



УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ”



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

**“МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И
ЛИДЕРСТВО-СТИЛОВИ И ВИДОВИ”**

**“HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND LEADERSHIP-
STYLES AND TYPES”**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Кандидат:

Ивана Николовска

Ментор:

проф.д-р Јован Пејковски

Скопје, 2018

КОМИСИЈА ЗА ОЦЕНКА И ОДБРАНА

Ментор: проф. д-р Јован Пејковски, редовен професор
Филозофски факултет

Член: проф.д-р Милева Ѓуровска, редовен професор
Филозофски факултет

Член: проф.д-р Елисавета Сарџоска, редовен професор
Филозофски факултет

Научно поле: Менаџмент на човечки ресурси во
претприемништвото и општествените дејности

Датум на одбрана: 15.11.2018

Апстракт

Во менаџментот станува збор за човечките суштества. Неговата задача е да ги натера луѓето да бидат способни за заеднички перформанси, да ги направат своите силни страни ефективни и нивните слабости ирелевантни. Тоа е она што организацијата во суштина е, и тоа е причината што менаџментот е критичен, одредувачки фактор. Во денешницата, практично сите од нас работат за менаџирани институции, големи или мали, за бизнис или не-бизнис организации. Ние зависиме од менаџментот за нашите основни средства за живот.

Успехот на една организација зависи пред се од квалитетот на менаџментот и лидерството на сите нивоа. Способноста да се водат луѓето и процесите е гаранција дека било кои предизвици и ситуации, низ кои ќе помине организацијата, ќе бидат надминати на најефикасниот и најмудриот начин.

Лидерството и менаџментот мора да одат рака под рака. Тие не се исто нешто. Но, тие се нужно поврзани, и комплементарни. Секој обид да се раздвојата двата поима, ќе предизвика повеќе проблеми отколку решенија. Потрошено е многу мастило за обележување на разликите. Работата на менаџерот е да планира, организира и координира. Работата на лидерот е да инспирира и мотивира. Менаџерите се луѓе на кои им е доделена задачата за управување, а генерално се смета дека ги постигнуваат посакуваните цели преку клучните функции на планирање и буџетирање, организирање и кадровско екипирање, решавање на проблеми и контрола. Лидерот има душа, страст и креативност, додека пак менаџерот има ум, рационалност и упорност. Лидерот е флексибилен, иновативен, инспиративен, храбар и независен, а истовремено менаџерот е консултативен, аналитичен, намерен, авторативен и стабилизирачки.

Клучни зборови: менаџмент на човечки ресурси, лидерство, менаџер и лидер.

Abstract

Management is about human beings. Its task is to make people capable of joint performance, to make their strengths effective and their weaknesses irrelevant. This is what organization is all about, and it is the reason that management is the critical, determining factor. These days, practically all of us work for a managed institution, large or small, business or nonbusiness organizations. We depend on management for our livelihoods.

The success of an organization depends primarily on the quality of management and leadership at all levels. The ability to lead people and processes is a guarantee that any challenges and situations through which the organization passes will be overcome in the most efficient and wise way.

Leadership and management must go hand in hand. They are not the same thing. But they are necessarily linked, and complementary. Any effort to separate the two is likely to cause more problems than it solves. Still, much ink has been spent delineating the differences. The manager's job is to plan, organize and coordinate. The leader's job is to inspire and motivate. Managers are the people to whom this management task is assigned, and it is generally thought that they achieve the desired goals through the key functions of planning and budgeting, organizing and staffing, problem solving and controlling. A leader has soul, the passion and the creativity while a manager has the mind, the rational and the persistence. A leader is flexible, innovative, inspiring, courageous and independent and at the same time a manager is consulting, analytical, deliberate, authoritative and stabilizing.

Keywords: human resources management, leadership, manager, leader.

СОДРЖИНА

Апстракт.....	3
Abstract.....	4
Вовед.....	7
I Теоретски основи на истражувањето.....	9
1. Актуелноста на предметот на истражување.....	9
1.1 Што е менаџмент на човечки ресурси?.....	9
1.2 Што е лидерство?.....	11
1.3 Поим и дефинирање на проблемот.....	13
1.4 Теории за менаџмент на човечки ресурси.....	18
1.4.1 Теорија за организација на животниот циклус.....	18
1.4.2 Теорија на однесување на улоги.....	18
1.4.3 Теорија на зависност од ресурси.....	19
1.4.4 Институционална теорија.....	19
1.4.5 Теорија на трансакциони трошоци.....	20
1.4.6 Компаративна теорија на предност.....	20
1.4.7 Општа теорија на системи.....	21
1.4.8 Теорија на човечки капитал.....	22
1.4.9 Стратешка теорија за непредвидени ситуации.....	22
1.4.10 Теорија на организациони промени.....	23
1.4.11 Организациона теорија на учење.....	23
1.5 Теории за лидерство.....	25
1.5.1 Теоријата на Големиот човек.....	25
1.5.2 Теорија на црти (1930-1940).....	26
1.5.3 Бихевиористички теории (1940-1950).....	27
1.5.4 Теорија на контингенција (1960).....	28
1.5.5 Теорија на трансакциско лидерство (1970).....	29
1.5.6 Теорија на трансформациско лидерство (1970).....	30
2.Релевантни истражувања.....	31
2.1 Историски развој на менаџментот на човечки ресурси.....	31
2.2 Предизвици на менаџментот во XXI век.....	36
2.3 Функции на менаџментот на човечки ресурси.....	39
2.4 Менаџментот како професија.....	40
2.5 Менаџментот како умешност.....	43

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стиливи и видови

2.6	Стиливи на менаџмент и видови менаџери.....	44
2.7	Други видови и типови менаџери и стиливи на раководење.....	48
2.7.1	Диктатор како менаџер.....	48
2.7.2	Бирократ како менаџер.....	49
2.7.3	Човек од високите слоеви како раководител- “консултативен менаџер”	49
2.7.4	Либерален менаџер.....	49
2.8	Кои способности му се потребни на менаџерот (capability)?	50
2.9	Одговорноста на менаџерот (responsibility).....	52
2.10	Поим и дефинирање на лидерството.....	54
2.10.1	Историски развој на лидерството.....	54
2.11	Трендови на современото опкружување на лидерството.....	55
2.12	Лидерството како професија.....	60
2.13	Стиливи на лидерство и видови на лидери.....	62
2.14	Кои способности му се потребни на лидерот (capability)?.....	64
II Методологија на истражувањето.....		68
1.	Предмет на истражувањето.....	68
2.	Цел и карактер на истражувањето.....	68
3.	Задачи на истражувањето.....	69
4.	Истражувачки прашања.....	70
5.	Методи, техники и инструменти на истражување.....	71
6.	Анализа и интерпретација на податоците.....	72
7.	Организација на тек на истражување.....	72
III Анализа и интерпретација на податоците.....		74
1.	Која е разликата помеѓу менаџмент и лидерство.....	74
1.1.	Лидери и менаџери (согледувања на американските автори).....	74
1.2.	Лидери и менаџери (согледувања на домашните автори).....	76
2.Разлики и сличности помеѓу менаџмент и лидерство.....		83
2.1	Менаџмент vs. Лидерство.....	83
2.2	Разлики и сличности помеѓу менаџери и лидери.....	84
ДИСКУСИЈА.....		89
ЗАКЛУЧОК.....		94
Користена литература.....		99

Вовед

“Менаџирањето не е ништо повеќе од мотивирање на другите луѓе.”

- Ли Јакока

“Management is nothing more than motivating other people.”

- Lee Iacocca

Во изминативе неколку децении настанаа крупни промени, кои оставија трајни белези во вкупните општествени односи во сите држави во светот.

Во рамките на овие промени се разви тезата за развој на економија базирана на знаење, односно, за развој на економија базирана на ресурси. Ваквата нова филозофија, упатува на заклучокот дека, во иднина, клучни фактори за економскиот и општествениот развој ќе бидат човечките ресурси односно луѓето со нивните знаења, способности, вештини и компетенции како и нивниот креативен, иновативен и развоен потенцијал.

Како резултат на промената на сваќањето на клучната улога на човечките ресурси за вкупната ефикасност на било која организација, се разви нова научна дисциплина- Менаџмент на човечки ресурси, која во основа ги изучува модерните пристапи во управувањето со човечкиот потенцијал, како и правилното постапување со него.

Менаџментот на човечки ресурси ги вклучува сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените со цел да ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за постигнувањата на организационите цели. Терминот менаџмент има повеќе значења кои можат да бидат применети на различни начини. Менаџментот е доминантна активност во секој аспект на модерното општество. Од друга страна пак, лидерството како збор од англискиот јазик, се преведува како водење, водство, управување. Меѓутоа, за објаснување на овој поим неопходно е да се земат предвид карактеристиките што всушност ги изразува водството и водењето.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

Токму поради комплексноста која произлегува при дефинирањето и понатамошната анализа на овие два поима, тие се тема на овој магистерски труд, во кој ќе се направи обид да се проникне во суштината на менаџментот и лидерството како засебни раководни стилови на денешницата, но и да ја доловам поврзаноста меѓу нив која е неминовна. Имајќи ја во предвид основната задача и цел, при подготовката на овој магистерски труд, материјата, пред да се стигне до истражувачките прашања, ќе биде поделена во логички целини, кои целосно ги покриваат тематиката и проблематиката на менаџментот и лидерството.

Откако во целост ќе бидат објаснети менаџментот и лидерството со сите свои карактеристики, ќе се продолжи кон поставување на истражувачки прашања (едно централно и придружни потпрашања), на кои со помош на компаративно истражување ќе се даде одговор и сублимација. Во завршната фаза на овој труд, ќе следи заклучок, во кој ќе биде даден осврт кон клучните субјекти на овој труд, (менаџментот и лидерството) ќе биде презентираан целосниот тек на истражувањето околу нив, која е нивната важност за нашето секојдневно делување и опкружување, која е потребата од менаџирање и лидерство во денешницата, зошто и дали се сродни еден кон друг и што може да се очекува во иднина доколку решиме да се градиме себеси како идни менаџери и лидери во една организација.

“Извонредните лидери секогаш вложуваат многу во јакнење на самодовербата на своите вработени. Ако луѓето веруваат во себе, неверојатно е што се можат да постигнат.”

- Сем Волтон, основач на Walmart

“Outstanding leaders go out of their way to boost the self-esteem of their personnel. If people believe in themselves, it's amazing what they can accomplish.”

-Sam Walton, Walmart founder

I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Актуелноста на предметот на истражување

Менаџментот, поради неговата важност во работењето на организацијата, покривајќи ги сите функции на работење, претставува подрачје од посебен интерес во микроекономската наука. Менаџментот е доминантна активност во секој аспект на модерното општество, што значи дека постои универзалност на менаџментот.

Менаџментот се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на однапред дефинираните цели на организацијата.¹

Лидерството е процес во кој поединецот влијае врз другите луѓе, ги инспирира и мотивира, ги насочува нивните активности за да им помогне на групата и на организацијата да ги постигнат своите цели.

Суштината на лидерството е влијанието врз другите луѓе, да направат работи кои инаку не би ги направиле.²

Лидерството и менаџментот се два поими, кои често се користат како замена еден за друг, но тие всушност објаснуваат два различни концепти. Потребно е да се посвети големо внимание за да се направи разлика помеѓу двата поима.

1.1 Што е менаџмент на човечки ресурси?

Менаџментот со човечки ресурси претставува една од функциите на организацијата преку која се остваруваат работите сврзани со луѓето. Менаџментот со човечките ресурси опфаќа остварување активности со кои се обезбедува привлекување, развој и задржување на талентираните, вредни и работливи работници кои го поддржуваат остварувањето на целите, задачите и стратегиите на организацијата. Исто така, менаџментот на човековите ресурси во

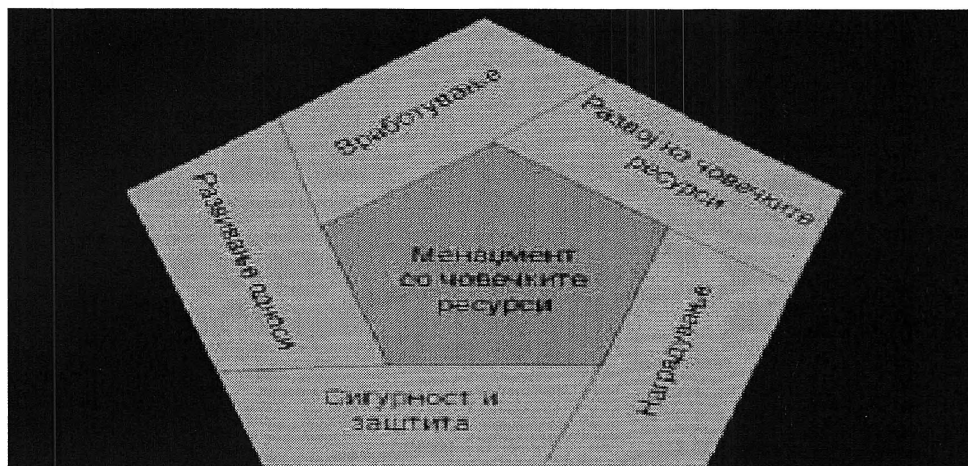
¹ Трајан Гоцевски (2015), Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет-Скопје, стр.18

² Тони Николовски (2000), Психологија на трудот, Филозофски факултет-Скопје, стр.316

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

организацијата обезбедува соодветен број вработени со вистински квалификации и на вистинска возраст. Менаџментот на човечки ресурси е субјективно поставена дисциплина, која во центарот на своето одредисте ги има луѓето како најзначајна алка во синџирот на организациите и работењето.

Со менаџментот на човечки ресурси, се дефинираат најесенцијалните сегменти за вработените, од моментот на вработување до моментот на развивање на односите со другите вработени во фирмата.



Слика 1-Сегменти на менаџментот со човечки ресурси³

Управувањето со човечки ресурси (HRM-Human Resources Management, или понекогаш скратено МЧР) се занимава со сите аспекти на тоа како луѓето се вработени и управуваат во организации. Управувањето со човечките ресурси како практика се случува секаде каде што има повеќе од едно лице. Тоа започнува уште на семејно ниво, каде што членовите на семејството земаат различни улоги и одговорности за остварување на семејни цели.

Може да се каже дека концепцијата на менаџментот на човекови ресурси има три важни аспекти:⁴

1. Привлекувањето на неопходен број соодветни човечки ресурси значи управување со дејности со кои се предвидува и реализира количеството и квалитетниот состав на социјалната организација.

³ Gary Dessler, *Human Resource Management 10th Edition*, 2008, Prentice Hall

⁴ Лидија Наумовска: „Менаџмент на човечки ресурси“, Прв приватен универзитет Европски универзитет Република Македонија Скопје, 2008 стр. 19

Тие дејности се:

- проектирањето на трудот;
- планирање на параметрите на организацијата;
- анализа на трудот;
- планирање на стратегија и политика на човечките ресурси;
- избор и селекција на вработените.

2. Одржување на човечките ресурси (вториот аспект на менаџментот на човечки ресурси) означува извршување на управувачки дејности со кои веќе привлечените луѓе се одржуваат во некаква кондиција. Зборот „одржување“ има психолошки и управувачки контекст. Психолошкиот контекст означува севкупност од материјални и морални услови на поддршка и сигурност, психички и физички комфорт, можност за искажување мислење, самодоверба, радост на индивидуата. Управувачкиот контекст е користење на управувачки техники за да се создадат материјалните и моралните услови за поддршка.

3. Во областа на менаџментот на човечки ресурси, покрај материјалните се создаваат и духовни претпоставки за сигурност, спокојство, самореализација и комфорт на човечкиот труд.

На страна од нивната секојдневна употреба, поимите како “човечки ресурси” и “човечки капитал” продолжуваат да бидат негативно перцепирани и може да се сметаат за навредливи. Тие создаваат впечаток дека луѓето се само продукти, како канцелариски машини или возила, наспроти уверители на спротивното. Со обработка на поимот на менаџирањето со човечки ресурси, во овој магистерски труд, ќе се дојде токму до спротивното.

1.2 Што е лидерство?

Од денешна перспектива, може да се каже дека лидерството се однесува на она што се нарекува ефикасно управување. Неговата категоризација би требало и би морала да биде пофундаментална и посистематична. Покрај тоа, таа би морала да даде резултати со коишто би се задоволиле очекувањата не само на врвниот менаџмент, туку и на сите заинтересирани страни.⁵

Јасно е дека утврдувањето на јасни цели и структурирање на стимулациите се само мал дел од целокупниот предизвик за лидерството. Заедничко разбирање за она

⁵ <http://eprints.ugd.edu.mk>, превземено од Билјана Теодосиева, лекториран труд од 2017

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стили и видови

што работи организацијата и каде таа се движи е особено важно во светот обележан со брзи промени и растечка конкуренција. Разбирањето на конкурентската средина на организацијата, идентификувањето на способностите потребни за натпревар, како и преземањето на соодветни активности за да се трансформира окружувањето на организацијата на поволен начин е она што се вели дека е лидерство.

Само со силен лидер - стратешки способен и со интерперсонални вештини - ќе се промени обемот и големината потребни за да се трансформира една голема корпорација. Бидејќи веродостојноста и автентичноста лежат во срцето на лидерството, утврдувањето и дефинирањето на сопствените водечки верувања и претпоставки лежат во срцето да се стане добар лидер. Со фокусирање кон индивидуата, обезбедување структурирани повратни информации, како и поттикнување на размислување, индивидуалните развојни програми можат да стимулираат важен процес на самооткривање.

Лидерството е фактор на забрзување во секоја успешна трансформација. Решенијата кои ги нуди лидерството помагаат во креирање на креативен и инспиративен стил на раководење. Организациите се менуваат, но културата која ја диктира лидерството, останува. Лидерството дава поддршка и во развојната доследна инклузивна организациска структура и овозможува трансформација на организацијата во која тоа се гради.⁶



Слика 2- Што е лидерство?⁷

⁶ <https://www.ipsos.com/mk-mk/liderstvo-i-organizaciska-kultura>

⁷ <https://www.slideshare.net>, презентација креирана од Јован Сталески, 2012

1.3 Поим и дефинирање на проблемот

Во поново време менаџментот стана главна карактеристика на една модерна нација и тоа како менаџмент во организациите, т.е. науката за менаџментот стана основна карактеристика на индустриското и постиндустриското општество. Како за сите науки во современиот свет, така и за менаџментот, постојат голем број дефиниции, од кои многу од нив се комплексни.

При дефинирањето на менаџментот може да се забележи дека тој е динамичен процес кој претпоставува успешно раководење со работниците и расположливите ресурси за остварување на поставената цел, без разлика за каква организација станува збор.

Според **Armstrong** (2006)⁸, менаџирањето со човечки ресурси е дефинирано како стратешки и кохерентен пристап кон управувањето со најзначајните средства на една организација – луѓето кои работат таму индивидуално и колективно придонесуваат за постигнување на своите цели.

Од оваа дефиниција, може да се заклучи дека менаџментот на човечки ресурси е функција во организациите со цел да се зголеми ефикасноста на вработените во служба на стратешките цели на нивниот работодавач (**Johnason** 2009)⁹. Менаџментот на човечки ресурси е првенствено загрижен за тоа како луѓето се менаџираат во рамките на организациите, фокусирајќи се на политики и системи (**Collings & Wood**, 2009)¹⁰. Одделенијата и единици за човечки ресурси во организациите обично се одговорни за голем број активности, вклучувајќи ги и: регрутирање, обука и развој, оценување на работата и наградување (на пример, управување системи за плати и придобивки) на вработените. Менаџментот на човечки ресурси е исто така загрижен за индустриските односи, односно балансирање на организациските практики со прописите што произлегуваат од колективното преговарање и владините закони (**Klerck**, 2009)¹¹.

⁸ Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (10th ed.) Kogan Page, London.

⁹ Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. I

¹⁰ D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach*, page. 19-37.

¹¹ Klerck, G. (2009). *Industrial relations and human resource management*

Whitlock, Krumme & Crivellone¹² го дефинираат менаџментот како процес на планирање и одлучување, организирање, раководење и контролирање на човечките, финансиските, физичките и информативните ресурси на организацијата, заради остварување на нејзините цели на ефикасен и ефективен начин. Професорот **Трајан Гоцевски**¹³, менаџментот го сфаќа како **“сеопфатен и универзален процес насочен кон остварување на однапред поставените цели на економските субјекти”**.

Менаџментот има организациона улога, ги поставува обврските, одговорностите и односите во претпријатието.¹⁴

Менаџментот се дефинира од аспект на ситуацијата во која се применува, од аспект на концептите и техниките кои водат кон ефикасно остварување на целите.¹⁵

Менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање на остварувањето на поставените цели.¹⁶

На ваков начин дефиниран, менаџментот укажува на неговите **три основни дела** : ресурси, функции и цели.¹⁷

¹² C.R. Whitlock, R.D. Krumme i D.P. Crivellone (1990), *Menadzment u akcii*, Mladost, Beograd, str. 138.

¹³ Трајан Гоцевски, Катерина Сапунџиева (2008), *Основи на менаџментот и претприемништвото во образованието*, Скопје, стр.62-63

¹⁴ J.D. Dunn & Elvis Stephens & J. Roland Kelley (1973), *Management essentials: Resource*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, pp. 3.

¹⁵ Fred Luthans & Richard Schonberger & Russel Morey (1976), *Introduction to management: A contingency approach*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, pp. 29.

¹⁶ Kathrin M. Bartol & David C. Martin (1998), *Management*, third edition, McGraw-Hill, Boston, page- 5.

¹⁷ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски (2013), *Социјален менаџмент и активни политики*, Скопје-Филозофски факултет, стр.13



Слика3-Менаџер¹⁸

Основни ресурси

Основни функции

ЛУЃЕ

ПЛАНИРАЊЕ

СУРОВИНИ

ПОТТИКНУВАЊЕ

МАШИНИ

ОРГАНИЗИРАЊЕ

МЕТОДИ

КОНТРОЛИРАЊЕ

ПАРИ

ПАЗАРИ

Поставени цели

Оттука, може да се дефинира дека: менаџментот е процес на планирање, организирање, насочување, координирање и контролирање на луѓето, методите, машините и парите за да се обезбеди оптимално остварување на целите. Менаџерите се личности додадени на овој процес.

Иако, не постои една единствена дефиниција која во себе ги вклучува сите елементи кои во целост го објаснуваат значењето на менаџментот на човечки ресурси, сепак како универзална дефиниција, би можела да се земе (**Бојациоски. Д. – МЧР, 2009, Економски факултет, Скопје**), која гласи: **“Менаџментот на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и на организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратемиските цели на организацијата.”**

¹⁸ <https://www.pragatileadership.com/leadership-development/first-time-managers/>

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

Со цел да се разбере концептот на лидерство, истражувањето околу него е потребно да започне со поглед на најчестите дефиниции за лидерство.

Студија и анализа на популарните дефиниции за лидерство открива дека повеќето дефиниции имаат тенденција да се фокусираат на индивидуалните особини и карактеристики на лидерот.

Некои од дефинициите за лидерство се следниве:

Лидерство е обид да се влијае врз активностите на следбениците преку процесот на комуникација и кон постигнувањето на некоја цел или цели. Лидерството е процес на влијание кој им овозможува на менаџерите да ги направат своите луѓе да прават доброволно што мора да се стори, да прават добро што треба да се направи (Cribbin, J.J.)¹⁹

Лидерството е дефинирано како процес на влијание врз активностите на организирана група кон остварување на целта. (Rauch & Behling.)²⁰

Лидерството е откривање на судбината на компанијата и имање храброст истата да се следи. (Joe Jaworski - Организациски центар за учење- МИТ.)²¹

Лидерство е меѓучовечко влијание, остварено во ситуација и преку режија на процесот на комуникација, кон постигнување на одредена цел или цели. (Tannenbaum, Weschler & Masarik)²²

Раководството е влијателен пораст над механичката усогласеност со рутинските директиви на организацијата. (Katz & Kahn, 1978)²³

Поимот **лидерство**, како збор од англискиот јазик, се преведува како **водење, водство, управување**. Меѓутоа, за објаснување на овој поим неопходно е да се земат предвид карактеристиките што всушност ги изразува **водството и водењето**.

¹⁹ Cribbin, J.J. 'Leadership: strategies for organizational effectiveness', 1981.

²⁰ Rauch, C.F. and Behling, O. (1984) *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62.

²¹ Joseph Jaworski, *Synchronicity: The inner path of leadership*, 2011

²² Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw-Hill.

²³ Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Social psychology of organizations*. 2nd ed. New York: John Wiley, page-528.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

Како што укажува **Stogdill**²⁴, **“за водството има толку дефиниции колку што има лица кои се обиделе да го дефинираат”** (Stogdill, 1974, стр. 2-3). **Водството може да се смета како процес (чин) да се влијае врз активностите на организирана група во нејзините напори за поставување цели и постигнување на цели.**²⁵ **Лидерство е иницијација и одржување на структурата во очекување и интеракција.** (Stogdill, 1974)²⁶

Водството е дефинирано во смисла на индивидуални црти, обнесување, влијание врз други лица, шеми на интеракција, позиција која лицето ја има, перцепција од другите и сл.

Јукл²⁷, сметал дека **“водството е намерно влијание од едно лице врз други луѓе, за да се структурираат односите и активностите во групата или организацијата”** (Yukl, 1994, стр.3).

Оттука, се доаѓа до дефиниција на лидерството (водството) како поим :

- **“Лидерството е влијание врз луѓето со одредување цели, давање насоки и мотивирање додека работат за да ги остварат задачите и да ја унапредат организацијата”**
- **“Лидерството е начин на насочување и мотивирање на група луѓе и нивно доведување во состојба да ги остварат поставените цели. Тоа исто така, бара да се биде одговорен и да се одговара за целата група.”**²⁸

Може да се дефинира дека лидерството не е личност или позиција. Тоа е комплексен морален однос изграден помеѓу луѓе, врз основа на доверба, обврска, посветеност, емоции и заедничка визија за добро.

Лидерство е оној процес во кој едно лице ја поставува целта или насоката за една или повеќе други лица и ги тера да се движат заедно со него или неа и со него

²⁴ Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York

²⁵ Stogdill, R. M. (1950). *Leadership, membership and organization*. *Psychological bulletin*, 47, p age-1-14.

²⁶ Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

²⁷ Yukl, G. (1994) *Leadership in Organizations*. 3rd Edition, Prentice Hall. Upper Saddle River

²⁸ <https://mk.wikipedia.org/wiki/Водство>

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

едни со други во таа насока со компетентност и целосна посветеност.

Лидерството е остварување на целта преку насока на човечки асистенти.

Лидер е оној кој успешно ги маршира своите човечки соработници за да се постигнат посебни цели.

1.4 Теории за менаџмент на човечки ресурси

Водечките теории за човечки ресурси се оној извор од кој биле извлекувани техниките и модулите за раководење со човечките ресурси, од моментот на неговото дефинирање како дисциплина, па се до денес.

1.4.1 Теорија за организација на животниот циклус

Теоријата на **Cameron & Whetton** (1981)²⁹ е склоп за напредна организација на животниот циклус што ја карактеризира организациски развој од: формирање, раст, зрелост, пад и смрт. Според оваа теорија, движечката сила во сите овие фази е природата на работната сила. Во фазата на зрелост, организацијата не би можела да продолжи да расте или да преживее ако нема организациска структура која ја поддржува креативноста на човечките ресурси, иновациите, тимската работа и високите перформанси, кои ќе го издржат притисокот од конкурентите.

1.4.2 Теорија на однесување на улоги

Теоријата за однесување на улоги има за цел да го објасни и да го предвиди однесувањето на поединците и тимовите во организации, кои, пак ги информираат менаџерите за целите на одлучување и кои чекори ги преземаат за управување со луѓе, како и очекуваните последици. Некои од клучните идеи се фокусираат на потребата за подобрување на работната средина, вклучувајќи ги и ресурсите со цел да се стимулира ново однесување кај вработените за да се справат со новите барања, тоа вклучува употреба на награди со цел да се поттикне и да се

²⁹ Cameron, K. S., & Whetten, D. A, *Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycle*, 1981.

промовира позитивно однесување и казнување за контрола на негативните однесување (Rogers, 1983)³⁰.

1.4.3 Теорија на зависност од ресурси

Еден од предизвиците со кои се соочувале менаџерите за време на економските рецесии во 1970-тите е како организациите најдобро можат да стекнат ограничени ресурси и ефикасно да ги искористат со цел да останат конкурентни на пазарот. Способноста да се користат сопствените ресурси, вклучувајќи (финансиски, технолошки и труд) да стекнат повеќе од надворешното опкружување била една од областите на загриженост во многу организации. Колку повеќе организации биле способни да ги искористат ресурсите, толку поконкурентни станувале. Затоа, на ресурсите било гледано како на суштина на организациската моќ (Emerson, 1962)³¹. Сепак, прекумерната зависност од надворешните ресурси се чини дека била ризична поради неизвесностите кои не можат да се контролираат од страна на организацијата (Pfeffer & Salansick 1978)³². Со цел за постигнување корисна работа, акцентот се префрлил на гледиштето дека вработените се ограничени ресурси кои треба да се стекнат ефективно, корисно, развојно и истите да се задржат.

1.4.4 Институционална теорија

Зборот "институција" означува различни работи за различни луѓе во зависност од академската и професионалната ориентација (Peters 2000)³³. Сепак, тоа е дисциплина која ги комбинира: политиката, правото, психологијата, јавната администрација и економијата, меѓу другото, со цел да се објасни зошто се донесуваат одредени одлуки или се превземени одредени активности и кое е нивното влијание врз организација. Commons(1931)³⁴ ги дефинира "институциите" како "колективно дејствување во контрола, ослободување и проширување на индивидуалните активности ". Колективната акција покрива области како: обичај, закон и процедури. Главната цел на колективното

³⁰ Rogers, " *Innovation Diffusion Theory (IDT)*", 1983

³¹ Richard M. Emerson, " *Power-dependence relations*", 1962, *American sociological review*, page -31-41.

³² Jeffrey Pfeffer & Gerald R. Salansick, " *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*", 1978, page 95-107.

³³ B. Guy Peters & Jon Pierre, " *Governance, politics and the state*", 2000

³⁴ John R. Commons, " *Institutional Economics*", 1931, *American Economic Review*, vol. 21, page- 648.

дејствување е во или помала или поголема контрола на актите на поединци, што резултира во било добивки или загуби во процесот на извршување заеднички трансакции. Контролата се однесува на забрани на одредени дела на таков начин што контролата на едно лице или организација доведува до слобода на другите и оттаму допринесува за подобри добивки. Според **Commons**(1931)³⁵“овие институции воспоставуваат односи на права и должности, но не на правата и на должностите кои влијаат врз однесувањето на поединците. ”

Главната улога на институциите во општеството е да се намали неизвесноста со воспоставување стабилна (не неопходно ефикасна) структура за човечка интеракција. "Институциите би можеле да бидат формални, и имаат експлицитни правила, договори, закони и права (институционални договори) или неформални во однос на социјални конвенции кои не се дизајнирани од никого. Затоа организациите треба да постават соодветна институционална рамка која ќе ги поврзе и ќе влијае на однесувањето на вработените кон организациско залагање за извонредност. Или како што би рекол **Brunsson**(1999)³⁶: "процесот на стандардизација на постапките влијае врз однесувањето". Договорите за вработување, договорите за работа и другите инструменти поврзани со вработувањето затоа треба да се сметаат за корисни аспекти на управувањето со човечките ресурси.

1.4.5 Теорија на трансакциони трошоци

Теоријата за трансакциски трошоци се базира на економскиот поглед на трошоците за водење бизнис трансакции. Тезата е дека компаниите ќе растат ако трошоците за размена на ресурси во компанијата се поевтини во споредба со конкурентите (**Commons** 1931; **Coase** 1984).³⁷ Таквите трошоци вклучуваат бирократски структури и постапки за вработување и спроведувањето на договорите за вработување. За таа цел, при вработување, односите што можат да доведат до високи трошоци за размена, треба да се минимизираат.

³⁵ John R. Commons, "Institutional Economics", 1931, American Economic Review, vol. 21, page- 648-657.

³⁶ Brunsson, Nils, and Bengt Jacobsson. "A world of standards", 1999

³⁷ John R. Commons, "Institutional Economics", 1931, American Economic Review, vol. 21, page- 648-657.
Ronald H. Coase, "The New Institutional Economics, 1984, page-88

1.4.6 Компаративна теорија на предност

Главниот архитект на теоријата за компаративна предност е економистот **David Ricardo** кој се залагал за специјализацијата и поделбата на трудот меѓу нациите и фирмите. Рикардо постулирал дека нациите треба да произведат стоки во кои имаат домашна компаративна предност пред другите (**Ricardo** 1891)³⁸. Од тогаш, организациите и народи се фокусираат на зајакнување на внатрешниот капацитет со цел да имаат повеќе предности во однос на конкурентите, а со тоа и да се намалат трошоците за производство и дистрибуција по единица. Подобрувањето на внатрешните капацитети потребно е да вклучува најдобри човечки ресурси кои најдобро се користат со цел да произведуваат поевтини стоки и подобар квалитет на стоки и услуги (**Porter** 1980, **Grant** 1991).³⁹

1.4.7 Општа теорија на системи

Ниту една организација не може да преживее без да комуницира со својата околина. Организациите добиваат влезни информации од надворешното опкружување, тие се обработуваат и излезните информации се ослободуваат во надворешно опкружување, кое обезбедува повратна информација до организацијата. Клиентите кои се дел од животната средина даваат повратни информации со користење на различни средства, вклучувајќи вредности за пресуда за квалитет, цена, стил и мода. Затоа, организациите се сметаат за системи со компоненти и делови кои се поврзани меѓусебно на таков начин што неуспехот на некоја компонента или дел води кон неуспех на друг (**Laszlo**1972)⁴⁰. Системскиот пристап на организациите, го разбира одделот за човечки ресурси како компонента на системот на организацијата, која исто така има и други оддели како што се сметководство, инженерство, маркетинг итн.

³⁸ https://hr.wikipedia.org/wiki/David_Ricardo

³⁹ Porter's, *Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance*, 1980- (Journal article)

Robert M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, 1991- (Journal article)

⁴⁰ Ervin Laszlo, *The Systems View of the World: A Holistic Vision for Our Time*, 1972, page-40-45.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

За организацијата да расте и да остане конкурентна, секој оддел, секција или единица треба да се поддржуваат меѓу себе. Една од придобивките на организацијата од животната средина е човекот како ресурс. На пример, ако една организација направи грешка со својата стратегија за регрутирање, тоа ќе има негативен ефект врз целата организација. Слично на тоа, ако во фазата на влезна обработка, човечките ресурси не се искористени на најдобар можен начин, истото ќе се рефлектира во квалитетот и цената на стоките и услугите преку механизациите за повратни информации. Ова може да вклучува и неуспех да се продадат стоките или услугите по очекуваните цени.

1.4.8 Теорија на човечкиот капитал

Теоријата за човечкиот капитал првично беше добро развиена од **Becker**(1964)⁴¹ и растеше со особено значење за светот, бидејќи беше фокусирана на образованието и обуката како извор на капитал.

Сега е широко прифатено дека едно од клучните објаснувања за брзиот развој од азиските земји во 1970-тите и 80-тите години е висока инвестиција во човечкиот капитал(**Psacharopoulos и Woodhall**1997)⁴². Теоријата на човечкиот капитал ја менува равенка дека обуката и развојот се "трошоци што организацијата треба да се обиде да ги минимизира" во обука и развој како "повратни инвестиции" кои треба да бидат дел од организацискиот инвестициски капитал. Затоа, обука и развој на човечки ресурси одлуките и оценките треба да се направат врз основа на јасно развиени капитални инвестиции модели.

1.4.9 Стратешка теорија за непредвидени ситуации

Има сè поголем број на мислења што одредуваат дека од една организација која функционира и успева во комплексна средина, менаџерите мора да усвојат специфични стратегии со кои ќе ги максимизираат придобивките и ќе ги минимизираат ризиците од животната средина (**Peter & Waterman** 1982; **Scott**

⁴¹ Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 1964

⁴² PSACHAROPOULOS, G. AND WOODHALL, M., *Education for Development: An Analysis of Investment Choice*, 1997, New York Oxford University Press.

1992; **Robbins** 1990)⁴³. Во оваа премиса, теоријата тврди дека никој нема најдобра стратегија за управување со луѓе во организациите. Целокупната корпоративна стратегија и повратни информации од околината ги диктираат оптималните стратегии, политики, цели, активности и задачи во управувањето со човечки ресурси.

1.4.10 Теорија на организациски промени

Gareth(2008)⁴⁴ ги дефинира организациските промени како процес со кој организациите се движат од нивната сегашна состојба до некоја сакана идна состојба, за да ја зголемат нивната ефикасност.

Организациите се менуваат како одговор на многу дејствија што се случуваат во внатрешното и надворешното опкружување, како што се: технологија, политики, закони, кориснички тестови, мода и избори кои влијаат на ставовите и однесувањето на луѓето. Овие случувања влијаат на различни аспекти на управувањето со човечките ресурси и како одговор, организациите треба да се промена на начинот на организациската структура, дизајнирањето работни места, регрутирањето, искористувањето, развојот, наградите и задржувањето на вработените (**Hersay & Blanchard** 1977)⁴⁵. Теоријата за организациски промени сугерира подобрување на организациските промени и перформанси со користење на дијагностички алатки соодветни за развој на ефективна стратегија за промена во управувањето со човечки ресурси.

1.4.11 Организациона теорија на учење

Глобализацијата во светот имаше големо влијание на промената на гледиштето на знаењето генерирано во еден дел од светот, кое сега се шири побрзо од пред една деценија. Денес, она што е важно за организациската конкурентност е способноста да се учи од новите знаења и истите да се прилагодуваат со цел да

⁴³PETERS, T.J & R.H. WATERMAN (1982), *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.

SCOTT, W.R (1992), *Organisations, Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

ROBBINS, S. (1990), *Organization Theory. Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

⁴⁴ GARETH, R. (2008), *Organisation Theory, Design and Change*. New Delhi: Pearson Education Publishing., page-291.

⁴⁵ HERSAY, P. & K. BLANCHARD (1977), *Management of Organisation Behaviour. Utilising Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

одговараат на организациската средина побрзо од другите. **Agyris & Schoen** (1978)⁴⁶ и **Senge** (1992)⁴⁷ ја нагласија важноста на вкупното организациско учење при што поединците и тимовите собираат знаења поврзани со нивната работа и животната средина и ги споделуваат со заедничка визија, модели и стратегии за справување со сегашноста и иднината на организацијата. Затоа, лошото организациско учење води до лоша организациона адаптација кон животната средина, помалку конкурентност, што неизбежно води до опаѓање и краен колапс.

Теориите кои што се наведени и сумирани претходно, се корисни во поглед на обликувањето на стручните дебати и професионалната пракса во процесот на еволуцијата и развојот на човечките ресурси, менаџирањето како дисциплина и професија. Корисноста на заклучоците произлезени од овие теории, го дава примарниот зачеток на она што се вика менаџмент на човечки ресурси денес.

Производот од овие теории ќе се манифестира додека се поминува низ процесот на еволуција на управувањето со човечките ресурси во текот на изминатите години.

⁴⁶ ARGYRIS, C. & D. SCHON (1978), *Organisational Learning*. Reading, MA: Addison Wesley.

⁴⁷ SENGE, P.M. (1992), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. London: Century Business.

1.5 Теории за лидерство

Со децении, теориите за лидерство биле извор на бројни студии. Во реалноста, како и во практиката, многумина се обидуваат да дефинираат што им овозможува на автентичните лидери да се издвојуваат од масата. Оттука, постојат многу теории за лидерството, како што постојат филозофи, истражувачи и професори кои ги проучувале и на крајот објавувале теориите за лидерство. За разбирање на **лидерството** (водството), постојат повеќе теории. Најпознати меѓу нив се: **теоријата на цртите** (се занимава со истакнување на личните карактеристики на добрите лидери), **бихевиористичката теорија** (се стреми да открие кое однесување на лидерот е успешно), **теоријата на контингенција** (претпоставува дека добро водство е функција на заемниот однос помеѓу лицето, неговото однесување и дадената ситуација), **теоријата за размена** (помеѓу водачот и членовите и *харизматичниот* и *трансформационен* приод се сконцентрирани на односот помеѓу подредените и надредените). Повеќето од овие теории за лидерството се развивале повеќе години и се занимавале со влијанието кое го имаат лидерите.⁴⁸

1.5.1 Теоријата на Големiot човек

Теоријата на Големiot човек⁴⁹ се развила околу средината на 19 век. Иако никој не можеше да идентификува со каква било научна сигурност, која човечка карактеристика или комбинација, биле одговорни за идентификување на големите лидери, сите го препознаа тоа како што сугерира името; само еден човек може да има карактеристика на голем лидер.

Теоријата на Големiot човек претпоставува дека особините на раководството се суштински. Тоа едноставно значи дека се раѓаат големи лидери. Оваа теорија гледа како на одлични лидери на оние кои се наменети со раѓање да станат лидер. Понатаму, постои верувањето дека големите лидери ќе се истакнат кога ќе се

⁴⁸ Томе Николовски(2000), *Психологија на трудот*, Скопје, стр.315-318

⁴⁹ Carlyle, Thomas. *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*, Fredrick A. Stokes & Brother, New York, 1888, page- 2.

соочат со соодветната ситуација. Теоријата ја популаризира Томас Карлај, писател и учител. Исто како него, теоријата на Големиот човек беше инспирирана од проучувањето на влијателни херои. Во својата книга "За хероите, херојското-обожавателство и херојството во историјата", тој споредил широк спектар на херои.⁵⁰

Во 1860 година, англискиот филозоф Херберт Спенсер⁵¹ ја оспори теоријата на Големиот човек, потврдувајќи дека овие херои се едноставно производ на своето време, а нивните постапки на резултатите од општествените услови.

1.5.2 Теорија на црти (1930-1940)

Теоријата за лидерство на личноста верува дека луѓето се или родени или создадени со одредени квалитети кои ќе ги направат ексклузивни во лидерските улоги. Тоа е, одредени квалитети како што се интелигенција, чувство на одговорност, креативност и други вредности го ставаат секој во чевлите на добар водач. Всушност, американскиот психолог Гордон Алпорт "идентификува скоро 18.000 англиски лични релевантни термини" (Matthews, Deary & Whiteman, 2003, стр.3).⁵²

Теоријата за лидерство на особини се фокусираше на анализирање на менталните, физичките и социјалните карактеристики, со цел да се стекне повеќе разбирање за тоа што е карактеристика или комбинација на карактеристики и црти кои се чести меѓу лидерите.

Постоеле многу недостатоци во теоријата за лидерство на црти. Сепак, од психологијата на пристапот на личности, студиите на Гордон Алпорт⁵³ се меѓу првите кои придонесоа, за изучување на раководството и пристапот во однесувањето.

⁵⁰ Carlyle, Thomas. *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*, 1841, page-17-27.

⁵¹ Spencer, Herbert. *The Study of Sociology*, Appleton, 1896, page- 31.

⁵² Gerald Matthews, Ian J. Deary, Martha C. Whiteman, *Personality Traits*, 2003, page-3.

⁵³ Allport, Gordon W. (1961). *Pattern and growth in personality* (14 print. ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

Но, сепак во 1930-тите години во областа на психометријата, која била во раните години на својот прогрес, мерењето на особините на личноста не делувало сосема сигурно во студиите кои биле направени.

Студијата примероци ги беа поставиле на ниско ниво менаџерите и нивното карактеризирање.

Не беа понудени објаснувања за односот помеѓу секоја карактеристика и нејзиното влијание врз раководството. Контекстот на водачот не се разгледуваше.

Карактеристиките меѓу постојните лидери биле претставени во надеж дека ќе ги откријат оние црти што се одговорни за лидерските способности кои ги поседуваат. Залудно, единствените карактеристики кои беа идентификувани кај овие лица, беа оние дека се малку повисоки и малку поинтелигентни од останатите.

1.5.3 Бихевиористички теории (1940-1950)

Како реакција на теоријата на црти, теориите за однесување нудат нова перспектива, онаа која се фокусира на однесувањето на лидерите, наспроти нивните ментални, физички или социјални карактеристики. Така, со еволуцијата во психометриката, особено факторската анализа, истражувачите успеале да ја мерат причината за ефектот на односот на специфични човечки однесувања од лидерите. Од оваа точка гледано, секој со вистински услови и карактеристики може да има пристап до некогаш “елитниот клуб на природно надарени лидери”. Со други зборови, лидерите се ствараат, не се раѓаат. Теориите за однесување прво ги поделиле лидерите во две категории. Оние што се загрижени за задачите и оние што се засегнати за луѓето. Тие се нарекуваат со различни имиња, но во суштина се идентични. Особено е важна третата поделба на лидери, или прагматично лидерство. Ваквата поделба на лидери, произлегла од бихевиористичките студии.

Постојат две важни бихевиористички студии :

-Студијата на Државниот универзитет во Охајо (1940)⁵⁴

Група луѓе од Државниот универзитет во Охајо развиле листа на 150 изјави од нивните генерирани одговори кои вклучувале 1800 изјави. Листата била дизајнирана да измери девет различни димензии на лидерството во однесувањето. Добиениот прашалник денес е добро познат како прашалник LBDQ или Leaders Behavior Description Questionnaire.⁵⁵

Како дел од студијата, LBDQ бил администриран на различни групи на поединци, почнувајќи од колеџ студенти и нивните администратори, приватни компании, вклучувајќи и воен персонал. Една од основните цели на студијата била да се идентификуваат заедничките лидерски однесувања. По составувањето и анализирањето на резултатите, студијата довела до заклучок дека постоеле две групи на однесувања кои биле силно поврзани. Тие биле дефинирани како разгледување (лидери ориентирани во однесувањето) и иницијативна структура (лидери ориентирани кон задачи).

- Студијата од Универзитетот во Мичиген (1950)⁵⁶

Водена од познатиот организациски психолог, д-р Ренсис Ликерт, лидерската студија на Универзитетот во Мичиген идентификувала три карактеристики на ефективно лидерство, од кои две биле претходно забележани во студиите што биле спроведени на државниот универзитет во Охајо. Студијата покажала дека опсервациите за лидери ориентирани кон задачите и лидери ориентирани кон однесувањето не биле од големо значење во светот на организациската психологија. Сепак, тоа го дала третата опсервација што вовела нов концепт, односно опсервацијата за партиципативното водство.⁵⁷

1.5.4 Теорија на контингенција (1960)

Теоријата за непредвидени лидерства тврди дека не постои единствен начин на водењето и дека секој стил на лидерство треба да се заснова на одредени ситуации, што значи дека постојат одредени луѓе кои на определени места ја

⁵⁴ "Ohio State Leadership Studies Explained with Examples"(2017)

⁵⁵ The Ohio State University (n.d.). Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)

⁵⁶ Boje, D. (2000). "The Isles Leadership: The Voyage of the Behaviorists". *The Leadership Box*. Northern Michigan State University.

⁵⁷ "Michigan Leadership Studies". Investopedia. Retrieved August 12, 2016.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

вршат работата на максимално ниво, но со минимални перформанси кога ќе бидат извадени од нивниот елемент.

До одреден степен, теоријата за контингенција е продолжување на теоријата на прти, во смисла дека човечките особини се поврзани со ситуацијата во која лидерите го вршат своето лидерство. Општо е прифатено во рамките на теориите за непредвидени околности дека лидерот е поверојатно да го изрази своето лидерство кога сметаат дека неговите следбеници ќе бидат спремни да одговорат. Поврзани значајни теории на контингенција⁵⁸ се: *Фидлеровата теорија за контингенција*, *теоријата за ситуациско лидерство на Херси и Блашнар*⁵⁹, *теоријата Пат-Цел*⁶⁰, *Врум-Јетон-Јаговиот модел на лидерство со донесување на одлуки*⁶¹, *теорија на когнитивните ресурси*⁶², *теорија на стратешки непредвидени ситуации*⁶³ итн.

1.5.5 Теорија на трансакциско лидерство (1970)

Трансакциските теории⁶⁴, исто така познати како теории за размена на лидерство, се карактеризираат со трансакција направена помеѓу лидерот и следбениците. Всушност, теоријата ги вреднува позитивните и заемно корисни односи. Трансакцискиот лидер (Burns, 1978)⁶⁵ добива овластувања за извршување на одредени задачи и награда или казни за работата на тимот. Тоа му дава

⁵⁸ Scott, W.R. (1981). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall Inc.

⁵⁹ Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969) "An introduction to situational leadership", *Training and Development Journal* 23: 26–34.

⁶⁰ House, R. J. (1996) "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory", *Leadership* 7: 323–352.

⁶¹ Vroom, V. H. and Jago, A. G. (1995) "Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation", *Leadership Quarterly* 6: 169–181

⁶² Fiedler, F. E. (1986) "The contribution of cognitive resources to leadership performance", *Journal of Applied Social Psychology* 16: 532–545.

⁶³ Kim, H. and Yukl, G. (1995) "Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage model", *Leadership Quarterly*, vol. 6 (1995). pp. 361–377.

⁶⁴ Bass, B. M.; Avolio, B. J.; Atwater, L. E. (1996). "The transformational and transactional leadership of men and women". *Applied Psychology an International Review*. page- 5–34

⁶⁵ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers Inc.

можноста на менаџерот да ја предводи групата и групата се согласува да го следи неговото водство за постигнување на предодредена цел во замена за нешто друго. Моќта му се дава на водачот за да ги оцени, да ги поправи и да ги обучи потчинетите кога продуктивноста не е до посакуваното ниво и да ја награди ефективноста кога се постигнува очекуваниот исход.

За трансакциските теории да бидат ефективни и како резултат да имаат мотивациона вредност, лидерот мора да најде начин за усогласување за соодветно наградување (или казнување) на неговиот следбеник, заради извршување задача доделена од лидерот. Со други зборови, трансакциските лидери се најефикасни кога развиваат заемно зајакнувачко опкружување, со кое индивидуалните и организациските цели се синхронизираат.

Теоретичарите на трансакцијата наведуваат дека луѓето генерално се обидуваат да ги максимизираат пријатните искуства и да ги намалат непријатните искуства. Така, поверојатно е дека ќе се поврземе со поединци кои ќе придонесат кон нашата енергија и делување.

1.5.6 Теорија на трансформациско лидерство (1970)

Теоријата за трансформациско лидерство⁶⁶ наведува дека ова е процес преку кој лицето комуницира со другите и е способно да создаде цврста врска што резултира со висок процент на доверба, што подоцна ќе резултира со зголемување на мотивацијата, и внатрешно и надворешно, и во лидерите и следбениците.

Суштината на теоријата за трансформациско лидерство е дека лидерите ги трансформираат своите следбеници преку нивната инспиративна природа и харизматичната личност. Правилата и прописите се флексибилни, водени од групни норми. Овие атрибути обезбедуваат чувство на припадност за следбениците, бидејќи тие лесно можат да се идентификуваат со лидерот и неговата цел.

Интересот за лидерство се зголемил во почетокот на дваесеттиот век. Раните теории за лидерство се фокусирале на тоа кои квалитети се разликуваат меѓу лидерите и следбениците, додека подоцнежните теории ги

⁶⁶ Hay, Ian. "Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms". Retrieved 25 March 2012.

разгледуваа другите варијабли како што се ситуационите фактори и нивото на вештини. Најзначајните теории за лидерство може да се класифицираат во овие погоре наведени, кои служат како појдовна точка при истражувањето на лидерството.

2. Релевантни истражувања

2.1 Историски развој на менаџментот со човечки ресурси

Во кој момент во историјата се појавил концептот за менаџирање со човечки ресурси?

Историјата на управување со човечки ресурси не започнала во моментот кога започнале да се објавуваат првите книги за човечки ресурси. Со нив била откриена важноста на управувањето со човечките ресурси за успешните организации, но менаџментот на човечките ресурси бил клучен дури и во стара Кина. Историјата на човечки ресурси е застапена уште во еволуцијата на првите комуни и растот на првите древни општества.

Во предисториските времиња, постоеле конзистентни методи за избор на племенски водачи⁶⁷. Од 2000 до 1500 година пред нашата ера, кинезите користеле техники за скрининг на вработените, додека Грците користеле ученички апрентистички систем.⁶⁸

Со овие активности се препознала потребата за избор и обука на поединци за работни места. Раните специјалисти за вработените биле нарекувани кадровски менаџери (или персонални администратори), и овој поим сè уште се јавува во употреба во разни дискурси. "Управувањето со човечки ресурси" било претставено како збир на функции или активности (на пример: регрутирање, селекција, обука,

⁶⁷ Jones & Bartlett Doody's Premier Books Collection, 2014, page 3

⁶⁸ History of Human Resource Management, 2010

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

администрација на плата, индустриски односи и др.), често ефикасно извршувано, но со мала врска помеѓу различните активности или севкупните организациски цели. Управувањето со човечките ресурси во Обединетото Кралство и САД билоразвиено порано отколку во Австралија и Азија, како одговор на нивните претходни и пошироки прифаќања на процесите на масовно производство. Моторната опрема и подобрените системи за производство на производи овозможиле производство да биде поефтино од порано.

Овој процес, исто така, допринесол за создавање на многу работни места кои биле монотони, нездрави или дури опасни и довел до поделба меѓу раководството и "работничката класа". Концентрацијата на работници во фабриките служеле да го фокусираат вниманието на јавноста врз условите на вработување и да ги принудат работниците да дејствуваат колективно за да се постигнат подобри услови. Хуманитарната, кооперативна и марксистичка теорија на почетокот на 1900-тите го нагласила потенцијалниот конфликт помеѓу вработениот и работодавачот и различните интереси во модерната индустрија - ситуации што ги поставиле темелите за растот на трговијата, синдикализмот и системи за индустриски односи кои се важни елементи на современиот менаџмент на човечки ресурси.

Во овој период, клучно за менаџментот во Соединетите Американски Држави и Обединетото Кралство станала природата на работата и работните системи, како и развивањето модели базирани на новите психолошки и социолошки истражувања. Начините на кои овие теории се развиени, и се применуваат од страна на генералниот менаџер и професионалците за човечки ресурси, одразуваат менување на ставовите на работните места, работните процеси и организациски структури. Менаџментот на човечки ресурси е производ на движењето за човекови односи на почетокот на 20 век, кога истражувачите почнаа да документираат начини за создавање бизнис вредност преку стратигискиот менаџмент на работна сила. Функцијата на почетокот беше доминирана од трансакциска работа, како што е платниот список и корисна администрација, но поради глобализацијата, консолидацијата на компаниите, технолошкото напредување и понатамошно истражување, човечките ресурси сега се фокусираат

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

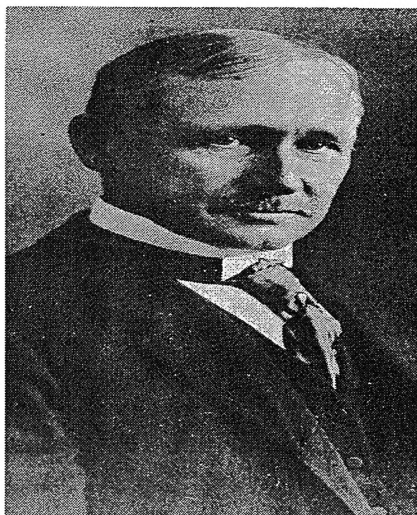
на стратешки иницијативи како спојувања и аквизиции, управување со таленти, планирање на сукцесија, индустриски и работни односи, етички размислувања, разновидност и вклучување. Овие, меѓу другите иницијативи, придонесуваат за разбирање на менаџирањето со човечки ресурси како современ проблем што се должи на неговата одржлива еволутивна природа.

Ако се направи анализа на економското учење во 20-от, и почетокот на 21-от век, ќе се добие заклучок, дека прашањата поврзани со менаџментот и организациските науки се најчесто истражувана материја.

Зачетоците на научниот менаџмент се поврзуваат со имињата на: францускиот инженер **Хенри Фајол** (1841-1925), кој ги поставил темелите на процесниот менаџмент, и американскиот инженер **Фредерик Тејлор** (1856-1915), кој управувањето како функција го поставил на научна основа.



Слика 4-Хенри Фајол



Слика 5-Фредерик Тејлор

Хенри Фајол е познат како татко на општата теорија на менаџментот. Ги идентификувал темелните функции на менаџментот: *планирање, организирање, водење и контрола*, ги поставил принципите на менаџментот односно насоките за активностите на сите менаџери во стопанството или индустријата во која што работат. Принципите на менаџментот се следни: *поделба на работата; авторитет и одговорност; дисциплина; единство во заповедувањето: секој вработен има една надредена личност; единство во насочувањето; сите*

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

активности мора да бидат насочени спрема иста цел; личните интереси мора да бидат подредени на општите интереси; наградување; централизација; синџир на заповедувања: разните управувања е потребно хиерархиски да се подредат; ред: место за сè и сè на место; правичност; стабилност во вработувањето: честите промени (заминување на стопанствениците) се штетни. Менаџерите мора да го поттикнуваат долгорочното вработување кај стопанственикот и негова лојалност кон претпријатието; иницијатива: треба да се поттикнува кооперативен дух.

Работата на Фајол била една од првите сеопфатни изјави за општата теорија на менаџментот. Тој истакнал дека постојат пет основни функции на менаџментот и четиринаесет принципи на управување.⁶⁹

Тејлоровите истражувања на индустриското инженерство или научен пристап на менаџмент се засновани на концептот дека најдобар начин за подобрување на продуктивноста на работниците е креирањето подобрени техники или методи, што работниците ќе ги користат. Според оваа теорија, работниците се инструмент со кој менаџерите можат да манипулираат и дека ефикасните, рационално планирани методи ќе дадат подобри индустриски резултати и индустриски мир, бидејќи задачите на работникот и раководителот ќе бидат подобро дефинирани. Максималната продуктивност може да се постигне со мотивација на работникот, која се поврзува со плаќање по единица извршена работа и економска задоволеност. Тејлор се обидува да ја подобри продуктивната ефикасност на секој работник и да го направи менаџментот научно ориентиран, со цел да ја зголеми заработувачката и на работодавачите и на работниците. Тој дошол до сознание дека работникот е поефикасен и попродуктивен доколку е ориентиран кон целта, а не кон задачата. Овој пристап доминирал во организациската теорија во првите децении на 20 век. Кон Тејлоровите идеи се појавил отпор и од страна на менаџментот и од страна на работниците, првите поради фактот што овие идеи премногу се вмешуваат во нивните менаџерски приоритети, а вторите од причина што оваа теорија од работникот бара постојано работење со максимална ефикасност. Сепак, Тејлоровото дело имаше долгорочно влијание врз теоријата за работата и организациите.

⁶⁹ Fayol, H. (1916). *Industrial and General Administration*. Paris: Dunod.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

После нив се појавиле и други имиња кои дале своевиден придонес кон развојот на менаџментот како современ процес, меѓу кои се: Емерсон, Гант, Форд, Дракер, Адамецки, Цилберт и др.

Развитокот на менаџментот како посебна дисциплина, може да се подели на четири периоди, и тоа :⁷⁰

Прв период- *преднаучен менаџмент* (период до 1880 година),

Втор период- *научен менаџмент* (1880-1930 год.),

Трет период- *менаџмент на човечки односи* (1930-1950 год.),

Четврт период- *рафинирање* (1950- се до сега),

-Во периодот на **преднаучен менаџмент**, основата за управување со човечкиот капитал лежи во договарањето за благосостојбата на приправниците за да ги совладаат занаетчиите во средниот век и колонијалните времиња. Првата еволуција на човечки ресурси дојде во 18-от век, кога фабриките требало брзо да вработуваат и обучуваат илјадници работници. Овие вработени првично работеле 16 часа на ден, седум дена во неделата во услови дури и полоши од оние на средновековните чираци. Сепак, наскоро, сопствениците на фабриките откриле дека задоволни работници произведуваат повеќе и вовеле програми за да ги исполнат своите основни потреби. Во исто време, федералните и државните власти почнале да ги регулираат работните услови.

-Во вториот период, периодот на **научен менаџмент**, зголемената владина регулација и порастот на синдикатите доведоа до создавање на кадровски оддели. За време на оваа ера, која траела од околу 1900 до 1930-тите, менаџментот на персоналот во суштина бил административна функција која има задача да ги следи записите на вработените, да го следи процесот на оценување на работата и да ги спроведува програмите за безбедност, обука и антидискриминација на работното место. Персоналните специјалисти, исто така, ги спроведоа стандардите врз основа на принципите на научниот менаџмент, како што се оние на Фредерик

⁷⁰Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски(2013), *Социјален менаџмент и активни социјални политики*, Скопје, стр.11-15

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

Тејлор, кои веруваа дека работните места треба да се поедностават, така што работниците би можеле да ги извршуваат во еден најдобар низа на предлози. Продуктивноста се зголемува или намалува, обезбедува клучна мерка за ефикасноста на персоналот.

-Третиот период, **менаџмент на човечки односи**, кој се одвива во последниот дел од 20 век, терминот "човечки ресурси" станува екстремно популарен. Теориите на научниците во однесувањето, како што се Абрахам Маслов⁷¹ и Даглас Мекгрегор⁷², покажаа дека потребата за постигнување, припадност или само-актуелизација е посилен мотиватор за многу вработени отколку пари. Американската економија сè повеќе стана сервис-ориентирана и базирана на знаење, со што регрутирањето и задржувањето на талентираните работници стана уште поважно. Менаџерите за човечки ресурси почнаа да предлагаат и имплементираат промени како што се повеќе предизвикувачки работни средини, активни канцелариски социјални заедници и слободно време.

-Во периодот на **рафинирање**, кој трае се до денес, менаџерите на човечки ресурси се клучен дел од менаџерскиот тим на организацијата, помагајќи да се одреди севкупната деловна стратегија на компанијата. Тие соработуваат со оперативни одделенија за да ги усогласат целите на вработените со оние на организацијата и да ја олеснат креативноста и иновативноста, наместо едноставно да ги обучуваат работниците за да извршат функција на традиционален начин. Тие, исто така, нудат клучни совети за корпоративна култура како што се спојуваат бизнисите, отворени канцеларии на меѓународно ниво или регрутираат разновидна работна сила.

2.2 Предизвици на менаџментот во XXI век

Во неговата последна книга, **Питер Дракер**⁷³, исто така се осврнува на предизвиците на менаџментот во 21-от век. Првенствено, се обработуваат новите

⁷¹ Maslow, A. H. "A theory of human motivation". Psychological Review. page- 370–396

⁷² Douglas, McGregor (1969). *Theory Y: The integration of individual and organizational goals*. People and productivity, page-194.

⁷³ Drucker Peter F. (2001), *MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21st CENTURY*, Harper Business, USA, стр.- 41.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

управувачки парадигми, кои покажуваат како ќе се развие менаџментот во 21 век. Од 1930 година, менаџментот има две групи на претпоставки во однос на реалноста на менаџментот, претпоставки во врска со управната дисциплина (првите три претпоставки) и претпоставки во врска со управувачката пракса (останатите четири претпоставки).

-Првата претпоставка е дека менаџментот е бизнис менаџмент. Развојот на сите општествени организации до денес покажа дека менаџментот е специфично и посебно тело во која било организација поединечно, но и во сите организации на општеството.

-Втората претпоставка е дека постои - или дека мора да постои - една единствена вистинска организациска структура. Сведоци сме дека постојат голем број на различни организациски структури на различни хиерархиски нивоа на организации кои имаат ефективни оценки. За соодветна организација, менаџментот мора да научи да бара и развива организација која е во согласност со задачите.

-Третата претпоставка е дека постои - или мора да постои - единствен начин за управување со луѓе. Сепак, во овој век нема да се управува со луѓето. Задачата е да се водат луѓето од страна на лидерите, со цел организацијата да ја гради својата продуктивност врз специфичните вештини и знаења на секое човечко суштество.

-Четвртата претпоставка е дека технологијата, пазарот и потрошувачите се дадени и непроменети. Во овој век, менаџментот ќе треба се повеќе и повеќе да се базира на технологијата, а пазарот не може да биде основа за политиката за управување. Влијанието на бизнис-маркетинг и постојаните промени во животната средина придонесоа за основата за стратегијата и политиките за управување да бидат вредности, ставови и одлуки на потрошувачите за распределба на нивниот расположлив доход.

- **Петтата претпоставка** е дека подрачјето на менаџментот е законски дефинирано. Оваа претпоставка лежи на употребата на контрола и команда во менаџирањето. Тренд е дека менаџирањето, како дисциплина и практика, повеќе треба да се базира на глобално ниво. Менаџментот треба да биде оперативен. Тој треба да го покрие целиот процес. Треба да се фокусира на резултатите и на перформансите низ целиот економски синџир.

-**Шестата претпоставка** е дека менаџментот е фокусиран на внатрешноста, на организацијата. Но, резултатите на секоја организација, било да е тоа една компанија, црква, универзитет или болница, постојат и се видливи само во надворешната средина. Менаџментот постои поради придобивките кои организацијата ги има врз основа на резултатите. Треба да се фокусира на претпоставените резултати и да организира предвидените резултати да се постигнат. Менаџирањето треба да биде орган што ќе произведе резултати надвор од себе.

-**Седмата претпоставка** е дека економијата е дефинирана во рамките на националните граници и дека областа на менаџментот е политички дефинирана. Во денешно доба, националните граници станаа стеги за бизнисот. Практиката на менаџментот, не само во деловни услови, се повеќе треба да биде заснована на операции, а не на политиката. И конечно, новата парадигма на менаџментот е дека во подрачјето и одговорноста на менаџментот, спаѓа се што влијае на ефикасноста на организацијата и нејзините резултати – било да е внатрешно или надворешно, било тоа да е под контрола на организацијата или целосно надвор од нејзина контрола.

Кој е одговорот на овие нови менаџерски реалности? Тоа е лидерот на промените, единствениот кој преживува во периодот на брзи структурни промени. Од лидерот на промените се очекува:

- 1. Одговарање на иднината.**
- 2. Наоѓање и предвидување на промени.**
- 3. Инкорпорирање на промени.**
- 4. Балансирање на промените и континуитетот**

Омилената тема на Дракер⁷⁴ за 21 век е таканаречениот **научен работник**, кој е еден од неговите централни концепти. Така, во 20 век, најголем придонес на менаџментот беше педесет пати поголема продуктивност на обичните работници во производството. Најголем придонес на лидерите и менаџерите во 21 век треба да биде продуктивноста на образованиот работник и образованиот работник. Најважната вредност за компанијата во минатиот век беше опремата за производство, а во овој е научениот работник. Менаџментот во 21 век, ќе се базира на тоа да прави јасна разлика помеѓу обичниот работник и работникот кој е образован за работата што ја врши.

2.3 Функции на менаџментот на човечки ресурси

Во денешни услови, едно од главните прашања за кое се расправа во научните кругови, секако е дефинирањето на конкретниот број функции на менаџментот како современ и неодминлив процес. Тоа е од особена важност и има практична примена бидејќи менаџерот, при извршувањето на разни работни задачи и активности, всушност поставува разни настани кои го придвижуваат субјектот кон остварување на неговите однапред поставени цели. Извршувањето на функциите на менаџментот има подеднакво значење за сите економски и други субјекти во кои се применува, и поради тоа функциите на менаџментот имаат универзална природа, примена и карактер.

Со оглед на универзалноста на функциите, до денес се уште не постои прецизно утврден број на функции на менаџментот. На менаџментот му се определувале разни функции, меѓу кои секогаш прифатени и неспорни биле :

⁷⁴ Drucker, Peter F. (2001). Management Challenges of the 21st Century. New York: Harper Business, page-41-45.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

планирањето, организирањето и контролирањето. Истите биле и посочувани како минимум функции без кои менаџментот не може да се замисли.

Современиот менаџмент има поширока листа на функции, која изгледа вака:⁷⁵

планирање раководење креирање одлучување
организација претставување мотивирање раководење
кадри иновирање насочување
контрола влијание комуницирање

Оваа листа на менаџерски функции, во принцип ја определува рамката за работа и ангажирање на современиот менаџер, Менаџерството, во светски рамки, станува неодминлива и клучна професија за успех и остварување на целите кај сите субјекти.

2.4 Менаџментот како професија

Деталното разгледување и анализа на менаџерството како професија за менаџерите опфаќа, пред сè, дефинирање на работите што ги извршуваат менаџерите и одговорностите и овластувањата кои ги имаат во извршувањето на своите задачи. Под *професија* се подразбира “*дејност со која се занимаваат поединци во вид на специјалност за да вршат определена општествена функција, задоволувајќи одредена општествена потреба, и како надомест за тоа да добиваат средства потребни за живот, за себе и за семејството*”. На тој начин, гледаното менаџерство претставува интерес, професија со која се занимаваат одредени луѓе - **менаџери**. Големото менливо опкружување, зголемената конкуренција и сложеноста на управувањето со современите организации бараат специјален слој луѓе - **менаџери**, кои се занимаваат со менаџерство како професија и кои се способни да, преку знаења и карактеристики кои ги поседуваат и преку моќ и авторитет врз основа на личните особини и функциите што ги извршуваат, извршуваат определени управни работи и задачи и со тоа обезбедуваат поефикасно работење. Прашањето дали е менаџерството

⁷⁵ Д-р Тодор Кралев: „Основи на менаџментот“, Центар за интернационален менаџмент, Второ издание, 1996 год., стр. 7

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

професија е доста комплицирано поради фактот што менаџментот претставува комплексна дисциплина со голем опсег на области и активности. Еве неколку критериуми кои можат да помогнат при идентификување на менаџерството како професија, предложени од литературата:⁷⁶

1.Професијата се базира на одреден збир на знаења и бара постојан тренинг и иновација на знаењето.

2.Професијата бара истражување и воведување на нови идеи и знаења.

3.Професијата обично развива одреден етички стандард.

4. Влезот во професијата обично е ограничен со стандардите што ги поставуваат соодветни здруженија.

Овие критериуми се делумно или целосно исполнети кај менаџментот, така што може да се заклучи дека менаџерството претставува професија, односно професионален интерес на одреден слој на луѓе кои се нарекуваат менаџери.

Местото на управување во современото општество бара и нов пристап кон неговиот професионален статус. Новата општествена клима поставува нови барања и нови предизвици за менаџерите. За да одговори на овие предизвици, модерен менаџер мора да поседува најновите знаења и да поминува низ постојано обучување. Треба да учи и да ги прифаќа најновите научни сознанија за модерниот менаџмент, но исто така да се подготвува да одговори на секојдневните барања на својата професија, при што се потребни одредени особини и способности, постојан практичен труд и стекнување нови искуства.

Креативноста и имагинацијата што овозможува научен пристап и рутински постапки и задачи кои секојдневно ги извршува менаџерот создаваат широк опсег во кој управувањето и менаџментот се користат. Менаџментот претставува научна дисциплина и вештина посветена на репавањето на сложените управувачки проблеми, а менаџирањето претставува професија, односно интерес на луѓето кои имаат овластувања да вршат задачи и задачи што ги опфаќа менаџирањето.

⁷⁶ Prof. dr Petar Jovanović, *KAKO POSTATI DOBAR PROJEKтни MENADŽER*, 2006, Viša škola za projekтни menadžment - Beograd

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

Менаџерството претставува специфична професија која многу бара, но и нуди големи награди и придобивки. Големата плата, учеството во остварениот профит, можноста за брзо напредување и многу други поволности се вистински награди за успешно извршена менаџерска работа. Меѓутоа, секојдневните тешки проблеми и сложени одлуки, чести недостатоци, неопходните конфликти и предизвици, исто така, претставуваат реалност која го чека секој менаџер, без оглед на местото на хиерархиска скала.

Работата на менаџерот може да се спореди со борбата за одржување на површината, во постојано вриење на проблемите, но и донесување брзи и најважни одлуки. Кој сака и има сила и храброст да се најде во центарот на овие вртлози, и да се извлече од нив безбедно изнаоѓајќи ги најдобрите решенија за организацијата или претпријатието што го управува, тој може да биде менаџер. Набљудувачите и дискутантите на страните не можат да бидат успешни во менаџерската професија, туку тоа го можат само луѓе кои се подготвени да влезат во борба, кои веруваат во своја успех, и кои можат целосно да грабат кон него.

Менаџерството е интересна, но и многу тешка професија, која бара амбициозни, луцидни и силни луѓе, способни за долго и интензивно да работат со интензивна темпо, и постојано да решаваат повеќе од неколку проблеми со кои секојдневно се среќаваат. Потребно е да се има талент, односно збир способности кои се потребни за да се биде добар менаџер, или доволно е да човек има огромно бизнис искуство за да биде добар менаџер. Меѓутоа, вистината е дека сето наведено е потребно, плус-множество различни особини и способности, доволно искуство во бизнисот, но и потребното знаење за добар менаџер и желба за постојано учење, усовршување и постигнување извонредни резултати во реализацијата на своите менаџерски задачи.

Од изнесените ставови може да се резимира дека: **“менаџментот е професија, која бара да биде извршувана од професионалци. Од менаџерот се бара да располага со сеопфатни знаења, способности и ставови. Доколку професијата се дефинира како занимање кое ги**

услужува другите, тогаш и за менаџментот може да се размислува како за професија.”⁷⁷

2.5 Менаџментот како умешност

Менаџментот може да се смета за наука, професија, како и за умешност.

Поаѓајќи од зачетоците на менаџментот, се добива одговор зошто и од кој временски период менаџментот се смета за наука.

Менаџментот е наука поради неколку причини како што се- има универзално прифатени принципи, има причинско-последична врска и слично, а истовремено е и умешност, бидејќи бара совршенство преку пракса, практично знаење, креативност, лични вештини итн.

Тоа дека менаџментот е професија, е очигледно и е општоприфатен поим во секојдневието, и ќе биде подетално објаснето во следниот пасус.

Менаџментот е истовремено и умешност и наука. Менаџментот ги комбинира карактеристиките од двете- науката, како и уметноста. Се смета за наука бидејќи има организирано тело на знаење кое содржи одредена универзална вистина. Се нарекува умешност, бидејќи управувањето бара одредени вештини кои се лични работи на менаџерите. Науката обезбедува знаењето и умешноста да се занимаваат со примена на знаења и вештини.

Менаџерот кој за себе смета дека треба да биде успешен во својата професија мора да стекне знаење за науката и умешност за нејзино применување. Затоа менаџментот е разумно спојување на науката, како и умешноста, бидејќи докажува дека принципите и начинот на кој се применуваат овие принципи е прашање на умешноста. Науката учи да "знае" и уметноста учи за да "прави". На пример, човек не може да стане добар пејач освен ако не знае и не ги разбира различните жанрови и стилови на музика и доколку тој исто така не ја применува својата лична вештина во уметноста на пеење. Истиот начин не е доволен за менаџерот, прво да ги знае принципите, тој исто така, тие принципи мора да ги примени во решавањето на различни менаџерски проблеми, затоа науката и умешноста не се меѓусебно исклучиви, туку се комплементарни едни на други.

⁷⁷ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски(2013), *Социјален менаџмент и активни социјални политики*, Скопје, стр.22.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

Старата изрека дека "Менаџерите се родени" е отфрлена во корист на "Менаџерите се направени". Одлично е забележано дека менаџментот е најстарото од уметноста и најмладото од науката. Заклучно, може да се каже дека науката е коренот, а умешноста е плодот.

Умешноста подразбира примена на знаење и вештина за да се добијат посакуваните резултати. Умешноста може да се дефинира како персонализирана примена на општите теоретски принципи за постигнување најдобри можни резултати.

Менаџер никогаш не може да биде успешен само со добивање на диплома или диплома за менаџмент, тој, исто така, мора да знае како се применуваат различни принципи во реални ситуации со тоа што ќе функционира во својство на менаџер.

Менаџментот како умешност исто така е персонализиран. Секој менаџер има свој начин на управување со нешта базирани на неговото знаење, искуство и личност, затоа некои менаџери се познати како добри менаџери, додека други менаџери се познати како лоши менаџери.

Менаџментот исто така е креативен во природата на својата умешност. Тој ги комбинира човечките и не-човечките ресурси на корисен начин за да се постигнат посакуваните резултати.

Менаџерите учат преку умешноста на обиди и грешки на почетокот, но примената на принципите за менаџирање со текот на годините ги прави совршени во работата за управување.

Менаџерите користат разни ресурси, како што се луѓе, пари, материјал, машини и методи за промовирање на растот на една организација. Така, може да се заклучи дека менаџментот е умешност и затоа бара примена на одредени принципи, а тоа е умешност од највисок поредок, бидејќи се занимава со обликување на ставот и однесувањето на луѓето на работа кон посакуваните цели.

Менаџерот управува со сите проблеми во секое опкружување, па тоа не е само производ на наука, умешноста е начинот на кој тој управува со секој проблем на организацијата во секое опкружување.

2.6 Стили на менаџмент и видови менаџери

Во минатото често било полемизирано и околу тоа, кој е директно одговорен за менаџментот на човечки ресурси во организациите.

Врз основа на резултатите од долгогодишните истражувања, спроведени од страна на научниците и истражувачите од областа на менаџментот (*Henry Fayol, Harold Koontz, Paul Hersey, Roger Oldcorn Heinz, Wehrich, A. J. Mills, Herbert G. Hicks, T. Haimann, C. Ray. Gullett*)⁷⁸ утврдено било дека покрај планирањето, организирањето и контролата, (како општоприфатени менаџмент функции) и кадрите, (менаџментот на човечки ресурси) претставува една од петте основни функции на менаџментот. Според ова, менаџерите треба да се сметаат како единствени и директно одговорни за нејзиното извршување.

Размислувањата на македонските стручњаци по ова прашање (Бобек Шуклев, Димитар Бојаџиоски, Трајан Гоцевски)⁷⁹, воопшто не се разликува од стојалиштата на современите автори во оваа област, а тоа е дека основни носители на менаџментот на човечки ресурси се **линиските менаџери** кои треба да ја превземат целокупната одговорност за успешното и ефикасно управување на највредниот и уникатен ресурс за секоја организација- **вработените**. Притоа, основната улога на менаџментот на човечки ресурси, како служба составена од стручни лица од разни профили (психолози, социолози, антрополози, социјални работници, правници и економисти), управувана од професионален менаџер на човечки ресурси, е во обезбедувањето на експертско знаење и стручна помош на менаџерите, а не преземање или супституција на нивната одговорност за вработените.

Со оглед на сложеноста на процесите кои се одвиваат кај менаџментот, се јавува потреба од воспоставување на хиерархија во вршењето на работите и оспособување на извршители за секоја активност. Теоретски, оваа хиерархија е позната како **нивоа на менаџментот**, каде се сретнуваат три нивоа, и тоа:

1. Врвен менаџмент - top level of management

2. Среден менаџмент – middle level of management

⁷⁸ Исто, стр.7

⁷⁹ Бобек Шуклев, *Основи на менаџмент, 4-то издание, Економски факултет-Скопје, 2004, стр.65,* Димитар Бојаџиоски, Љупчо Ефтимов (2009)- *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје, стр.24

3. Менаџмент на пониско ниво – lower level of management⁸⁰

Поедноставно прикажано, сите менаџери, без разлика на кое хиерархиско ниво припаѓаат (врвно, средно или пониско), без разлика во кое функционално подрачје работат (маркетинг, набавка, производство), без разлика во каков вид на компанија работат (мала, средна или голема), мораат да поседуваат знаење и умешност за успешно решавање на сите прашања поврзани со вработените, при тоа следејќи ги советите и насоките за успешно управување со човечките ресурси дадени или креирани од менаџерите на човечките ресурси.

Кој од менаџерите и во колкава мера ќе биде инволвиран во планирањето и спроведувањето на политиките за управување со човечки ресурси, директно зависи од следниве две работи:

1. од големината на компанијата

2. од степенот на развој на менаџментот на човечки ресурси

Во малите компании најчесто не постојат формални програми на менаџментот на човечки ресурси, па овие активности ги извршува менаџерот, паралелно со сите секојдневни активности. Кога самиот бизнис ќе окупни, менаџерот, најчесто вработува поединец кој ќе биде задолжен за мерењето на продуктивноста на вработените и администрирање на нивните плати, кој му е директно одговорен на самиот менаџер. Со понатамошниот раст на бизнисот, се зголемува и обемот на вработени и работа, но и потребата од специјализирани лица и знаења во областа на менаџмент на човечки ресурси. Па така, овие вработени се издвојуваат во посебна организациска единица-служба, оддел или сектор за менаџмент на човечки ресурси. Вообичаена практика во развиените земји е секоја компанија која има повеќе од 150 вработени, да организира посебна служба која ќе ги извршува овие активности.

Во големите компании, вработените во секторот за човечки ресурси (кои најчесто се со различен образовен профил), обично се организирани во четири функционални области (одделенија): вработување, плаќање, обука и развој и односи со вработените. На чело на секторот најчесто се поставува професионален

⁸⁰ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски (2013), *Социјален менаџмент и активни социјални политики*, Скопје, стр. 26-32

менаџер за човечки ресурси кој е одговорен за извршување на следните четири улоги:

1. **Линиска функција** – насочување, водење и управување на активностите на вработените во неговиот оддел или секторот за човечки ресурси;
2. **Координативна функција** – координирање на активностите на линиските менаџери во организацијата во согласност со општоприфатените политики за човечки ресурси;
3. **Советничка функција** – советување и помагање на линиските менаџери во извршување на сите активности кои се поврзани со човечките ресурси (вработување, обука, наградување, советување, промовирање и отпуштање);
4. **Стратегиска улога** – се наметнува како улога на менаџерот на човечки ресурси за воспоставување на тесна врска и корелација помеѓу корпоративната стратегија и стратегијата на менаџментот на човечки ресурси.

Кога станува збор пак, за потребната особеност на менаџерите за планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање, се утврдува потребата од три вида особеност на менаџерите, и тоа: **техничка, концепциска и човечка.**

- **кај врвниот менаџмент** се јавува најголема потреба од концепциско водење на работите, потоа следува човечката особеност и на крајот, техничката;
- **кај средниот менаџмент** најмногу доаѓа до израз човечката особеност, потоа техничката и на крајот концепциската;
- **кај пониското ниво на менаџмент** на прво место доаѓа потребата од техничката оспособеност, потоа човечката и на крајот, концепциската.⁸¹

Откако ќе се направи обид да се навлезе во суштината на менаџментот на човечки ресурси, и менаџментот како област, акцентот ќе биде ставен на менаџерот како единка и клучна величина за целиот овој процес на истражување.

За да би можела компарација на менаџирањето и лидерството да го добие својот лик, најпрво ќе биде прикажана менаџерската функција.

⁸¹ Димитар Бојациоски, Љупчо Ефтимов (2009)- Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, стр.21-26

Менаџер е човек што остварува резултати работејќи со и преку други луѓе. Менаџер е личноста која со точност ги извршува вистинските работи.⁸²

Менаџер е некој што постигнува врвни резултати, постојано давајќи се од себе, а истовремено ослободувајќи го потенцијалот на другите за да можат да придонесат за растот на организацијата. Моќта на една организација е определена од квалитетот на нејзините менаџери, на сите нивоа. Тие се “оперативните сили” на деловната армија. Што работат и колку добро го прават тоа-ова се клучните фактори за успехот на организацијата.

2. 7 Други видови и типови менаџери и стилови на раководење

Според местото на менаџерите во пирамидално хиерархиската структура менаџерите имаат многубројни титули.

Овие титули можат да бидат различни, во зависност од поединечните позиции на менаџерите на организационата хиерархиска лествица.

Менаџерите на врвот на хиерархиската лествица или пирамида обично се нарекуваат “**извршни или топ-менаџери (top managers)**”. Нивните титули го вклучуваат претседателот, генералните менаџери и вице- претседателите на компаниите.

Најголемиот број менаџери, чија позиција се наоѓа помеѓу врвот и дното се нарекуваат “**средни менаџери (middle managers)**”. Нивните титули се различни и обично се поврзани со функциите или одделенијата. На пример, тоа се менаџерот за сметководство, менаџерот за производство, директорот на техничката служба, кадровскиот менаџер и други.

Менаџерите на дното на хиерархиската лествица се нарекуваат “**менаџери од прво ниво (first-line managers)**”. Нивните титули обично ги вклучуваат супервизорите, надзорниците, кај нас шефовите на работните единици или службите. Тие за својата работа одговараат на топ-менаџерите и на менаџерите од средното ниво. Постои и поделба на менаџерите според делокругот на работата: општ менаџер (general manager) – кој е задолжен за целокупната активност на една организација или некој нејзин дел и функционален менаџер - задолжен за некоја функција, како што е на пример: маркетинг, продажба, кадар,

⁸² Brian Tracy (2014), Management, page 7

финансии, производство, набавки и друго. Пристапот кон раководењето од страна на однесувањето на менаџерите практично го определува стиловите на раководење. Познати се четири типови - стилови на менаџери, во зависност од тоа како тие ја употребуваат власта:

2.7.1 Диктатор како менаџер

Диктаторот како менаџер применува автократски стил на раководење. Тој најмногу ја користи власта што му ја дава неговата позиција. Тие командуваат и очекуваат послушност. Тоа е најчест тип на раководител во областа на финансиските услуги - пред се во осигурувањето, а помалку во банкарството. Диктаторот смета дека постојат два главни начина за мотивација на вработените: **награда или казна**. Казната може да биде изразена како материјална казна - на плата, или јавни саркастични примедби и понижувања, па се до закани за отпуштање од работа. Наградата е обично лимитирана со одредена финансиска награда или како јавно признание.

2.7.2 Бирократ како менаџер

Тој тип на менаџер применува т.н. доброчуден автократски стил на раководење и се нарекува **“доброчуден автократ”**. Основна карактеристика на бирократскиот тип на менаџери е што не покажуваат никаква или сосем мала флексибилност и потребна храброст да направат нешто што е неопходно. Бирократот како раководител се однесува круто и секогаш строго ги следи правилата, ретко ризикува и не сака посебно да се истакнува. Тој повеќе наликува на администратор бидејќи води грижа за поединостите и се занимава со следење и спроведување на зацртаната политика. Повеќе се грижи како да се работи, а не што и зошто нешто се работи. Тој се однесува исто како да не сака да биде менаџер.

2.7.3 Човек од високите слоеви како раководител – “консултативен менаџер”

Тој тип на менаџер применува **“консултативен стил”** и има базична, но не и комплетна доверба во своите подредени соработници. Но, сепак се тоа менаџери со демократски стил на раководење кои се консултираат со подредените за одлуките и акциите кои треба да ги преземат. Ги користат нивните идеи и ставови, дозволуваат нивно учество во одлучувањето и водат широка деловна

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

политика. Се чувствуваат супериорно и сегодеш го имаат и за себе го задржуваат главниот збор. Употребуваат награди за мотивација со повремени казни и малку партиципација.

2.7.4 Либерален менаџер

Тип на менаџер кој најмалку ја употребува власта и на вработените им дозволува висок степен на независност во нивното делување. Либералните менаџери им дозволуваат на подредените сами да си ги поставуваат задачите и да ги решаваат самостојно. Нивната менаџерска улога е само да им помагаат на подредените во реализацијата на задолженијата, да им даваат информации и да им обезбедат предуслови за работа.

Според животниот циклус на организациите постојат повеќе типови на менаџери:⁸³

- **Менаџер- пионер** - тој е тип кој донесува брзо одлуки и презема висок ризик. Полн е со енергија, активен е немирен и целосно посветен на организацијата. Индивидуалист и егоцентричен, јака личност и окупиран со идеата за бизнис;

- **Менаџер- махер**- исто така брзо донесува одлуки, но помалку ризикува. Добро е организиран и сигурно чекори напред, но нема визија и инвентивност;

- **Менаџер-стратег**- е приврзаник на тимската работа. Тие се комуникативни и знаат да ја поврзуваат работата на другите. Добри се мотиватори и вешти во координативните активности;

- **Квази менаџер** - залутал во менаџер, заскитани луѓе на менаџерски позиции. Тоа се производ на “менаџери” кои на таа функција се дојдени благодарение на опортунизмот, полтронството, непотизмот, по партиска линија и сл., немаат поим од менаџмент, не располагаат ниту со стручни, ниту со организаторски способности, (други работат место нив) без идеја, летаргични, по малку или повеќе егоцентрични и препотентни, донесуваат конфузни одлуки, го гледаат личниот интерес за сметка на интересот на организацијата, со други зборови луѓе со незаслужени стекнати позиции и привилегии.⁸⁴

⁸³ Војо Беловски (2015), Видови менаџери и типови менаџери, Штип, стр.5-11

⁸⁴ Исто, стр.5-11

2.8 Кои способности му се потребни на менаџерот ? (capability)

Бидејќи постои согласност дека на современото живеење и на современите организации им е потребен современ менаџер, се поставува прашањето, какви способности треба да поседува тој?

Одговорот на ова прашање ќе биде согледан во самите цели и задачи кои се поставени во самата организација во која тој работи.

Способностите на менаџерите се групирани во неколку групи, и тоа: **техничка, човечка, концепциска, аналитичка и способност за одлучување.**

А) Техничката способност (technical skill) на менаџерот подразбира спектар на активности за кои тој е оспособен да ги извршува.

- **способност** за специфични активности како што се примената на методи, процеси, процедури и техники;
- **поседување вештини** за употреба на разни техники во конкретни дисциплини;
- **успешно работење** со техниката;
- **познавање** на технологијата и организацијата на работење;
- **аналитичка способност**;
- **способност за управување** и сл.

Б) Човечката способност (human skill) подразбира :

- **способност за колективна работа**;
- **ефективно вклопување** и работење како член на група;
- **работа со луѓе**;
- **почитување на воспоставената хиерархија** на сите основи;
- **способност** за комуникација и разбирање на останатите;
- **создавање** атмосфера на доверба и сигурност;
- **способност** за разрешување на конфликти;
- **способност** за охрабрување и мотивирање;
- **способност** за партиципација во сите домени.

В) Концепциската способност (conceptual skill) на менаџерот, подразбира:

- **да се гледа организацијата како целина;**
- **да се препознава** меѓусебната зависност на сите функции;
- **да се препознаваат** односите во колективот, опкружувањето и општеството;
- **постојано** да се подобрува благосостојбата на институцијата;
- **способност** да се претвори акцијата во знаење, а знаењето во акција;
- **способност** зошто нешто е направено така, а не е направено поинаку;
- **способност** да се согледува комплексноста на сите;
- **вклучување** на разбирањето и знаењето во процесот на менаџментот;
- **способност** за размислување и планирање на активностите;
- **оспособеност** за донесување на најсложените одлуки.

Г) Аналитичката способност (analytical skill), од своја страна, подразбира:

- **способност** на менаџерот да анализира и употребува соодветни техники;
- **да ги анализира** проблемите и да ги проценува можностите на организацијата и на луѓето во неа;
- **способност** за примена на научен и логичен метод;
- **способност** за анализа на факторите на опкружувањето;
- **способност** за утврдување на корелативните врски меѓу појавите;
- **способност** за познавање на појавите и релациите во општеството и сл.

Д) Способноста за одлучување (decision skill) е исто така една од најважните карактеристики што треба да ја поседува секој современ менаџер. Под способност за одлучување, пред се, се подразбира:

- **способност за донесување одлуки;**
- **да се поседува** моќ и капацитет за одлучување;
- **способност** за селектирање на важното од неважното;
- **способност** за селектирање на акциите;

- **способност** за подготвување на одлуки и сл.

2.9 Одговорноста на менаџерот (responsibility)

Одговорноста е дефинирана како “антрополошка категорија која му припаѓа на човекот како творечко и слободно суштество кое чувствува одговорност за својата активност и дејствување.”⁸⁵ Како категорија, одговорноста секогаш го придружувала процесот на трудот, а интензитетот на одговорноста зависел од сложеноста на работните функции кои ги врши определен извршител. Во секојдневниот говор честопати се сретнува и терминот работен морал, кој во себе ги содржи: залагањето за извршување на поставените задачи, начинот и формите на соработка, кооперативноста, иницијативноста, дисциплината и сл.

Работниот морал, се изразува и зависи од следниве манифестации:

1.степенот на внатрешното, односно субјективното, задоволство или незадоволство од работата;

2.нивото на позитивната или негативната оценка за учеството во работниот колектив;

3.степенот на задоволството или незадоволството од материјалната и општествената оценка за извршената работа и од перспективите за професионално и општествено напредување;

4.степенот на совпаѓање на перспективите на работниот колектив со пошироките општествени перспективи и цели.

Менаџерот треба да ги заштити интересите на колективот, на поединците, на државата, на основачот на организацијата, на луѓето на кои им дава услуги. Сето ова е една прилично сложена и одговорна задача.

Одговорноста на менаџерот, може да се систематизира во неколку области, и тоа:

1.поставување на долгорочните цели и задачи кои треба да бидат едновремено и остварливи и предизвик за него и за колективот во целина;

⁸⁵ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски(2013), Социјален менаџмент и активни социјални политики, Скопје, стр.93

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

2.формулирање на плановите и програмите за работа чија реализација води кон остварување на глобално поставените цели на организацијата;

3.создавање на благопријатни меѓучовечки односи, за надминување на евентуалните конфликти;

4.селекција, унапредување, мотивирање и фер однос кон вработените во колективот;

5.создавање на работници лојални на организацијата, кои се подготвени за напорна работа и посветеност на фирмата што сигурно води до успех;

6.заедно со својот тим, е одговорен за сите активности во организацијата;

7.поставување и почитување на стандардите во работењето и однесувањето на вработените;

8.поставување на стратегија за долгорочен развој на организацијата, како и за нејзиното извршување.

Во суштина менаџерот има огромна одговорност во повеќе сегменти од неговото работење. Дури и на искусните менаџери, искуствата од другите можат да им бидат добредојдени во секој поглед.

2.10 Поим и дефинирање на лидерството

2.10.1 Историски развој на лидерството

Кога општеството првпат било создадено, моќта доаѓала од божествени или митски извори. Дobar пример за споредба се кралот Артур и неговиот меч Екскалибур или божественото право на царевите да владнат.⁸⁶ Во тоа време, луѓето владееле затоа што се случувало да се родат во вистинското семејство или затоа што можеле да командуваат со најсилните војски. Лесно е да се види, зошто лидерството во тие времиња значело давање наредби кои морале да се почитуваат, обично поради страв од одмазда, без разлика дали во овој живот или во наредниот период.

⁸⁶ R. Bromwich and D. Simon Evans, *Culhwch and Olwen. An Edition and Study of the Oldest Arthurian Tale* (Cardiff: University of Wales Press, 1992), page- 64-65

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

Во тоа време лидерите биле: авторитарни, изолирани од следбеници, барајќи и доминирајќи, очекувајќи несомнена послушност, користејќи страв и злоупотреба за да ги присилат своите следбеници, и биле ретки - луѓето сметале дека малку луѓе се способни да бидат моќни лидери.

Во текот на средниот век, моќта на кралевите сè повеќе била пренесувана во парламентот, тело составено од "обичниот" човек. Овој пренос на моќта довел до едно важно прашање: од каде доаѓа власта, ако не доаѓа од Бога?

Во социјалниот договор, објавен во 1762 година, Жан-Жак Русо дал дефиниција што сè уште сметаме дека е темел на авторитет. Авторитетот доаѓа од луѓето, кои се согласуваат да се откажат од лична слобода во замена за безбедност и сигурност.⁸⁷

И таа идеја за возврат довела до демократија, каде што луѓето директно ги избрале своите водачи. Откако луѓето почнале да ги избираат своите водачи, лидерите станале одговорни кон народот. И откако водачите станале одговорни, луѓето наскоро сфатиле дека на истите оние лидери не може секогаш да им се верува дека ќе ја направат вистинската работа. Покрај тоа, следбениците станале свесни за улогите на нивните лидери во општеството. Фигурите на органите повеќе не се сметале за мистериозни фигури кои ги практикуваат древните мистични уметности што останатите не можеле да ги разберат. Единствената разлика, меѓу лидерите и следбениците биле титулите.⁸⁸

За разлика од менаџментот, лидерството е релативно нов феномен, кој брзо се призна во светот, со преку 2000 наслови и истражувачки трудови, само во САД. Водството (лидерството) е најмногу истражуваното подрачје од организационото однесување. Кон крајот на триесетите години на 20-от век, кога во светската литература уште не се знаело за организационото однесување се појавиле првите студии за водството. Поентата на овие студии била ефикасно управување

⁸⁷ Jean- Jacques Rousseau, On the Social Contract; or, Principles of Political Rights, 1972

⁸⁸ <https://www.virgin.com/entrepreneur/brief-history-leadership-through-time>

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

со капиталот и материјалните ресурси, целта била да се постигне конкурентска предност по пат на ефикасност.⁸⁹

Водството се гледа како начин или облик на управување на однесувањето на луѓето кои се најзначаен ресурс во современото општество.

2.11 Трендови во современото опкружување на лидерството

Интересно е да се посочи кои трендови се сметаат за важни за развојот на лидерството во денешни услови, во книгите кои се занимаваат со лидерство.

Според **Bennis**⁹⁰, кој заклучува дека сè се движи и менува, и дека на лидерот не треба да се гледа како на закана, туку како на можност за личен раст и развој на организацијата, идентификувани се следните пет основни сили кои влијаат на светот денес:

1. **ТЕХНОЛОГИЈА**- Денес, 40 луѓе го произведуваат она што било потребно да го произведат 1.200 луѓе пред 50 години. Некој на шега рекол дека само еден човек и едно куче ќе бидат вработени во фабриките за иднината. Улогата на човекот ќе биде да го нахрани кучето. Улогата на кучето ќе биде да го спречи човекот да ги допира машините.

2. **ГЛОБАЛНО ПОВРЗУВАЊЕ**- Половина од центарот на Лос Анџелес е во сопственост на Јапонците. Европа е обединета, Европската унија добива нови членки. Кинеската економија се зајакнува. САД има стабилен развој. Светот е се повеќе поврзан, а се повеќе и повеќе се насочени еден кон друг.

3. **СПОЈУВАЊА И ПРЕВЗЕМАЊА**- Во деведесеттите години на минатиот век, бројот на превземања се зголеми од 1.529 на почетокот на периодот на 4500

⁸⁹ <https://mk.wikipedia.org/wiki/Водство>

⁹⁰ Bennis Warren G. (2003), *ON BECOMING A LEADER: THE LEADERSHIP CLASSIC - UPDATED AND EXPANDED*, Perseus Publishing, USA, стр.- 163 – 77.

на крајот. Вредноста на преземените компании во 1989 година изнесуваше 600 милијарди долари, во 1998 година се зголеми на 2.000 милијарди долари. Спојувањата и превземањата на компаниите, се со цел да се зголеми на економиите во обем, разновидност и за подобар влез во глобалниот пазар. Ова е тенденција која може само да се зголемува.

4. ДЕРЕГУЛАЦИЈА И РЕГУЛАЦИЈА- Авионската индустрија е под условите на новата регулатива, како производ на терористичките напади во Америка. Деретулацијата на пазарот на електрична енергија во Калифорнија доведе до недостаток на електрична енергија. Енрон и бескрупулозните брокери повикаа голем скандал. Овие случаи се причина за нова регулатива.

5. ДЕМОГРАФИЈА. Американското население старее. 21% од Американците се постари од 50 години и оваа возрасна група е групата со најголем пораст во Америка. Во 2030 година, еден од пет Американци ќе бидат постари од 65 години. На почетокот на овој век, само 15% од оние кои отпочнуваат нов бизнис се бели мажи, а 25% се белите жени, другите се малцинства, кои во некоја иднина ќе станат мнозинство во САД.

Според **Kouzes and Posner**⁹¹, контекстот на раководството брзо се менува од голема несигурност, преку интензивна потрага по суштината, до поврзување како на луѓето, така и на луѓето и лидери. Основните трендови се:

1. ВИСОКА НЕИЗВЕШНОСТ- Ужасот што следеше по 11 септември предизвика целиот свет да се чувствува многу помалку мирно и многу помалку сигурно отколку пред овој луд терористички напад.

2. ЛУЃЕТО НА ПРВО МЕСТО- Терористичките трагедии, новите литературни и бизнис курсеви, како и практиката на многу компании предизвикаа нова реалност - дека луѓето се најважни, дека луѓето се на прво место.

⁹¹ Kouzes James M., Posner Barry Z. (2003), *THE LEADERSHIP CHALLENGE*, 3rd Edition, Jossey-Bass, USA, стр.-18-23.

3. УШТЕ ПОГОЛЕМА ПОВРЗАНОСТ- Технологијата го интегрира целиот свет во едно електронски глобално место. Интернет и мобилната телефонија, исто така, ги покриваат и најнепристапните места на светот.

4. СОЦИЈАЛЕН КАПИТАЛ- Знаењето го замени земјиштето и финансискиот капитал како нов економски ресурс. Но, повеќе ниту интелектуалниот капитал не е супериорен. Тоа е социјалниот капитал - колективната вредност на луѓето во организацијата кои се познаваат и она што се во можност да го сторат еден за друг. И во нивната средина секогаш постои ефикасен лидер.

5. ГЛОБАЛНА ЕКОНОМИЈА- Социјалната кохезија и социјалниот капитал одат подалеку од националните граници. Оваа врска е глобална. Тоа е карактеристика на новата економија - и шанса за лидерство. Глобалното раководство значи глобално разбирање.

6. БРЗИНА- Брзината е директна последица на технологијата што нè поврзува. Ги подобри нашите животи и ги намали трошоците за производство.

7. ПРОМЕНЕТА РАБОТНА СИЛА- Се повеќе и повеќе луѓе се самовработени, се повеќе и повеќе луѓе работат во нивниот дом. Работната сила е повеќе разновидна. Врз основа на овој тренд, лидерите ги наоѓаат одговорите на новото прашање: како една организација може да биде лојална на секој вработен?

8. УШТЕ ПОИНТЕНЗИВНА ПОТРАГА ПО СУШТИНАТА- Како и да се нарече: духовноста, религијата, религијата или душата, постои јасен тренд во бизнис организациите кон зголемена отвореност кон духовна, емоционална страна. Книгите за духовност редовно се на листата на бестселери на првата страна, во 2001 година, магазинот ФОРТУНА, како приказна за насловната страница на неговото списание, имаше тема за верата во бизнисот. Задачата на

лидерот е да создаде клима на работа за да ги доведе луѓето да работат со нивните души, а не само раце и умови.

Социо-политичките феномени на **Drucker**⁹² кои се важни за одредување на стратегијата на компаниите во 21-от век се:

1. НАМАЛУВАЊЕ НА СТАПКАТА НА НАТАЛИТЕТ ВО РАЗВИЕНИОТ СВЕТ- Крајната импликација е дека во сите развиени земји треба брзо да се зголемат продуктивноста на своите работници.

2. ПРОМЕНА ВО ДИСТРИБУЦИЈАТА НА ПРИХОДИТЕ НА ГРАЃАНИТЕ- Четири сектора кои имаа највисок раст во уделот на приходот на граѓаните: државата, медицинската нега, образованието и забавата. И сите овие четири сектора не се на "слободниот пазар" не се однесуваат стриктно по законите на понудата и побарувачката и не соодветствуваат со моделот на пожелно економско однесување според старата економската теорија. И во било која, дури и во повеќето капиталистички земји, во САД, на пример, овие расходи надминуваат половина од просечната потрошувачка по лице. Ова ќе биде големо искушение за новата економска наука. Од друга страна, многумина се убедени дека информатичката технологија (ИТ) е најпросперитетната гранка во светот. Вистината е дека таа тоа не е, но дека тоа се финансиските услуги, и тоа нов портфолио на нови финансиски услуги кои не постојат претходно - во насока и корист на пензионерите. Уште една индустрија имаше повисок раст од информатичката технологија, односно издаваштвото на книги. Книгите во западните земји беа продавани повеќе отколку што беа продавани информатички електронски уреди.

3. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА- Во САД, пензиските фондови или идните пензионери имаат 40% од акциите на сите котираны компании на берзата, а 60% од акциите на поголемите компании.

⁹² Drucker Peter F. (2001), *MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21st CENTURY*, Harper Business, USA, стр.- 41.

Слично е и во Британија. Треба да се очекува дека овие сопственици во фокусот ќе имаат други перформанси од оние што и се познати на економската теорија, која е базирана на алчноста и себичноста на приватните сопственици. Кај овие сопственици некои не-финансиски вредности имаат уште поголемо значење, а тоа е долгорочноста на претпријатието, со цел да се продолжи приходот на претпријатието кога тие се во длабока старост. И просечниот животен век на компаниите во 21-от век во САД е 30 години!

4. ГЛОБАЛНА КОНКУРЕНЦИЈА- Сите организации мора да ја имаат за примарна цел глобалната конкурентност. Една од импликациите е дека ниту една земја не може да го базира својот економски развој на евтината работна сила. Работната сила изнесува околу осумина од вкупните трошоци, а конкурентските и развојните придобивки очигледно лежат на друго место. Секој бизнис денес зависи од глобалната конкурентност. Ова е исто така опасност за политичките одлуки на оние земји што направиле штета на економијата на земјата или пак можат да ја применат. Добри примери за ова се Јапонија (владата го ограничи увозот) и Мексико (владата го ограничи извозот).

5. РАСТЕЧКА НЕЕДНАКВОСТ ПОМЕЃУ ЕКОНОМСКАТА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И ПОЛИТИКАТА- Златното правило во бизнисот за надминување на овој проблем треба да гласи: ако постои разлика помеѓу политичката и економската реалност, е да не се направи нешто што нема целосно да ја задоволи економска реалност.

2.12 Лидерството како професија

Лидерството, во секој поглед апсолутно треба да се смета за професија. Лидерите се луѓе кои ги решаваат проблемите. Најдобрите лидери се успешни бидејќи тие ги гледаат проблемите на повеќеслоен начин, комбинирајќи претприемачки вештини со способност за соработка. Тие инспирираат доверба во своите следбеници и дејствуваат како "шок" амортизери кога работите стануваат тешки. Дали во приватниот или јавниот простор, лидерот им служи на своите следбеници преку ефективна примена на своето време, способност и перспектива.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

Основните вештини на лидерството може да се преведат во различни сектори. Сепак, во денешниот свет, повеќето лидери ги фокусираат своите вештини во еден сектор во исто време.

Перформансите на работата кај лидерите генерално се однесуваат на однесувањето кое се очекува да придонесе за организациски успех (Campbell, 1990)⁹³. Кемпбел идентификувал голем број на специфични видови димензии на изведба; лидерството е една од димензиите што тој ги има идентификувано. Не постои конзистентна, сеопфатна дефиниција на лидерски перформанси (Yukl, 2006)⁹⁴. Многу различни концептуализации честопати се споени под чадорот на лидерски перформанси, вклучувајќи ги и резултатите како што се ефективноста на лидерите, лидерот воопшто, унапредувањето и појавата на лидер (Kaiser, 2008)⁹⁵. На пример, перформансите на лидерството може да се користат со цел унапредување на успехот во кариерата на индивидуалниот лидер, перформансите на цела група или организација, па дури и на дефинирање на лидерската професија во организацијата. Секоја од овие мерки може да се смета за концептуално различна. Иако овие аспекти можеби се поврзани, тие даваат различни резултати и нивното вклучување треба да зависи од фокусот на лидерот во дадена ситуација.

Лидерството е избор. Лидерството е секојдневна практика. Не е во тоа само да се биде задолжен, туку да се грижиме за луѓето за кои сме задолжени. За лидерската работа навистина е потребна квалитетна обука. Секој ден. Поголемиот дел од времето, ова вежбање нема веднаш да покаже какви било резултати. Сепак, со текот на времето ефектите ќе покажат. Лидерство е подготвеност да се знае кој е интересот на луѓето за да прават работи кои од нив се побарани, без притоа да почувствуваат доза на подреденост и притисок, а работата да ја извршуваат со конзистентност и интензитет.⁹⁶

⁹³ JOHN P. CAMPBELL, JEFFREY J. MCHENRY & LAURESS L. WISE, MODELING JOB PERFORMANCE IN A POPULATION OF JOBS, 1990.

⁹⁴ Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education

⁹⁵ Kaiser, R.B., Hogan, R., & Craig, S.B. (2008). *Leadership and the fate of organizations*. *American Psychologist*, 63, 96-110.

⁹⁶ <https://leadershipnatives.com/2016/05/24/leader-profession-choice/>

2.13 Силови на лидерство и видови лидери

Водството се трансформира од статичен стереотип, до флексибилен модел на раководење.Првите стилови на лидерство, во средината на минатиот век ги дале *Левин, Липит и Вајт*.⁹⁷

Тие го проучувале однесувањето на лидерот и сметале дека станува збор за однесувања кои можат да се научат, а се додека постои можноста да се научат, се создава опција за образување и создавање на лидер. Проучувањата се вршени на универзитетите во Ајова, Охајо и Мичиген.⁹⁸ Во Ајова, истражувано е однесувањето засновано на авторитетот. Во Охајо е истражувана групната димензија на однесување на лидерот, а во Мичиген се вршени споредби помеѓу ефективните и неефективните лидери.

Врз основа на истражувањата, направена е поделба на лидерите, и утврдени се три лидерски стилови, и тоа: ⁹⁹

- **Автократски-** (целокупната власт е концентрирана во рацете на една личност, истата таа личност има неограничена моќ во донесувањето одлуки, а се користи најмногу со власта што ја дава нејзината позиција.)
- **Демократски-** (активирни се сите членови на групата во правец на прифаќање и извршување на задачите)
- **Либерален (*laissez-faire*)-** (соработка со групата која ги извршува задачите, а начинот на извршување е препуштен на поединците, со минимална контрола од лидерот.)

Студиите за лидерството вршени на универзитетот во Охајо резултирале со идентификување на две основни димензии по кои се разликуваат лидерските

⁹⁷ The Lewin, Lippitt and White study of leadership and "social climates" (1994)

⁹⁸ Дракулевски, Ј., (1999), Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент, Економски факултет, Скопје, стр. 101

⁹⁹ Rensis Likert. 1968. The Human Organization, its Management and Value. McGraw-Hill, New York

стили: „поттикнувачка структура” (initiating structure) и „разбирање” или уважување (consideration).

- Поттикнувачка (иницирачка) структура подразбира дека лидерот ги дефинира и структурира улогата и задачите на поединците во организацијата, со цел остварување на целта.

- Лидерите со висок степен на разбирање се повеќе насочени кон луѓето и нивните односи. Таквите лидери настојуваат целта да ја остварат преку луѓето со делегирање на авторитет, взаемна доверба, грижа за луѓето и нивните потреби. Лидерот, кој поседувал висок степен на „разбирање”, креира пријатна и пријателска клима за работење, им помага на подредените во нивните лични проблеми, пријателски е настроен и се однесува рамноправно кон сите подредени. Овој стил на лидерство водел кон високо задоволство од работата и развивал позитивни ставови за поблиска соработка меѓу подредените и лидерите.

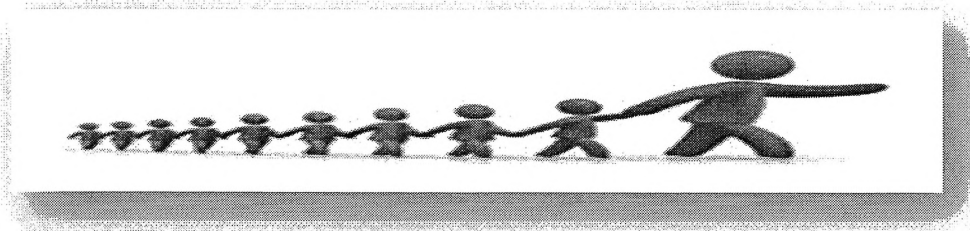
Различни фактори, во различни ситуации, влијаат на ефикасноста на одреден лидерски стил. Фактори кои ја дефинираат ситуацијата или контекстот на лидерството се: личниот профил на лидерот, карактеристиките на подредените, карактеристиките на задачите, организациската структура на претпријатието, опкружувањето во кое се наоѓа претпријатието итн. Рутински и едноставни задачи, стабилно окружување, доволно време, слаба образовна структура на подредените и едноставно мерење на резултатите се фактори кои водат кон авторитарен стил и ориентација на задачите. Сложени задачи, доволно време, висока образовна структура на подредените и потребна креативност се фактори кои фаворизираат демократски стил на лидерство.

Fred Fiedler¹⁰⁰ во своите истражувања, укажува дека не постои еден најдобар стил на лидерство, туку дека постојат повеќе стилови на лидерство, а лидерот ќе биде успешен или не во зависност од ситуацијата во којашто се наоѓа и со тоа отворил нови можности во развојот на теоријата на лидерството од аспект на варијабилноста (променливоста) на ситуацијата.

¹⁰⁰ Fiedler, F. (1971), Review studies of the contingency model of leadership effectiveness, 128-148

2.14 Кои способности му се потребни на лидерот (capability)?

Кога станува збор за карактеристиките што треба да ги поседува еден лидер, тогаш може да се каже дека: лидерот е човек- добар или лош, кој може да ги придобие или да ги мотивира луѓето да го следат. Лидерот мора да има силен карактер за да може да ги инспирира другите да го следат со доброволност.



Лидерот исто така, треба да има четири основни доблести: **внимателност, праведност, воздржаност и храброст.**

Да се биде лидер значи да се развијат сите аспекти на човековата личност, односно, да се биде, да се знае и да се работи.¹⁰¹

Или како што би рекол познатиот американски автор John C. Maxwell, "лидер е оној кој го знае патот, оди по патот и го покажува патот."¹⁰²

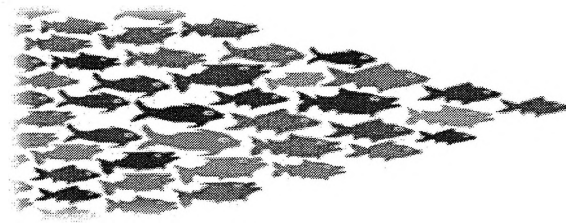
A leader is one who
KNOWS THE WAY
GOES THE WAY
& **SHOWS THE WAY**
- John C. Maxwell

¹⁰¹ <http://www.kafepauza.mk/zivot/12-kvalitetni-osobini-na-golemite-lideri/>

¹⁰² https://www.brainyquote.com/lists/authors/top_10_john_c_maxwell_quotes

Пери Смит, во своето дело “**Rules & Tools for Leaders**”¹⁰³, разработува дваесет основи (карактеристики) за теоријата за лидерство и каков треба да е современиот лидер.

Неговите основи се следните:



- 1.Довербата е неопходна;**
- 2.Лидерот мора да биде добар учител;**
- 3.Лидерот треба да решава проблеми;**
- 4.Лидерот мора да комуницира;**
- 5.Лидерот мора да управува квалитетно со времето и да го користи ефективно;**
- 6.Лидерот треба да и верува на својата интуиција;**
- 7.Лидерот треба да биде подготвен да ги распоредува луѓето со оправдан мотив и издржана причина;**
- 8.Лидерот треба да води сметка за неговите луѓе;**
- 9.Лидерот треба да има визија;**
- 10.Лидерот мора да ги подреди своите амбиции и его на целите на организацијата која ја води;**
- 11.Лидерот мора да го знае процесот на спроведување и на донесување одлуки;**
- 12. Лидерот мора да може да биде виден и да може да му се пристапи;**
- 13.Лидерот треба да има смисла за хумор;**
- 14.Лидерот треба да биде одлучен, но внимателно одлучен;**
- 15.Лидерот треба да биде во состојба да се самоиспитува;**
- 16.Лидерот мора да биде реален;**
- 17.Лидерот треба да биде отворен;**

¹⁰³ Perry M. Smith & General Jeffrey W. Folley MA (2013)- *Rules & Tools for Leaders: From Developing Your Own Skills to Running Organizations of Any Size, Practical Advice for Leaders at All Levels*, Penguin Publishing Group

18. Лидерот треба да воспостави и одржува високи стандарди на достоинство;

19. Лидерот треба да гради заедништво;

20. Лидерот треба да знае како да ги води состаноците.

A) Ментални карактеристики

- **Волјата** е внатрешен мотив што ги тера работниците и лидерите да продолжат да работат дури и кога се исцрпени и уморени од работата и секојдневните обврски.

- **Самодисциплината** кај луѓето доаѓа како резултат на навиката да се работат вистинските работи. Лидерот мора да мисли јасно и да работи свесно. Самодисциплината е клуч за овој вид однесување. Самодисциплината значи дека треба да се направи тоа што треба да се направи без оглед на тоа како се чувствува тој што треба тоа да го направи.

- **Иницијативата** е способност човек да може да почне да работи без да има јасни инструкции, да работи кога ситуацијата се менува или кога планот е отпаднат.

- **Смислата за пресудување** значи да се има способност брзо да се одлучи што е важно и што треба да се направи, односно лидерот е тој кој треба да донесе одлука за секоја ситуација.

- **Самодовербата** е уверување дека се работи коректно и соодветно, или вистинско во секоја ситуација, дури и кога се немаат сите потребни информации. Самодовербата произлегува од компетентноста, од способноста да се учи и од посветеноста на работата.

- **Интелигенцијата** е способност да се донесе добра одлука, како резултат на комбинацијата на професионалните вештини кои се научени за време на школувањето и умешноста да се размислува и разгледува проблемот врз основа на приложените податоци.

- **Свеста за култура** значи дека лидерот мора да биде свесен за културните фактори кои ги поседуваат луѓето, чиј лидер е тој.

Б) Физички карактеристики

- **Здравствената состојба** е се што се превзема да се остане со добро здравје. Тоа подразбира: рутинско применување на вежби, добра хигиена на забите, лично дотерување, уредување.

- **Физичката кондиција** ја искажува подготвеноста да се издржи во работата како физички така и ментално и емоционално.

В) Емоционални карактеристики

- **Одржувањето на самоконтрола**, инспирира мир и доверба кај подредените и ги инспирира и тие да возвратат, бидејќи можат да очекуваат дека ќе се прошири чувството на лидерот за тоа што вистински треба да се работи.

- **Балансирањето** значи да се користи сопственото искуство за да им се обезбеди на подредените соодветна перспектива. Тоа може да се оствари со опуштање или со интензивирање на напорот во зависност од ситуацијата.

- **Стабилноста** значи дека лидерот е сигурен, сталожен размислува со мирна глава кога е под притисок и мирен кога се соочува со опасности.

Современите размислувања на темата лидерство, водат кон тоа дека современиот лидер треба да биде етичен и општествено одговорен. Од лидерот денес се бара да го насочи своето влијание на емоциите и чувствата на следбениците. Да се прилагоди на новите информационални технологии и да поседува способност за **on-line** управување. Лидерите не треба да го бираат стилот што најмногу им лежи, туку пристапот кој на најдобар начин одговара на потребите на претпријатието и неговата деловна ситуација.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е менаџирањето со човечки ресурси кое спаѓа во менаџирањето како категорија, менаџерот и неговата улога, наспроти лидерството (водството) во услови на современото општество и живеење.

При истражувањето, во рамки на темата, најнапред е направено проучување на досегашните научно теоретски согледувања за лидерството и менаџментот преку научно прифатени теории базирани на различни аспекти на проучување на користените концепции на лидерството и менаџмент, особено оние концепции кои се засноваат на изграденоста на вредносниот систем на лидерите и менаџерите.

Преку истражувања за достигнувањата на современите лидери и менаџери на светско ниво, ќе се добие една рамка, како треба да изгледа и какви особености треба да поседува секој лидер и менаџер.

За да се навлезе во суштината на разликите и сличностите кои се јавуваат помеѓу менаџментот и лидерството, најреални податоци можат да се добијат при анализа и споредба на размислувањата и гледиштата на американските автори, наспроти примерите на македонските автори од оваа област во литературата. По синтетизирањето на податоците од истражувањето, на крајот од трудот се изнесени соодветни заклучни согледувања презентирани табеларно.

2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на магистерскиот труд е во целост да се истражи и да се прикаже значењето на менаџментот на човечки ресурси и лидерството (водството) за денешните организации, и да претставува еден своевиден водич или прирачник за идните и сегашните вработени кои се на раководни позиции, но и за оние кои се стремат тоа да бидат.

Самиот магистерски труд, служи како средство за стекнување на знаења околу тоа што претставува да се биде менаџер на човечки ресурси или лидер, кои

карактеристики му се потребни на едниот и другиот за успешно функционирање и постигнување на цели, со забележителен акцент на клучните прашања, цели и функции на менаџерската ефикасност и успешното лидерство.

Карактерот на овој магистерски труд е **фундаментален**, бидејќи има за цел да ги претстави и компарира основните поими, суштината, предметот и задачите на менаџирањето и лидерството.

Станува збор за **теоретско** истражување, каде по пат на размислување се доаѓа до научни сознанија преку анализа на: теории, учења, концепти итн. Истражувањето за магистерскиот труд, добива нота на **историско** истражување, во делот каде се објаснува развојот и појавата на менаџментот (и менаџментот на човечки ресурси) и на лидерството. **Компаративноста** е духот на ова истражување. Самиот овој магистерски труд не би бил возможен, доколку не би се споредувале сличностите и разликите меѓу менаџментот на човечки ресурси и лидерството (водството), кои се среќаваат во литературата.

Од овде се согледува **експликативноста** на овој труд, затоа што се стреми кон откривање на причинско-последичните врски меѓу менаџментот на човечките ресурси и лидерството, кои се предмет на **монодисциплинарност**, поради тоа што и двете појави кои ја даваат основата на овој труд, подлежат на една иста дисциплина-**менаџментот со човекови ресурси**.

Истражувањето за овој труд е **индивидуално**. **Заклучно, се работи за едно потполно, длабинско и суштинско квалитативно истражување.**

3. Задачи на истражувањето

Задачите на истражувањето кај овој магистерски труд, се следниве:

- Да се процени значењето на менаџментот на човечки ресурси и на менаџирањето во современото општество;
 - да се формулираат целите на менаџментот,
 - да се дефинира поимот менаџер,
 - да се дефинираат видовите на менаџери, меѓу кои и менаџерот на човечки ресурси.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

- Да се оценат карактеристиките кои треба да ги поседува еден современ лидер (водач);
 - да се формулира поимот лидерство (водство),
 - да се дефинира поимот лидер,
 - да се дефинираат видовите на лидери,
- Да се дефинираат разликите и сличности помеѓу современите американски и домашни менаџери и лидери;
 - да се дефинираат разликите помеѓу лидерството и менаџментот во современи услови
 - да се дефинираат сличностите помеѓу лидерството и менаџментот во современи услови

4.Истражувачки прашања

Темата на овој магистерски труд, е да се дојде до одговор на централното прашање:

- **Какви се ставовите за основните разлики и сличности помеѓу менаџерите и лидерите во современото општество?**

Централното прашање во овој труд, е проследено со пет потпрашања, на кои ќе се даде одговор преку длабока анализа и синтеза на темата. Тие се :

- **Кои и какви квалитети им се потребни на современите менаџери на човечки ресурси ,за остварување на целите на организацијата?**
- **Какви карактеристики треба да поседуваат современите лидери (водачите), за поголема успешност во работењето?**
- **Какви се видови на современи менаџери се разликуваат?**

- **Какви се видови на современи лидери се разликуваат?**
- **Каков е соодносот помеѓу современото лидерство и современиот менаџмент на човечки ресурси?**

5.Методи, техники и инструменти на истражување

Анализирањето на ставовите за разликите и сличностите помеѓу менаџментот на човечки ресурси и лидерството, е спроведено преку соодветна методологија на истражување.

Со примена на *дескриптивниот, аналитичкиот и компаративниот метод*, се проучуваат постојаните теоретски аспекти на истражуваната област.

Значајно е да се спомене дека преку комбинираното користење на методите на *анализа и синтеза*, се направи анализа на особините на главните поими кои се тема на магистерскиот труд, и истите подоцна ќе се синтетизираат.

Со методот на *специјализација (кој во себе ги содржи класификацијата и дедукцијата)*, се врши мисловен премин од општите кон посебните, индивидуални определби на предметите во трудот.

Заклучоците што произлегоа врз база на истражувањата спроведени за изработка на магистерскиот труд, се сумирани и објаснети според вообичаена методологија. При изработката на трудот е користена домашна и странска литература, како и сопствени истражувања со помош на техниката *анализа на содржината*. Со примена на квалитативни техники на истражување, кои се испреплетени во целосниот тек на магистерскиот труд, се доаѓа и до SWOT анализата, преку која со употреба на методот на *креативен удар*, се доловени силните страни и слабостите на потребата од менаџментот на човечки ресурси и лидерството, како и заканите врз просперитетот на истите, и можностите за нивниот напредок во иднина.

Креативниот аспект на овој магистерски труд, се забележува низ *методот на проекција*, преку претставување на: слики, цртежи, просторни облици и сл.

Инструмент на истражување кои се користени во овој магистерски труд се : белешки и табеларни прегледи.

6.Анализа и интерпретација на податоците

Ова квалитативно истражување се одвиваше низ три етапи, низ кои се дојде до посакуваниот резултат кој е цел на овој магистерски труд.

Првата етапа е *запознавање со податоците*, каде се доловени основните поими кои се предмет на истражувањето и нивниот обем, специфичности и квалитет, за подоцна да се премине кон втората етапа, односно да се *определи тематската рамка* на истражувањето, каде се конкретизира на што ќе биде ставен акцентот во ова истражување. Во третата фаза на ова истражување, со помош на методите на апстракција и синтеза, направен е оригинален приказ на податоците, кои се претходно селектирани (табели, слики, извадоци, SWOT-анализа итн.)

И во оваа последна трета етапа, односно фазата на *категоризација* се интерпретираат податоците кои се претходно собрани и обработени. По интерпретацијата на податоците, се дадени објаснувања и коментари за појавите кои се истражуваат.

7.Организација и тек на истражувањето

Со трудот се прави напор да се одговори директно на прашањата кои се поврзани со анализата и компарацијата на лидерството и менаџирањето во процесот на управувањето со човечките ресурси.

Целата постапка на истражувањето е реализирана во следниве фази:

- ❖ Активностите започнуваат со наоѓање на соодветна литература. Прибирањето на литературата од домашни и странски автори, интернет пребарувања, списанија, научни трудови итн. е првата фаза во започнувањето на магистерскиот труд.

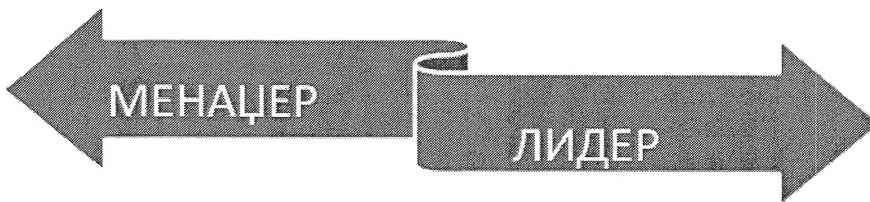
Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

- ❖ Процесот на собирање на податоците, оди во одредена насока, откако е собран целиот потребен материјал, се прибегнува кон апстрахирање на непотребните целини, а анализирање и примена на потребните материјали за пишување.
- ❖ На собраните податоци е извршена повторна ревизија, по што се пристапува кон средување и внесување на податоците при самото пишување, по што следна фаза би била обработка на резултатите.
- ❖ Следуваат заклучните одредби на магистерскиот труд, резиме и образложенија околу проблематиката на компарација меѓу основните поими во трудот.
- ❖ Последната фаза, секако е финализација на магистерскиот труд.

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ

1. Која е разликата помеѓу менаџмент и лидерство?

- Од досегашната анализа на менаџментот и лидерството, како и на примерите од странска и македонска литература, крајниот резултат секако го наметнува одговорот на централното прашање на овој труд: **Какви се ставовите за основните разлики и сличности помеѓу менаџерите и лидерите во современото општество?**



Приказ 1- Поврзаноста помеѓу лидерот и менаџерот (дело на авторот на овој труд)

Која е и има ли навистина разлика помеѓу менаџментот и лидерството?

Дали тие меѓусебно се исклучуваат? Дали професионалците ги имаат и едните и другите квалитети - или дали ги учат едните или другите во долг временски период? Овие прашања се само врвот на ледениот брег. Време е, да се даде одговор на сите овие прашања. За да се направи тоа, потребно е да се направи споредба на ставовите кои ги имаат по ова прашање, домашните и странските автори.

1.1 Лидери и менаџери-(согледувања на американските автори)

За да се изгради една успешна организација, се јавува потребата од мноштво луѓе кои имаат различни улоги за работата да се одвива непречено.

Некои од тие улоги се лесно дефинирани, додека другите може да имаат некои збунувачки ограничувања, како на пример разликата меѓу лидерот и менаџерот. „Вие можете да бидете и менаџер и лидер во исто време, но само затоа

што сте феноменален лидер не гарантира дека ќе бидете одличен менаџер, и обратно. Тогаш, која е вистинската разлика?“ Во својата книга “On Becoming a Leader (2003)”¹⁰⁴, (како што е напоменато и во текстот погоре) Ворен Бенис, наведува дваесет битни разлики меѓу лидер и менаџер. Овде ќе бидат споменати неколку (надополнети со тие на Питер Дракер, кој бил првиот кој ја признал оваа поделба, и за делото на Бенис, изјавил дека е најважната негова книга):

Лидерот иновира, менаџерот управува – ова значи дека лидерот е оној кој има нови идеи и ја движи организацијата напред и претставува личност која константно развива нови стратегии и тактики. Тој мора да има знаење од многу области и да ги следи трендовите. Од друга страна, менаџерот го одржува и управува со она што е веќе воспоставено. Тој ги разгледува крајните резултати и одржува контрола во случај да настане хаос во организацијата.

Лидерот инспирира доверба, додека менаџерот се потпира на контрола – Бенис укажувал на тоа дека лидерот е некој кој ги инспирира другите луѓе да даваат се од себе во работата и знае како правилно да го постави темпото на работа. „Лидерството не е нешто што само го правите – тоа е нешто што другите го прават како одговор на вашите упатства “. Ако луѓето се согласат да направат нешто само затоа што вие сте ги инспирирале, тоа значи дека вие сте создале атмосфера на доверба во компанијата која е потребна особено ако бизнисот брзо се менува и луѓето треба да веруваат во неговата мисија. Дракер¹⁰⁵ за менаџерите укажувал дека нивната работа е да одржуваат контрола врз работата на луѓето со тоа што ќе им помагаат и ќе ги изведуваат нивните најдобри таленти на виделина. За да биде тоа ефективно, тие мора да ги знаат луѓето со кои работат и да ги разберат нивните интереси. Менаџерот создава „тим од луѓе преку одлуки за плаќање, дистрибуција, промоција и комуникација “.

Лидерот прашува “што“ и “зошто“, а менаџерот “како“ и “кога“ – За да можете да прашате *што* и *зошто*, треба да можете да ги прашувате другите зошто одредени работи се случуваат – и тоа понекогаш подразбира поставување предизвик пред вашите претпоставени. „Ова значи дека тие се во позиција да се спротивстават на погорното ниво на менаџмент кога мислат дека некаква акција

¹⁰⁴ Bennis Warren G. (2003), *ON BECOMING A LEADER: THE LEADERSHIP CLASSIC - UPDATED AND EXPANDED*, Perseus Publishing, USA, стр.- 39 – 40.

¹⁰⁵ https://www.forbes.com/2004/11/19/cz_rk_1119drucker

треба да се превземе во погорното ниво на менаџмент кога мислат дека некаква акција треба да се превземе во компанијата “, укажувал Бенис. Ако вашата компанија доживува неуспех, задачата на лидерот е да настапи и да каже: „Што научивме од ова? и „Како може да ја искористиме оваа информација за да ги рedefинираме нашите цели?“¹⁰⁶ Од друга страна, менаџерите не размислуваат за тоа што значи неуспехот. Нивната работа е да прапуваат како и кога и да го извршуваат правилно планот. Според Дракер, менаџерите прифаќаат *статус кво*, го знаат редот и плановите и се фокусираат на визијата на компанијата.¹⁰⁷

Иако улогите се слични, „одличните менаџери се исто така лидери “, укажувал Бенис. „Можете да бидете и лидер и менаџер но ќе ви треба повеќе време “. Дракер пак изјавил дека: “менаџментот ги прави работите правилно, а лидерството ги прави правите работи.“¹⁰⁸

1.2 Лидери и менаџери - (согледувања на домашните автори)

Лидерството често се објаснува како способност на менаџментот да креира такво окружување што поттикнува обврзување на вработените да учествуваат во извршувањето на стратегијата на организацијата. Тоа вклучува комплексни трансакции меѓу лидерите и следбениците.

Менаџерите не се секогаш и успешни лидери, односно не секогаш лидерите се и менаџери. Се разбира, организациите без оглед на големината, претпочитаат и настојуваат да развијат менаџери кои се едновремено и лидери. Основната разлика меѓу менаџментот и лидерството се согледува во нивната различна функција. Менаџментот се соочува со комплексноста. Неговата практика и процедура во голема мера се одговор на појавата на големите организации. Без добар менаџмент, комплексните организации би станале хаотични и би се загрозила нивната егзистенција. Добриот менаџмент носи доза на ред и конзистентност.¹⁰⁹

¹⁰⁶ <http://www.managingpartnerforum.org/mpf/index.cfm/Leadership/publication-details/?pkid=1596>

¹⁰⁷ <https://www.slideshare.net>

¹⁰⁸ Drucker, P. (2000), *The Essential Drucker*,

¹⁰⁹ Дракулевски, Љ. (1999), *Лидерство-основа за ефективен стратeгиски менаџмент*, Скопје

Лидерството се соочува со промените. Брзите технолошки промени, поголемата меѓународна конкуренција, дерегулацијата на пазарите, нестабилниот нафтен картел, трансакциите со *junk bonds* и демографските промени на работната сила, се некои од повеќето фактори кои придонесуваат за ова поместување. Големите промени во организацијата стануваат се понеопходни за да се опстане и успешно да се конкурира во новото окружување, а таквите промени секогаш бараат повеќе лидерство. И двата системи на акција вклучуваат одлучување за тоа што треба да се направи. Креираат врски на луѓе и односи за извршување на планот и се обидуваат да обезбедат луѓето да ја извршат работата. Лидерот е личност која спроведува влијание без принуда спрема вработените во извршувањето на неговите задачи. Лидерот поттикнува промени и за да биде ефективен треба да биде способен своите идеи да ги пренесе на други луѓе. Со оглед на фактот дека лидерот ги води другите без принуда, тој треба пред се да се познава самиот себе. Во преносна смисла лидерот е архитект кој оформува културата на организацијата.

Менаџерот, пак е секој оној кој, на било кое ниво во организацијата, го насочува напорот на другите луѓе кон остварување на целите, а кој истовремено е одговорен за нивната работа. Лидерот и менаџерот имаат фундаментално различни погледи на работењето на организацијата. Овие разлики можат да се согледаат од аспект на нивната ориентација кон целите, работата, човечките односи и самите себе.¹¹⁰

Со цел да се направи една компарација на досега изнесените ставови кои се разработени во овој магистерски труд, потребно е да се изведе табеларен приказ на разликите и сличностите на ставовите на странските и домашните автори. Следат одделни табели со прикази на ставови на различни автори.

¹¹⁰ Рунчев, Н. (2010), Кадровскиот менаџмент и квалитетот на економијата, Економски факултет- Штип

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

МЕНАѢЕР	ЛИДЕР
Администратор	Иноватор
Копија	Оригинал
Одржува	Развива
Фокусиран на системот	Фокусиран на луѓето
Прашува “како и кога”	Прашува “што и зошто”
Се потпира на контролата	Инспирира доверба
Стриктен поглед	Поглед насочен кон хоризонтот
Го прифаќа “статус кво”	Го предизвикува “статус кво”
Ги прави работите правилно	Ги прави правилните работи

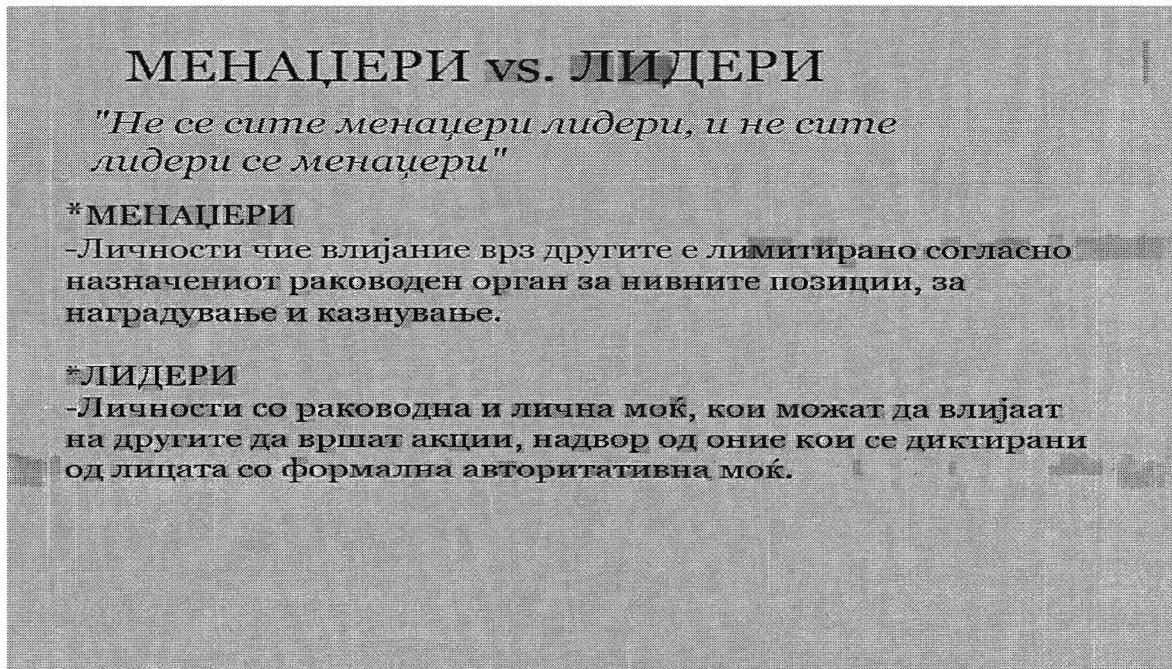
Табела 1- Разлики и сличности помеѓу менаџер и лидер според странските автори Питер Дракер и Ворен Бенис

МЕНАѢЕР	ЛИДЕР
Реагираат на промени	Создаваат промени
Комуницираат	Убедуваат
Имаат вработени	Освојуваат следбеници
Фокусирани	Создаваат заеднички фокус
Раководат со групи	Создаваат тимови
Си препишуваат заслуги	Превземаат одговорности
Имаат добри идеи	Ги имплементираат идеите

Табела 2-Разлики и сличности помеѓу менаџер и лидер според домашните автори Дракулевски и Рунчев

Табеларниот приказ на странските и македонските автори, околу разликите и сличностите на менаџерите и лидерите, во суштина се сведува на ист вид на размислување но тргнуваат од различни аспекти на анализа на појавите.

Ова табеларно прикажување е само заклучно согледување на сите изнесени ставови од целокупната литература која е анализирана во овој труд. На сликата



Приказ 2- МенаѢери наспроти лидери (дело на авторот на овој труд)

која следи во продолжение на текстот, се целосно доловени гледиштата и на странските и на домашните автори околу дилемата, дали постојат и кои се разликите и сличностите помеѓу менаѢерот и лидерот.

- **Кои и какви квалитети им се потребни на современите менаџери на човечки ресурси, за остварување на целите на организацијата?**

Од особена важност е да се даде одговор на второто потпрашање во овој труд, кое за цел има да го дефинира менаџерот на човечки ресурси и каков тој треба да биде.

Зборовите "лидер" и "менаџер" се меѓу најчесто употребуваните зборови во бизнисот и често се користат наизменично.

Менаџерот е член на организација со одговорност за извршување на четирите важни функции на менаџментот: планирање, организирање, водење и контрола. Но дали сите менаџери се лидери?

Повеќето менаџери, исто така, имаат тенденција да бидат лидери, но само ако и тие соодветно ги извршуваат раководните одговорности на менаџментот, кои вклучуваат комуникација, мотивација, обезбедување инспирација и насоки, и поттикнување на вработените да се покачат на повисоко ниво на продуктивност.

За жал, не сите менаџери се лидери. Некои менаџери имаат лоши лидерски квалитети, а вработените ги следат наредбите од нивните менаџери, бидејќи тие се должни да го сторат тоа – иако не мора нужно затоа што тие се под влијание или инспирирани од лидерот.

Раководните должности се обично формален дел од описот на работното место; подредените ги следат како резултат на професионалната титула или ознака. Главниот фокус на менаџерот е да се исполнат организациските цели; тие обично не земаат други работи во предвид. Менаџерите се одговорни за своите постапки, како и за активностите на нивните подредени. Со титулата доаѓа и авторитетот и привилегијата да се промовираат, вработат, отпуштат,

дисциплинираат или наградуваат вработените врз основа на нивната изведба и однесување.

- **Какви карактеристики треба да поседуваат современите лидери (водачите), за поголема успешност во работењето?**

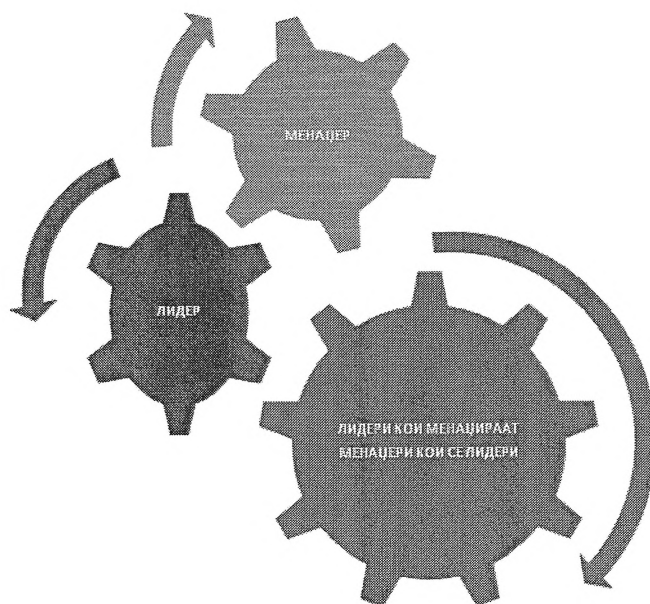
Третото потпрашање во трудот се однесува на карактеристиките кои треба да ги поседуваат лидерите во денешницата.

Примарната разлика помеѓу менаџментот и лидерството е дека лидерите не мора да имаат или да заземат менаџерска позиција. Едноставно кажано, лидер не мора да биде авторитивна фигура на орган во организацијата; лидер може да биде секој.

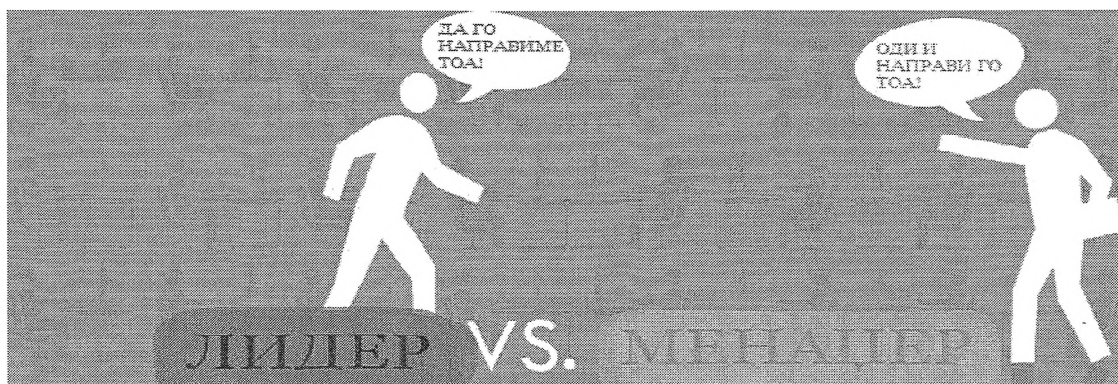
За разлика од менаџерите, лидерите се следат поради нивната личност, однесување и верувања. Лидерот лично инвестира во задачи и проекти и покажува високо ниво на страст за работа. Лидерите многу се интересираат за успехот на нивните следбеници, овозможувајќи им да ги постигнат своите цели со задоволство - тоа сепак не мора да се нужно организациски цели.

Не постои секогаш опишлива или формална сила што лидерот ја поседува над неговите следбеници. Привремената власт се доделува на лидер и може да биде условена врз основа на способноста на лидерот постојано да ги инспирира и мотивира своите следбеници.

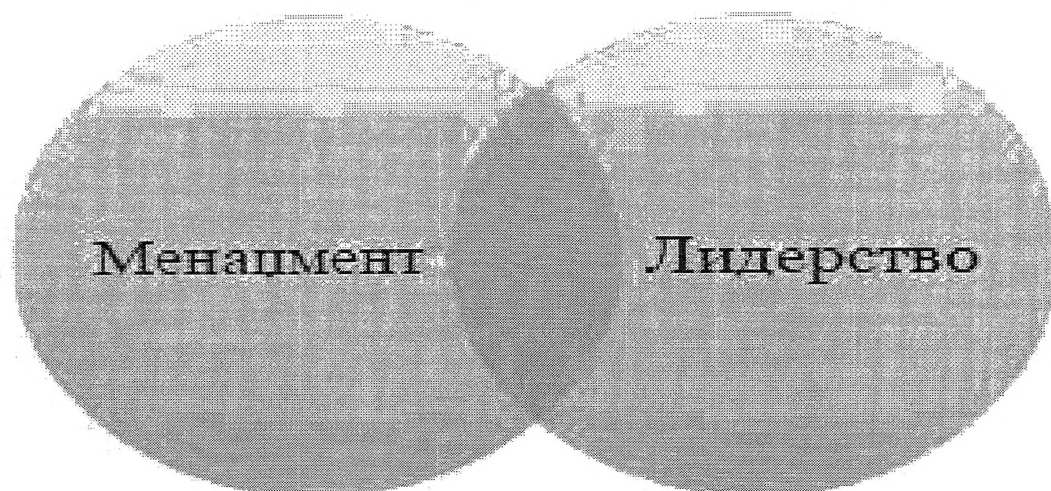
Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови



Приказ 3- Што е заедничко за лидерите и менаџерите? (дело на авторот на овој труд)



Приказ 4- Како се однесува лидерот, а како менаџерот? (дело на авторот на овој труд)



Приказ 5-Менаџмент vs. Лидерство-Дали постои разлика?(дело на авторот на овој труд)

Потпрашањата 3 и 4 нема да бидат одговорени во овој дел од анализата на податоците, поради таа причина што за нив се издвоени посебени целини во првиот дел од магистерскиот труд, каде е даден одговор на нив. Како последно, следи петтото потпрашање на овој труд:

- **Каков е соодносот помеѓу современото лидерство и современиот менаџмент на човечки ресурси?**

Главната разлика меѓу лидерите и менаџерите е дека лидерите ги следат луѓето додека менаџерите имаат луѓе кои работат за нив.

Успешен сопственик на бизнис треба да биде силен лидер и менаџер за да го насочи својот тим на пат да го следи кон својата визија за успех. Лидерството служи за да ги привлечете луѓето да разберат и да веруваат во вашата визија и да работат со вас за да ги постигнат своите цели, додека менаџирањето е повеќе за

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

администрирање и обезбедување на секојдневните работи да се случуваат како што треба.

2.Разлики и сличности помеѓу менаџмент и лидерство

2.1 Менаџмент vs. лидерство

Традиционалниот поглед на менаџментот, се појавува уште во 1977 година, кога Абрахам Залезник го има напишано својот напис,¹¹¹ кој е фокусиран на организациската структура и процеси. Менаџерскиот развој во тоа време е сведен исклучиво на градење на компетентност, контрола и соодветна рамнотежа на моќ. Тоа гледиште, како што укажува и Залезник, ги има испуштено суштествените лидерски елементи на инспирација, визија и човечка страст - кои водат кон корпоративен успех.

Разликата меѓу менаџерите и лидерите, лежи во концептите што ги држат, длабоко во нивната психа, на хаос и ред. Менаџерите прифаќаат процес, бараат стабилност и контрола и инстинктивно се обидуваат брзо да ги решат проблемите - понекогаш пред да го разберат значењето на проблемот. Лидерите, наспроти тоа, го толерираат хаосот и недостатокот на структура и се подготвени да го одложат затворањето со цел поцелосно да ги разберат прашањата. На овој начин, бизнис лидерите имаат многу повеќе заедничко со уметниците, научниците и другите креативни мислителите отколку со менаџерите. На организациите им требаат менаџерите и лидерите да успеат, но и развојот бара намалување на фокусот на логиката и стратешките вежби во корист на средината каде што на креативноста и имагинацијата им е дозволено да процветаат.

2.2 Разлики и сличности помеѓу менаџери и лидери

Може да се каже дека лидерството е многу сложена менаџерска активност која се однесува на влијанието на други луѓе кои напорно работат на остварување

¹¹¹ Abraham Zalesnik, Managers and Leaders: Are they different?,1977.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

на поставени организациски цели и задачи. Менаџирање е процес кој вклучува управување како на човечки, така и на материјални ресурси, додека лидерството се однесува на активности само од доменот на менаџментот на човечки ресурси. Менаџерите треба да поседуваат склоп на три групи менаџерски знаења и вештини: технички, концептуални и знаења и вештини од доменот на односите меѓу луѓето. Потребен и доволен услов за растење на менаџерот во лидер, и обратно-е беспрекорност во однос на односите со луѓето. Покрај тоа, лидерите, како и менаџерите, по правило имаат и одредени специфични знаења и вештини. Иако во практика, поимот лидер и поимот менаџер често се користат како синоними, потребно е да се истакне дека постојат одредени разлики помеѓу менаџерот и лидерот.

За менаџерот може да се каже дека е лице кое во управниот систем управува со состојбата каква што е. Усредоточен е на краткорочни цели, делегира и контролира. Карактеристично е дека тој дејствува во согласност со планот, но, и ги прифаќа целите на организацијата. Има улога на администратор, фокусиран е на системот и структурата. Менаџерот развива контрола и гледа краткорочна перспектива. Менаџерот се смета за човек кој очите ги држи на крајниот резултат. Може да се каже да менаџерот има и улога на имитатор, како и дека претставува класичен послушен војник. За некој да стане менаџер потребно е да тренира, но и да се грижи за тоа каде се наоѓа секој од неговите вработени.

Од друга страна, за лидерот може да се каже дека е лицето кое ја менува постојната состојба во организацијата и кое се соочува со долгорочни цели. Лидерот, исто така, сам поставува цели и ја следи својата визија. За некој да биде лидер потребно е да се фокусира на луѓето, како и да ги инспирира и охрабрува луѓето околу себе. Ваквата личност е иноватор кој има погледи на нови хоризонти и кој ги води неговите следбеници на нови места. За лидерите, често се вели дека се самите свои.

Може да се оцени дека секој лидер ги прави следниве четири работи:

1. Мора да има следбеници - лидер без следбеници е како воен лидер без војници.
2. Лидерите ги прават резултатите, а не популарноста- лидери кои не создаваат и немаат резултати, всушност, тие не се вистински лидери.

3. Лидерите мора да бидат пример за другите – кај лидерот постои ефектот на угледување на лидерот и земање пример од него.

4. Раководството е одговорност, пред сè, а потоа следи позицијата, насловот, привилегијата, моќта или парите.

Со оглед на тоа што менаџментот опфаќа поширока активност од лидерството, лидерство е составен, неодвоив дел од менаџментот, неопходен за ефикасно функционирање и работа на било која организација. Иако постојат одредени разлики меѓу менаџерите и лидерите, покрај поседувањето различни вештини и знаења, за да се биде успешен менаџер исто така е неопходно да поседува

дел од водечките лидерски вештини за да може да влијае на неговите подредени и да ги води према поставените цели на организацијата.

Може слободно да се каже дека способноста да се водат луѓето е поважна од сите други способности кои еден менаџер треба да ги има.

Врз основа на претходните заклучоци, може да се согледа следното: постојат значајни разлики меѓу менаџерите и лидерите, но исто така и дека успехот на еден менаџер е условен од поседувањето на различни карактеристики кои ги поседува лидерот.¹¹²

Менаџирањето е поврзано со ефикасното функционирање на организацијата, лидерството е поврзано со промените.¹¹³ Компаниите управуваат со комплексноста на планирањето, додека организирањето на организацијата започнува со развој на визија. Додека менаџментот ги реализира плановите преку организирање, лидерот во раководството е комуникација меѓу оние кои се на патот кон остварување на нивната визија. Конечно, додека во менаџментот, реализацијата на планот е обезбедена со контрола, така во лидерството, остварување на визијата се постигнува со инспирација.

Во 20 век, Рокфелер III напишал: "Организацијата е систем кој има своја логика, која се темели на традиција и инерција. Таа е во вистинска насока ако работите се направат на докажан и скром

¹¹² Z. Lukić, A. Mustafić, D. Došenović, (2015): *MENADŽMENT I LIDERSTVO*, стр.-76-77.

¹¹³ Kotter John P. (1998), *What Leaders Really Do*, HARVARD BUSINESS REVIEW ON LEADERSHIP, Harvard Business School Press, USA, стр.- 37.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

начин, а не ако се изложени на ризик и ако се бараат нови деловни патеки.¹¹⁴ Рокфелер, имајќи го овој став денес, тешко би се збогатил во 21-от век.

Со цел да се добие јасна слика за улогата на лидерите и менаџерите, истакнати се нивните различни позиции и улоги во организацијата¹¹⁵:

1. Менаџерот е администратор, лидерот е иноватор.

2. Менаџерот е копија, лидерот е оригиналот.

3. Менаџерот одржува, лидерот развива.

4. Менаџерот е фокусиран на системот и структурата, лидерот е фокусиран на луѓе.

5. Менаџер развива контрола, лидерот доверба.

6. Менаџерот во фокусот има краткорочна, а лидерот долгорочна перспектива.

6. Менаџерот прашува како и кога, лидерот прашува што и зошто.

7. Менаџерот ги држи очите на крајниот резултат, лидерот на хоризонтот.

8. Менаџерот е имитатор, лидерот е иноватор.

9. Менаџерот го прифаќа статус кво, лидерот го негира тоа.

¹¹⁴ Zaleznik Abraham (1998), *Managers and Leaders – Are They Different?*, HARVARD BUSINESS REVIEW ON LEADERSHIP, Harvard Business School Press, USA, стр.- 63.

¹¹⁵ Bennis Warren G. (2003), *ON BECOMING A LEADER: THE LEADERSHIP CLASSIC - UPDATED AND EXPANDED*, Perseus Publishing, USA, стр.- 39 – 40.

10. Менаџерот е класичен војник за слушање, лидерот е само свој.
11. Менаџерот е обучен, лидерот е образован.
12. Менаџерот се грижи за тоа каде сте, лидерот ве носи на ново место.
13. Менаџерот се занимава со сегашноста, лидерот се занимава со иднината.
14. Менаџерот работи со сигурност, лидер со веројатност.
15. Менаџерот се бори со сложеност, лидер со неизвесност.
16. Менаџерот е фокусиран на фактите, лидерот на одлуките.
17. Менаџерот наоѓа одговори и решенија, лидерот формулира прашања и проблеми.
18. Менаџерот бара сличност, лидерот бара разлика.
19. Менаџерот верува дека вистинското решение може повторно да се искористи во иднина, лидерот се прашува дали е потребно ново решение за иднината.
20. Менаџерот е задолжен за ефикасноста, лидерот е задолжен за ефективноста.

Интересно е семантичкото значење на менаџирањето и лидерството. Додека менаџирањето презема насоки, лидерството претпоставува движење кон целта. Одредување на насоката и управувањето, може да биде статичка карактеристика, бидејќи по одредување на насоката не значи дека оној кој ја поставил насоката, мора нужно да е на потег до

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

целта. Движењето кон целта, водството, мора да има динамична форма, бидејќи оној кој води до целта мора да биде во првите редови на овие промени.

Стандардот во денешните организации е дека тие се недоволно финансирани и управувани. Денешните дневни турбулентни промени во животната средина се синоним за потребата за поголемо влијание на лидерството во менаџирањето.

Потребни се идеи за да се преживее на пазарот. Лидер е оној кој продава идејата, менаџер е оној кој има за цел и настојува купената идеја да го чини помалку во пракса. Менаџерите секогаш се грижат за тоа колку чини, лидерите за цените воопшто не се грижат. Потребни се нови концепти за да се доближи организацијата поблиску до потрошувачите. Задачата на менаџерот е да се зачува даден концепт и во негови рамки да се постигне максимална ефикасност, лидерот ги крши валидните концепти и нуди нови, често неиспробани, свежи концепти и идеи. Потребен е организациски модел кој може да се носи со сите овие промени. Тоа би значело организирање на високи перформанси, каде лидерите во целата структура мислат на победа и каде нападите од животната средина ги претвораат во шанси за долгорочен раст и развој на пазарот.

ДИСКУСИЈА

Цел на оваа истражување беше да се увидат нивото на менаџментот на човечки ресурси и лидерството и нивните карактеристики, сличности и разлики, односно точно да се идентификуваат. Податоците презентирани во табелата која следи укажуваат на главната тематика на трудот, во која се изнесени заедничките ставови кои се видливи од ова истражување, а ги делат и домашните и странските автори.

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

ОСНОВИ НА СПОРЕДБА	МЕНАѢМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	ЛИДЕРСТВО
ЗНАЧЕЊЕ	КОНТРОЛА	ВЕРБА
АКЦЕНТОТ Е СТАВЕН НА	Менаџментот е уметност за систематско организирање и координирање на работите на ефикасен начин.	Лидерството е вештина да се водат другите со помош на примери.
СИЛА	управување	влијание
ФОКУС НА	донесување стабилност	поттикнување на промени
СТРАТЕГИЈА	реактивност	проактивност
ФОРМУЛАЦИЈА НА	политики и процедури	принципи и насоки
ПЕРСПЕКТИВА	Менаџментот има преспектива на краток опсег	Лидерството бара добра предвидливост

Табела 3- Заклучни согледувања на домашните и странските автори-(дело на авторот на овој труд)

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стили и видови

Од погоре изнесената табела на заклучни ставови, може да се согледа дека дека менаџментот се разликува од лидерството во смисла на:

- Додека менаџерите ја утврдуваат структурата и делегираат авторитет и одговорност, лидерите обезбедуваат насока преку развивање на организациската визија и комуникација со вработените и инспирација за нивно постигнување.

- Додека менаџментот вклучува фокус на планирање, организирање, екипирање, насочување и контрола; лидерството главно е дел од режијата на раководството. Лидерите се фокусираат на слушање, градење на односи, тимска работа, инспирација, мотивирање и убедување на следбениците.

- Додека лидерот добива авторитет од неговите следбеници, управителот добива свој авторитет врз основа на неговата позиција во организацијата.

- Додека менаџерите ја следат политиката и постапката на организацијата, лидерите го следат својот инстинкт.

- Менаџментот е повеќе од наука, бидејќи менаџерите се точни, планирани, стандардни, логични и повеќе од умот. Лидерството, од друга страна, е уметност. Во една организација, ако менаџерите се потребни, тогаш лидерите суштински.

- Додека менаџментот се занимава со техничката димензија во една организација или содржината на работата; лидерството се занимава со аспектот на луѓето во една организација.

- Додека менаџерските мерки ги оценуваат луѓето според нивното име, минатите евиденции, сегашната изведба; лидерството ги гледа и оценува поединците како потенцијал за нешта што не можат да се измерат, односно

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

се занимава со иднината и перформансите на луѓето, ако нивниот потенцијал е целосно извлечен.

- Ако менаџирањето е реактивно, лидерството е проактивно.

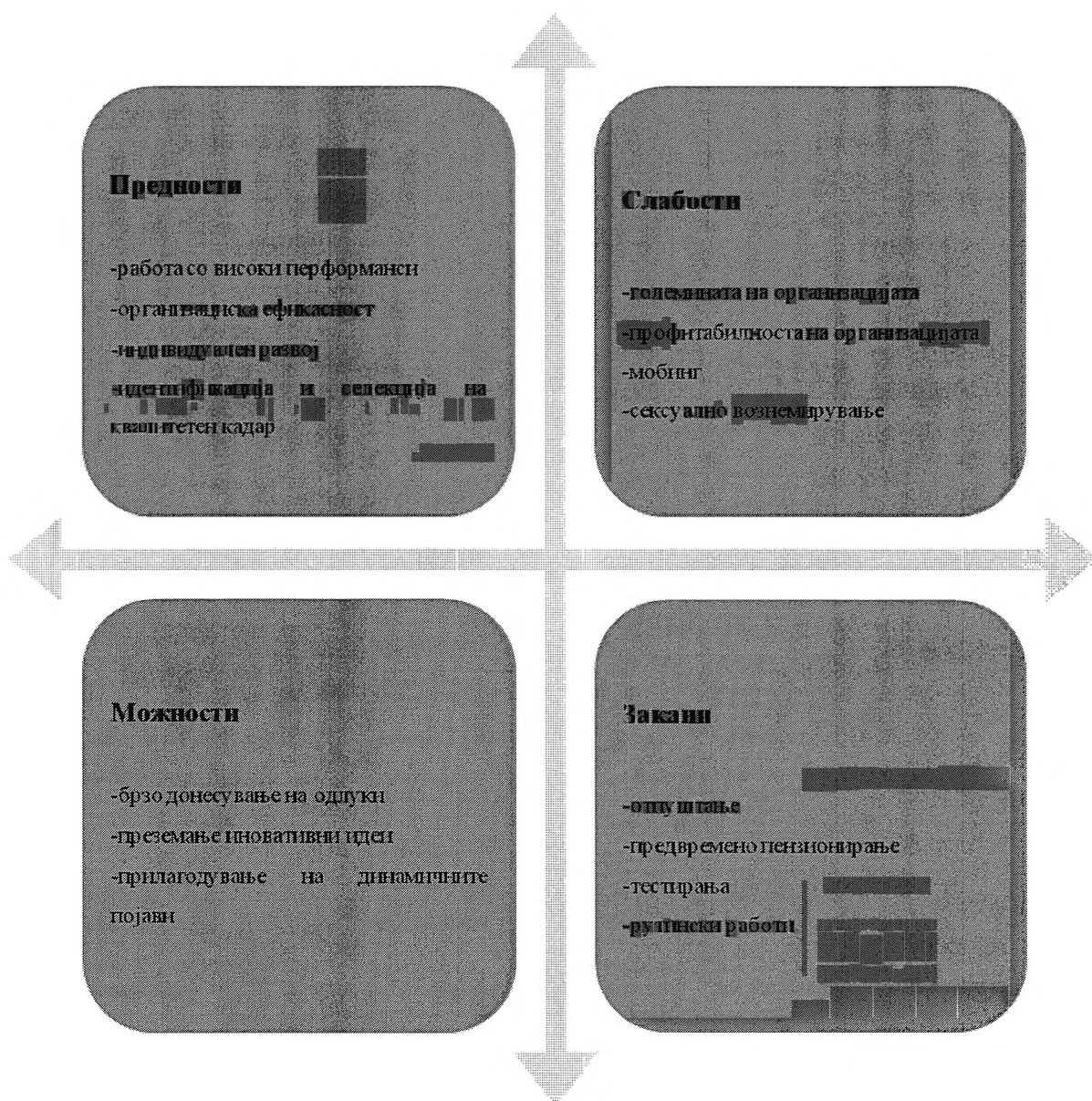
- Менаџментот се заснова повеќе на писмена комуникација, додека лидерството повеќе се заснова на вербална комуникација.

Организациите кои се менаџираат, а не се водени, не можат да служат како репер. Лидерството придружено со менаџментот поставува нова насока и ефикасно ги користи ресурсите за да го постигне тоа. И лидерството и менаџментот се од суштинско значење за индивидуалниот и организацискиот успех.

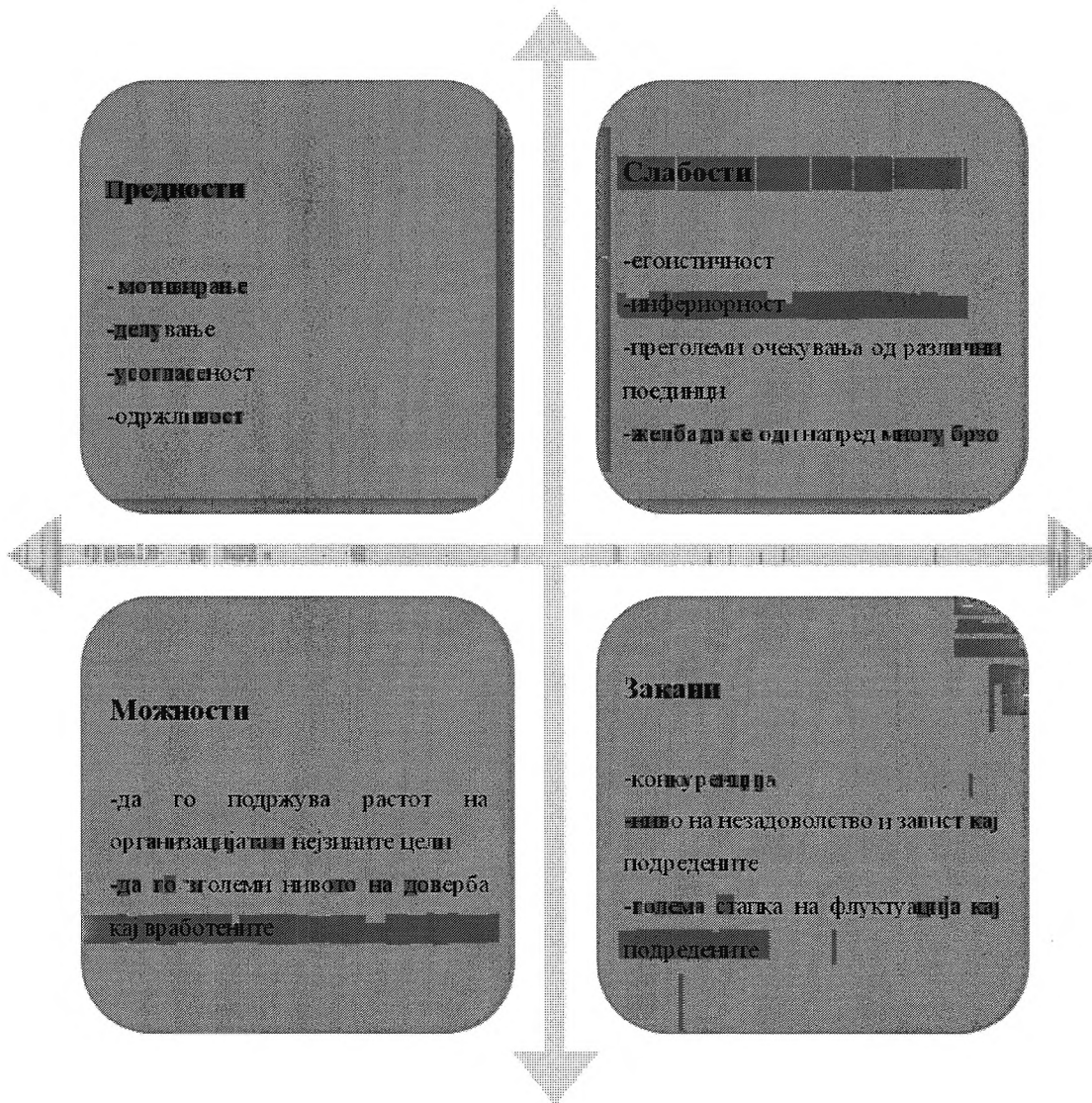
Последниот чекор од анализата на менаџментот и лидерството, е изработка на SWOT анализата. SWOT Анализа е корисна алатка за проверка каде точно се наоѓа субјектот на истражувањето, но и каде е неговата иднина.

Анализата е составена од внатрешни и надворешни фактори. Како внатрешни фактори се сметаат јаките и слабите страни (Strengths and Weaknesses), а како надворешни се сметаат можностите и заканатите (Opportunities and Threats).

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стиливи и видови



SWOT анализа 1- Менаџмент на човечки ресурси



SWOT анализа 2- Лидерство

ЗАКЛУЧОК

Менаџментот со човечки ресурси е процес на поставување и остварување на организациските цели преку своите функции: прогнозирање, организација, координација, обука и мониторинг-евалуација. Лидерство е: способност да влијаете, да ги натерате другите да ве следат, способност другите да се водат, односно човечката страна на бизнисот најчесто поистоветувана со поимот "учител". Интересот за лидерство се зголемил во почетокот на дваесеттиот век. Раните теории за лидерство се фокусираа на тоа кои особини се разликуваат меѓу лидерите и следбениците, додека подоцнежните теории ги гледаа другите променливи како што се факторите на ситуацијата и нивоата на вештини. Други размислувања ги истакнуваат аспектите кои го одвојуваат менаџментот од лидерството, нарекувајќи ги два сосема различни процеси. Менаџерот и лидерот често се користат за назначување на истата личност која води, меѓутоа, тие претставуваат различни реалности и главната разлика произлегува од начинот на кој луѓето околу се мотивирани. Разликата меѓу менаџер и лидер е едноставна. Менаџирањето е кариера. Лидерството е повик. Лидер е оној кој луѓето природно го следат по свој избор, додека менаџерот мора да се почитува. Менаџерот може да ја добие својата позиција на авторитет низ времето и лојалноста дадена на компанијата, а не како резултат на неговите лидерски квалитети. Лидерот можеби нема организациски вештини, но неговата визија ги обединува луѓето зад него. Лидерство и менаџментот се два поими кои често се користат наизменично. Сепак, овие зборови всушност опишуваат два различни концепти. Лидерството е главната компонента на промените, обезбедувајќи визија и посветеност неопходна за нејзина реализација. Лидерството е вештина која ја формираат образование, искуства, интеракција со луѓе и инспиративна, се разбира, пракса. Ефективното лидерство во голема мера зависи од тоа како неговите лидери ја

дефинираат, следат и споделуваат визијата со следбениците. Лидерството е само една важна компонента на режијата. Менаџерот не може да биде само лидер, исто така му треба формален авторитет за да биде ефективен.

Лидерството и менаџментот се неразделни по природа, таму каде што има менаџирање, има и лидерство. Всушност, квалитетите на менаџерот бараат лидерски вештини за да го инспирираат неговиот подреден. Во една организација, можете да видите како менаџмент, така и лидерство. Постои менаџер во одделот и голем број лидери кои работат со своите тимови во помагањето на организацијата во остварувањето на своите цели. Многу пати менаџерите ја играат улогата на лидери, исто така, на барање на организацијата. Значи, и двајцата функционираат заедно, како надополнување на едните со другите. Организацијата има потреба и од менаџмент и од лидерство за нејзиниот раст, развој и опстанок.

Заклучокот кој се добива од истражувањето спроведено за потребите на овој труд е дека менаџментот и лидерството мора да одат рака под рака. Во услови на новата економија, каде што вредноста се повеќе доаѓа од знаењето на луѓето, и каде што работниците повеќе не се недиференцирани зглобови во индустриска машина, менаџментот и раководството не се лесно разделиви. Луѓето ги гледаат нивните менаџери, но не само за да им доделат задачи, туку и за да дефинираат за нив цел. И менаџерите, како и лидерите, мора да организираат работници, а не само да ја максимизираат ефикасноста, туку да ги негуваат вештините, да развиваат талент и да инспирираат резултати. Истото важи и за лидерите. Не е доволно само да ги мотивираат вработените, потребно е и да знаат да ги организираат правилно, да менаџираат со сите аспекти на нивната личност, и со тоа да бидат добри учители кои нема да бидат насочени само кон остварувањето на целите на вработените, туку ќе настојуваат целите на вработените и нивните цели, да се поистоветуваат со целите на организацијата. Менаџерите се справуваат со однесувањето и работите што може да

бидат видени. Ефективниот менаџмент резултира со усогласување. Лицето со кое се менаџира, го прави тоа што му се пренесува и на кое е поучено. Влијанието на менаџерите доаѓа од авторитетот. Да се подобриш како менаџер, значи да ја подобриш способноста да даваш инструкции.

Лидерите работат со емоции и мотивации. Тие се помалку опишливи во однесувањето, но подеднакво систематски. Ефективното водство резултира со желба. Лицето што го водите сака да го направи она за што го мотивирате.

Влијанието на лидерите доаѓа од емоционални и социјални вештини. Да се подобриш како лидер, треба да ги развиваш своите социјални и емоционални вештини.

Лидерство без менаџирање е еднакво на сонување. Тим со водство, но без менаџирање, потребно е да има многу среќа за да се завршат работите како што треба.

Менаџирањето без лидерство е како бирократија без страст. Тимот со менаџирање без лидерство ретко се истакнува, ниту пак луѓето сакаат да работат во него.

Сепак, клучна сличност е дека двете вклучуваат мотивирање и влијание врз другите. Но, се подобруваат само со искуство, а во денешни услови и двете се неопходни.

Кои вештини треба е потребно да се развиваат повеќе, менаџерските или лидерските?

На никого не му се потребни и двата типа на вештини, туку тим со комплексни цели. Всушност, речиси е многу ретко кај една личност да се јават и менаџерски и лидерски способности во исто време. Навистина е значителен успех за организацијата доколку постојат повеќе лица кои се и менаџери и лидери истовремено. Она што е есенцијално е да се прават компромисни комбинации во кои, она што недостасува ќе има конкретна позиција и личност да го надополнува. Односно, ако недостасува лидер и на тимот му е потребен, може да се

најде некој чии вештини се надополнуваат со лидерските и да го направат она што ви недостасува.

Оттука, со овој труд се опишуваат сличностите и разликите помеѓу концептите, вклучувајќи оценка и критики за секој концепт, со што се постигнува целта на трудот и се дава придонес кон проучуваните појави.

Фокусот на менаџерот во денешни услови е насочен кон организацијата, и неговото или нејзиното однесување се гради врз основа на посветеноста на следбениците кон организациските цели, додека фокусот на лидерот е на следбениците, а постигнувањето на организациските цели е подреден исход. Степенот до кој лидерот може да го премести примарниот фокус на раководството од организацијата кон следбеникот е разликувачкиот фактор во класификацијата на водачите (лидерите).

Со оглед на тоа што лидерите се сметаат за харизматични и често им се восхитуваат и ги поддржуваат со голема почит, менаџерите често се сметаат за работници на организацијата со камшик во едната рака и мегафон за издавање наредби во другата рака.

Лидерството и менаџментот може да бидат слични на неколку начини, но тие имаат многу разлики. Се смета дека е невообичаено за едно лице да има вештини за да служи како инспиративен лидер и професионален менаџер. Во големите комплексни организации, овие две различни улоги уште потешко се асимилираат во една личност, и тенденција е да се постават лидерските вештини настрана во полза на менаџирањето со работните места. Разбирање на разликите помеѓу лидерството и менаџментот можат да обезбедат вработените да знаат кога и како да го применат секој сет на карактеристики во дадените процеси.

Одржување на разликата помеѓу менаџерското и лидерското однесување на концептуалното и/или практичното ниво го негира потрагата по "практична теорија" на лидерството. Ако менаџментот се смета за уметност, раководството и лидерското однесување се

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

неразделно испреплетени во организациска поставеност. Двете активности се дел од културната акција на една организација.

Термините лидерство и менаџмент, како и многу деловни поими, често се користат наизменично и во многу случаи тоа е неважно, бидејќи условите имаат јасни преклопувања. Сепак, постои важна разлика меѓу менаџерите и лидерите. Менаџер може да биде лидер, или лидер може да биде менаџер, но менаџер не е нужно лидер и лидер не е задолжително менаџер!

Користена литература :

1. Ангелоска Галевска, Н. (2005), *Планирање на научното истражување*, Скопје-Филозофски факултет
2. Бојациоски, Д. & Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје-Економски факултет
3. Беловски, В. (2015), *Видови менаџери и типови менаџери*, Штип
4. Гоцевски, Т. & Сапунџиева, К. (2008), *Основи на менаџментот и претприемништвото во образованието*, Скопје-Филозофски факултет
5. Гоцевски, Т. & Гоцевски, С. (2013), *Социјален менаџмент и активни социјални политики*, Скопје-Филозофски факултет
6. Гоцевски, Т. (2015), *Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор*, Скопје-Филозофски факултет
7. Димитров, Н. (2016), *Методологија на научно истражувачката работа*, интерна скрипта
8. Дракулевски, Љ. (1999), *Лидерство-основа за ефективен стратемски менаџмент*, Скопје
9. Ѓуровска, М. (2015), *Социологија на трудот*, Скопје-Филозофски факултет
10. Кралев, Тодор. (1996), *Основи на менаџментот*, Центар за интернационален менаџмент, Второ издание, Скопје
11. Мицески, Т. (2009), *Лидерство*, УГД-Економски факултет- Штип
12. Наумовска, Лидија: „Менаџмент на човечки ресурси”, Прв приватен универзитет Европски универзитет Република Македонија Скопје, 2008
12. Николовски, Т. (2000), *Психологија на трудот*, Скопје-Филозофски факултет
13. Пејковски, Ј. (1997), *Претприемништвото и развојот*, Скопје
14. Пејковски, Ј. (2010), *Мултинационални корпорации и стратемски алијанси*, Прилеп-Економски факултет
15. Рунчев, Н. (2010), *Кадровскиот менаџмент и квалитетот на економијата*, Економски факултет- Штип
16. Сталески, Јован, презентација креирана од 2012
17. Теодосиева, Билјана, Лекториран труд од 2017

18. Фалмер, Р. (1994), *Новиот менаџмент*, Скопје- Скај Агенција
19. Шуклев, Б. (2009), *Менаџмент*, Скопје-Економски факултет
20. Allport, Gordon W. (1961). *Pattern and growth in personality* (14 print. ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
21. ARGYRIS, C. & D. SCHON (1978), *Organisational Learning*. Reading. MA: Addison Wesley.
22. Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (10th ed.) Kogan Page, London.
23. Bartol M. Kathrin & David C. Martin (1998), *Management*, third edition, McGraw-Hill, Boston
24. Becker S. Gary . (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*.
25. Bogicevic, B. (2003), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd
26. Boje, D. (2000), "The Isles Leadership: The Voyage of the Behaviorists". *The Leadership Box*. Northern Michigan State University
27. Bromwich, R. and Simon Evans, D. (1992) *Culhwch and Olwen. An Edition and Study of the Oldest Arthurian Tale*, Cardiff: University of Wales Press.
28. Brunsson, Nils, and Bengt Jacobsson. (1999), "A world of standards".
29. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers Inc.
30. Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1981), *Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycle*.
31. Carlyle, Thomas. (1888), *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*, Fredrick A. Stokes & Brother, New York.
32. CAMPBELL P. JOHN, JEFFREY J. McHENRY & LAURESS L. WISE. (1990), *MODELING JOB PERFORMANCE IN A POPULATION OF JOBS*.
33. Coase H. Ronald, (1984), "The New Institutional Economics".
34. Collings D. G. & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach*
35. Commons John R. (1931), "Institutional Economics", *American Economic Review*
36. Cribbin, J.J. (1981), 'Leadership: strategies for organizational effectiveness'.
37. Douglas, McGregor (1969). *Theory Y: The integration of individual and organizational goals*. People and productivity.
38. Drucker, P. (1991), *Inovacije i preduzetnistvo*, Beograd

39. Drucker, P. (2000), *The Essential Drucker*, by HarperCollins Publishers, Inc.
40. Drucker Peter F. (2001), *MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21st CENTURY*, Harper Business, USA
41. Fiedler, F. (1971), *Review studies of the contingency model of leadership effectiveness*
42. Fiedler, F. E. (1986) "The contribution of cognitive resources to leadership performance", *Journal of Applied Social Psychology* 16
43. Fayol, H. (1916). *Industrial and General Administration*. Paris: Dunod.
44. GARETH, R. (2008), *Organisation Theory, Design and Change*. New Delhi: Pearson Education Publishing.
45. Gary Dessler. (2008), *Human Resource Management 10th Edition*, Prentice Hall
46. Gerald Matthews, Ian J. Deary, Martha C. Whiteman. (2003), *Personality Traits*.
47. Grant M. Robert. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, (Journal article)
48. Hay, Ian. (2012), "Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms".
49. HERSAY, P. & K. BLANCHARD (1977), *Management of Organisation Behaviour. Utilising Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
50. House, R. J. (1996) "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory", *Leadership* 7:
51. *History of Human Resource Management*, 2010
52. Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts.
53. Jones & Bartlett. (2014), *Doody's Premier Books Collection*.
54. Joseph Jaworski, *Synchronicity: The inner path of leadership*
55. Jovanović, Prof. dr Petar. (2006), *KAKO POSTATI DOBAR PROJEKTNI MENADŽER*, Viša škola za projektni menadžment - Beograd
56. J.D. Dunn & Elvis Stephens & J. Roland Kelley (1973), *Management essentials: Resource*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York
57. Kaiser, R.B., Hogan, R., & Craig, S.B. (2008). *Leadership and the fate of organizations*. *American Psychologist*
58. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Social psychology of organizations. 2nd ed. New York: John Wiley

59. Kim, H. and Yukl, G. (1995) "Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage model", *Leadership Quarterly*, vol. 6
60. Klerck, G. (2009). *Industrial relations and human resource management*
61. Kouzes James M., Posner Barry Z. (2003), *THE LEADERSHIP CHALLENGE*, 3rd Edition, Jossey-Bass, USA.
62. Kotter John P. (1998), *What Leaders Really Do*, HARVARD BUSINESS REVIEW ON LEADERSHIP, Harvard Business School Press, USA.
63. Laszlo Ervin. (1972), *The Systems View of the World: A Holistic Vision for Our Time*.
64. Likert Rensis, (1968), *The Human Organization, its Management and Value.*, McGraw-Hill, New York.
65. Lukić Z., Mustafić A., Došenović D., (2015): *MENADŽMENT I LIDERSTVO*
66. Luthans Fred & Schonberger Richard & Russel Morey (1976), *Introduction to management: A contingency approach*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York
67. Maslow, A. H. "A theory of human motivation". *Psychological Review*.
68. "Michigan Leadership Studies". Investopedia. Retrieved August 12, 2016.
69. "Ohio State Leadership Studies Explained with Examples"(2017)
70. Ohio State University (n.d.). Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)
71. Perry M. Smith & General Jeffrey W. Folley MA (2013)- *Rules & Tools for Leaders: From Developing Your Own Skills to Running Organizations of Any Size, Practical Advice for Leaders at All Levels*, Penguin Publishing Group
72. PETERS, T.J & R.H. WATERMAN (1982), *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
73. Peters B. Guy & Jon Pierre (2000), "Governance, politics and the state".
74. Pfeffer Jeffrey & Salansick R. Gerald (1978), "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective".
75. Porter's, *Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance*, 1980- (Journal article)
76. PSACHAROPOULOS, G. AND WOODHALL, M. (1997), *Education for Development: An Analysis of Investment Choice*, New York Oxford University Press.

77. Rauch, C.F. and Behling, O. (1984) *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*
78. Richard M. Emerson (1962), "Power-dependence relations", American sociological review.
79. ROBBINS, S. (1990), *Organization Theory. Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
80. Rogers (1983), "Innovation Diffusion Theory (IDT)".
81. Rousseau Jean- Jacques (1972), *On the Social Contract; or, Principles of Political Rights*
82. SCOTT, W.R (1992), *Organisations, Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
83. SENGE, P.M. (1992), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. London: Century Business.
84. Spencer, Herbert (1896), *The Study of Sociology*, Appleton
85. Stogdill, R. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York.
86. Stogdill, R. M. (1950). *Leadership, membership and organization*. Psychological bulletin.
87. Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). Leadership and organization. New York: McGraw-Hill.
88. Thomas Carlyle (1841), *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*
89. Tracy, B. (2014), *Management*
90. Vroom, V. H. and Jago, A. G. (1995) "Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation", *Leadership Quarterly* 6
91. Warren, B. (1989), *On becoming a leader, First edition copyright, Philadelphia*
92. Whitlock, C.R., Krumme, R.D. & Crivellone, D.P. (1990), *Menadzment u akcii*, Beograd
93. Yukl, G. (1994), *Leadership in Organizations. 3rd Edition*, Prentice Hall. Upper Saddle Rive
94. Lewin, K., Lippit & White (1994), *Study of leadership and "social climates"*
95. Zaleznik Abraham (1977), *Managers and Leaders: Are they different?*

Менаџмент на човечки ресурси и лидерство-стилови и видови

96. <https://www.scribd.com>
97. <https://mk.wikipedia.org>
98. <https://www.biznis-akademija.com>
99. <https://www.slideshare.net>
100. <https://www.informationvine.com>
101. <http://eprints.ugd.edu.mk>
102. <http://www.crnobelo.com>
103. <http://denar.mk>
104. <https://daily.mk>
105. <https://www.forbes.com>
106. <http://www.managingpartnerforum.org>
107. <https://www.slideshare.net>
108. <http://www.kafepauza.mk>
109. <https://www.ipsos.com/mk-mk>
110. <https://www.virgin.com/entrepreneur>
111. <https://leadershipnatives.com>
112. <https://www.brainyquote.com>
113. <https://www.pragatileadership.com>