2.1. Анкета - анкетните прашалници поделени во две групи искази, за кои истовремено се изјаснуваат и вработените и менаџерите (претпоставените) на организациите избрани по случаен избор.

6.2.2. Статистика - компјутерска апликација за табеларни пресметки.

6.2.3. Споредбена анализа за утврдување на актуелната состојба во странските и македонските организации на тема лидерство и организациска ефикасност.

7. Популација и примерок

7.1. Истражувачката популација

За оваа студија беше опфатена популацијата:

- **според содржина:** вработени и менаџери (вкупно 100),
- **според обем:** пет до петнаесет организаци со средна големина во Република Македонија.

Критериумите на избор на компанија вклучуваат:

- компанијата да биде дел од услужна или продуктивна дејност,
 - компанијата да има вработено минимум 50 вработени и
 - компанијата да е лоцирана на територијата на Република Македонија и
- **според време:** април - декември 2016.

7.2. Методот на примерок вклучува стратифициран случаен примерок за избор на испитаници од секоја компанија вклучена во истражувањето. Ова е направено за да се осигураат адекватни и еднакви шанси кај испитаниците.

7.3. Одредување на големината на примерокот

Прост случаен примерок е методот користен во оваа студија, како наједноставен и најпогоден, слободен метод.

Формула за пример

$$n = \frac{N}{N(e)^2}$$

n = е посакуваната големина на примерокот

N = е големината на целата популација

e = е границата на толеранција на грешката - се зема да биде 5% (0,05) е ниво на прецизност.

8. Статистичка обработка на податоци

Необработените податоци се класифицирани и табеларно прикажани откако се утврди дека се внимателно собрани. Следи анализа и интерпретација на наодите. Истражувањето е оценето преку користење на прашалници во кои прашањата се направени за да го одредат импактот на ефективното лидерство врз организациската ефикасност. Хипотезите се предмет на статистички тест со статистичка значајност од 0,05 и 2 степен на слобода. Хи² статистичкиот тест се користи за докажување на хипотезите. Компјутерската програма SPSS е употребена за обработка на податоците. Овие сознанија се во линија со предметот на истражувањето врз основа на анализа на податоците и резултатот од теренското истражување.

Во квантитативното истражување што беше спроведено се одреди релацијата меѓу независната варијабла (карактеристиките на лидерот) и зависната варијабла (ставовите на вработените и менаџерите во однос на влијанието на лидерството врз организациските перформанси). Квантитативното истражување е дескриптивно (анкетата е спроведена само еднаш) и истражувањето е со позитивна истражувачка парадигма (систематско собирање на податоци, статистичка анализа и развивање на аналитичка рамка). Прашалникот електронски е испратен на избраниот примерок на вработените и менаџерите.

Учеството беше волонтерски, анонимно и доверливо и секој учесник го предаде својот одговор на прашалникот директно на истражувачот со притискање на командата "достави" после комплетирање на прашалникот со што се обезбеди етичкиот интегритет на студијата. После завршувањето на магистерскиот труд, компаниите ќе ги добијат вкупните резултати од истражувањето, а не индивидуалните резултати кои се однесуваат на самата компанија. Имињата на компаниите нема да бидат презентирани во самиот магистерски труд.

9. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето се реализира во 2016 година, низ три последователни етапи:

Прва фаза:

1. Техничка подготовка на анкетните прашалници и
2. Барање согласност и информирање на организациите за спроведување на истражувањето.

Втора фаза

1. Анкетните прашалници беа доставувани и беа одговорени од случајно избраните испитаници, истовремено и вработени и менаџери и
2. Се направи прибирање и класифицирање на анкетните прашалници.

Трета фаза

1. Обработка на добиените податоци;
2. Пресметување и прикажување на резултатите од анкетните прашалници;
3. Интерпретација на резултатите и
4. Компаративна анализа.

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

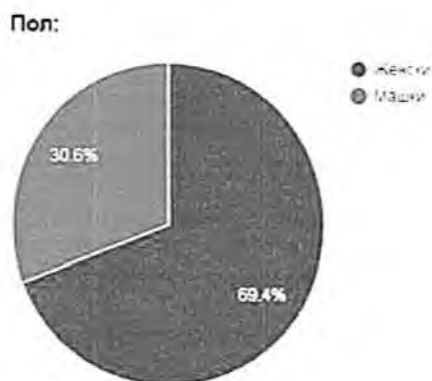
Во овој дел од трудот се изврши анализа и интерпретација на податоците од спроведениот анкетен прашалник кој се однесува на утврдување на актуелната состојба во македонските организации на тема лидерство и организациска ефикасност. Истражувањето се темели на искажаните мислења и ставови на 98 испитаници, од кои 12 се менаџери (раководители), а 86 се вработени. Анализата на истражувањето се прикажува графички и со текст.

1. Резултати од анкетните прашалници

1.1. Обработка на општите - демографски податоци од испитаниците

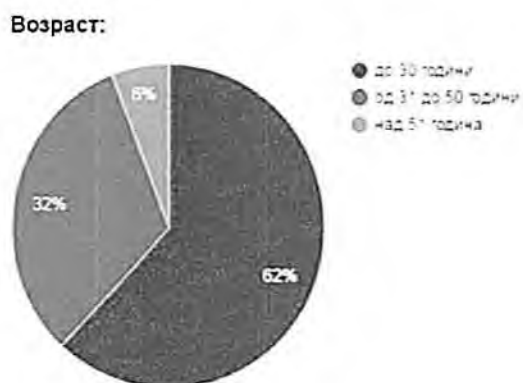
Во следните графикони се прикажани демографските податоци од карактеристиките на менаџерите и вработените вработени збирно.

Графикон 1. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на испитаниците во однос на полот



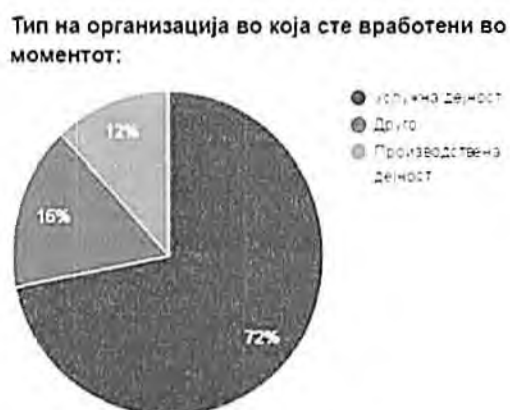
Од графиконот 1 се гледа дека 70% од испитаниците се од женски пол, додека 30% се од машки пол.

Графикон 2. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на испитаниците во однос на возраста



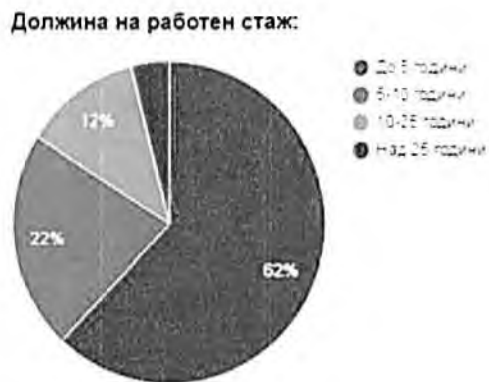
Од графиконот 2 се гледа дека 62% од испитаниците се на возраст до 30 години, 32% се на возраст од 30 до 50 години, а само мал процент 6% се на возраст над 50 години.

Графикон 3. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на испитаниците во однос на тип на организација во која се вработени



Од графиконот 3 се гледа дека 72% од испитаниците работат во услужни организации, додека само 12% работат во производствени организации. 16% од испитаниците навеле друго без да наведат во каква организација работат.

Графикон 4. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на испитаниците во однос на должината на работниот стаж



Од графиконот 4 се гледа дека најголем процент од испитаниците 62% имаат стаж до пет години, 22% имаат стаж од пет до десет години, додека останатите испитаници имаат стаж од 10 до 25 и над 25 години.

Графикон 5. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на испитаниците во однос на работната позиција



Графиконот 5 ни прикажува дека 88% од испитаниците се вработени, додека 12% се менаџери.

Табела 5. Карактеристики на испитаниците според работната позиција во организацијата (менаџери и вработени)

Карактеристика		Вработени		Менаџери		Вкупно	
		Бр	%	Бр.	%	Бр	%
Тип на организација во која сте вработени	Производна дејност	8	9,6	2	16	10	10,2
	Услужна дејност	62	72	10	84	72	72,0
	Друго	16	18,5	0		16	16,8
	Вкупно	86	100	12	100	98	100
Должина на работниот стаж	До 5 години	56	65	6	50	62	65
	5-10 години	16	18	4	33	20	20
	11-25 години	12	14	0		12	12
	Над 25 години	2	3	2	17	4	3
	Вкупно	86	100	12	100	98	100
Пол	Машко	26	42	5	42	31	32
	Женско	60	58	7	58	67	68
	Вкупно	86	100	12	100	98	100
Возраст	До 30 години	56	65	4	33	60	61
	Од 31 до 50 год	26	30,3	6	50	32	32,5
	Над 51 година	4	4,6	2	17	6	6,5
	Вкупно	86	100	12	100	98	100

Табелата 5 ги прикажува карактеристиките на испитаниците во примерокот според работната позиција во организацијата во која работат.

Повеќето од испитаниците се од женски пол како од менаџерите, така и од вработените. 50% од менаџерите опфатени со ова истражување се на возраст меѓу 31 и 50 години, а 33% се помлади од 30 години. Додек, пак, најмногу (65%) од вработените испитаници се на возраст до 30 години, а најмалку постари од 50 години (околу 5%). Што се однесува, пак, до работниот стаж најмногу од испитаниците (и од менаџерите и од вработените) се со стаж до пет години, а најмалку над 25 години.

Табела 6. Карактеристиките на вработените според тоа во каков тип на организација работат

Карактеристика		Производна дејност		Услужна дејност		Друго		Вкупно	
		Бр	%	Бр	%	Бр	%	Бр	%
Работна позиција	Менаџер	2	20	10	14	-	-	12	
	Вработен	8	80	62	86	16	100	86	
	Вкупно	10	100	72	100	16	100	98	100
Должина на работен стаж	До пет години	6	60	46	63	10	62	62	
	5-10 години	2	20	14	19.5	4	25	20	
	11-25 години	-	-	10	13.5	2	13	12	
	Над 25 години	2	20	2	4	-	-	4	
	Вкупно	10	100	72	100	16	100	98	100
Пол	Машко	5	50	22	30	4	25	31	
	Женско	5	50	50	70	12	75	67	
	Вкупно	10	100	72	100	16	100	98	100
Возраст	До 30 години	6	60	46	63	8	50	60	
	Од 31 до 50 години	2	20	22	29	8	50	32	
	Над 51 година	2	20	4	8	-	-	6	
	Вкупно	10	100	72	100	16	100	98	100

Во табелата 6 се претставени карактеристиките на вработените според тоа во каков тип на организација работат.

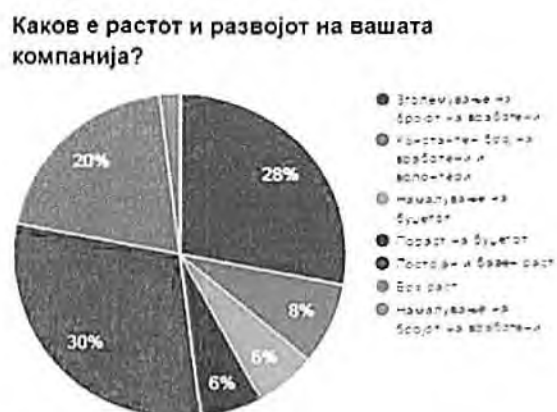
Околу 70% од испитаниците се од услужна дејност, околу 10% од производствена дејност, а останатите околу 20% се од друг тип на организација.

Во секој од типовите на организација најмногу испитаници има со работен стаж до пет години и на возраст до 30 години.

Во следните графикони е прикажана процентуалната застапеност на одговорите на испитаниците во однос на прашањата од прашалникот збирно, додека во табелите се прикажани поединечните одговори на вработените и менаџерите.

На прашањето: Каков е растот и развојот на компанијата? Најмногу од испитаниците се изјасниле дека компанијата во која се вработени е со постојан, но бавен раст, следно е дека компанијата во која се вработени е со зголемување на бројот на вработени, и на крајот дека компанијата во која се вработени е со брз раст. Најмалку од нив се изјасниле дека се од компанија со намалување на бројот на вработени. Ова укажува дека повеќето од испитаниците се од стабилни и успешни компании, кои се во постојан, бавен или брз раст (графикон 6 и табела 7).

Графикон 6. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на испитаниците во однос на прашањето Каков е растот и развојот на компанијата?



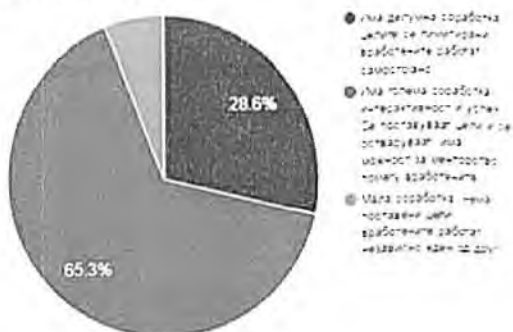
Табела 7. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на поединечните одговори на менаџерите и на вработените во однос на прашањето Каков е растот и развојот на компанијата?

	Вработени		Менаџери	
	Бр.	%	Бр.	%
Брз раст	14	16,28	4	33,3
Постојан и бавен раст	28	32,56	2	2,35
Пораст на буџетот	6	6,96	-	-
Намалување на буџетот	6	6,97	-	-
Намалување на бројот на вработени	2	2,32	-	-
Константен број на вработени и волонтери	6	6,97	2	2,35
Зголемување на бројот на вработени	24	27,9	4	33,3
Вкупно	86	100	12	100

На прашањето Како е нивото на соработка во компанијата? најголем процент 65,4% од нив одговорите дека соработката е на завидно ниво, 28,6% одговориле дека има делумна соработка, додека многу мал процент одговориле дека нема соработка (графикон 7).

Графикон 7. Графички приказ на процентуалната застапеност на поединечните одговори на менаџерите и на вработените во однос на прашањето Каков е растот и развојот на компанијата?

Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата



Меѓутоа ако се анализираат одговорите на испитаниците посебно во зависност на која работна позиција се наоѓаат (табела 8), се согледува дека сите испитаници менаџери (100%) сметаат дека има голема соработка во организацијата. Додека, пак, мислењата на вработените испитаници се разликуваат. Нешто над 60% од вработените испитаници мислат дека има голема соработка, а околу 30% делумна соработка. Останатите околу 7% ценат дека има мала соработка.

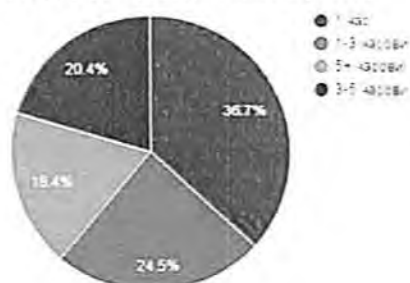
Табела 8. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?

	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Има голема соработка	52	61,91	12	100
Има делумна соработка	26	30,95	-	-
Мала соработка	6	7,14	-	-
Вкупно	84	100	12	100

На следното прашање: “Колку време во месецот се посветува на лидерство?” Графиконот 8 покажува дека најголем број од испитаниците (36,7%) одговориле дека посветуваат до 1 час на лидерство и развој на тимската работа.

Графикон 8. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на испитаниците во однос на прашањето Колку време во месецот се посветува на лидерството и развој на тимската работа?

Колку време во месецот се посветува на лидерство и развој на тимска работа



Мислењето на испитаниците е различно во зависност од работната позиција. Табелата 9 ја покажува посветеноста на менаџерите и вработените на лидерството и развојот на тимската работа.

Табела 9. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето колку време во месецот се посветува на лидерството и развој на тимската работа

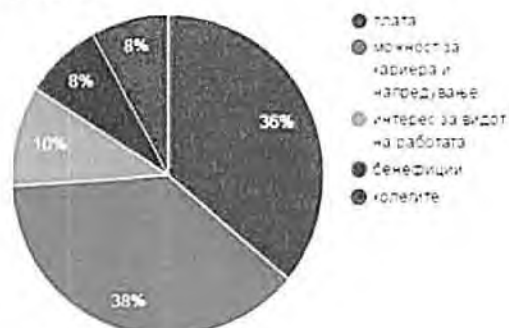
	Вработени		Менаџери	
	Бр.	%	Бр.	%
До 1 час	36	42,86	-	-
2-3 часа	24	28,57	-	-
4-5 часа	14	16,67	4	33,33
Повеќе од 5 часа	10	11,90	8	66,67
Вкупно	84	100	12	100

Повеќе од 5 часа месечно 67% од менаџерите посветуваат на лидерството и развој на тимската работа, а останатите околу 4-5 часа. За разлика од нив најмногу од вработените испитаници (околу 40%) одговориле дека во организацијата се посветува до 1 час на лидерството и развој на тимската работа, додека, пак, само околу 10% одговориле дека во организацијата на лидерството и тимската работа се посветува повеќе од 5 часа. Ова е и за очекување. Сепак за менаџерите лидерството и развојот на тимската работа им е дел од работата, па затоа и тие повеќе часови месечно посветуваат на тоа.

На прашањето: “Кој аспект од твојата позиција го гледаш како награда?” Еднаков процент од испитаниците одговорија плата и можност за кариера (графикон 9).

Графикон 9. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Кој аспект од твојата позиција го гледаш како награда?”

Кој аспект на твојата позиција го гледаш како награда



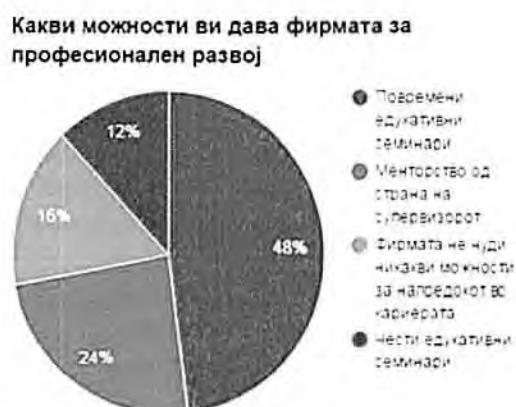
Во однос на наградите кои ги добиваат нема големи разлики меѓу менаџерите и останатите вработени (табела 10). И менаџерите и вработените како награда најмногу ја гледаат платата и можноста за кариера и напредување, а за менаџерите награди се и бенефициите што ги добиваат.

Табела 10. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Кој аспект од твојата позиција го гледаш како награда?”

	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Плата	32	37,2	4	33,33
Бенефиции	4	4,65	4	33,33
Колегите	8	9,30	-	-
Можност за кариера и наградување	32	37,2	4	33,33
Интерес за видот на работата	10	11,62	-	-
Вкупно	86	100	12	100

Во однос на прашањето “Какви можности ви дава организацијата за професионален развој?” најголем процент (48%) од испитаниците одговориле повремени едукативни семинари (графикон 10).

Графикон 10. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Какви можности ви дава организацијата за професионален развој?”



Исто како и во претходното прашање, така и во прашањето за можностите што ги дава организацијата за професионален развој нема разлики меѓу двата типа на испитаници. Претежно организацијата за менаџерите и за вработените најчесто за професионален развој дава повремени едукативни семинари. Не е мал процентот (19%) од вработените кои мислат дека организацијата не нуди никакви можности за напредок во кариерата, додека кај менаџерите нема ваков став (табела 11).

Табела 11. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Какви можностите ви дава организацијата за професионален развој?”

Какви можностите ви дава организацијата за професионален развој?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Чести едукативни семинари	12	13,9	-	-
Повремени едукативни семинари	38	44,1	10	83,33
Менторство од страна на супервизорот	20	23,2	2	16,66
Организацијата не нуди никакви можности за напредок во кариерата	16	18,6	-	-
Вкупно	86	100	12	100

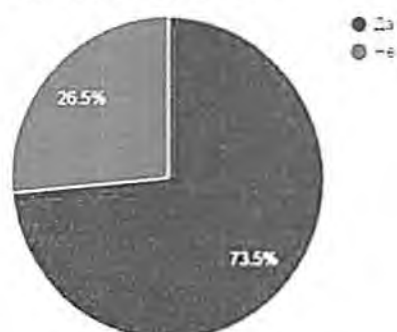
Многу е важно една организација да обезбеди тренинзи, работилници, конференции и други програми кои ќе им овозможат на вработените да бидат во чекор со современите стратегии, најдобри практики и методологии за да се одржи ефективноста и ефикасноста на организацијата. За да се задржат вработените и истите да и се посветат на организацијата и нејзината мисија, лидерот треба да овозможи напредок во кариерата на вработените. Тој треба да ги разбере потребите на вработените за кариера и нивното влијание и истовремено треба да им помогне да успеат во постигнување на нивните цели во кариерата и да ги унапредат нивните работни перформанси кои за возврат ќе ги подобрат перформансите на целата организација. Ефективното лидерство мора да создаде клима за континуирано учење и програми за развој на кариерата на вработените. Секогаш кога лидерите инвестираат во кариерата на вработените, се зголемува задоволството и се унапредува организациската ефективност. Многу е тешко некој да и се посвети 100% на организацијата ако нема задоволство од работата. Лидерите мора да им покажат на вработените дека тие се посветени на развојот на кариерата со инвестирање во тренинзи, менторство, наградување и воведување на клима која ги претставува организациските вредности и бенефитот од работата.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Pamela C. How leadership styles affect the success of an organization, Liverman Cambridge, Massachusetts, September 10, 2006

Во однос на прашањето “Дали има ограничени платени позиции/можности во организацијата?” голем процент (73,5%) од испитаниците одговориле потврдно на ова прашање (графикон 11).

Графикон 11. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Дали има ограничени платени позиции/можности во организацијата?”

Дали има ограничени платени позиции/
можности во фирмата



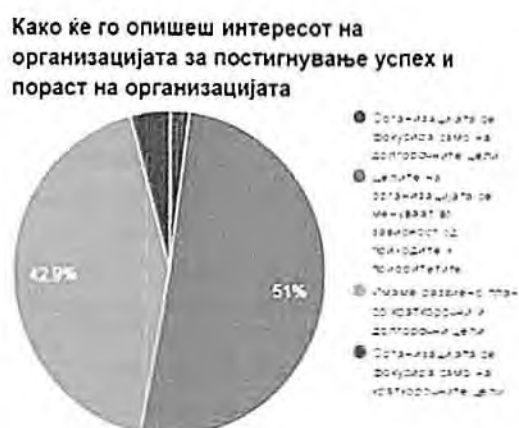
Во однос на посебното мислење на менаџерите и вработените сите 100% менаџери и околу 70% од останатите вработени одговориле дека во организацијата има ограничени платени позиции/можности (табела 12).

Табела 12. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Дали има ограничени платени позиции/можности во организацијата?”

Дали има ограничени платени позиции / можности во организацијата?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Да	60	69,7	12	100
Не	24	30,3	-	-
Вкупно	84	100	12	100

Во однос на прашањето “Каков е интересот за постигнување на успех и пораст на организацијата?” скоро 50% од испитаниците одговориле дека организацијата има план фокусиран и на краткорочни и на долгорочни цели додека 43% одговориле дека целите на организацијата се менуваат во зависност од приходите. Останатиот процент од испитаниците одговориле дека организацијата се фокусира само на краткорочни или долгорочни цели (графикон 12).

Графикон 12. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Како ќе го опишеш интересот за постигнување на успех и пораст на организацијата?”



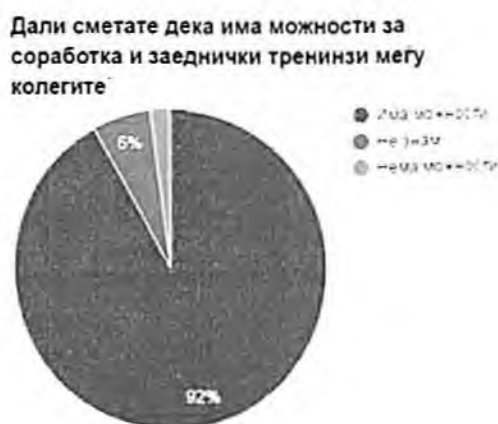
Гледано поединечно не постојат големи разлики меѓу менаџерите и останатите вработени во однос на ова прашање. Сите испитаници менаџери и над 90% од останатите вработени мислат дека организацијата за постигнување раст и успех има развиено план со краткорочни и долгорочни цели или целите на организацијата се менуваат зависно од приходите и приоритетите. Ова ни укажува дека организациите работат плански и нивните цели се менуваат во зависност од ситуацијата (табела 13).

Табела 13. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Како ќе го опишеш интересот за постигнување на успех и пораст на организацијата?”

Како ќе го опишеш интересот за постигнување на успех и пораст на организацијата?	Вработени		Менаџери	
	Бр.	%	Бр.	%
Има развиено план со краткорочни и долгорочни цели	34	40,5	6	50
Организацијата се фокусира само на краткорочни цели	4	4,7	-	-
Организацијата се фокусира само на долгорочни цели	2	2,3	-	-
Целите на организацијата се менуваат зависно од приходите и приоритетите	44	52,4	6	50
Вкупно	84	100	12	100

Околу мислењата за можностите за соработка и заеднички тренинзи меѓу колегите најголем процент од испитаниците (92%) одговориле дека во нивната организација има можности за соработка (графикон 13).

Графикон 13. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Дали сметате дека има можности за соработка и заеднички тренинзи меѓу колегите?”



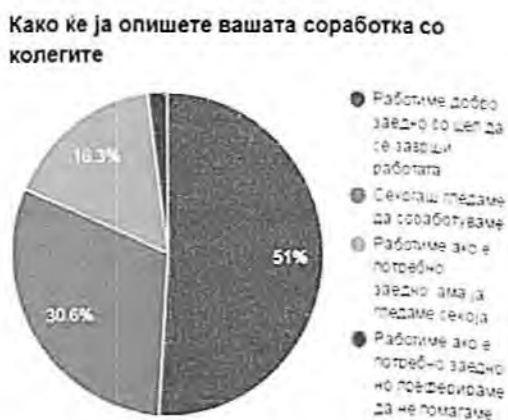
Гледано поединечно не постојат големи разлики меѓу менаџерите и останатите вработени во однос на ова прашање. Сите менаџери и висок процент од 90% од вработените сметаат дека постои можност, додека околу 10% од вработените мислат дека нема можност или не знаат (табела 14).

Табела 14. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Дали сметате дека има можности за соработка и заеднички тренинзи меѓу колегите?”

Дали сметате дека има можности за соработка и заеднички тренинзи меѓу колегите	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Има можност	78	90,7	12	100
Нема можност	2	2,33	-	-
Не знам	6	6,97	-	-
Вкупно	86	100	12	100

На прашањето за соработка со колегите, најголем процент од испитаниците (преку 90%) одговориле дека има голема соработка (графикон14).

Графикон 14. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Како ќе ја опишете вашата соработка со колегите?”



Околу прашањето за соработка со колегите нема разлики во мислењата меѓу менаџерите и останатите вработени. Околу 50% од менаџерите и вработените мислат дека работат добро заедно со колегите, а околу 30% дека преферираат соработка. Преостанатите испитаници сметаат дека работат заедно со колегите, ако е тоа потребно. Од сето ова можеме да заклучиме дека вработените меѓусебно си помагаат и соработуваат (табела 15).

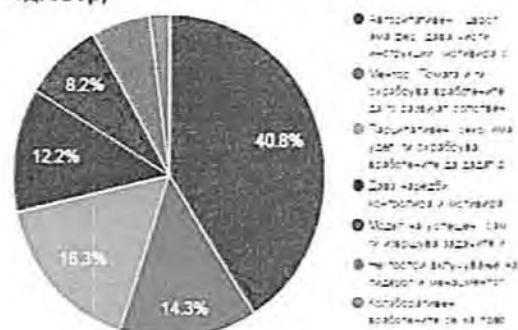
Табела 15. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето Како ќе ја опишете вашата соработка со колегите?

Како ќе ја опишете вашата соработка со колегите?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Секогаш гледаме да соработуваме	26	30,23	4	33,33
Работиме добро заедно со цел да се заврши работата	44	51,16	6	50
Работиме ако е потребно заедно, но сакаме да работиме сами	12	13,9	2	16,66
Работиме ако е потребно заедно, но преферираме да не помагаме на колеги	2	2,32	-	-
Вкупно	84	100	12	100

Истражувањето им посочи на испитаниците да го идентификуваат и да го евалуираат стилот на работата на менаџерот што најмногу одговара во нивната организација (графикон 15).

Графикон 15. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Опишете го стилот на работа на менаџерот во вашата организација”

Опишете го стилот на работа на менаџерот во вашата организација(заокружете само еден одговор)



40,8% од испитаниците изјавиле дека стилот на менаџерот е авторитативен, 16,3% сметаат дека нивниот претпоставен се поставува парципативно и има голем удел во работата, додека 14,3% сметаат дека нивниот менаџер е истовремено и нивен ментор, 12,2 % имаат впечаток дека менаџерот се поставува контролирачки и од позиција на моќ без доволна партиципација меѓу вработените, 8,2% сметаат дека нивниот менаџер работи самостојно и секогаш вработените ги става на второ место, додека 6,1% од испитаниците сметаат дека менаџерот воопшто не се приклучува во соработка со вработените и воопшто не е колаборативен. Само 2% го оцениле нивниот претпоставен како колаборативен менаџер кој ги става вработените на прво место и учествува заедно со нив во работата на компанијата.

Во анализата на мислењето во однос на стилот на менаџерот и на вработените (табела16), околу 40% од вработените го опишале стилот како авторитативниот, наспроти 33% од менаџерите. Значи најчести се менаџерите кои имаат цврст, но фер однос со вработените, даваат точни инструкции за работата, а мотивираат со убедување и давање фидбек по завршување на работата.

Нешто над 14% од вработените и ниту еден менаџер се одлучиле за парципативниот стил, додека за ментор стил на работа на менаџерите се одлучиле над 14% од вработените и 16% од менаџерите. За лидер кој дава наредби се одлучиле 10% од вработените и 33% од менаџерите. Најмалку од вработените испитаници, односно само 2% се изјасниле за колаборативен стил на работа на менаџерот, каде што на менаџерот на прво место му се вработените, а задачите на второ место. 7% од вработените и 16% од менаџерите се изјасниле за менаџер како модел на успешен каде што менаџерот сам ги извршува задачите, поставува високи стандарди и очекува вработените сами да си даваат насоки за постигнување на целта. Не е мал процентот на одговорите на вработените (7%) во однос на невклучување на лидерот и менаџментот во процесот на работата.

Табела 16. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Опишете го стил на работа на менаџерот во вашата организација”

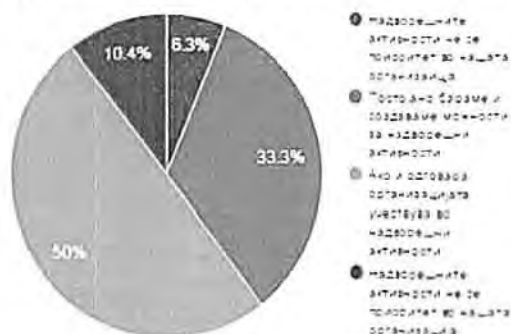
Опишете го стил на работа на менаџерот во вашата организација	Вработени		Менаџери	
	Бр.	%	Бр.	%
Дава наредби, контролира и мотивира со закани и дисциплина	8	9,52	4	33,33
Авторитативен	36	42,85	4	33,33
Колаборативен	2	2,38	-	-
Парципативен	14	16,66	-	-
Модел на успешен	6	7,14	2	16,66
Ментор	12	14,28	2	16,66
Не постои вклучување на лидерот и менаџерот	6	7,14	-	-
Вкупно	84	100	12	100

Во однос на прашањето “Како ќе се рангира успехот во организацијата во надворешните активности?” скоро половина од испитаниците мислат дека за да постигне успех организацијата, ако и одговара, учествува во надворешните активности, додека, пак, околу 30% мислат дека во организацијата постојано се бара и се создаваат можности за надворешни активности.

Само нешто помалку од 20% од испитаниците мислат дека надворешните активности не се приоритет. Ниту еден од менаџерите не се изјаснил за оваа алтернатива (графикон 16 и табела 17).

Графикон 16. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Како ќе го рангираш успехот на организацијата во надворешните активности?”

Како ќе го рангирате успехот на организацијата во надворешните активности



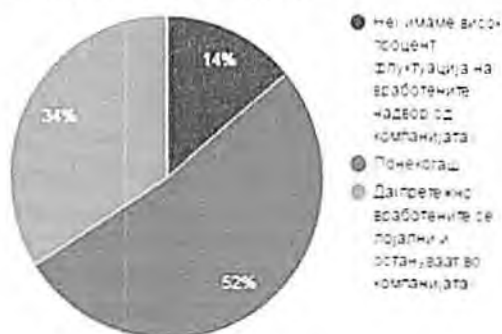
Табела 17. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето Како ќе го рангираш успехот на организацијата во надворешните активности?

Како ќе го рангираш успехот на организацијата во надворешните активности?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Постојано бараме и создаваме можности за надворешни активности	26	31	6	50
Ако и одговара организацијата учествува во надворешни активности	40	48,78	6	50
Надворешните активности не се приоритет	16	19,51	-	-
Вкупно	82	100	12	100

Во однос на прашањето “Дали организацијата има добра политика на задржување на вработените?” половина од испитаниците се изјасниле дека организацијата **понекогаш** води политика за задржување на вработените, а околу 34% мислат дека тоа се прави **секогаш**. Околу 14% од испитаниците мислат дека во организацијата не се води политика на задржување на вработените, т.е дека има висок процент на флукуација на вработени надвор од организацијата (графикон17).

Графикон 17. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Дали организацијата има добра политика на задржување на вработените?”

Дали организацијата има добра политика на задржување на вработени?



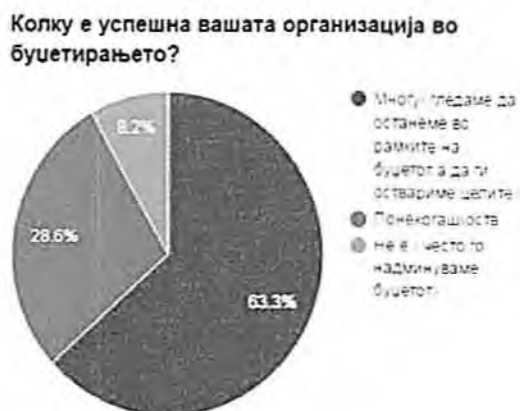
За политика на задржување на вработените се изјасниле 50% од менаџерите и 32% од вработените. Во однос на негативниот одговор на ова прашање има разлика во мислењето на менаџерите и вработените. Околу 16% од вработените мислат дека во организацијата не се води политика на задржување на вработените, додека за оваа алтернатива не се изјаснил ниту еден од анкетираниите менаџери (табела18).

Табела 18. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Дали вашата организација има добра политика на задржување на вработените?”

Дали вашата организација има добра политика на задржување на вработените?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Да	28	32,55	6	50
Понекогаш	44	51,16	6	50
Не	14	16,27	-	-
Вкупно	86	100	12	100

Во однос на прашањето “Колку е успешна вашата организација во буџетирањето?” нешто повеќе од 60% од испитаниците сметаат дека организацијата е успешна во буџетирањето. За ова се изјасниле и менаџерите и останатите вработени. Останатите околу 28% од испитаниците мислат дека понекогаш организацијата е успешна во буџетирањето, а околу 8% дека не е успешна организацијата во буџетирањето. За неуспешноста на организацијата најмногу се изјасниле менаџерите, дури 33%. Ова беше за очекување, бидејќи менаџерите учествуваат во овие активности и имаат повеќе увид од останатите вработени (графикон 18 и табела 19).

Графикон 18. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Колку е успешна вашата организација во буџетирањето?”

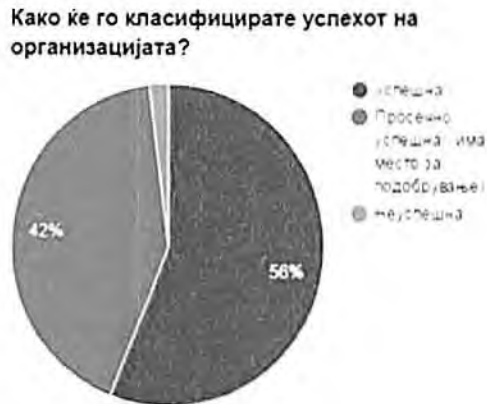


Табела 19. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Колку е успешна вашата организацијата во буџетирањето?”

Колку е успешна вашата организацијата во буџетирањето?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Многу	52	61,9	8	66,66
Понекогаш	28	33,33	-	-
Не е	4	4,76	4	33,33
Вкупно	84	100	12	100

Според мислењата на испитаниците на прашањето “Како ќе го класифицираш успехот на организацијата?” најголем процент од испитаниците работат во многу успешна или просечно успешна компанија (98%). Нешто над 2% од вработените мислат дека работат во неуспешна компанија (графикон 19 и табела 20).

Графикон 19. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Како ќе го класифицираш успехот на организацијата?”



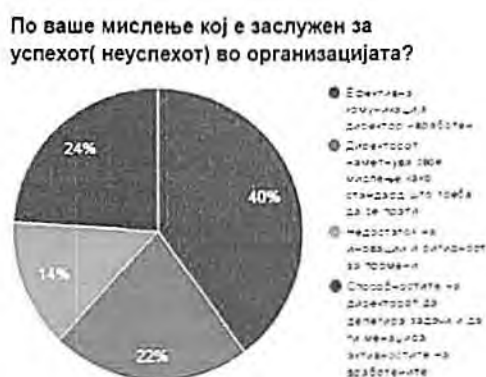
Табела 20. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Како ќе го класифицираш успехот на организацијата?”

Како ќе го класифицираш успехот на организацијата?	Вработени		Менаџери	
	Бр.	%	Бр.	%
Успешна	48	55,81	6	50
Просечно успешна	36	41,86	6	50
Неуспешна	2	2,32	-	-
Вкупно	86	100	12	100

На прашањето “Кој е заслужен за успехот (неуспехот) на организацијата?” 40% од испитаниците вработени и 50% од испитаниците менаџери, мислат дека најзаслужна за успехот/неуспехот во организацијата е ефективната комуникација на релација директор вработен, потоа ја рангираат способноста на директорот да делегира задачи и да ги менаџира активностите на вработените, додека 22% се изјасниле за одговорот дека директорот наметнува свое мислење како стандард што треба да се прати.

Значи клучен фактор во успехот/неуспехот на една организација претставува менаџментот на таа организација. Какви односи и клима за работа ќе воспостави менаџерот во рамките на организацијата таков ќе биде успехот или неуспехот на организацијата (графикон 20). Мислењата на испитаниците менаџери и вработени не се разликуваат многу во однос на ова прашање (табела 21).

Графикон 20. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Кој е заслужен за успехот (неуспехот) на организацијата?”



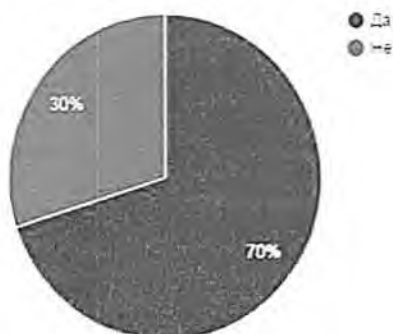
Табела 21. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Кој е заслужен за успехот (неуспехот) во организацијата?”

Кој е заслужен за успехот (неуспехот) на организацијата?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Способноста на директорот да делегира задачи и да ги менаџира активностите на вработените	18	20,93	4	33,33
Ефективна комуникација директор - вработен	34	39,53	6	50
Недостаток на иновации и ригидност за промени	14	16,27	-	-
Директорот наметнува свое мислење	20	23,25	2	16,66
Директорот не прима совети	-	-	-	-
Вкупно	86	100	12	100

На прашањето “Дали постои мерење на ефикасноста на вашата организација?” околу 70% од испитаниците се изјасниле дека во нивната организација **постои мерење** на ефективност на работата во организацијата. Ова е позитивна вест, бидејќи растот на една организација е во директна корелација со ефикасноста на истата. Најдобро се согледува дали организацијата работи ефикасно преку мерење на ефикасноста (графикон 21 и табела 22).

Графикон 21. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Дали постои мерење на ефективност во организацијата?”

Дали постои мерење на ефикасноста во вашата организација



Табела 22. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Дали постои мерење на ефективност во организацијата?”

Дали постои мерење на ефективност во организацијата?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Да	60	69,76	8	66,66
Не	26	30,23	4	33,33
Вкупно	86	100	12	100

На прашањето “Кои фактори влијаат да се унапреди ефикасноста на организацијата?” (графикон 22) најголем процент од испитаниците одговориле дека парципативен лидер и мотивација на вработените е главен фактор за унапредување на ефикасноста на организацијата (42%), додека 24% се на мислење дека вработувањето на квалитетен кадар би бил главен фактор за унапредување на ефикасноста на организацијата. Еден мал процент од испитаниците ценат дека воведување на најсовремена технологија би ја унапредила ефикасноста на организацијата (8%), додека 10% се на мислење дека истражувањето и развојот би ја зголемиле ефикасноста на организацијата. Интересно е дека доста добар процент (16%) се на мислење дека добра комуникација и признавање на вработениот како личност би ја зголемил ефикасноста на организацијата.

Графикон 22. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Кои фактори влијаат да се унапреди ефикасноста на организацијата?”



Мислењата на испитаниците менаџери и вработени се разликуваат многу во однос на тоа кој е клучен фактор кој влијае врз унапредувањето на организацијата (табела 23).

За индикаторот партиципативен лидер и соодветната мотивација на вработените, се изјасниле најмногу од вработените, но не и менаџерите. Според мислењето на менаџерите клучни фактори во унапредувањето на организацијата се вработување на квалитетни кадри со искуство (50%) и воведување на најсовремена технологија (50%).

Табела 23. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Кои фактори влијаат врз унапредувањето на организацијата?”

Кои фактори влијаат врз унапредувањето на организацијата?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Вработување на квалитетни кадри со искуство	16	18,6	6	50
Воведување на најсовремена технологија	6	6,97	6	50
Парципативен лидер и соодветна мотивација на вработените	42	48,83	-	-
Истражување и развој	8	9,3	-	-
Слободен проток на информации и признавање на вработениот како личност	14	16,27	-	-
Вкупно	86	100	12	100

Според мислењето на испитаниците на прашањето “Кои фактори **негативно** влијаат врз организациската ефикасност”, најмногу влијание има недостатокот на персонал и финансиски средства, како и мислењето на вработени, додека, пак, најмалку има влијание недостатокот на современа технологија (графикон 23).

Графикон 23. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Кои фактори **негативно** влијаат врз организациската ефикасност?”



Интересен е податокот што е добиен од анкетата во врска со ова прашање дека 50% од менаџерите и 30% од вработените се изјасниле за друго како негативен фактор без да наведат што (табела 24).

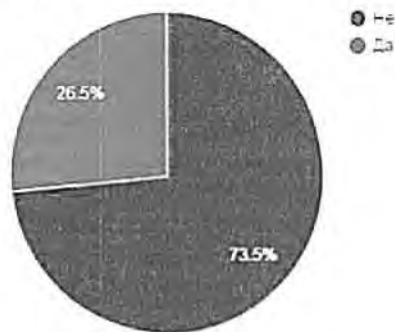
Табела 24. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите на вработените во однос на прашањето “Кои фактори негативно влијаат врз организациската ефикасност?”

Кои фактори негативно влијаат врз организациската ефикасност?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Недостаток на современа технологија	4	4,65	-	-
Недостаток на персонал и финансиски средства	20	23,25	4	33,33
Авторитарен и лош лидер	16	18,6	-	-
Не се води сметка за мислењето на вработените	20	23,25	2	16,66
Друго	26	30,23	6	50
Вкупно	86	100	12	100

На прашањето Дали сте добиле унапредување во последните години? дури 75% од анкетираниите одговориле дека **не добиле** унапредување. Доколку ги споредиме одговорите на менаџерите и на вработените испитаници има делумна разлика. 50% од менаџерите не добиле унапредување, наспроти 78,57% од вработените. Од ова можеме да заклучиме дека тешко се напредува во организациите. Ова особено е изразено кај вработените (графикон 24 и табела 25). Дали можеме да укажеме дека има голем број на незадоволни работници кои можат да влијаат врз ефикасноста на организацијата?

Графикон 24. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Дали сте биле унапредени во последната година?”

Дали сте биле унапредени во последната година

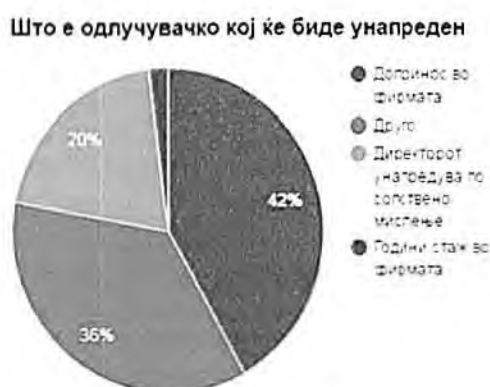


Табела 25. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Дали сте биле унапредени во последната година?”

Дали сте биле унапредени во последната година?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Да	18	21,43	6	50
Не	66	78,57	6	50
Вкупно	94	100	12	100

На прашањето “Што е одлучувачко кој ќе биде унапреден во организацијата?” според мислењата на испитаниците 42% од испитаниците се изјасниле дека најмногу влијае придонесот во организацијата. Годишите на стаж скоро и воопшто да не влијаат за унапредување во организацијата. Не е мал процентот на испитаници (20%) кои се на мислење дека директорот унапредува по сопствено мислење (графикон 25).

Графикон 25. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Што е одлучувачко кој ќе биде унапреден во организацијата?”



Табела 26. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Што е одлучувачко кој ќе биде унапреден во организацијата?”

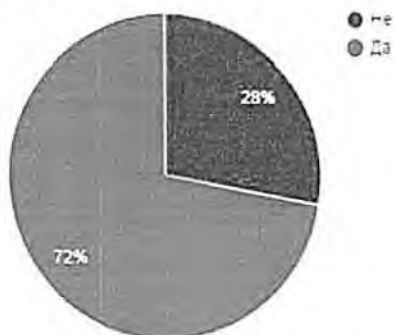
Што е одлучувачко кој ќе биде унапреден во организацијата?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Години стаж во организацијата	2	2,32	-	-
Придонес во организацијата	32	37,2	8	66,66
Директорот унапредува по сопствено мислење	18	20,93	2	16,66
Друго	34	39,53	2	16,66
Вкупно	86	100	12	100

Во однос на различното мислење на вработените и менаџерите 37% од вработените и 67% од менаџерите се на мислење дека придонесот во организацијата е одлучувачки фактор за унапредување. Мислењето и на вработените и на менаџерите во однос на унапредувањето врз основа на сопствено мислење на директорот не се разликува многу (табела 62).

Мотивацијата е особено важна за работа во организацијата. На прашањето “Дали сте мотивирани да работите во организацијата?” нешто малку повеќе од 70% од испитаниците мислат дека се доволно мотивирани за работа во организацијата (графикон 26).

Графикон 26. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето “Дали сте мотивирани да работите во организацијата?”

Дали сте мотивирани да работите во организацијата



Околу ова прашање нема сигнификантни разлики во мислењата на менаџерите и на вработените (табела 27).

Табела 27. Табеларен приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на прашањето Дали сте мотивирани за работа во организацијата?

Дали сте мотивирани да работите во организацијата?	Вработени		Менаџери	
	Бр	%	Бр	%
Да	60	69,76	10	83,33
Не	26	30,23	2	16,66
Вкупно	86	100	12	100

Испитаниците за 15 наредни индикатори на тристепена скала го дадоа своето мислење во врска со меѓучовечките односи во организацијата.

Притоа: (3) означува секогаш, (2) означува понекогаш и (1) означува никогаш.

Табела 28. Меѓучовечките односи во организацијата

Тврдења	Вработени	Менаџери	Вкупно
1. Охрабрувани сте за работа само по стандардни процедури	2,33	2,50	2,35
2. Имате слобода за работа според свое видување	2,07	1,83	2,04
3. Задоволни сте од решавањето на конфликтите во организацијата	2,21	2,33	2,22
4. Притиснати сте да го подобрите квалитетот на вашата работа	2,14	2,17	2,14
5. Мотивирани сте кон постигнување на одредени цели или извршување на одредени задачи	2,47	2,50	2,47
6. Дозволено ви е да вршите сопствена процена при решавањето на проблемите	2,35	2,60	2,37
7. Имате поддршка во градење на тимот	2,26	2,17	2,24
8. Имате силна поддршка за подобрување на претходно постигнатите цели	2,33	2,40	2,33
9. Имате целосна слобода во вашето работење	2,28	2,17	2,27
10. Имате можност да работите на начин на којшто мислите дека е најдобар	2,35	2,17	2,33
11. Добивате висок степен на иницијатива	2,30	2,50	2,33
12. Дозволено ви е да одредувате сопствен ритам за промени	2,02*	1,67*	1,98
13. Добивате награди за сопствената ефикасност	1,88	2,00	1,90
14. Раководството на организацијата ви помага на сите можни начини за да успеете	2,07	2,33	2,10
15. Добивате повратен одговор за својата работа	2,40*	2,83*	2,46

Средните вредности од мислењата на сите испитаници за сите тврдења се над 1,90 на тристепената скала, што ни укажува дека испитаниците главно се согласуваат со тврдењата.

Најниска вредност од 1,90 има тврдењето дека тие добиваат награди за сопствената ефикасност, што укажува дека сепак има потреба и простор за наградувањето во организациите да се подобри. Значајни разлики во мислењата меѓу менаџерите и вработените главно нема, освен за тврдењата 12 и 15 поврзани со слободата на одредување на сопствен ритам на промени и повратниот одговор што го добиваат за сработената сопствена работа. За тврдењето 12 според мислењето на менаџерите тие немаат доволно слобода за внесување на промени, а вработените имаат повеќе слобода за промени. Додека, пак, според мислењето на менаџерите тие добиваат многу повеќе фидбек за својата работа, но како се спуштаме под менаџерските позиции кон вработените тие многу помалку добиваат повратен одговор за својата работа.

Истражувањата¹⁰⁸ покажуваат дека лидерот треба да поддржува и да ги охрабрува вработените за да покажат креативност и да преземат ризик. Иновацијата е клучот за успешна организација и нејзиниот животен циклус. Иновацијата промовира поддржувачка околина за вработените да станат креативни и да преземаат ризици. Им овозможува да размислуваат надвор од затворената кутија без да се плашат и без да бидат казнети за своите грешки. Ефективниот лидер ќе ги мотивира и ќе употреби алатки за градење на самодоверба и персонален раст.

Крос-табулација на одговорите на прашањата

Иако не може директно да се одреди од резултатите од прашалникот дали постои корелација меѓу одредени прашања, со што би се надополнило докажувањето на хипотезите, во текот на статистичката обработка на податоците беше направена подлабока крос-табулација на одговорите на прашањата.

¹⁰⁸ Pamela C. How leadership styles affect the success of an organization, Liverman Cambridge, Massachusetts, September 10, 2006

Крос-табулација на одговорите на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” и “Како ќе го класифицирате успехот на организацијата?”

Високи 74,1% од испитаниците кои изјавиле дека организацијата е успешна сметаат дека има голема соработка, 25,9% сметаат дека соработката е делумна, а ниеден испитаник не дал одговор дека соработката е мала. Само двајца испитаници кои сметаат дека во фирмата има мала соработка сметаат дека организацијата е неуспешна. Дека организацијата е просечно успешна сметаат 57,1% од испитаниците кои сметаат дека има голема соработка, 28,6% од испитаниците кои сметаат дека соработката е делумна и само 9,5% од испитаниците кои сметаат дека соработката е мала (табела 29 и графикон 27).

Табела 29. Крос-табулација на одговорите на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” и “Како ќе го класифицирате успехот на организацијата?”

Како ќе го класифицирате успехот на организацијата?

Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?		Неуспешна	Просечно успешна (има место за подобрување)	Успешна
Има голема соработка, интерактивност и успех. Се поставуваат цели и се остваруваат, има можност за менторство меѓу вработените	Бр.	-	24	40
	%	-	57,1	74,1
Има делумна соработка целите се лимитирани, вработените работат самостојано	Бр.	-	12	14
	%	-	28,6	25,9
Мала соработка, нема поставени цели, вработените работат независно еден од друг	Бр.	2	4	-
	%	100	9,5	-
Вкупно	Бр	2	42	54
	%	100	100	100

Разликата во одговорите е статистички сигнификантна (Pearson Chi-Square=38,530, df=6, p<0,01).

Графикон 27. Дистрибуција на одговорите на прашањето “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата според успешност на организацијата?”



Иако не може да се одреди причината, сепак има строга корелација меѓу соработката во организацијата и успехот на истата. Ова може да се протолкува како показател дека соработката креира процес на размена во тимот, формирање на тим, одредување на улогите на членовите во тимот и одредување на тимот. За време на соработката според Dierdorff et. al.¹⁰⁹ членовите на тимот почнуваат да се поврзуваат меѓу себе и да откриваат како нивната активност има влијание на другите членови на тимот. Членовите на тимот, исто така, почнуваат да се фокусираат на задоволување на нивните потреби и што треба да направат за да им помогнат на другите. Истражувањата на Dierdorff et. Al покажаа дека тимот кој покажува високо ниво на квалитетна работа за време на размената на искуства на членовите или соработката, повторува повисоки и одржливи цели.

¹⁰⁹ Dierdorff et. al., "The Power of 'We'," 248.

Соработката овозможува тимот да ја олесни групната кохезија, посветеноста, комуникацијата, донесувањето на ефективна одлука. Ова може да има длабок импакт (удел) на изведбата и успехот на организацијата. Високото ниво на соработка корелира со високо ниво на доверба. Средина која овозможува доверба и сигурност обезбедува вработените да се надеваат на можности за работа, да ги согледаат слабостите и грешките и да ги разменат искуството и вештините меѓу нив. Понатаму, средина која овозможува доверба и соработка обезбедува можности за лидерот и членовите на тимот да си ги откријат силните и слабите страни меѓу себе и да си ја олеснат соработката во решавање на проблемите и поставување на целите. Институции кои спроведуваат ваков тип на атмосфера креираат цикличен ефект на соработка и обновување на довербата и секогаш покажуваат високо ниво на перформанси. Студијата на Јонг и Елфринг¹¹⁰ обезбеди квантитативна поддршка за претпоставките дека довербата и соработката имаа сигнификантна позитивна релација на тимската кохезија и перформанси. Многу е важно да се препознаат и да се признаат групните и индивидуалните перформанси. Продуктивноста ќе биде повисока кога лицата ќе си ги поддржуваат силните страни, а ќе си ги компензираат слабостите. Ефективниот лидер има способности да ги натера сите да работат за постигнување на заедничка цел. Организацијата нема да функционира добро ако секој си работи според својата лична агенда.¹¹¹

Крос-табулација на одговорите на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” според тоа “Колку време во месецот се посветува на лидерство и развој на тимската работа?”

Од испитаниците кои изјавиле дека во месецот 1 час се посветува на лидерство и тимска работа во најголем процент 44,4% сметаат дека има делумна соработка, целите се лимитирани, а вработените работат самостојно, 33,3% сметаат дека има голема соработка, интерактивност и успех, а само 16,7% сметаат дека има мала соработка, нема поставени цели, а вработените работат независно еден од друг.

¹¹⁰ Academy of management journal 2010, vol 53 No 3-553-549

¹¹¹ Pamela C. How leadership styles affect the success of an organization, Liverman Cambridge, Massachusetts, September 10, 2006

Од испитаниците, пак, кои изјавиле дека фирмата одвојува 1-3 часа во месецот на лидерство и развој на тимска работа 75% изјавиле дека има голема соработка, само 25% изјавиле дека има делумна соработка и ниеден испитаник не одговорил дека има мала соработка и нема поставени цели (табела 66 и графикон 28). Оние кои изјавиле дека фирмата одвојува 5 и повеќе часа на лидерство и развој на тимска работа 88,9% изјавиле дека има голема соработка, интерактивност и успех, а само 11,1% сметаат дека соработката е делумна, а разликата во одговорите е статистички сигнификантна (Pearson Chi-Square=31,325, df=12, p=0.002).

Табела 30. Крос-табулација на одговорите на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” според тоа колку време во месецот се посветува на лидерство и развој на тимската работа

Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?		Колку време во месецот се посветува на лидерство и развој на тимска работа?		
		1 час	1-3 часа	5+ часа
Има голема соработка, интерактивност и успех. Се поставуваат цели и се остваруваат, има можност за менторство меѓу вработените	Бр.	12	18	16
	%	33,3	75	88,9
Има делумна соработка, целите се лимитирани, вработените работат самостојано	Бр.	16	6	2
	%	44,4	25	11,1
Мала соработка, нема поставени цели, вработените работат независно еден од друг	Бр.	6	-	-
	%	16,7	-	-
Вкупно	Бр	36	24	18
	%	100	100	100

Разликата во одговорите е статистички сигнификантна (Pearson Chi-Square=31,325, df=12, p=0.002).

Графикон 28. Дистрибуција на одговорите на прашањето “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” според тоа колку време во месецот се посветува на лидерство и развој на тимска работа



Крос-табулација на одговорите на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” и “Колку често добиваш повратен одговор за твојата работа?”

Испитаниците кои секогаш добиваат повратен одговор за својата работа во најголем процент 86,4% сметаат дека во фирмата постои голема соработка, интерактивност и успех, споредено со само 46,2% од испитаниците кои го дале истиот одговор, а само понекогаш добиваат повратен одговор за нивната работа. Дека соработката е само делумна, а целите лимитирани одговориле 38,5% од испитаниците кои понекогаш добиваат повратен одговор за својата работа, споредено со 13,6% од испитаниците кои го дале истиот одговор, а секогаш добиваат повратен одговор за својата работа. Само 11,5% од испитаниците кои понекогаш добиваат повратен одговор за својата работа сметаат дека соработката е мала и фирмата нема поставени цели (табела 31 и графикон 29).

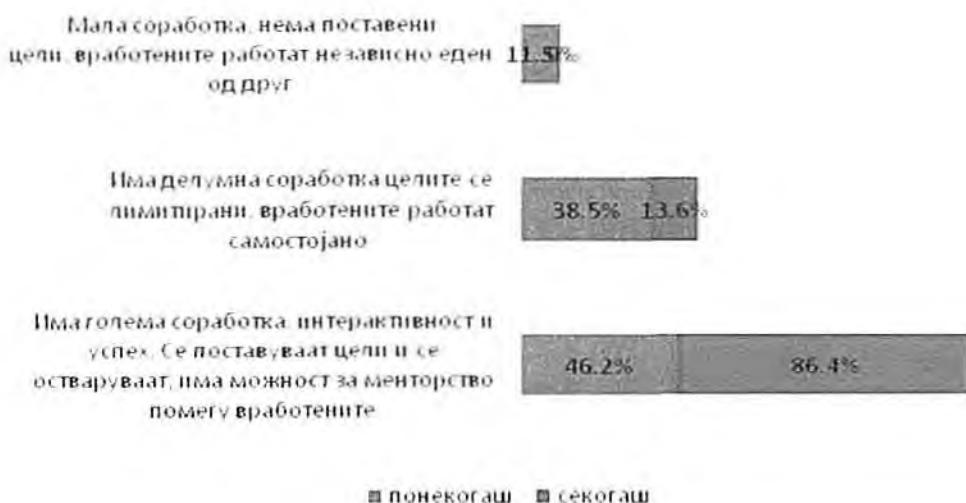
Крос-табулацијата на одговорите на овие две прашања и кореспондентниот хи-квадрат тест покажуваат статистички сигнификантна разлика (Pearson Chi-Square=19,432, df-6, p=0.003).

Табела 31. Крос-табулација на одговорите на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” и “Колку често добиваш повратен одговор за твојата работа?”

Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?		Колку често добиваш повратен одговор за твојата работа?	
		понекогаш	секогаш
Има голема соработка, интерактивност и успех. Се поставуваат цели и се остваруваат, има можност за менторство меѓу вработените	Бр	24	38
	%	46,2	86,4
Има делумна соработка, целите се лимитирани, вработените работат самостојано	Бр	20	6
	%	38,5	13,6
Мала соработка, нема поставени цели, вработените работат независно еден од друг	Бр	6	-
	%	11,5	-
Вкупно	Бр.	52	44
	%	100	100

Разликата е статистички сигнификантна (Pearson Chi-Square=19,432, df-6, p=0.003).

Графикон 29. Дистрибуција на одговорите на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” и “Колку често добиваш повратен одговор за твојата работа?”



Значи може да се заклучи дека ако вработените добиваат повратен одговор за својата работа имаат тенденција да ја рангираат установата како успешна.

Овие податоци, исто така, сугерираат дека позитивниот одговор ја поттикнува желбата на вработените да бидат повеќе ангажирани во напорот кој придонесува за успех во организацијата. Како генерален заклучок може да биде дека повратниот одговор може да е фактор за целокупниот успех на организацијата во постигнување на целите.

Крос-табулација на одговорите на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата и соработката со колегите?”

Високи 60% испитаници кои сметаат дека во фирмата има голема соработка изјавиле дека секогаш гледаат да соработуваат. Само двајца испитаници одговориле дека соработката е мала и дека преферираат да не им помагаат на колегите.

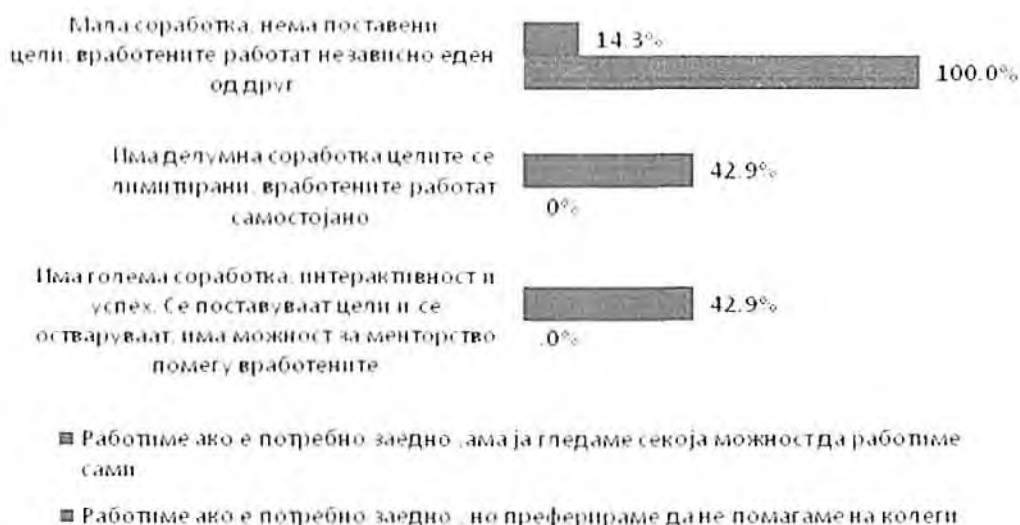
Идентичен е процентот на одговори за голема или делумна соработка (42,9%) на оние кои сметаат дека работат ако е потребно заедно, но ја користат секоја можност да работат сами (табела 32 и графикон 30).

Табела 32. Крос-табулација на одговорите на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” и “Како ќе го рангираш нивото на соработка со колегите?”

Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?		Како ќе го рангираш нивото на соработка со колегите		
		Работиме ако е потребно заедно, но преферираме да не им помагаме на колегите	Работиме ако е потребно заедно, ама ја гледаме секоја можност да работиме сами	Секогаш гледаме да соработуваме
Има голема соработка, интерактивност и успех. Се поставуваат цели и се остваруваат, има можност за менторство меѓу вработените	Бр	-	6	18
	%	-	42,9	60
Има делумна соработка целите се лимитирани, вработените работат самостојано	Бр	-	6	10
	%	-	42,9	33,3
Мала соработка, нема поставени цели, вработените работат независно еден од друг	Бр	2	2	-
	%	100	14,3	-
Вкупно	Бр	2	14	30
	%	100	100	100

Разликата во одговорите е статистички сигнификантна (Pearson Chi-Square =44,728, df=12, p<0.01).

Графикон 30. Дистрибуција на одговорите на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” според “Како ќе го рангираш нивото на соработка со колегите?”



Крос-табулација на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” и “Какви можности ви дава фирмата за професионален развој?”

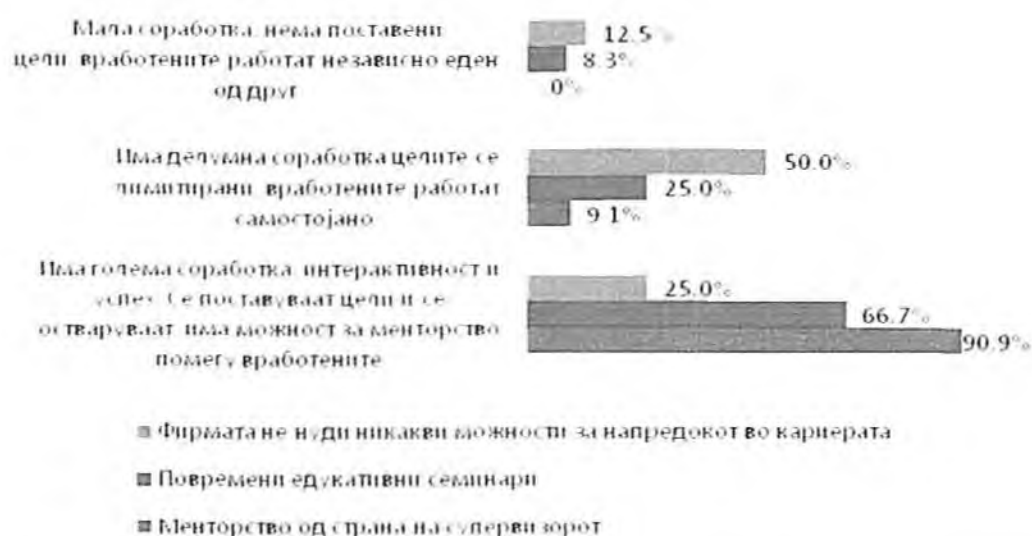
Во одговор на прашањата за професионален развој и нивото на соработка во организацијата, високи 90,9% од испитаниците кои имаат менторство од страна на супервизорот сметаат дека во организацијата постои голема соработка, а 9,1% сметаат дека соработката е делумна. 66,7% од испитаниците кои биле подложени на повременни едукативни семинари, исто така, сметаат дека во организацијата има голема соработка, 25% сметаат дека истата е делумна, а само 8,3% изјавиле дека соработката е мала. Половина од испитаниците од фирми кои не нудат никакви можности за напредок во кариерата сметаат дека соработката во организацијата е делумна, а под 25% сметаат дека соработката е голема или мала. Овие податоци ја сугерираат важноста на менторската програма која може да има влијание врз ставот на вработените за соработка (табела 33 и графикон 31).

Табела 33. Крос-табулација на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” и “Какви можности ви дава фирмата за професионален развој?”

Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?		Какви можности ви дава фирмата за професионален развој?		
		Менторство од страна на супервизорот	Повремени едукативни семинари	Фирмата не нуди никакви можности за напредокот во кариерата
Има голема соработка, интерактивност и успех Се поставуваат цели и се остваруваат, има можност за менторство меѓу вработените	Бр	20	32	4
	%	90,9	66,7	25
Има делумна соработка, целите се лимитирани, вработените работат самостојано	Бр	2	12	8
	%	9,1	25,0	50,0
Мала соработка, нема поставени цели, вработените работат независно еден од друг	Бр	-	4	4
	%	-	8,3	25
Вкупно	Бр	22	48	16
	%	100	100	100

Разликата во одговорите е статистички сигнификантна (Pearson Chi-Square=26,079, df=9, p=0.002).

Графикон 31. Крос-табулација на прашањата “Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?” и “Какви можности ви дава фирмата за професионален развој?”



Крос-табулацијата на прашањата за стилот на работа на менаџерот во вашата организација и растот и развојот на организацијата

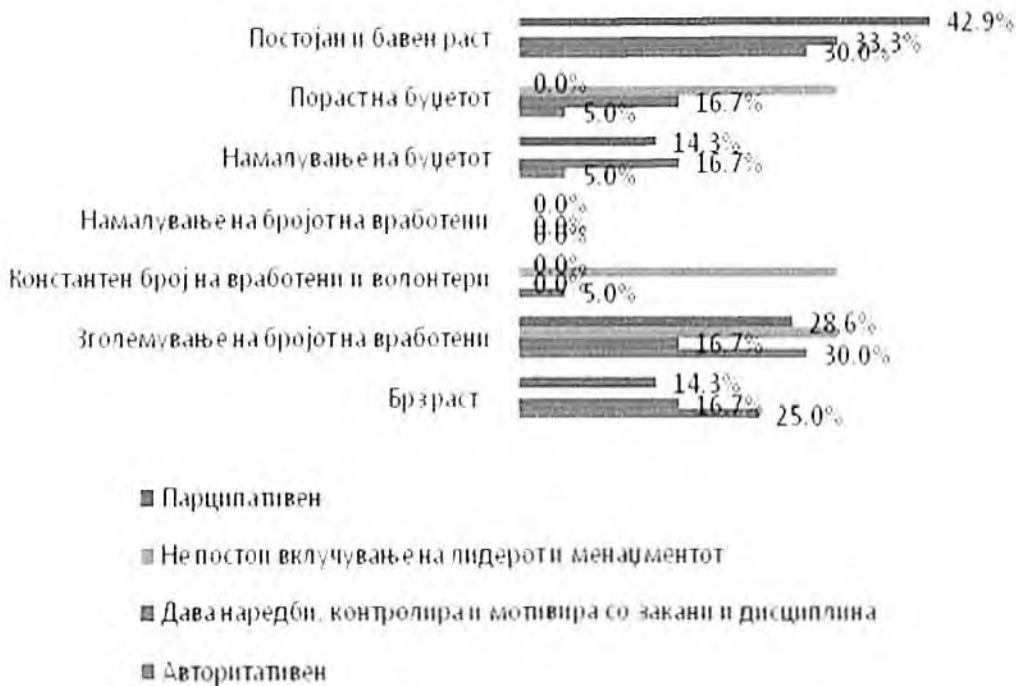
При анализата на крос-табулацијата на прашањата за стилот на работа на менаџерот во вашата организација и растот и развојот на организацијата, повеќе од 25% од испитаниците го поврзуваат авторитативниот стил на лидерство со постојан, бавен и брз раст на организацијата, заедно со зголемување на бројот на вработени, додека нешто повеќе од 40% од испитаниците го фаворизираат партиципативниот лидер. Интересен е фактот што 1/3 од испитаниците се на мислење дека и без вклучување на лидер во организацијата вработените ќе постигнат пораст на буџетот.

Табела 34. Крос-табулацијата на прашањата за стилот на работа на менаџерот во вашата организација и растот и развојот на организацијата

		Опишете го стилот на работа на менаџерот во вашата организација (заокружете само еден одговор)			
Каков е растот и развојот на организацијата		Авторитативен	Дава наредби, контролира и мотивира со закани и дисциплина	Не постои вклучување на лидерот и менаџментот	Парципативен
Брз раст	Бр	10	2	-	2
	%	25,0	16,7	-	14,3
Зголемување на бројот на вработени	Бр	12	2	2	4
	%	30	16,7	33,3	28,6
Константен број на вработени и волонтери	Бр	2	-	2	-
	%	5,0	-	33,3	-
Намалување на бројот на вработени	Бр	-	-	-	-
	%	-	-	-	-
Намалување на буџетот	Бр	2	2	-	2
	%	5,0	16,7	-	14,3
Пораст на буџетот	Бр	2	2	2	-
	%	5,0	16,7	33,3	-
Постојан и бавен раст	Бр	12	4	-	6
	%	30	33,3	-	42,9
Вкупно	Бр	40	12	6	14
	%	100	100	100	100

Разликата во одговорите е статистички сигнификантна (Pearson Chi-Square=137,253, df=42, p<0.01).

Графикон 32. Крос-табулацијата на прашањата за стилот на работа на менаџерот во вашата организација и растот и развојот на организацијата



Крос-табулација на прашањата за стилот на лидерот и интересот на организацијата за постигнување успех и пораст на организацијата

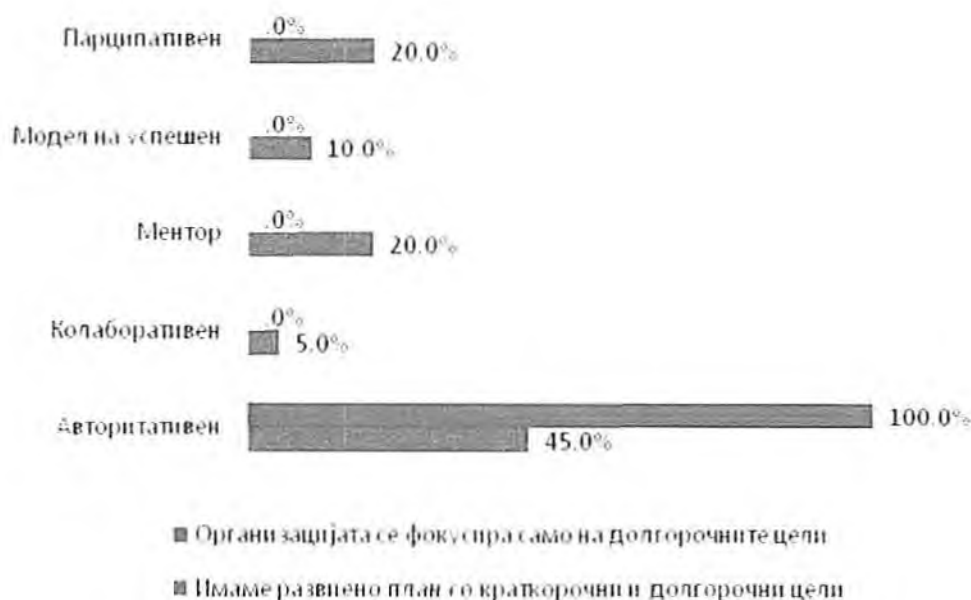
Од направената крос-табулација на прашањата за стилот на лидерот и интересот на организацијата за постигнување успех и пораст на организацијата, се добија следниве одговори: 45% од испитаниците го поврзуваат авторитативниот стил на лидерот со развиен план со краткорочни и долгорочни цели на организацијата, а 100% од испитаниците го поврзуваат авторитативниот стил на лидерство со интерес фокусиран на долгорочните цели.

Табела 35. Крос-табулација на прашањата за стилот на лидерот и интересот на организацијата за постигнување успех и пораст на организацијата

Стилот на лидерот		Како ќе го опишеш интересот на организацијата за постигнување успех и пораст на организацијата	
		Имаме развиено план со краткорочни и долгорочни цели	Организацијата се фокусира само на долгорочните цели
Дава наредби, контролира и мотивира со закани и дисциплина	Бр	-	-
	%	-	-
Авторитативен	Бр	18	2
	%	45	100
Колаборативен	Бр	2	-
	%	5	-
Парципативен	Бр	8	-
	%	20	-
Модел на успешен	Бр	4	-
	%	10	-
Ментор	Бр	8	-
	%	20	-
Не постои вклучување на лидерот и менаџментот	Бр	-	-
	%	-	-
Вкупно	Бр.	-	-
	%	100	100

Разликата е статистички сигнификантна (Pearson Chi-Square=52,488, df=28, p=0.003).

Графикон 33. Крос-табулација на прашањата за стилот на лидерот и интересот на организацијата за постигнување успех и пораст на организацијата



Крос-табулација на прашањата за стилот на лидерот и успехот на организацијата во надворешните активности

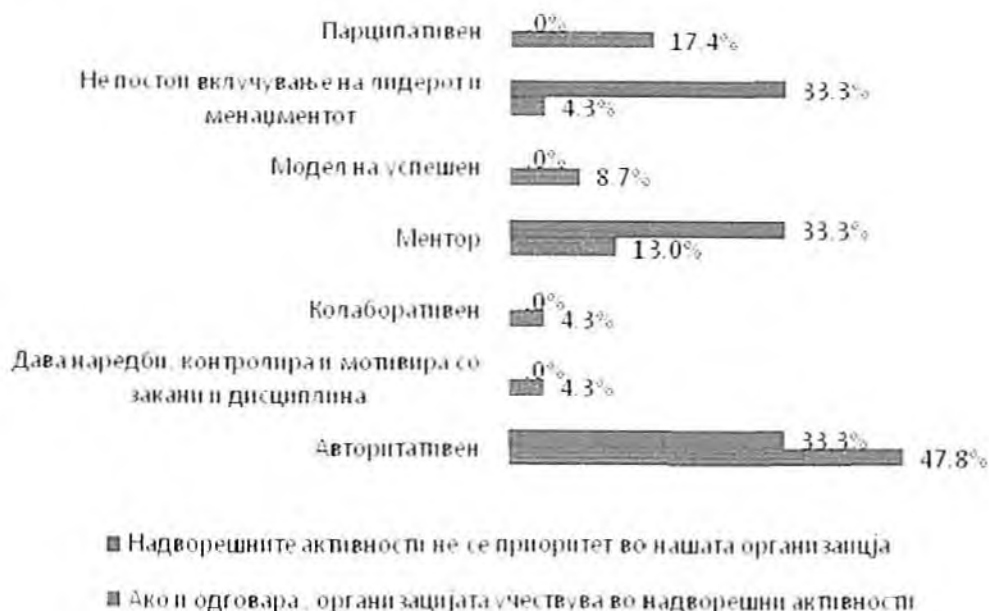
Од направената крос-табулација на прашањата за стилот на лидерот и успехот на организацијата во надворешните активности, се добија следниве одговори: повеќе од 45% од испитаниците го поврзуваат авторитативниот стил на лидерот со успехот на организацијата во надворешните активности. За другите стилови на лидерот мислењата на испитаниците се многу различни. Имено 17% го поврзуваат партиципативниот стил на лидерот со успехот на организацијата, 13% го поврзуваат со менторскиот стил на лидерот, додека другите стилови (колаборативен, модел на успешен и лидер кој дава наредби) ги поврзуваат со помалку од 10%. Интересно е дека 4,3% од испитаниците се на мислење дека успехот на организацијата ќе се постигне и без учество на лидерот и менаџментот.

Табела 36. Крос-табулација на прашањата за стилот на лидерот и успехот на организацијата во надворешните активности

Стилот на лидерот	Како ќе го рангирате успехот на организацијата во надворешните активности		
		Ако и одговара организацијата учествува во надворешни активности	Надворешните активности не се приорит во нашата организација
Авторитативен	Бр	22	2
	%	47,8	33,3
Дава наредби, контролира и мотивира со закани и дисциплина	Бр	2	-
	%	4,3	-
Колаборативен	Бр	2	-
	%	4,3	-
Ментор	Бр	6	2
	%	13	33,3
Модел на успешен	Бр	4	-
	%	8,7	-
Не постои вклучување на лидерот и менаџментот	Бр	2	2
	%	4,3	33,3
Партиципативен	Бр	8	-
	%	17,4	-
Вкупно	Бр	46	6
	%	100	100

Разликата е статистички сигнификантна (Pearson Chi-Square=9.480, df=28, $p < 0.01$).

Графикон 34. Крос-табулација на прашањата за стилот на лидерот и успехот на организацијата во надворешните активности



Крос-табулацијата на прашањата за стилот на лидерот и нивото на соработка во организацијата

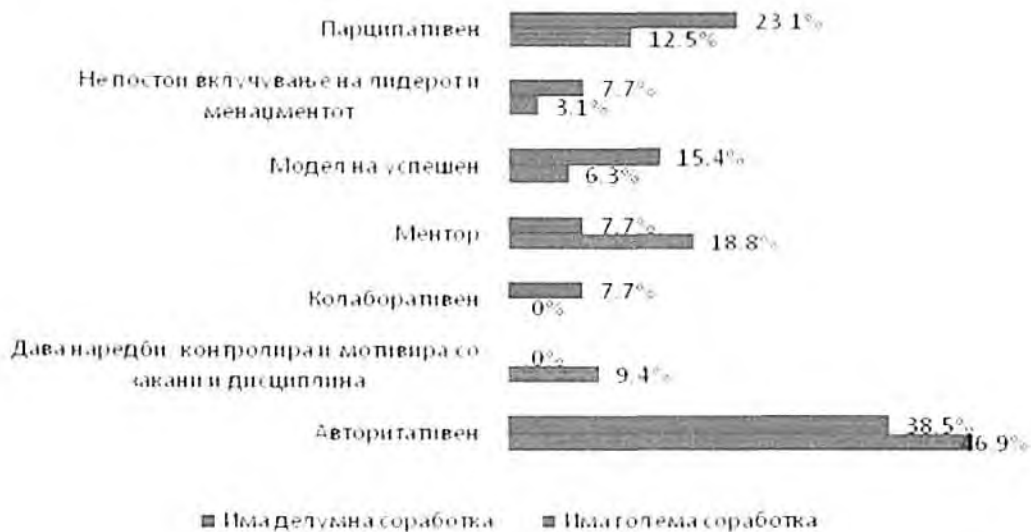
Во однос на крос-табулацијата на прашањата за стилот на лидерот и нивото на соработка во организацијата 47% од испитаниците го поврзуваат авторитативниот стил на лидерство со голема соработка во организацијата, 18% ја поврзуваат соработката со менторски стил на лидерство и 12% со партиципативен стил на лидерство.

Табела 37. Крос-табулацијата на прашањата за стилот на лидерот и нивото на соработка во организацијата

Стилот на лидерот		Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата	
		Има голема соработка, интерактивност и успех. Се поставуваат цели и се остваруваат, има можност за менторство меѓу вработените	Има делумна соработка, целите се лимитирани, вработените работат самостојано
Авторитативен	Бр	30	10
	%	46,9	38,5
Дава наредби, контролира и мотивира со закани и дисциплина	Бр	6	-
	%	9,4	-
Колаборативен	Бр	-	2
	%	-	7,7
Ментор	Бр	12	2
	%	18,8	7,7
Модел на успешен	Бр	4	4
	%	6,3	15,4
Не постои вклучување на лидерот и менаџментот	Бр	2	2
	%	3,1	7,7
Партиципативен	Бр	8	6
	%	12,5	23,1
Вкупно	Бр	64	26
	%	100	100

Разликата е статистички сигнификантна (Pearson Chi-Square=15.725, df=21, p<0.01).

Графикон 35. Крос-табулацијата на прашањата за стилот на лидерот и нивото на соработка во организацијата



Крос-табулацијата на прашањата за стилот на лидерот и успешноста на организацијата

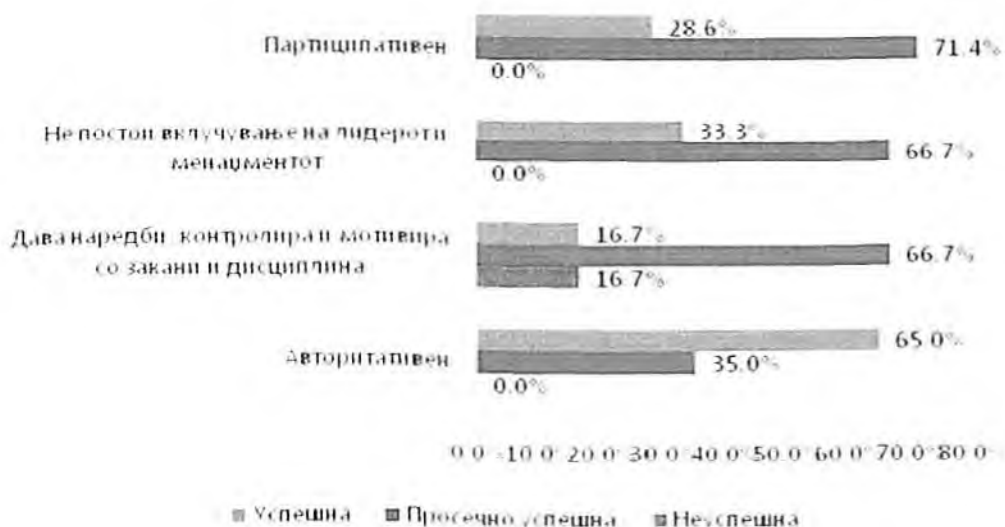
Во однос на крос-табулацијата на прашањата за стилот на лидерот и успешноста на организацијата 65% од испитаниците успехот во организацијата го поврзуваат со авторитативен стил на лидерство, додека 71% од испитаниците делумната успешност ја поврзуваат со партиципативниот лидер. И овде се појавува еден процент на испитаници кои мислат дека за да биде успешна или просечно успешна компанијата не е потребно вклучување на лидерот.

Табела 38. Крос-табулацијата на прашањата за стилот на лидерот и успешноста на организацијата

		Опишете го стилот на работа на менаџерот во вашата организација			
Успешноста на организацијата		Авторитативен	Дава наредби, контролира и мотивира со закани и дисциплина	Не постои вклучување на лидерот и менаџментот	Партиципативен
Неуспешна	Бр	-	2	-	-
	%	-	16,7	-	-
Просечно успешна	Бр	14	8	4	10
	%	35	66,7	66,7	71,4
Успешна	Бр	26	2	2	4
	%	65	16,7	33,3	28,6
Вкупно	Бр	40	12	6	14
	%	100	100	100	100

Разликата е статистички значајна (Pearson Chi-Square=35.733, df=14, p=0.001).

Графикон 36. Крос-табулацијата на прашањата за стилот на лидерот и успешноста на организацијата



Анализа на прашалникот за менаџерите

Покрај прашањата кои беа заеднички и за вработените и за менаџерите, менаџерите беа замолени да одговорат и на неколку посебни прашања кои се однесуваат на мотивација на вработените, однесувањето на вработените кон претпоставените, помошта од страна на менаџерите кон постигнување на успех во организацијата, како и на кој начин менаџерите придонесуваат кон постигнување на целта во организацијата.

Следната табела (табела 39) ги дава поединечните одговори на менаџерите.

Во однос на стратегиите за мотивација на вработените, менаџерите одговорија дека употребуваат различни техники за мотивација на вработените, бидејќи знаат дека вработените се главен столб на организацијата и се свесни дека растот на фирмата е заради вработените. Една од стратегиите за мотивација на вработените е и награда за вработените (плата, бонус, тим билдинг програми, бенефиции, пофалби, награди).

Следната стратегија што ја посочија менаџерите е унапредување на релацијата вработен - менаџер. Тие истакнаа дека се стремат кон професионална, одговорна и фер релација, но сепак се уште има менаџери кои практикуваат сервилен однос на вработениот кон менаџерот и почит кон авторитетот.

Во однос на стратегијата за постигнување на успех на организацијата, различни менаџери одговорија дека лично се залагаат, заеднички работат со вработените, даваат нови идеи, определуваат индивидуални одговорности и секојдневно ги следат резултатите согласно со стратешкиот план.

Во однос на стратегијата за остварување на целите на компанијата, менаџерите за себе истакнаа дека употребуваат стратегија на контрола и активно реагирање, со голема ангажираност и максимална посветеност, како и со директно вклучување и следење на работата во организацијата.

Табела 39. Анализа на прашалникот за менаџерите

	Како ги мотивирате вработените?	Какво е однесувањето кон претпоставените?	Како помагате кон постигнување на целите?	Како придонесувате кон остварување на целите?
1	Вработените се мотивираат со зголемување на плата	Сервилно - обврските се извршуваат во зададените рокови	Со лично залагање	Контрола и активно реагирање
2	Бонус систем	Професионално одговорно отворени за комуникација	Јас сум дел од оперативниот дел на компанијата, менаџер и со добра организација и тимска работа со 35 вработени придонесувам кон остварување на таргети и цели	Со добар турновер кој има пораст од 22% во рок од една година од мојот трансфер во организацијата
3	Во последно време вработените се се повеќе демотивирани	Одреден дел имаат целосна почит, но друг дел воопшто немаат почит и постои непослушност	Лично, јас во соработка со менаџерскиот тим, почитувајќи ги нивните наредби, посветено ги извршувам дадените обврски и задачи.	Се трудам секогаш да им понудам на муштериите тоа што им е потребно за да остварам продажба
4	Со награди и казни	Фер со доза на авторитет	Со заедничка работа и определување на индивидуални одговорности	Со директно вклучување во проектите и постојана мотивација
5	Со примери, има полоши компании, треба да се согледаат позитивните аспекти од работата во оваа компанија и дека нема лесно во животот.	Фер, другарски, многу ретко како авторитет	Со работа, ангажирање и организација	Со многу работа

6	Добра работна атмосфера, постоење можности за учење и напредување, отворена комуникација и јасно дадени насоки и очекувања од вработените	Постои отворена комуникација на сите нивоа	Целите јасно се дефинираат и тековно се следи нивното остварување	Со целосна ангажираност и максимална посветеност
7	Со плакети, патувања и школување	Со почит	Заедничко работење	Со многу работа
8	Со личен пример	Непосветено	Со дневна вклученост	Оптимизација на процеси
9	Пари	Различно	Со работа	Со посветеност и фокус
10	Преку разни мотивациони тим билдинг програми, бонуси и можност за напредок	Високо професионално со висок степен на почит кон авторитет	Координација, организација, брзина и мулти таскинг	Следење на инструкции, остварување на рокови и зголемување на брзината на извршување на обврските
11	Високи плати и бенефиции	Директен	Директна комуникација, секојдневно следење на резултатите согласно со стратешки план, учење и мотивација	Со директно вклучување, следење и менторство, вработените партиципираат со своето знаење
12	Преку пофалби, повремени награди, мотивација за сопствен развој	Професионално	Преку давање на нови идеи	Со многу работа

IV. ЗАКЛУЧОК

1. СОЗНАНИЈА ОД ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Основна цел на податоците кои се добиени со ова истражување е тие да се применат во докажувањето или отфрлањето на хипотетската рамка. Од квантитативната и квалитативната анализа на податоците може да произлезе доказната постапка за верификација на хипотезите.

Посебна хипотеза 1

Лидерството во Република Македонија придонесува значително во целокупната организациска ефикасност на компанијата.

Се потврдува со фактот дека според мислењата на испитаниците дадени во табела во табела 7, табела 9 табела 13 и табелите од 16 до 20 може да се согледа дека главно во целокупниот развој и ефективност и ефикасност на компаниите големо влијание имаат лидерите. Повеќето од испитаниците се вработени во организации со брз или бавен, но постојан раст, што ни укажува дека се работи за релативно успешни компании, па и мислењето на вработените за успешност во нив треба да се почитува. Нешто малку повеќе од 65% од испитаниците менаџери месечно посветуваат над 5 часа на лидерство и развој на тимската работа, преостанатите околу 35% од 4 до 5 часа. Што значи менаџерите се свесни дека лидерството и развојот на тимската работа се особено битни во развојот на една компанија, па и затоа работат на нивно подобрување. Над 95% од испитаниците сметаат дека компанијата во која работат е успешна или просечно успешна. Околу 42% од менаџерите кои раководат со овие компании имаат авторитативен стил, односно се цврсти и фер, даваат јасни инструкции, мотивираат со убедување и давање фидбек по завршената работа. За успешноста во компаниите најзаслужна е комуникацијата меѓу директорот и вработените. Што значи дека има повољна клима за работа.

На унапредување на ефикасноста во компаниите позитивно влијае лидерот кој е партиципативен (колаборативен) и соодветната мотивација на вработените. Додека, пак, негативно влијаат недостатокот на персонал и финансии, како и други фактори. Ова значи дека лидерската функција во организациите во Република Македонија сигнификантно има влијание врз целокупните перформанси на бизнисот. Исто така, покажува дека доброто лидерство и сите негови квалитети и резултати водат кон високи организациони перформанси.

Истражувањето е во согласност со истражувањето на Bloom and Van Reenen (2007)¹¹²кои сметаат дека лидерството е едно од основните деривати за зголемување на ефикасноста и подобрување на организациската клима. Исто така и студијата на Kouzes и Posner (2007) покажа како стилот на лидерот кој е вработен во една организација е најјак предвидувач на перформансите што значи дека постои позитивна корелација меѓу стилот на лидерот и организациските перформанси. Пат цел теоријата на House (1971) дава аргументи дека мотивацијата, задоволството и работните перформанси на подредените се зависни од стилот на лидерот употребен од нивниот нареден.¹¹³Истражувањето во потполно соодветствува со Студијата на (John. Edoka)¹¹⁴: каде се заклучува дека има позитивна релација меѓу ефективно лидерство и организациската ефикасност, перцепирана од страна на вработените . Истражувањето соодветствува и со квантитативна студија на 125 фирми од страна на (Wang, Tsui, and Xin 2011)¹¹⁵ каде се покажа дека организациската ефикасност се мери преку профитот, растот на продажбите, удел на пазарот и компетитивниот статус додека однесувањето на лидерот кој застапува лидерство преку задачи е директно поврзано со организациската ефикасност. Истражувањето и докажувањето на хипотеза 1 соодветствува и со истражувањето на (Owolabi Yusau Lawal&Chukwuma Kingsley

¹¹² "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Nations", Nick Bloom and John Van Reenen, Quarterly Journal of Economics (2007) 122 (4), 1351-1408.

¹¹³ Leadership Styles and Organizational Performance: A Case Study of LG Finances, Bindura, Zimbabwe www.ijird.com June, 2014 Vol 3 Issue 6

¹¹⁴ John E. (2012) "Effective leadership and organizational performance: a casestudy of national youth service corps(nysc)logistate"

¹¹⁵ Anees Ullah Karamat Impact of Leadership on Organizational Performance (A Case Study of D&R Cambric Communication) Business Economics and Tourism 2013

Chukwuebuka (2007),¹¹⁶ кое покажа и дека лидерската функција и моделот во малите индустриски компании во Нигерија сигнификантно имаат влијание на секвупните перформанси на бизнисот. Истото истражување покажа дека тоа води до високи организациски перформанси. Истражувањето е во согласност со истражувањето на Мугон Rush и Cole¹¹⁷ кои елаборираат дека партиципативниот стил на лидерство има поголем позитивен ефект на перформансите на вработените и во тие ситуации вработените се чувствуваат зајакнати и со доверба во изведувањето на нивната работа и во донесувањето различни одлуки.

Посебна хипотеза 2

Постоењето на поволни услови за работа го зголемуваат инпутот на вработените кон компанијата.

Хипотезата се потврдува со мислењата на испитаниците дадени во табелите, 8, 14 и 15 и може да се заклучи дека поволните услови за работа го зголемуваат инпутот на вработените кон компанијата. Дури 94% од испитаниците мислат дека постои можност за соработка и заеднички тренинзи меѓу колегите. Сите анкетирани менаџери и 62% од останатите анкетирани вработени мислат дека во организацијата во која работат има голема соработка. Дури 83% од испитаниците во организациите во кои работат сметаат дека со колегите секогаш гледаат да соработуваат и мислат дека работат добро заедно. Иако резултатите од истражувањето покажаа позитивен тренд во кариерата на вработените, сепак за да се одреди ефективноста на лидерството треба да се направат подлабоки истражувања. Кога во една организација има висока флукуација на вработени, тоа води до неефективност на лидерот и развојот на кариерата на вработените. Многу е важно да се обезбедуваат тренинзи, работилници и конференции, како и друг вид на програми кои ќе им овозможат на вработените да се во чекор со најновите стратегии, добри практики и методологија за да останат ефикасни и

¹¹⁶ Owolabi Yusau Lawal & Chukwuma Kingsley Chukwuebuka (2007), Evaluation of leadership and Organizational Performance in Small Scale industries in Nigeria; A Case of Selected Small Scale industries in Aba, Abia State, Nigeria

¹¹⁷ Iqbal N, Anwar S, Haider N (2015) Effect of Leadership Style on Employee Performance. Arabian J Bus Manag Review 5: 146.

ефективни. За да ги задржи вработените и истите да и бидат посветени на мисијата на организацијата, лидерот треба да овозможи градење на кариера на вработените во рамките на развојот на организацијата. Тој мора да ја разбере стратегијата на градење на кариера на вработените, како и нејзиното влијание, да им помогне на вработените да си ги постигнат нивните цели во кариерата и да ги зајакне нивните работни перформанси, кои за возврат ќе ги "поттурнат" нагоре перформансите на целата организација. Ефективното лидерство мора да создаде клима на постојано учење и развој на кариера на вработените во организацијата. Кога лидерот инвестира во вработените, се зголемува нивната сатисфакција и се унапредува организациската ефикасност.

Наодите од истражувањето и тестирањето на хипотеза 2 се соопштуваат со истражувањето на Pamela C. Liverman ¹¹⁸ каде различните стилови на лидерство кренуваат клима која може да влијае на успехот на една организација на различни начини. Многу е важно да се нагласи дека лидерите треба да водат со личен пример. На тој начин ги респектираат вработените и создаваат повољна клима. Кога лидерот создава клима каде вработените се чувствуваат вреднувани и нивните идеи прифатени, истите ја зголемуваат посветеноста кон работата. Лидерот мора да им покаже на вработените дека е посветен на нивниот професионален развој со тоа што вложува во тренинзи, менторство, наградување и создавање клима која ја претставува вредноста и бенефитот за организацијата.

Истражувањето и докажувањето на хипотеза 2 соопштува и со истражувањето на (Owolabi Yusau Lawal & Chukwuma Kingsley Chukwuebuka (2007), ¹¹⁹ кое покажува дека постоењето на повољна работна клима ќе го зголеми инпутот на вработените во малите индустриски компании во Нигерија.

¹¹⁸ Pamela C. Liverman, 2006, How leadership styles affect the success of an organization

¹¹⁹ Owolabi Yusau Lawal & Chukwuma Kingsley Chukwuebuka (2007), Evaluation of leadership and Organizational Performance in Small Scale industries in Nigeria; A Case of Selected Small Scale industries in Aba, Abia State, Nigeria

Истражувањето и докажувањето на хипотеза 2 соодветува и со студијата на Јонг и Елфринг¹²⁰ обезбеди квантитативна поддршка за претпоставките дека довербата и соработката имаа сигнификантна позитивна релација на тимската кохезија и перформанси. Многу е важно да се препознаат и да се признаат групните и индивидуалните перформанси. Продуктивноста ќе биде повисока кога лицата ќе си ги поддржуваат силните страни, а ќе си ги компензираат слабостите. Ефективниот лидер има способности да ги натера сите да работат за постигнување на заедничка цел. Организацијата нема да функционира добро ако секој си работи според својата лична агенда.¹²¹

Посебна хипотеза 3

Позитивната реакција на лидерите кон висок перформанс на вработените промовира максимизација на целите на компаниите во Република Македонија.

Се потврдува со фактот дека според мислењата на испитаниците дадени во табелите 7,20 и 23 се доаѓа до заклучок дека позитивната реакција на лидерите кон висок перформанс на вработените промовира максимизација на целите на компаниите во Република Македонија.

Околу 80% од испитаниците мислат дека нивната организација е или со брз или со бавен, но постојан раст, како и дека организацијата се стреми да го зголеми бројот на вработени. Најголем процент од испитаниците (98%) се изјасниле дека работат во многу успешна или просечно успешна компанија). Според мислењата на испитаниците партиципативен лидер и соодветна мотивација на вработените најмногу влијае врз унапредување на организацијата. За овој фактор се одлучиле 44% од испитаниците. За сите други понудени фактори кои се поврзани со современата технологија во организацијата, истражувањето и развојот, квалитетот на вработените се изјасниле помалку од 17% од испитаниците.

¹²⁰ Academy of management journal 2010, vol 53 No 3-553-549

¹²¹ Pamela C. How leadership styles affect the success of an organization, Liverman Cambridge, Massachusetts, September 10, 2006

Значи главен фактор во унапредување на организацијата е вработените да се мотивирани и лидерот да е партиципативен, односно да ги охрабрува вработените во работата и да ги мотивира со награди. Истражувањето и докажувањето на хипотеза 3 соодветствува и со истражувањето на Owolabi Yusau Lawal&Chukwuma Kingsley Chukwuebuka (2007),¹²² кое покажува дека ако се актуелизираат варијаблите вработување на квалитетен кадар, мотивација и партиципативен лидер ќе се промовираат целите на малите индустрии во Нигерија а за возврат тие ќе доведат до високи организациски перформанси

Посебна хипотеза 4

Унапредувањето на персоналот базирано врз заслуги и вештини ќе ги мотивира вработените за зголемување на ефикасноста и ефективноста.

Се потврдува со фактот дека според мислењата на испитаниците дадени во табелите 26 и 27 и индикаторите 5 и 13 може да се заклучи и дека во компаниите постои може да се заклучи и дека во компаниите постои позитивна клима на унапредување на персоналот базирано врз заслуги и вештини и вработените се мотивирани за зголемување на ефикасноста и ефективноста

Имено, компаниите го почитуваат знаењето и искуството на вработените и им даваат слобода да работат на своја рака, вработените се високо мотивирани за извршување на нивните задачи, компаниите им даваат шанси на вработените да имаат широк дијапазон на нивното гледиште, во компаниите има добар лидер кој ги поддржува вработените, компанијата вложува големи напори за да понуди поддршка за подобрување на претходно постигнатите цели. Околу 40% од вработените мислат дека на унапредувањето во организацијата најмногу влијае нивниот придонес во организацијата, па и други фактори, иако добри 20% од испитаниците мислат дека и покрај се директорот унапредува по сопствено мислење.

¹²² Owolabi Yusau Lawal&Chukwuma Kingsley Chukwuebuka (2007), Evaluation of leadership and Organizational Performance in Small Scale industries in Nigeria; A Case of Selected Small Scale industries in Aba, AbiaState, Nigeria

Околу 70% од испитаниците се доволно мотивирани за да работат во организацијата. Според одговорите на испитаниците на тристепената скала за мотивираноста на вработените кон постигнување на одредени цели или извршување на одредени задачи може да се заклучи дека повеќето од нив се мотивирани, односно средната вредност за овој индикатор во врска со организацијата е 2,47. Слична вредност има и индикаторот за тоа колку испитаниците добиваат повратен одговор за својата работа. За да се постигне организациска ефективност, лидерот мора да обезбеди добро структуриран систем на наградување и признание на вработените врз основа на нивните перформанси. Многу е важно вработените да добијат јавно признание за успешно извршената работа. Тоа ги мотивира, а истовремено и ги инспирира останатите да започнат да даваат придонес во организацијата на еден позитивен начин.

Истражувањата од магистерскиот труд на Наташа Танева¹²³ покажа дека системот на наградувања игра важна улога во успехот на организацијата. Системот на наградување ја обликува работната сила на една организација преку влијание на перформансите на вработените. Истражувањето и докажувањето на хипотезата 3 соодветствува со истражувањето на Pamela C. Liverman, 2006 кое покажа дека вработените имаат перцепција дека одредени вработени го добиваат целото внимание од страна на менаџментот и дека им се дадени сите расположиви ресурси и награди и тоа го сметаат за фаворизам од страна на лидерот. За да го докаже спротивното лидерот мора да ги препознае вредностите на оние вработени кои даваат огромни придонеси затоа што тоа ќе ги мотивира останатите за да ги надминат и зголемат своите перформанси .¹²⁴

Верификација на генералната хипотеза

Со потврдувањето на четирите посебни хипотези кои произледуваат од општата хипотеза, се потврдува и општата хипотеза: **Лидерството во Република Македонија влијае директно врз мотивацијата на вработените и организациската ефикасност на компаниите.**

¹²³ Наташа Танева „Влијанието на внатрешната мотивација на вработените врз унапредувањето на севкупните перформанси во организациите“ магистерски труд, 2012

¹²⁴ Pamela C. Liverman, 2006, How leadership styles affect the success of an organization

2. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Добиените податоци од анкетата, како и резултатите од анализата ја потврдија потребата од истражувањето, со што се постигнаа поставените цели: утврдување на врската меѓу лидерството, мотивацијата и организациската ефикасност на вработените во компаниите, одредување на стилот на лидерството и степенот до кој тој влијае врз организациските перформанси, идентификување на факторот кој е одговорен за добрите или слабите перформанси на вработените и откривање како лидерскиот стил влијае врз односите на работодавачот, вработените и продуктивноста во компанијата.

Генералниот заклучок од спроведеното истражување е дека организациите имаат строга политика на работење по стандардна процедура:

1. Компаниите го почитуваат знаењето и искуството на вработените и им даваат слобода да работат на своја рака;
2. Вработените се задоволни од начинот на решавање на конфликтите во организацијата;
3. Менаџментот во компанијата е добро организиран за подобрување на квалитетот на работата на вработените;
4. Вработените се високо мотивирани за извршување на нивните задачи;
5. Компаниите им даваат шанси на вработените да имаат широк дијапазон на нивното гледиште;
6. Во компаниите има добар лидер кој ги поддржува вработените;
7. Лидерите кои раководат со компаниите во истражувањето имаат авторитативен стил, односно се цврсти и фер, даваат јасни инструкции, мотивираат со убедување и давање фидбек по завршената работа;
8. Според мислењето на испитаниците, партиципативниот лидер и соодветната мотивација на вработените најмногу влијае врз унапредувањето на организацијата;
9. Компаниите вложуваат големи напори за да понудат поддршка за подобрување на претходно постигнатите цели;

10. За успешноста во компаниите најзаслужна е комуникацијата меѓу директорот и вработените;
11. Испитаниците генерално сметаат дека компанијата во која работат е успешна или просечно успешна;
12. Вработените кои добиваат повратен одговор за својата работа, ја рангираат компанијата како успешна;
13. Испитаниците мислат дека нивната организација е со брз, бавен, но постојан раст;
14. Испитаниците сметаат дека со колегите секогаш гледаат да соработуваат и мислат дека добро работат заедно и
15. Лидерот во компаниите, вклучени во истражувањето, обезбедува добро структуриран систем на наградување и признание на вработените врз основа на нивните перформанси.

3. ПРЕПОРАКИ

Во духот на заклучоците, за лидерството, мотивацијата и ефективни перформанси на вработените, организациите треба да ги употребат следниве препораки:

- прифаќање на ефективен стил на лидерство кој се темели на авторитативен или партиципативен стил на лидерство,
- организациите треба да формулираат политика која ќе ги охрабрува вработените да бидат соработници или делумни соработници на организацијата,
- организациите треба да согледаат дека постигнувањето на целите на лидерот зависи од сатисфакцијата на вработените,
- системот на наградувања игра важна улога во успехот на организацијата и ја обликува работната сила на една организација преку влијание на перформансите на вработените ,
- ефективното лидерство мора да создаде клима на постојано учење и развој на кариера на вработените во организацијата. Кога лидерот инвестира во вработените, се зголемува нивната сатисфакција и се унапредува организациската ефективност.
- Многу е важно да постои мерење на перформансите во една организација. Потребно е да се собираат податоци и да се донесуваат одлуки базирани на анализата на податоците. Лидерите треба да постават цел и очекувања и да обезбедат постигнување на резултатите.

4. ПРИДОНЕС КОН НАУКАТА

Идните истражувања ќе треба да бидат проширени и кај другите организации кои не беа опфатени со студијата, за да можат и другите да имаат бенефит од резултатите.

Тие треба да бидат направени за да се види како вработените ќе работат ако ефективната улога на лидерот се намали заради надворешни фактори врз кои сегашниот лидер нема влијание. Треба да се направи напор за да се изведат компаративни студии каде што ќе се истражува ставот на вработените кон работата, како и посветеноста на вработените. На крај треба да се направат студии за да се открие како посветеноста на организацијата влијае на елацијата на однесувањето на лидерот и задоволството од работата и перформансите. Лидерите на иднината во областа на истражувањето треба да ги наградат вработените во согласност со нивниот придонес во организацијата. Менаџментот треба да биде спремен да ги мотивира вработените, да овозможи соодветен тренинг, како и слобода да употреби лична дискреција кај одредено ниво на вработени со натамошно зајакнување на улогата на лидерот во малите и средни претпријатија.

И како што нагласи Goleman (2000)¹²⁵ “истражувањето индицира дека лидери со најдобри резултати не се потпираат само на еден стил на лидерство; Тие ги употребуваат повеќето од нив во текот на една недела- непрекорно и во различни мерки во зависност од бизнисот” Имено според Вгеен “ она што навистина стана јасно во текот на годините е дека “најдобар ” стил на лидерство не постои. Всушност успешен лидер е оној кој го приспособува стилот со актуелната ситуација за да ја максимизира продуктивноста и човечкото задоволство. Адаптибилноста на лидерот е негова/нејзина најголема предност. ”

¹²⁵ Goleman, D. (2000 March-April) Leaderships that gets results [Electronic version]. Harvard Business Review, pp78, 80, 82, 83-85, 87.

V. ЛИТЕРАТУРА

1. Aaron, J. Kraus and Chantale N. Wilson (2012) Leadership Development for Organizational Success The University of Akron;
2. Adair, J. (1997) Leadership Skills, Charted Institute of Personnel Development, London. <http://www.lmcuk.com/management-tool/adair-s-model-of-leadership-functions> (15 septembar 2009);
3. Adair, J. (2000) Inspiring Leadership: Learning from Great Leaders, Thorogood, London, UK, p.175;
4. Adair, J. (2003) Effective Leadership: How to Develop Leadership Skills, Pan Books, UK, p. 83;
5. Adair, J. (2003) The Inspirational Leader: How to Motivate, encourage and achieve success, Kogan Page, Business Books, London, UK, p. 91-103;
6. Anees Ullah Karamat (2013) Impact of Leadership on Organizational Performance A Case Study of D&R Cambic Communication Atkins, S. The Name of Your Game. Beverly Hills, Calif.: Ellis & Stewart, 1981. Baba, M., Gluesing, J., Ratner, H. and Wagner, K. The Context of Knowing;
7. Ангелова, Е. (2011) "Современи приоди на лидерството" семинарска работа;
8. Azhar at all "The Role of Leadership in Strategy Formulation and Implementation";
9. International Journal of Management & Organizational studies;
10. Barczak, G., McDonoug, E. F., and Athanassiou N. "So You Want to Be a Global Project Leader?" Research - Technology Management, May/June 2006, pp. 28 - 35;
11. Bell, S. "Remote Control." Human Resources, Sept. 2003, pp. 44 - 46;
12. Bennis, W. G., Nanus, B. (1985) Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row;
13. Bennis, W. G. (1988) Speech presented at Best of America Human Resources Conference sponsored by Training Magazine and Personnel Journal, New York, Bennis, W. G. (1989) Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues San Francisco: Jossey - Bass;
14. Bennis W. G., On Becoming a Leader: The Leadership Classic Updated and Expanded, Perseus Publishing USA, 2003;
15. Bittel, L. (1997) Лидерство - стилови и техники на управување, Клио, Белград, 1997;
16. BIS (2012) "The leadership and management in the UK-the key to sustainable growth" A summary of the evidence for the value of investing in leadership and management development;
17. Blake, R., Mouton, J. S. The Managerial Grid. Houston, Tex.: Gulf, 1964;
18. Block, P. The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work. San Francisco: Jossey - Bass, 1987;
19. Bradford, D. Cohen, A. R., Managing for Excellence. Hoboken N.J. Wiley, 1984;
20. Brigs, K. C. and Myers, I. B. Myers - Briggs Type Indicator (F). Princeton, N. J. Educational Testing Service, 1957;
21. Brindusa, M. Popa "The relationship between leadership effectiveness and organizational performance";

22. Chubb, J. E. "Why the Current Wave of School Reform Will Fail." *The Public Interest*, winter 1988, pp. 28 - 49. Clark, Don. (2010) *Concepts of Leadership* <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>;
23. Corina G, Liviu I. R., Stegorean "Determinants of organizational performance: the case of Romania Management & marketing challenges for the knowledge society (2011) vol. 6, no. 2, pp. 285-300;
24. Cohen, S. S. "Beyond Macho: The Power of Womanly Management." *Working Woman*, Feb. 1989, pp. 77 - 83;
25. Conger J., and Lawler E. "People Skills Still Rule in a Virtual Company." *Financial Times*, Aug. 26, 2005, p. 10;
26. "Copy CatsWorth Copying." *Management Solutions*, Jan. 1988, p. 28;
27. Crosby, P. *Quality Is Free*. New York: New American Library, 1979;
28. Carter, L, Ulrich, D. Goldsmith, M, *Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership* ,2016;
29. Dayal, I. and Thomas, J. M. "Operation KPE: Developing a New Organization." *Journal of Applied Behavioral Science*, 1968, 4 (4), 473 - 506;
30. DAVID, E. MELCHAR and SUSAN M. B. (2010) "Achieving High Organization Performance through Servant Leadership" *The Journal of Business Inquiry* 2010, 9, 1, 74 -88 <http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/articles> ISSN 2155-4056 (print)/ISSN 2155-4072 (online);
31. Deal, T. E., and Kennedy, A. A. *Corporate Culture*. Reading, Mass: Addison - Wesley, 1982;
32. Dionne, J. L. "The Art of Acquisitions." *Journal of Business Strategy*, Nov. - Dec. 1988, 9, pp. 12 - 18;
33. "Ethical Values and Principles." *Ethics: Easier Said Than Done*, Spring/Summer 1988, p. 153;
34. Драшковиќ, Б. "Лидер креатор организациских промена" (2014) докторска дисертација;
35. Дракулевски, Љ. "Лидерство" Економски факултет, 1999;
36. Durga Devi Pradeep, N. R. V. Prabhu: *The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance* 2011 International Conference on Advancements in Information Technology With workshop of ICBMG 2011 IPCSIT vol.20 (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore;
37. Fenwick, F. J., Gayle C. Avery M., (2008) "MissingLinks In Understanding The Relationship Between Leadership and organizational performance" *International business & Economic research Journal*, /volume 7 University, Australia;
38. Feder, R. and Mitchell, J. (1988) "4 - day Task force more Efficient than traditional problem - solving." *Marketing News*, p. 21;
39. Franke, J. J., (1988-89) Jr. "Innovation and Teamwork." *The Bureaucrat* ,Winter pp. 11 - 12;
40. *Frontiers of Theory and Research* (1996) . pp. 166 - 195. Thousand Oaks, Calif.: Sage;
41. Gallup Interview, Dr Avolio. (2012) *Leadership Is a Process, Not a Role*, Gallup Business Journal. <http://gmj.gallup.com/content/10102/leadership-process-role.aspx>;

42. George, B. and Sims, P. (2007) *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey - Bass;
43. Hackman, J. R. (2002) *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press;
44. Harrison, (1971) "Role Negotiations." In W. Burke and H. Hornstein (eds.), *The Social Technology of Organization Development*. Washington, D. C. : NTL Learning Resources;
45. Hart, L. B. (1980) *Learning from Conflict*. Reading, Mass.: Addison - Wesley;
46. Harvey, J. (1974) "The Abilene Paradox: The Management of Agreement." *Organizational Dynamics*, pp. 17 - 34;
47. Hong, P. Nahm, A. Y. and Doll, W. J. (2004) "The Role of Project Target Clarity in an Uncertain Project Environment." *International Journal of Operations and Production Management*, 24 (12), 1269 - 1291;
48. Hughes, L. (2003) "How to Be an Effective Team Player." *Women in Business*, Nov. p. 22;
49. John E. (2012) "Effective leadership and organizational performance: a casestudy of national youth service corps(nysc)logistate" master thesis;
50. Jackall, R. (1983) "Moral Mazes: Bureaucracy and Managerial Work." *Harvard Business Review*, pp. 118 - 130;
51. Jung, C. G. (1923) *Psychological Types*. New York: Pantheon Books;
52. Kador, J. (2001) "Leveraging Process Improvement." *InfoWorld*, pp. 39 - 40;
53. Kahane, E. (2006) "Trust and Powerful Learning." *Training and Development*, pp. 51 - 54;
54. Kanter, R. M. 1983 *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster;
55. Kapstein, J. and Hoerr, J. 1989 "Volvo s Radical New Plant: The Death of the Assembly Line?" *Business Week*, , pp. 92 - 93;
56. Кевин П. Кернс "Лидерството во македонскиот јавен сектор,, Скопје, 2008;
57. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2014) *From blue ocean strategy to blue ocean leadership*http://knowledge.insead.edu/sites/www.insead.edu/files/images/bol_article_1.Pdf;
58. Klein, S. *The Science of Happiness* New York: Marlowe, 2002. Kohn, A. *No Contest* . Boston: Houghton Miffl in, 1986;
59. Kohn, A. *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A ' s Praise, and Other Bribes* . New York: Houghton Miffl in, 1993;
60. Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey - Bass, 1987;
61. Isen, A. M., Daubman, K. A. and Nowicki, G. P. "Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving." *Journal of Personality and Social Psychology*, June 1987, pp. 1122 - 1131;
62. Lambert, L. (1989) "The End of the Era of Staff Development." *Educational Leadership*, 7 (1), 79 - 81;
63. Larson, C. E. and LaFasto, F. M. J. (1989) *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong?* Thousand Oaks, Calif.: Sage;

64. Lawler, E. E. (1986) III. High - Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance. San Francisco: Jossey - Bass;
65. Lee, B. (1988) "Worker Harmony Makes NUMMI Work." New York Times, Dec. 25, Sec. 3, p. 2;
66. Leslie, J. B. Chandrasekar, A. & Barts, D. (2015) Leadership Gap Indicator. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership;
67. Louis Carter, David Ulrich, Marshall Goldsmith (2005) "Best Practices in Leadership";
68. Development and Organization Change "How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership";
69. Lewin, K. Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row, 1951;
70. Likert, R. New Patterns of Management. New York: McGraw - Hill, 1961;
71. Laith Ali Yousif AL-Hakim and Shahizan Hassan (2012) "Critical Success Factors of Knowledge Management, Innovation and Organisational Performance: An Empirical Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector" British Journal of Economics, Finance and Management Sciences Vol. 4 (1);
72. Muhammad Abid Saleem, Najam us Saqib, and Sadaf Zahra (2015) Impact of job engagement and team processes on organizational learning: examining moderating role of leadership style International Journal of Management & Organizational studies;
73. McAdams, J. (1996). The Reward Plan Advantage. San Francisco: Jossey - Bass;
74. McGee, E. C. (1998) "Peer Evaluation: Coaching for Coaching." In G. Parker (ed.), Handbook of Best Practices for Teams, Vol. 2, pp. 311 - 326. Amherst, Mass.: HRD Press;
75. Mc Gregor, D. M. (1988) .The Human Side of Enterprise. New York: McGraw - Hill, 1960. Metrex Footnotes. Newsletter. Tryon, N. C.: Mnetrex;
76. Мицески, Т. (2010) „Лидерство со високи перформанси,, УГД Штип;
77. Милосавлевиќ М. (2003) "Лидерство во претпријатијата", Чигоја штампа, Белград;
78. Myerson, D. Weick, D. E. and Kramer, R. M. "Swift trust and temporary groups." In R. M. Kramer and T. R. Tyler (eds.), Trust in Organizations;
79. Metzler, Joshua M. (2006) "The relationships between leadership styles and employee engagement" Master's Theses. Paper 2 967;
80. Northouse P. (2008) "Лидерство-теорија и пракса" Дата Статус Белград;
81. Наташа Танева „Влијанието на внатрешната мотивација на вработените врз унапредувањето на севкупните перформанси во организациите" магистерски труд, 2012
82. Oertig, M. and Buergi, T. (2006) "The Challenges of Managing Cross- Cultural Virtual Teams." Team Performance Management, 12 (1/2), 23 - 30.
83. Owolabi Yusau Lawal & Chukwuma Kingsley Chukwuebuka (2007), Evaluation of leadership and Organizational Performance in Small Scale industries in Nigeria; A Case of Selected Small Scale industries in Aba, Abia State, Nigeria;

84. Parker, G. (2002) *Team Depot: A Warehouse of Over 585 Tools to Reassess, Rejuvenate, and Rehabilitate Your Team*. San Francisco: Pfeiffer;
85. Parker, G. (2003) *Cross - Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers*. San Francisco: Jossey - Bass;
86. Parker, G. Mc Adams, J. and Zielinski, D. *Rewarding Teams: Lessons from the Trenches*. San Francisco: Jossey - Bass, 2003;
87. Parker, G. and Hoffman, R. (2006) *Meeting Excellence: Tools to Lead Meetings That Get Results*. San Francisco: Jossey - Bass;
88. Peters, T. (1987) *Thriving on Chaos*. New York: Knopf;
89. Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (1989) *Writers on Organizations*. Thousand Oaks, Calif. Sage;
90. Петковски, К. (2000). *Лидерството и ефективната комуникација*, Битола: стр. 56
91. Roy, R. (2006). *Situational Leadership and Empowerment*, Retrieved from: http://www.academia.edu/Situational_Leadership_and_Empowerment, 2013,
92. www.reseachersworld.com,volIII Issue 1,2012
93. www.reseachersworld.com,vol -III Issue- 1,2012
94. Reeves, R. (2004) "Enough of the T - Word." *Management Today*, p. 29;
95. Robbins, H. and Finley, M. (1995) *Why Teams Don't Work*. Lawrenceville, N.J.;Peterson' s;
96. Rosenberg, M. (2006) "60 Minutes you'll Never Get Back." *Training and Development*, p. 14;
97. Rowe, A. J. and Mason, R. O. (1987) *Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making*. San Francisco: Jossey - Bass;
98. Raluca-Elena HURDUZEU (2015) "The impact of leadership on organizational performance" *litewrary revue SEA - practical application of science issue I volum III*;
99. Sandbakken, D. A. (2006) "LeadershipPracticesand Organizational performance" *Norwegianstudy. EDAMBA Journal* 2006;
100. Селвије Тачи (2015) *Анализа на стилот на лидерството во образовните институции во Република Македонија докторска дисертација*, Билтен на УКИМ, бр. 1093
101. Schultz - Hardt, S. and others. (2006) "Group Decision- Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1080 - 1093;
102. Straub, J. T. (1997) "Dealing with the Talented Loner on the Team." *Getting Results for the Hands - on Manager*, 42 (7), 8;
103. Stogdill, R. M. (1948) *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. *Journal of Psychology*, 25, 35 - 71;
104. Thomas Carlyle's "great man" theory, "The History of the World was the Biography of Great Men. Wikipedia;
105. Tapomoy Deb,(2008) *Performance , appraisal and management* 2013
106. Traub, J. (1998) "Into the Mouths of Babes." *New York Times Magazine*, pp. 18 - 53;

107. Tuckman, B. W. (1965) "Developmental Sequence in Small Groups." *Psychological Bulletin*, 63 (6), 384 - 399;
108. Umaru, D. M., Munirat, O. Y., Isyaka, M. S., Theresa, N. I., Nana, U. B., Aina, O. K. (2014) "The Relationship between Leadership Styles and Employees' Performance in Organizations" (A Study of Selected Business Organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria) *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No. 22, 2014;
109. Walton, R. (1969) *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third Party Consultation* Reading, Mass.: Addison - Wesley;
110. Wilson, J. M., George, J., Wellins, R. S. and Byham, W. (1994) *Leadership Trapeze: Strategies for Leadership in Team - Based Organizations*, San Francisco: Jossey - Bass;
111. Yu, L. (2005) "How Team Communication Affects Innovation." *MIT Sloan Management Review*, Summer , p. 8;
112. Zenger, J. H., Musselwhite, E., Horson, K., and Perrin, C. (1994) *Leading Teams: Mastering the New Role*. Burr Ridge, Ill.: Irwin Professional Publishing;
113. Zigon, J. (1999) *How to Measure Team Performance*. Wallingford, Penn.: Zigon Performance Group и
114. Zenger Folkman (2010) "Top 9 leadership behavior that drive employee commitment".
115. Goleman, D. (2000 March-April) *Leaderships that gets results* [Electronic version]. *Harvard Business Review*, pp78, 80, 82, 83-85, 87.

VI. ПРИЛОЗИ

1. Табели

Број на табела	Наслов	Страна
1	Истражувања за карактеристики на лидерот	29
2	Истражувања за организациска ефективност	30
3	Истражувања за однесувањето на лидерот во релација со организациските перформанси	30
4	Истражувања за влијание на лидерството на организациската ефективност	31
5	Карактеристики на испитаниците според позицијата во организацијата	45
6	Карактеристики на испитаниците според типот на организацијата во која работат	50
7	Табеларен приказ во однос на прашањето Каков е растот и развојот на компанијата?	52
8	Табеларен приказ во однос на прашањето Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?	53
9	Табеларен приказ во однос на прашањето Колку време во месецот се посветува на лидерство и развој на тимската работа?	54
10	Табеларен приказ во однос на прашањето Кој аспект од твојата позиција го гледаш како награда?	55
11	Табеларен приказ во однос на прашањето Какви можностите ви дава организацијата за професионален развој?	57
12	Табеларен приказ во однос на прашањето Дали има ограничени платени позиции/можности во организацијата?	58
13	Табеларен приказ во однос на прашањето Како ќе го опишеш интересот за постигнување на успех и пораст на организацијата?	60
14	Табеларен приказ во однос на прашањето Дали сметате дека има можности за соработка и заеднички тренинзи меѓу колегите?	61
15	Табеларен приказ во однос на прашањето Како ќе ја опишете вашата соработка со колегите?	62
16	Табеларен приказ во однос на прашањето Опишете го стил на работа на менаџерот во вашата организација	64

17	Табеларен приказ во однос на прашањето Како ќе го рангираш успехот на организацијата во надворешните активности?	65
18	Табеларен приказ во однос на прашањето Дали вашата организација има добра политика на задржување на вработените?	67
19	Табеларен приказ во однос на прашањето Колку е успешна вашата организацијата во буџетирањето?	68
20	Табеларен приказ во однос на прашањето Како ќе го класифицираш успехот на организацијата?	69
21	Табеларен приказ во однос на прашањето Кој е заслужен за успехот (неуспехот) во организацијата?	70
22	Табеларен приказ во однос на прашањето Дали постои мерење на ефективност во организацијата?	71
23	Табеларен приказ во однос на прашањето Кои фактори влијаат врз унапредување на организацијата?	73
24	Табеларен приказ во однос на прашањето Кои фактори негативно влијаат на организациската ефикасност?	74
25	Табеларен приказ во однос на прашањето Дали сте биле унапредување во последните години?	75
26	Табеларен приказ на прашањето Што е одлучувачко кој ќе биде унапреден?	76
27	Табеларен приказ во однос на прашањето Дали сте мотивација за работа во организацијата?	78
28	Меѓучовечките односи во организацијата	79
29	Табеларен приказ на крос-табулација на одговорите на прашањата Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата? и Како ќе го класифицирате успехот на организацијата?	81
30	Табеларен приказ на крос-табулација на одговорите на прашањето Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата? според тоа колку време во месецот се посветува на лидерство и развој на тимската работа	84
31	Табеларен приказ на крос-табулација на одговорите на прашањата Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата? и Колку често добиваш повратен одговор за твојата работа?	86
32	Табеларен приказ на крос-табулација на одговорите на прашањата Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата? и Соработка со колегите?	88
33	Табеларен приказ на крос-табулација на прашањата Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата? и Какви можности ви дава фирмата за професионален развој?	90
34	Табеларен приказ на крос-табулацијата на прашањата за стилот на работа на менаџерот во вашата организација и растот и развојот на организацијата	92

35	Табеларен приказ на крос-табулација на прашањата за стилот на лидерот и интересот на организацијата за постигнување успех и пораст на организацијата	94
36	Табеларен приказ на крос-табулација на прашањата за стилот на лидерот и успехот на организацијата во надворешните активности	96
37	Табеларен приказ на крос-табулацијата на прашањата за стилот на лидерот и нивото на соработка во организацијата	98
38	Табеларен приказ на крос-табулацијата на прашањата за стилот на лидерот и успешноста на организацијата	100
39	Прашалникот за менаџерите	102

2. Графיקони

Број на графикон	Наслов	Страна
1.	Графички приказ во однос на полот	45
2.	Графички приказ во однос на возраста	46
3.	Графички приказ во однос на тип на организација во која се вработени	46
4.	Графички приказ во однос на должина на работниот стаж	47
5.	Графички приказ во однос на работната позиција	48
6.	Графички приказ во однос на прашањето Каков е растот и развојот на компанијата?	51
7.	Графички приказ на процентуалната застапеност на поединечните одговори на менаџерите и на вработените во однос на прашањето Каков е растот и развојот на компанијата?	52
8.	Графички приказ во однос на прашањето Колку време во месецот се посветува на лидерство и развој на тимската работа?	53
9.	Графички приказ во однос на прашањето Кој аспект од твојата позиција го гледаш како награда?	55
10.	Графички приказ во однос на прашањето Какви можности ви дава организацијата за професионален развој?	56
11.	Графички приказ во однос на прашањето Дали има ограничени платени позиции/можности во организацијата?	58
12.	Графички приказ во однос на прашањето Како ќе го опишеш интересот за постигнување на успех и пораст на организацијата?	59
13.	Графички приказ во однос на прашањето Дали сметате дека има можности за соработка и заеднички тренинзи меѓу колегите?	60
14.	Графички приказ во однос на прашањето Како ќе ја опишете вашата соработка со колегите?	61
15.	Графички приказ во однос на прашањето Опишете го стилот на работа на менаџерот во вашата организација	63
16.	Графички приказ во однос на прашањето Како ќе го рангираш успехот на организацијата во надворешните активности?	65
17.	Графички приказ во однос на прашањето Дали организацијата има добра политика на задржување на	66

	вработени?	
18.	Графички приказ во однос на прашањето Колку е успешна вашата организација во буџетирањето?	68
19.	Графички приказ во однос на прашањето Како ќе го класифицираш успехот на организацијата?	69
20.	Графички приказ во однос на прашањето Кој е заслужен за успехот (неуспехот) на организацијата?	70
21.	Графички приказ во однос на прашањето Дали постои мерење на ефективност во организацијата?	71
22.	Графички приказ во однос на прашањето: кои фактори влијаат да се унапреди ефикасноста на организацијата	72
23.	Графички приказ во однос на прашањето Кои фактори негативно влијаат врз организациската ефикасност?	74
24.	Графички приказ во однос на прашањето Дали сте биле унапредени во последната година?	75
25.	Графички приказ во однос на прашањето Што е одлучувачко кој ќе биде унапреден во организацијата?	76
26.	Графички приказ во однос на прашањето Дали сте мотивирани да работите во организацијата?	77
27.	Графички приказ на дистрибуција на одговорите на прашањето Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата? според успешност на организацијата	82
28.	Графички приказ на дистрибуција на одговорите на прашањето Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата? според тоа колку време во месецот се посветува на лидерство и развој на тимската работа	85
29.	Графички приказ на дистрибуција на одговорите на прашањата Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата? и Колку често добиваш повратен одговор за твојата работа?	87
30.	Графички приказ на дистрибуција на одговорите на прашањата Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата? според Соработката со колегите?	89
31.	Графички приказ на крос-табулација на прашањата Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата? и Какви можности ви дава фирмата за професионален развој?	91
32.	Графички приказ на крос-табулацијата на прашањата за стилот на работа на менаџерот во вашата организација и растот и развојот на организацијата	93
33.	Графички приказ на крос-табулација на прашањата за стилот на лидерот и интересот на организацијата за постигнување успех и пораст на организацијата	95
34.	Графички приказ на крос-табулација на прашањата за стилот на лидерот и успехот на организацијата во	97

*Влијанието на лидерството врз мотивацијата на вработените и организациската ефикасност
во Република Македонија*

	надворешните активности	
35.	Графички приказ на крос-табулацијата на прашањата за стилот на лидерот и нивото на соработка во организацијата	99
36.	Графички приказ на крос-табулацијата на прашањата за стилот на лидерот и успешноста на организацијата	100

3. Анкетен прашалник за вработените во организацијата

Почитувани,

Анкетниот прашалник, а ќе се користи во овој магистерски труд за научно истражување на тема „Влијанието на лидерството врз мотивацијата на вработените и организациската ефикасност во Република Македонија“.

Одговорите на прашалникот се доверливи и ќе бидат употребени само во научни цели за извлекување на генерални заклучоци, без индицирање на поединечните резултати.

1. Тип на организација во која сте вработени во моментот

- Производствена дејност
- Услужна дејност
- Друго

2. Работно место

- Менаџер (раководител)
- Вработен

3. Должина на работниот стаж

- До пет години
- Од пет до десет
- Од 10 до 25
- Над 25 години

4. Пол: М Ж

5. Возраст:

- До 30 години
 - Од 31 до 50 години
 - Над 51 година
-

Ве молиме прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења по однос на истите

6. Каков е растот и развојот на вашата компанија?

- Брз раст
- Постојан и бавен раст
- Пораст на буџетот
- Намалување на буџетот
- Намалување на бројот на вработени
- Константен број на вработени и волонтери
- Зголемување на бројот на вработени

7. Како ќе го рангираш нивото на соработка во организацијата?

- Има голема соработка, интерактивност и успех. Се поставуваат цели и се остваруваат, има можност за менторство меѓу вработените
- Има делумна соработка целите се лимитирани, вработените работат самостојано
- Мала соработка, нема поставени цели, вработените работат независно еден од друг

8. Колку време во месецот се посветува на лидерство и развој

на тимската работа?

- 1 час
- 1-3 часа
- 3-5 часа
- 5+ часа

9. Колку често добиваш повратен одговор за твојата работа?

- € Секогаш
- € Понекогаш
- € Никогаш

10. Кој аспект на твојата позиција го гледаш како награда?

- Плата
- Бенефиции
- Колегите
- Можност за кариера и напредување
- Интерес за видот на работата

11. Какви можности ви дава фирмата за професионален развој?

- Чести едукативни семинари
- Повремени едукативни семинари
- Менторство од страна на супервизорот
- Фирмата не нуди никакви можности за напредокот во кариерата

12. Дали има ограничени платени позиции/можности во фирмата?

- Да Не

13. Како ќе го опишеш интересот на организацијата за постигнување успех и пораст на организацијата?

- Имаме развиено план со краткорочни и долгорочни цели
- Организацијата се фокусира само на краткорочните цели
- Организацијата се фокусира само на долгорочните цели
- Целите на организацијата се менуваат во зависност од приходите и приоритетите

14. Дали има и опишете ги можности за соработка и заеднички тренинзи меѓу колегите?

- Има можности
- Нема можности
- Не знам

15. Како ќе ја опишете вашата соработка со колегите?

- Секогаш гледаме да соработуваме
- Работиме добро заедно со цел да се заврши работата
- Работиме ако е потребно заедно, ама ја гледаме секоја можност да работиме сами
- Работиме ако е потребно заедно, но преферираме да не помагаме на колеги

16. Опишете го стилот на работа на менаџерот во вашата организација

(Заокружете само еден одговор)

- A) Дава наредби, контролира и мотивира со закани и дисциплина
- B) Авторитативен, цврст ама фер, дава чисти инструкции,

мотивира со убедување и давање фидбек на завршената работа

В) **Колаборативен**, вработените се на прво место, а задачите на второ место. Избегнува конфликти и нагласува добри меѓучовечки односи, мотивира со тоа што се обидува да ги направи вработените среќни

Г) **Парципативен**, секој има удел, ги охрабрува вработените да дадат придонес во донесувањето на одлуките, мотивира со наградување

Д) **Модел на успешен**, сам ги извршува задачите и очекува вработените да го следат. Поставува високи стандарди и очекува вработените сами да си даваат насоки за постигнување на целта

Е) **Ментор**, помага и ги охрабрува вработените да го развијат сопствениот потенцијал и да ги подобрат своите перформанси. Мотивира со создавање можности за професионален развој

Ж) **Не постои** вклучување на лидерот и менаџментот

17. **Како ќе го рангирате успехот на организацијата во надворешните активности?**

- Постојано бараме и создаваме можности за надворешни активности
- Ако и одговара, организацијата учествува во надворешни активности
- Надворешните активности не се приоритет во нашата организација

18. **Дали организацијата има добра политика на задржување на вработени?**

- Да (претежно вработените се лојални и остануваат во компанијата)
- Понекогаш

Не (имаме висок процент флукуација на вработените надвор од компанијата)

19. Колку е успешна вашата организација во буџетирањето?

- Многу (гледаме да останеме во рамките на буџетот, а да ги оствариме целите)
- Понекогаш (остваруваме цели, но со лимитиран буџет)
- Не е (често го надминуваме буџетот)

20. Како ќе го класифицирате успехот на организацијата?

- Успешна
- Просечно успешна (има место за подобрување)
- Неуспешна

21. По ваше мислење кој е заслужен за успехот (неуспехот) во организацијата?

- Способностите на директорот да делегира задачи и да ги менаџира активностите на вработените
- Ефективна комуникација директор - вработен
- Недостаток на иновации и ригидност за промени
- Директорот наметнува свое мислење како стандард што треба да се следи
- Директорот не прима совети од квалификуваните кадри

22. Дали постои мерење на ефикасноста во вашата организација?

- Да
- Не

23. Кои фактори влијаат да се унапреди ефикасноста во вашата организација?

- Вработување на квалитетни кадри со искуство

- Воведување најсовремена технологија
- Партиципативен лидер и соодветна мотивација на вработените
- Истражување и развој
- Слободен проток на информации и признавање на вработениот како личност

24. Кои од наведените фактори негативно влијаат врз организациската ефикасност?

- Недостаток на современа технологија
- Недостаток на персонал и финансиски средства
- Автокративен и лош лидер
- Не се води сметка за мислењето на вработените
- Друго

25. Дали сте биле унапредени во последната година?

- Да
- Не

26. Што е одлучувачко кој ќе биде унапреден?

- Години стаж во фирмата
- Придонес во фирмата
- Директорот унапредува по сопствено мислење
- Друго

27. Дали сте мотивирани да работите во организацијата?

- Да
- Не

28. Дали сте охрабрувани да работите само по стандардни

процедури?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

29. Дали имате слобода да работите според свое видување (на своја рака)?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

30. Дали сте задоволни со решавањето на конфликти кои се случиле во вашата организација?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

31. Дали сте притиснати да го подобрите квалитетот на вашата работа?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

32. Дали сте мотивирани кон постигнување на одредена цел или извршување на одредена задача?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

33. Дали ви е дозволено да вршите сопствена процена при решавање на проблем?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

34. Дали имате поддршка во градење на тим?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

35. Дали имате силна поддршка за подобрување на претходно постигнатите цели?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

36. Дали имате целосна слобода во вашето работење?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

37. Дали имате можност да работите на начин на којшто мислите дека е најдобро?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

38. Дали добивате висок степен на иницијатива?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

39. Дали ви е дозволено да одредувате сопствен ритам за промени?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

40. Дали добивате награди за вашата ефикасност?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

41. Дали мислите дека раколидерството на компанијата ви помага на сите можни начини да успеете?

- Секогаш
- Понекогаш
- Никогаш

4. Анкетен прашалник само за менаџери на компанијата

1. Каков е растот на компанијата?

2. Како ги мотивирате вработените?

3. Како е однесувањето кон претпоставените?

4. Како помагате кон постигнување на целите?

5. Како придонесувате кон остварување на целите?

6. Како расте компанијата на краток рок?

7. Како однесување од страна на лидерството придонесува
кон пораст на компанијата?

8. Како се мери ефикасноста на компанијата и на работниците?
