С

***КОМУНИКАЦИСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВАЖЕН ФАКТОР ЗА УСПЕШНИ МЛАДИ ЛИДЕРИ***

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**


Ментор: Студент:

Проф. Д-р Анита Ристевска Катерина Стојановска-Генова


**СОДРЖИНА**


**Вовед.....3**

**Компетенција.....6**

**1.**Потекло и дефиниција на компетенција**….....6**

1.1 Поделба на компетенција.....8
1.2 Видови на компетенција.....9
1.3 Модел и развој на компетенцијата.....10
1.4 Фази на компетентност.....11
**2. Основи на комуникацијата.....13**
2.1 Дефинирање на комуникацијата.....13
2.2 Видови комуникација.....18
2.3 Формална и неформална комуникација.....19
2.4 Вербална, невербална и писмена комуникација.....19
**3. Поим и дефиниција за лидерство.....22**
3.1 Карактеристики на лидерството.....24
3.2 Карактеристики на лидерот и основа за ефекивно лидерство преку квалитетна кмуникција.....28
3.3 Стилови на лидерството.....35
3.4 Современи трендови во лидерството.....48
**4.Методолошка рамка на истражувањето.....56**
4.1. Проблем на истражувањето.....56
4.2. Предмет на истражувањето.....57
4.3. Клучни поими во истражувањето- Истражувачки прашања.....58
4.4. Цели и хипотези на истражувањето.....59
4.5. Варијабли на истражувањето.....62
4.6. Методи, техники и инструменти на истражување.....63
4.7. Популација и примерок на истражување.....64
4.8. Организација и тек на истражувањето.....68
4.9.Резултати од истражувањето.....70
**5. Дискусија и анализа на резултатите од истражувањето.....90**
**6.Заклучок.....92**
**7.Користена литература.....95**

***Вовед***

Успехот на секоја организација се потпира врз квалитетот на лидерството а лидерите, се пред постојан предизвик да ја трансформираат својата визија во акција, за постигнување на високи перформанси и остварување на целите на организацијата.

Целта на лидерите е да ги ангажираат другите да ја вложат целата енергија во постигнување на успех. Лидерите кои ја постигнуваат таа цел, успешно ја интегрираат фирмата и суштината на ефективното лидерство. Лидерот може да се дефинира како лице кое делегира или значително има влијание врз другите за да извршуваат одредени цели.[1] Покрај фактот дека лидерите мора да комуницираат за да функционираат во својата работа, го поставуваме прашањето колку комуникациските вештини придонесуваат во успехот на организациско ниво. Сите ние имаме искуство со лидери кои, инспирираат, воодушевуваат, мотивираат за да го добијат најдоброто од нивниот тим, без притоа да го следат секое нивно движење. Спротивно на тоа многу од нас имаат искусено и менаџери кои прилагаат строга контрола, планирање и недостиг од консултативен разговор. Од денешна перспектива, враќајќи се назад, можеме да кажеме дека теориите за лидерство не се однесувале на "лидерството" туку на она што се нарекува ефикасно управување. Промената морала да биде по фундаментална и по систематична и да даде резултати со кои што би се задоволиле очекувањата не само на врвниот менаџмент, туку и на сите заинтересирани страни. За да добијат конкурентска предност, фирмите правеле многу повеќе од подобрување на ефикасноста и зајакнување на контролата. Тие го менувале начинот на кој го управувале бизнисот а тоа би значело трансформација на системите кои биле воспоставувани со години, смена на цврсто утврдени култури и модифицирање на однесувањето кое долго време било наградувано со успех. За многу истражувачи станало јасно дека утврдувањето на јасни цели и структуирање на стимулациите се само мал дел од целокупниот предизвик за лидерството.

Заедничко разбирање за она што работи организацијата и каде таа се движи е особено важно во светот. 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.

[1] Mullins. L., (2004). Management and Organisational Behaviour, Pearson Higher, Education, Prentice Hall.

Само со силен лидер, стратешки способен и со интерперсонални вештини, ќе се промени обемот и големината потребна за да се трансформира една голема корпорација. Бидејќи веродостојноста и автентичноста се во суштината на лидерството, утврдувањето односно 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. [2]

Лидерите работат на постигнување на две основни цели: да изнајдат стратегии или решенија потребни за надминување на организациските предизвици и ефикасно и ефективно да ги имплементираат овие решенија. За да се подобрат напорите за спроведување, организациските лидери можат систематски да обрнат внимание на важни иницијативи, на мерењето и контролата на резултатите поврзани со посакуваните стратегии, на обезбедувањето награди и признанија за оние кои ќе ги постигнат стратешки цели, и на моделот на однесување преку пример во согласност со избраните решенија. Лидерите играат важна улога во нивните организации. Тие влијаат на перформансите на својот тим. Од нив се очекува да ја пренесат визијата на нивните подредени и да се осигураат дека резултатот е генериран според оваа визија. Ова значи дека лидерите треба да креираат една култура која промовира реализација на целите на компанијата. [3]

Времето на промени во кое живееме и работиме, бара постојано унапредување на нивниот индивидуален капитал на знаење. Лидерството со комуникацискиот процес е процес на превенирање и справување  со човечките ресурси.

Комуникациските вештини се рангираат веднаш по најбараните способности од страна на работодавачите.[4] Тие се клучен фактор во процесот на сопственото вработување, но и во процесот на вработување на други како и во постигнувањата, напредокот и кариерата на младите лидери.

[2] Antonakis, J., Day, D.V. (2011). The Nature of Leadership

[3] Avolio, B, J., Wahmbawa, F.O., and Weber, T.J. (2009). Ledership : Current t heories , Research, and Future Directions. Annual rewiew of Psychology; 60: 421-49.

[4] Nahvandi A: (2002) The art and science  of leadership. Upper Saddle River NJ, Prentice Hall.

Денес од лидерите се бара активно учество и критичко размислување не само за професионалните аспекти кои индивидуално ги допираат, туку и активно да се инволвираат во решавањето на проблемите , соопштувањето на решенијата на колегите и јавноста.

Предмет на истражување на оваа теза ќе биде лидерството и комуникациските компетенции кои со својата моќ го насочуваат лидерот по патот на целосен успех. Во тезата ќе се задржиме на вредностите што ги поседува лидерот, односно што ги преферира и му се неопходни во неговата улога при развој на пазарот на трудот а со тоа и синтетизирање на проучувањата и давањата на свој придонес за креирање на ефективно лидерство. Основаната цел на ова истражување е да се согледа значењето на комуникациските компетенции на лидерите.

## *1. КОМПЕТЕНЦИЈА*

1.1 Потекло и дефиниција на компетенција

Компетенција произлегува од англискиот збор ,,competence'' и претставува збир од знаења, вештини, ставови и однесувања на вработените за постигнување на резултати. Компетентност е способноста на лицето да ги исполни барањата на работата со која што се занимава.

Компетентност не е знаење и вештина за себе, туку соодветно однесување прикажано во специфични ситуации. Таа се состои од видлив дел (знаење и вештина) и невидлив дел (ставови, мотиви, вредности и лични карактеристики). Можеме да кажеме дека невидливиот дел е тој што има најсилно влијание врз однесувањето кое што исто така е ,,видливо,, на површината. Затоа луѓето со знаење и вештина не секогаш се најдобри работници. Надлежностите во социјалната работа подразбираат релевантно образование и способност да ги вршат работните обврски и да ги постигнат целите на социјалната работа во согласност со етичкиот кодекс на професијата.

Ако ја погледниме компетенцијата од друга страна ќе забележиме дека таа е способност но не вродена, а способност која се развила преку учење, искуство, опит, преку акумулација на знаењето и формирање на вештини.

Во литературата со години има контроверзност за разликата меѓу компетенција и компетентност. Дефинициите се толку многу што веќе е изгубена границата помеѓу нив и многу автори ги користат овие термини како синоними.

Компетенцијата не може да биде постигната целосно-засекогаш бидејќи таа зависи од динамиката на средината.

Според дефиницијата на TEN Competence, компетенцијата се разгледува како мерлива способност на одреден човек да дејствува квалитетно и ефикасно за справување со конкретни проблеми, настани и задачи кои се јавуваат во специфична ситуација и област (учење, работа, спорт итн). Кога ситуацијата, т.е настаните и резултатите се менуваат истото се случува и со описот за компетенција. Со други зборови компетенцијата има предвидлива вредност само во слични ситуации или настани.

Како што е дефинирано терминот компетенција за прв пат се појавил во една статија на авторот Крег. Ц. Лундберг во 1970г.со наслов,, Планирање на извршен план за развој. Во 1973г. Во статијата ,,Испитување на компетентноста подобро отколку на интелегенцијата'' на *David McClelland* е донесен заклучок дека врз основа на традиционалните тестови во училиште може да се предвиди идниот успех на луѓето во животот и работата.[5]

McClelland кажува дека коефициентот на интелегенција по никаков начин не може да гарантира колку човек ќе биде успешен во својата позиција. Публикацијата постига голем интерес и *McClelland* е вработен во Стејт Департментот на САД за да го подобри преоцесот на селекција на кандидати. Карактеристиките што ги разликуваат добрите изведувачи, психологот ги нарекува компетенции. На тој начин развива профили за компетенција за секоја позиција врз основа на интервјуа за однесување со најефикасни и најуспешни вработени.

- Се врши проценка на интелектуални способности, проучување на личноста, способност за концентрација, мотивација, емоционална стабилност и интелегенција, стилови за управување, лични и генерички компетенции.
- Методот кој се користи- Преку психолошки тестирања на вработените се мерат варијаблите за успешно вршење на работа. Тестови за интелегентност, невропсихолошки тестови, прашалници испитување на личноста. Прашалници за испитување на мотивацијат, за професионална ориентација и работни тестови.
- Категории кои се мерат - Мотивацијата, менталните и работните способности. Стилот на раководење, емоционалната стабилност, практичност и самодоверба.
- Обработка на резултатите - На кандидатот, работникот се презентираат во писмен вид на елаборат. Добиените резултати на лидерот му овозможуваат поадекватно рангирање на вработените. Ефективноста и ефикасноста на работниците ќе се зголеми ако им се доделат задачи, во согласност со нивните способности и карактеристики.

Компетенциите се дефинираат различно, тие не треба да се мешаат со квалификациите бидејки квалификацијата е најчесто детерминирана од аспект на задачата што треба да се заврши. Компетенцијата пак е поширока категорија и во себе покрај квалификација вклучува и многу други особини за индивидуата, односно нејзината способност активно да се вклучува во општествениот живот.[6]

[5] D-r Dejvid McClelland 1973 McClelland D.C., Testing for competence rather that intelligence. American Psyhologist, 1973.

[6] Collin (1989)

> Компетенциите се однесуваат на карактеристиките што го поткреваат и обликуваат однесувањето што е клучно за успехот на работата. [7]

## 1.2 ***ПОДЕЛБА НА КОМПЕТЕНЦИЈАТА***

Во огласите за работа често пати се среќаваме со термините ***стручни*** и ***клучни*** компетенции и се прашуваме какво е нивното значење.

*Клучни компетенции* **-**Општите или клучни компетенции се поврзани со специфичности во културата, стратегијата во комуникацијата и ги дефинираат општите вредности, знаења, ставови и вештини кои што вработените треба да ги поседуваат и покажат без оглед на нивото на нивната позиција.

Глобализацијата и модернизацијата во денешно време создаваат повеќе различни и меѓусебно поврзани светови. За подобро да функционира секој поединец треба да го совлада менувањето на технологиите и да се соочи со предизвиците кои ги носат самите промени. Во контекст на сето ова можеме да кажеме дека компетенциите кои му се потребни на поединецот со кои треба да ги исполни своите цели станаа се посложни, се бара повеќе владеење на одредени строго дефинирани вештини. Дефинирањето на компетенциите може да го подобри оценувањето за тоа како се подготвени младите луѓе и возрасните за предизвиците во животот. Поединецот треба да располага со широк спектар на компетенции со цел да се соочи со комплексните предизвици во денешниот свет на технологии и можности. Компетентноста е многу повеќе од само знаење и вештина, таа е и способност да се мобилизираат психосоцијалните ресурси во одредена ситуација. [8]

[7]Професор Д-р В.Михајловски ,,Избор и развој на кариери” (2010)

[8]Projects on competencies in the OECD context; Analysis of theoretical and conceptual foundations (1999) L.H Salganik, D. S. Rychen, U. Moser and J. Konstant.

Клучните компетенции можеме да ги подредиме во три категории:

I) Поединецот треба да биде способен да користи специфични алатки од информацискатa технологија и социо-културните вредности.

II) Тој треба да може се договара со другите и бидејќи ќе комуницира со луѓе од различни средини важно е да има комуникација во групи.

III) Поединецот треба да е спремен да ја преземе одговорноста над својот живот и да дејствува самостојно. И трите категории се тесно поврзани и формираат основа за идентификување на клучните компетенции.

Секоја клучна компетентност мора да:

- Придонесува значајни резултати за општеството и индивидуите ;
  Му помага на поединецот да ги изврши барањата важни во широкиот спектар на контексти и
- Да биде важна не само за специјалисти, но за сите индивидуи.

1.2 ***Видови на компетенција:***

***Според М. Армстронг*** има

- (*Однесување или така наречена „мека компетенција”*) која го определува начинот на кој компанијата очекува да се однесуваат нејзините вработени за да постигнат високо ниво на претставување и многу добри резултати во понатамошната работа. (Добра комуникација, емоционална интелегенција, отпор кон промени, екипност, ориентација, вештини за донесување на одлуки, вештини за мотивација, лидерство итн.)

*-(Техничка или тврда )* компетенција која ги дефинира специфичните професионални вештини и способности што вработените треба да ги знаат и умеат да ја вршат својата работа ефикасно.[9]

***Според Л. Спенсер и С. Спенсер*** пак одликуваме така наречени

-(„*Базни компетенции”)* тоа се потребните базни знаења, вештини и однесувања со кои се постигнува минимална или средна ефикасност во резултатите.

[9]Zwell Mihael, Creating a Competence, New York, 2000.

-(*Посебни компетенции*) со кои што се карактеризираат одличните изведувачи.[10]

***M. Zwell*** пак додава уште еден тип на компетенции кои ги нарекува „*трансформација*" надлежности кои се во дефицит за организацијата но ако се развиваат ќе придонесат за значително поголема ефикасност. [11]




### *1.3 Модел и развој на компетенција*

Како што веќе споменавме процесот на развој на компетентноста е доживотна серија на работење и одраз. Тоа бара посебни услови, правила, каде што почетниците ќе бидат водени од луѓето со понапредно ниво. Целта на развојот на компетенцијата е стекнување, употреба и размена на компетенции на вработените, неопходни за подобрување на нивната работа и обезбедување на разни услуги. Во пракса се користат многу традиционални методи на оценување на стручната работа во професијата, често методите се базирани на испитување и знаење на поединците со само неколку обиди да се проценат ставовите на професијат во пракса. Пристапите обично се многу едноставни и ограничени и затоа не успеваат да ја проценат различноста на работните практики или да им овозможат на поединците да го видат напредокот со текот на времето.

Развојот на некои професии во последните години во Советот ја нагласуваат потребата да се обезбеди компетентност на секоја професија да обезбеди максимални нивоа на соодветно ниво.

[10]Spencer L. M. & Spencer, Competence at Work, New York, 1993.

[11]Zwell M., Creating a Culture of Competence, New York, 2000.

Во практиката, се случуваат две рамки на развој на компетентност (врз основа на компетенции) една се однесува на општа пракса (рамка за општото ниво) и друга, која што се однесува на повисоко, професионално ниво (рамка за високи или консултант ниво). Развивањето на моделот за компетентност или какво однесувањето е потребно за успешна работа се дели на неколку принципи:

- Моделите на компетентност опфаќаат меѓу 6-12 компетенции
-Компетенциите мора да бидат присутни во сите акти и политики на управување. Тие мора да демонстрираат вистинско- практично однесување кое што е приспособено на неговата специфичност и култура.
- Компетенциите треба да бидат недвосмислени, разбирливи познати и прифатени како стандард за добри перформанси.
-Надлежностите мора да бидат поврзани со организациските перспективи , приоритети и визија за иднината на организацијата. Карактеризација на компетентноста треба да бида предмет на следење, мерење, и евалуација.

Според *Дрејфус и Дрејфус* петте нивоа на следење во развојот на компетенциите се : [12]

* ***Почетник***- засновано однесување, многу ограничен и нефлексибилен

* ***Искусен почетник***- вклучува аспекти на дадена ситуација

* ***Практикант*** – постапува свесно гледа долгорочно на целите и плановите

* ***Искусен практикант*** – ја согледува ситуацијата како целина и делува од своите лични убедувања

**Експерт*** - има интуитивно разбирање на состојбата и зумира на централните аспекти

**1.4 Фази на компетентност**

***Фази и принципи за изградба на компетентен модел на компанија***

Дефиницијата за компетентност се одвива преку четири клучни фази и секоја се карактеризира, со неколку поврзани подфази.

[12]Stuart E. Dreyfus; Hubert L. Dreyfus (Feb 1980), A Five-Stage Model of Skill Acquisition.

- *Фаза I Подготовка*

  Анализирање на состојбата – Појаснување на потребите и постигнување на цели. Појаснување на карактеристиките на компетенција што треба да се развијат, каде треба да се применуваат , колку и кои видови треба да се вклучат, целни групи што треба да опфатат. Вклучување на надворешни консултанти. Планирање на активности и обуки.

- *Фаза II Собирање на информации и развивање на компетенции.* Избор на правилни методи и модели за анализа. Подготовка на прашалници , фокус групи, експертни студија итн.Собирање на информации, идентификување и дефинирање на компетенции.

- *Фаза III Имплементација*

  Анализа на предизвиците и проблемите за спроведување на моделот за компетенција и развој на мерки за нивно надминување. Верификација и корегирање од страна на раководството. Интеграција во политиките за управување со човечки ресурси.

- *Фаза IV Ажурирање на моделот*

  Следење на пристапот на компетентност и мерење на ефикасноста на моделот. Корекција и стратегија од страна на компанијата.

## 2. ***КОМУНИКАЦИЈА***

### 2.1 Основи на комуникацијата

Комуникацијата е централниот феномен во организациите и е од особено значење за менаџментот. Како активност таа окупира голем дел од времето на менаџерите и со секое зголемување на менаџерската ефикасност или подобрување на комуникациските вештини директно или индиректно придонесува за подобрување на организациските перформанси. Во терминологијата на општествените науки комуникацијата е еден вид научна студија на производство, преработка на сигнали и симболични системи кои се користат од луѓето за примање и испраќање на пораки.[13] Таа се базира на отворени и директни односи меѓу вработените и менаџерите, притоа резултирајќи со подобрување на нивната посветеност, продуктивност и резултати. Се остварува низ размена на информации, идеи, одлуки, планови правила спогодби итн.
Луѓето се организираат заедно за да се постигне се она што неможе да се направи поединечно. Со добра комуникација се сплотуваат сите членови на организацијата и се движат во иста насока кон остварување на постоечката цел.
Преку анализа на организациите, менаџерите вработените и задачите, може конкретно да се потенцира средиштето на комуникацијата во организацијата и потребата од истата. Доколку сакаме подобрување и подобар ефект, треба прво да го разбереме самиот поим и какво е комуникација.

### Дефинирање на комуникацијата

По својата природа, комуникацијата е многу сложен мулти димензионален процес, чиј успех зависи од многу фактори. Организирањето на луѓето се постигнува преку комуникација. Таа е еден од оние човечки активности кои секој може да ги препознае а малкумина ги дефинираат на задоволително ниво.[14] Како што кажува Lee Tayler „Комуникацијата е добар пример за она што повеќе се зборува а помалку се разбира„[15] Таа може да се разбере како двонасочен процес кој се состои од последователно поврзани елементи. Разбирањето на овај процес може да овозможи анализа на

[13]Klaus, R, and Bass m (1982) Interpersonal Communication in Organizations. New York NY Academic Press 52
[14] Rogers E and Rogers R (1976) Communication in Organizations. New York
[15]Fiske. J (1990) Introduction to communication studies. London

комуникативните примери и дизајнирање на комуникативни програми кои одговараат на организациските потреби . Една комуникација може да се смета за ефикасна кога ја постигнува саканата реакција и одговор на примателот.
Комуникацијата се воспоставува на четири нивоа и тоа, интраперсонална, интерперсонална, организациска и макро општествена.
Организацискатa комуникација во своите почетоци се поврзува со бизнис информациите , бизнис комуникацијата и раната масовна комуникација во разни публикации кои се објавени во периодот од 1930-1950. Се до тогаш таа била опфатена единствено во предавањата на неколку професори. Денес веќе неколку публикации се издвојуваат како дела кои го прошируваат опфатот и ја препознаваат важноста на оваа комуникација која веќе ја нарекуваат организациска комуникација.
Нобеловецот Herbert Simon во 1947 пишува за ,, системите на организацијата и кажува дека таа е апсолутно есенцијална за организациите. [16] Подоцна низ 60, 70 и 80 години во голема мера се проширил опфатот на дисциплините кои гледаат на комункикацијата како нешто повеќе од обичен акт за пренос на некоја идеја.
Во 1990, влијанието на критичката теорија се чувствува преку голема концентрација на научниците кон способноста на комуникацијата да ги мотивира или демотивира организациските членови.

Начинот на кој индивидуите и групите комуницираат заедно го создава основниот стимул за активно креирање, и зацврстување на организациската култура.[17] Еден од најважните функции на организациската комуникација е идентификување на прекинот на врската меѓу културните вредности и начинот на кој организацијата работи. Комуникациските практики на вработените и менаџерите придонесуваат за хармонијата и ритамот на работата во организацијата. Ефективните лидери ги учат вработените за организациските вредности и како вредностите да ги трансферираат во работните активности.

Интраперсоналната комуникација се занимава со она што се случува во личноста односно како индивидуата процедира, складира и произведува пораки.

[16] Hargie O Dicison. D and Tourish D (1990) Communication in management. England Gower Publishing

[17] Simon H, (1947) Administrative behavior 4th edition. New York Free Press 208

Тука се вклучени елементи на перцепција, емоции, ставови и самосвест.
На ниво на интерперсонала комуникација фокусот е на изучување на комуникативните односи меѓу две личности или мала група. На ова ниво се вклучени развојот на врската, нејзино одржување и раскинување како и прфесионалната комуникација.
Комуникацијата на макро ниво е општествената комуникација. Овде фокусот е врз комуникациските особини и активности на големи општествени системи. Пр. Политички системи и структури, изразување на национални вредности норми и идентитет.
Горе наведените нивоа на комуникација ја отсликуваат комплексноста која е детерминирана на комуникацијата како поим и процес. Нејзиното дефинирање проучување и анализирање ја продлабочуваат нејзината важност од една страна а од друга пак ја разглобуваат на ситни делови кои само доколку вистински се истражат ќе доведат до полесно восприемање на самиот поим. Изминатата деценија сведочеше за експлозивен интерес од страна на научниците во оваа проблематика во светот на организациските односи.

Ова е во корист на организациите кои стануваат се по свесни за придобивките од ефикасната и ефективна организациска комуникација.

Ефективната комуникација мора да биде комбинирана со фер политики и системи за да се воспостават добри односи меѓу вработените и менаџерите. Организациската култура претставува збир на вредности, сфаќања и предпоставки кои произлегуваат од интеракциите на нејзините членови.[18] Сопствениците или менаџерите се интересираат за организациската култура како средство со кое можи да се подобри продуктивноста, ефективноста и ефикасноста. Различните комуникациски вештини се она што ја држи организацијата сплотена и која обезбедува основа за воспоставување на култура.
Поимот организациска комуникација не е нов но во последно време доживува поголем степен на интерес кај академските кругови кој доаѓа како одговор на потребите на организацијата. Прифаќањето на организациската комуникација е од суштинско значење за успехот на секој вид организација, независно дали е мала или голема.

[18] Clampitt, P. (2005) Communicating for managerial effectivness, California Sage publication – 55-56

### *2.2 Видови комуникација*

Различни автори користат различни формулации и поделби за дефинирање на видовите на комуникација но сепак без ралика на терминологијата сите тие се согласуваат за поделба на комуникацијата на *формална и неформална, писмена, вербална и невербална* како и комуникација *одгоре –надолу, и оддолу- нагоре* односно комуникација во една или две насоки.

Сите организации мора да имаат набљудение како нивните членови комуницираат меѓусебно, затоа што многу е веројатно опстанокот и развојот на организацијата да зависи од способноста на вработените да разменуваат важни информации. Иако не е докажано дека недостатокот на комуникација е единствена причина за организациски прблеми, сепак тоа е најчесто една од основните причини.
Според Hargie, O, Dickison во една организација, комуникацијата може да биде метаморфозно третирана како нејзин крвоток, мозок, централен нервен систем, нејзини артерии и кислород „ автопат" низ кој се движи бизнисот, како лепило кое ги држи двата дела во една целина заедно, како бензин кој го движи возилото.[19]

Тука можеби важноста на комуникацијата може да се спореди со чувство какво што е љубовта, не може да се квантифицира но може да се чувствува како потреба за живеење. Сите овие метафори ја нагласуваат улогата на комуникацијата и нејзината важност во пренесување на пораки и поврзување на различни делови. Важноста и значењето на организациската комуникација се согледуваат во врската помеѓу самиот процес на комуникација и организациските резултати, како што се посветеност и лојалност на вработените кон организацијата, задоволството помеѓу вработените, продуктивноста, ефективноста итн. Истражувањата покажуваат дека вработените кои се позадоволни со повратни информации посилно се идентификуваат со нивната организација. Едно истражување спроведено во Велика Британија помеѓу 2600 вработени во различни индустрии покажува дека најдемотивирачко во нивната работа е недостатокот на ефективна комуникација од менаџерите а тоа силно влијае на нивната работа. [20]

[19]Tourish, D and Hargie O. (2004) Key issues in organization communication. England Gower, Publishing 8

[20] Communication in management / Owen Hargie, David Dickson and Dennis Tourish

### *2.3 Формална и неформална комуникација*

Кога станува збор за стилот и целта на организацискатa комуникација таа се дели на формална и неформална. Формалната и неформалната комуникација всушност ја претставуваат официјалната или неофицијалната размена на информации.

Формалната комуникација претставува збир на информации пренесени строго преку правила и договори. Информациите свзани со политиката, плановите, процедурите итн, бараат по формални методи на изразување.[21] Формална комуникација имаме кога започнуваме нова работа и ни доделуваат работни активности и не информираат за целите и прогресот на организацијата.

Помеѓу методите за формална комуникација се состаноците на работа, пишувањето на меморандуми и официјални писма итн. Главната предност на формалната комуникација е тоа што официјалните, формални канали го олеснуваат пренесувањето на информации без да се одзема големо внимание на менаџерите. Треба да споменеме дека слабоста на овој вид комуникација е тоа што одзема подолго време и го попречува слободниот проток на информација.
Неформалната комуникација може но и немора да го следи синџирот на команда. Тука не постојат одредени норми и правила освен дека сите учесници треба да се разбираат едни со други. Традиционалната метода на отворени врати каде што вработените можат по секое време да се консултираат со своите менаџери е пример за неформална комуникација.[22] И покрај многуте предности неформалната комуникација има и некои недостатоци како што се заблуда, гласини, нејасни податоци итн.

Идентификацијата на комуникацијата како процес е едно од најважните дополнувања на комуникациската теорија во последните неколку години. Раните испитувања биле обид да се обезбеди модел со кој се истакнуваат важните фактори со цел да се разбере влијанието на разни комункикациски однесувања. Процесот на самата комуникација се дели на три дела, координирање и испраќање на пораката, примање и декодирање на пораката и повратна спрега каде што се гледа резултатот од пораката.[23]

[21] Kim, H, (2007) A multilevel sudy of antecedents and mediator of employee- organization relationship. Journal of Public Relations Research 167

[22]Easy communications – Communication solutions .hub. Formal communication

[23]Sommervile ,K. (2007) Hospitality employee management and supervision. John Wiley and Sons, Inc, 264- 265

За да се разбере било која комуникациска интеракција, потребно е да се увидат сите варијабли кои се однесуваат на ситуацијата и комуникациски и некомуникациски. Во текот на развивање на модел познати се три фази. Првите модели се линеарни и вклучуваат еднонасочни текови со дефиниран испраќач и примач. Тие се соодветни еинствено во ситуација каде што не е потребно да има повратна информација. помеѓу примачот и испраќачот.

Ограничувањата на линеарниот модел довеле до развивање на интеракцискиот модел кој што ја зема во предвид критичната важност на повратната информација и се фокусира на размена на информации. Овие два модела се премногу едноставни за да можат да ја објаснат организациската комуникација и токму поради тоа се развива и третиот модел – т.н трансакционен.[24]

Ова гледиште на комуникацијата како трансакција двдеува до три заклучоци.

Прво процесот на комуникација е сложен и динамичен.

Второ како процес, комуникацијата нема почеток и крај па обележувањето на учесниците како испраќачи и примачи е арбитрарно иако понекогаш и корисно.

Трето секој може истовремено да биде под влијание  и да влијае на секој друг учесник во трансакцијата.

Организациите се соочуваат со постојани промени, реалност на која менаџерите и вработените посветуваат големо внимание. Иако отсекогаш имало промени во едно свое дело Warren Bennis вели „ Со оглед на темпото на настаните  и турбулентната природа организациите се конфронтираат со огромни проблеми кога падот е неизбежен. Ова значи дека за да бидат успешни организациските системи треба да се обновуваат.[25]

Впрочем самата глобализација влијае на секој аспект од организацискиот живот затоа што меѓу поврзаноста на економиите од различни страни на светот достигнува невиден степен. Без разлика на позадината на промените, ефективните комуникациски практики се клучот за преживување во овај период.  Комуникациските вештини често не се рабираат сериозно но тие можеби се најважните аспекти на ефективните менаџери и вработените. Токму преку комуницирање се разменуваат идеи мислења и ресурси. Во секоја комуникација пораките кои се испраќаат се сврзани со емоции, мотивација и став на соговорниците едни спрема други.

[24] Мицески, Т, (2009) Менаџмент , интерен авторизиран материјал Штип. Економски факултет 181

[25]Warren Bennis менаџмент гуру американски организациски консултант и автор, познат како пионер во современите студии на лидерство

Во литературата како правила за ефективна комуникација , комуникациските вештини повеќе се однесуваат на формалната стрна на комуникацијата, игнорирајќи ги писмената и оралната како видови комуникација.
Како друга најактивна комуникациска вештина се појавува и слушањето прво од страна на оној кој ја прима пораката.
Способноста да се слуша активно а не да се апсорбираат само површински фактите туку да се испита и посуптилната содржина е суштинската вештина за комуникаторите.
Во продолжение претставуваме неколку вештини кои што треба да ги имаат и менаџерите и вработените во организациите:

- Да се одбираат само клучни пораки и да се пренесат на едноставен и јасен начин без непотребни и збунувачки детали.
- Пораката да биде едноставна и концизна, јасна и целосна.
- Вклучување на тиомот во дијалогот, сите учесници да земат учество во комуникацискиот процес.
- Да се поставуваат прашања со цел да се избегнат неразбирања, оној кој ја води дискусијата да поставува прашања во врска со неа со цел да се види дали е јасно на учесниците.
- Да се избегнува фокусирањето само на себеси и
- Да  не се носат заклучоци по предпоставки.
-

### *2.4 Вербална, невербална и писмена комуникација*

Пренесувањето на информации пораки, податоци и мисли може да биде направено преку разни медиуми. Еден од основните начини на комуникација е вербалното, невербалното и писменото комуницирање. Некои автори овде го вметнуваат и вербалното комуницирање притоа мислејќи на слики, знаци и симболи.
Вербалната и невербалната комуникација најчесто одат заедно притоа доставувајќи  ја пораката наменета за примачот истовремено. Иако се среќаваат и одделно во нормални ситуации се надополнуваат. Постојат многу бенефиции во вербалното доставување на информација до некого, едноставноста и брзината со која се доставуваат е една од предностите.

[26]Bennis W (1969) Organization Development  its nature origins and prospects Addison – Wesley Pub.Co 37

Вербалната и невербалната комуникација се изведуваат со директно обраќање, при што соговорниците се блиску едни до други. Притоа говорот на лицето, на телото, како и тонот на зборување кои се користат исто така даваат тежина на информацијата која што се пренесува. Многумина  реагираат на тоа дека и покрај тоа што електронската пошта и другите електронски комуникации се многу развиени вербалната комуникација е подобра поради тоа што нуди многу по персоналана интеракција и подпомага во искажување на емоции.

При комуницирањето треба да се внимава начинот на кој се соопштува пораката на соговорникот и какво влијание ќе има таа врз него. Доколку пораката која што треба да се испрати е комплексна и официјална или за поформална публика тогаш писмената комуникација е методот кој што треба да се употреби. Колку е пораката по долга и по сложена толку е подобро да биде предоставена во пишана форма.[27]

Преку писмена комуникација се гарантира дека секој вклучен во неа ја има истата информација.Со овој метод имаме и гарантиран доказ што би можело да биде важно за во иднина за докажување на факти. Постојат мал дел на истражувања посветени на прашањето дали лидерите се свесни за тоа како нивното невербално комуницирање е прифатено од нивните вработени.

Две независни истражувања покажуваат дека некои од невербалните нчини на комуникација се спонтани  додека пак други носат испланирани пораки исе применети на стратешки начин. [28]  Работата на лидерот е да ги придвижи луѓето од таму каде што се сега до таму каде што треба да бидат. Со цел да креира една иновативна и продуктивна организација која вообичаено се остварува преку вербалната комуникација како што лидерот ги искажува својата визија цел и насоки на состаноците кои ги имаат.[29]

Емоциите на лидерот кажани преку невербална комуникација особено гестовите кажани со раце и мимики можат многу повеќе да влијаат на следбениците.

Mehrabian забележал дека „луѓето се наклонети кон луѓе или нешта кои тие ги сакаат, евалуираат позитивно или преферираат а имаат одбивност од луѓе или нешта кои што не ги сакаат и се негативни.[30]

[27] [28] [29] Buck, R., & VanLear, C. A. (2002): Verbal and nonverbal communication: distinguishing symbolic, spontaneous, and pseudo-spontaneous nonverbal behavior, *Journal of Communication*

Richmond и McCroskey во 2008 посочија дека колку по позитивна е една личност и комуницира на неформален начин толку е по прифатена од луѓето и ја преферираат во своја близина. Иако ова истражување било направено во врската наставник учител се претпоставува дека истото важи и за врската лидер- следбеник.[31]

Beattie и Shovelton во 1999 година направиле експеримент во кој користеле видео или аудио исечоци за да ја тестираат способноста на студентите во откривањето на значењето на некои чести и метафорични движења со рацете. Она што тие го откријa е дека студентите кои ги гледаа видео снимките подобро го откриле вербалното значење на приказната отколку оние кои ги слушнале само аудио снимките. Beattie и Shovelton покажаа дека гестовите имаат големо значење.[32]

Истражување направено во далечната 1976 од страна на Gitter, Black и Walkley забележаа значителен ефект на невербалната комуникација додека студентите следеле презентација на лидер.Сепак, неколку форми на невербална комуникација беа вклучени, а термините кои ги опишуваа – односно „силни“ или „слаби“ не даваат поголем опис на значењето на невербалното.[33] Ова беше првата нотација на можни разлики помеѓу невербалните гестови, се додека шпанскиот истражувач Maricchiolo во 2011 не посочи продлабочен поглед на „позитивните“ наспроти „негативните“ гестови со рацете. Оваа студија се обидува да ги операционализира гестовите со рацете во позитивни, навредливи и неутрални гестови. Анализите покажаа дека постои разлика помеѓу овие три групи на гестови и дека оваа разлика може да биде измерена во зависност од брзината на перцепирањето од страна на публиката.[34]

[30.31.32.] Flynn, J., Valikoski, T-R, Grau, J. (2008): Listening in the business context: Reviewing the state of research. The International Journal of Listening

[33.34]Choi, Y. S., Gray, H. M., & Ambady, N. (2009): *Nonverbal Communication in Human Interaction*, Wadsworth, Cengage, Boston, MA

***Лидерство***

***3***. Поим и дефиниција за лидерство.....

"Лидерот мора да биде способен да ги сподели знаењата и идеите

за да пренесе чувство на итност и ентузијазам на другите."

Gilbert Amelio

Кога сме кај дефинирањето на лидерството, треба да се истакнат и карактеристиките на лидерот. Секоја личност има свое специфично однесување кое што се карактеризира со доследност, единство и особеност.
Доследност значи дека човекот во слични ситуации се однесува на сличен начин. Самосвеста на личноста значи да се има длабоко разбирање на емоциите, слабостите силите и потребите. Луѓето со силна самосвесност имаат висок степен на препознавање како нивните чувства влијаат на нив самите и на нивната околина. Во случај кога овие лидери знаат дека нивната работа не оди во правилна посока тие многу прецизно и внимателно го планираат времето и работата и ја завршуваат задачата во согласност со барањата.Само-свеста го проширува разбирањето за сопствените вредности, цели и затоа лицата со висока свест можат да зборуваат точно и отворено за своите емоции и најчесто наоѓаат енергична работа која е во согласност со нивните вредности и долгорочни цели. Единството значи дека неговото функционирање е организационо и дека одделните психички способности и процеси дејствуваат интегрирано и усогласено. Кога на пример ќе му се случи нешто трагично на човек, тој не само што ќе развие соодветни чувства на тага и болка туку и неговото мислење неговиот темперамент неговите желби и карактеристики ќе бидат усогласени со тој настан. Емоциите претставуваат клуч за професионален успех. Емотивно силната личност најмногу ги користи своите потенцијали и не дозволува околината да ја доведе во прашање нејзината положба. Најновите истражувања покажуваат дека за успехот во животот не е толку важен умствениот коефициент мерен со тестовете за интелегенција колку што е важен емоционалниот коефициент.

Може да кажеме дека само свесните луѓе се и по самоуверени и веројатноста да не ги искористат своите способности е многу помала. Знаат кога и како да побараат помош но најчество дејствуваат со своите сопствени сили. Луѓето со лидерски цели не се мотивирани само од поголемата плата или титулата на лидер во компанијата а и од внатрешната мотивација и емоционална желба за постигнување на целите што подобро. Првите знаци со кои што препознаваме еден ваков лидер е љубовта кон работата и гордоста од тоа што е постигнато. Секогаш бараат нови пристапи во работата и многу се посветуваат на организацијата. Лидерите кои ги поседуваат овие карактеристики обично си оформуваат тим од менаџери кои што имаат карактеристики на оптимизам и посветеност.

Од сите димензии на емоционалната интелегенција, емпатијата е таа која што се препознава нај лесно. ,,Емпатија,, сама по себе не значи јас сум добро, ти си добро а за еден лидер емпатија е смислено единство на чувствата на вработените со останатите фактори во процесот на донесување на интелегентни одлуки. Таа е важна во лидерството денес од неколку причини :

1. Зголемување на употребата на тимот. Лидерот мора да има сенс и разбирање на гледните точки на сите членови на тимот. Тој превзема неколку чекори и методи- разговор еден на еден со секој член. Го води тимот во насока на обединетост, надминување на пречките и фрустрациите. Накратко можеме да кажеме дека емпатијата ја овозможува ,,емоционалната шминка на тимот,,
2. Емпатијата има клучна улога во задржувањето на талентите. На лидерот му е потребна емпатија за задржување и развивање на добрите менаџери, затоа што кога тие си заминуваат со себе го носат и своето знаење и она што го стекнале во изминатиот период. Во бизнис средите во денешно време емпатијата не е многу применета и
3. Глобализацијата е уште една причина за порастот на важноста на емоционалната интелегенција на лидерот. Луѓето кои што имаат усогласени суптилности во говорот на телото можат да ја разберат пораката уште пред таа да биде изговорена.



3.*1 Карактеристики на лидерството*

Поимот лидерство станува доста актуелен во изминативе години. Често слушаме за, харизматичен, авторитативен или успешен лидер, а лидерството како појава стана многу интересно за истражувачите, политичарите и бизнисмените. Да се биде лидер не значи задолжително и успешен лидер. Успешното лидерство зависи од тоа колку поединецот е спремен да создаде модел кој ќе се следи дури и во неповолни услови за работа.

Лидерството е извор на лидерска моќ. Како поим е дел од менаџментот и претставува моќ, способност и знаење на една личност на различни начини да комуницира со другите луѓе во насока на реализација на деловни идеи и цели. Моќта е тесно поврзана со лидерството и е многу важен фактор во него. Поврзана е со лидерството бидејќи е составен дел на способноста да се влијае на другите. Има два важни фактори кои што влијаат на тоа колку менаџерот ќе биде успешен во улога на лидер, видот и количината моќ која ја поседува личноста. Моќта не е нешто статично, таа се менува со текот на времето, а тоа се должи на промените во условите и постапките на поединците. Има разлика меѓу поимите авторитет моќ и влијание.

Авторитет е право на употреба на сила врз други, моќ е способноста да се примени сила на други а влијание е вистинска употреба на сила на други.
Постојат повеќе видови на моќ која што лидерот може да ги користи. Секоја од дадените моќи може да ги користи во различна степен.[35]

[35]Bahtijarevic, S.F. Management ljudski potencijala, Golden marketing Zagreb

*Легитимна*

*Моќ на принуда*

*Моќ на наградување*

*Експертска моќ*

*Референтна моќ*

***Првите три извори на моќ се од формална природа и произлегуваат пред се од место кое поединецот го има во организационата структура. Експертската моќ и референтната моќ се поврзани со карактеристиките кои тој ги стекнува на основа на сопственото знаење.***

Лидерство подразбира постоење т.е влијание кое го врши лидерот на неговите следбеници. Лидерството е дел од менаџментот и претставува моќ, способност и знаење на една личност, на различни начини да има влијание на другите луѓе во насока на реализација на целите и деловните идеи.[36] Лидерот треба да ги мотивира и да ги активира вработените во компанијата а тој е личноста која што треба да извршува специфични лидерски улоги. При водење на бизнис, потребно е лидерот да воведува некои промени.

***Легитимната моќ*** произлегува од позицијата која поединецот ја има во организацијата. Поединецот кој ја поседува легитимната моќ, има право, на основа на својата позиција или овластувања кои ги добива од страна на формалните авторитети, да пропишува однесување за другите поединци. Лидерот кој има легитимна моќ, има можност да го одреди однесувањето на членовите на тимот и така да оствари влијание на нивното однесување во врска со остварувањето на целите на организацијата.

***Моќ на принуда*** се базира на стравопочитување кое вработените го имаат кон лидерите.

Членовите на тимот сметаат дека ќе бидат казнети или лишени од нешто за што тие се грижат, доколку не се однесуваат онака како што лидерот очекува од нив.

***Моќ на наградување*** се базира на овозможување на позитивен поттик согласно посакуваното однесување. Лидерот има можност да го награди однесувањето на неговите вработени, а тие настојуваат да се однесуваат онака како што посакува лидерот, очекувајќи дека тој ќе ги даде ветените награди.

[36]Jovanović P.: *Kako postati dobar menadžer*, Grafoslog, Beograd, 1997.,

***Експертската моќ*** произлегува од стручноста и знаењето на поединците. Доколку лидерот е стручен во својата работа, тогаш вработените посебно го ценат поради неговата стручност и компетентност и настојуваат да се однесуваат онака како што тој сака. Оваа моќ е посебно посакувана од лидерите.

***Референтна моќ*** произлегува од идентификацијата, поистоветувањето на вработените со лидерите поради неговите лични особини, положбата, статусот, успехот и другите карактеристики, и го насочуваат своето однесување според желбите на лидерот.

Во теоријата се споменуваат три основни методи на влијание. Тоа се: авторитет, уверување и контрола.

*Авторитет* е метод на влијание кој произлегува од легитимната моќ.

*Уверување е* метод со кој се влијае на поединците, доброволно да се однесуваат на одреден начин, надвор од лојалност, послушност, верност или почит спрема влијателната личност. Овој метод претставува одраз на експертската и референтната моќ.

*Контрола* претставува метод на влијание при кое се бара од поединците да се однесуваат на одреден начин, а тоа се заснова на давање или скратување на нешто за што поединците се грижат. Овој метод е одраз на моќта на наградување и принуда.[37]Во конкретни случаи лидерите при влијанието на однесувањето на следбениците би требало да ги користат сите основи на моќта, освен онаа на принуда. Анализите покажуваат дека подобри резултати се постигнуваат кога се користи експертската моќ и моќта на наградување, отколку при употреба на легитимната моќ.

Покрај овие пет основни извори на моќ, денес се зборува и за уште неколку исто така значајни извори. Тука е пред се моќта на позиција која произлегува од формалниот авторитет. Денес се смета дека од моќта на позиција произлегуваат легитимната моќ, моќта на наградување, принуда и информационата моќ.

Во литературата постојат различни пристапи и дефиниции за лидерството. Според Northaus[38] лидерството е процес преку кој лидерот врши влијание на група луѓе за да се остварат заедничките цели.

[37]Certo S.: Principles of Modern Management, Allin and Bacon, Boston, 1988

[38]Достапно на: www.sagepub.com/upm-data/33554_Chapter1.pdf ,стр. 1

Според Jukl[39] лидерството претставува влијание на другите за да го разберат и да се согласат околу тоа што треба и како треба да се направи и како процес за олеснување на индивидуалните и колективните напори со избраните цели. Додека Kotler[40] смета дека лидерство е способност да се мобилизираат оние кои сакаат да се борат за реализација на целите на компанијата.

Поаѓајќи од овие дефиниции за лидерство може да се истакнат следниве компоненти:

- *лидерството е процес,*
- *се случува во контекст на групата,*
- *вклучува влијание на другите и*
- *вклучува постигнување на целта која лидерите ја делат со вработените*.

Во натамошното истражување накратко ќе бидат елаборирани компонентите на лидерството.

Дефинирањето на ***лидерството како процес*** подразбира влијание на лидерот врз следбениците или влијание на следбениците врз лидерите кое може да биде позитивно или негативно.

***Лидерството како влијание*** е способност да се влијае на своите подредени и своите шефови за извршување на работата во организационен контекст.

***Лидерството во контекст на групата*** претставува влијание на група луѓе кои имаат заедничка цел.

***Лидерството секогаш вклучува постигнување на цели***, бидејќи група луѓе на различни начини секогаш е насочена кон остварување на одредена задача или постигнување на некоја крајна точка. Лидерите ги делат целите со своите подредени така што заеднички работат на нивното остварување. Лидерите не се подобри од следбениците, ниту се над нив.




[39]Kotler J.P. ( 1996) *Leading Change*, Harvard Business Scholl Press, Boston, str. 30

[40]Достапно на: www.sagepub.com/upm-data/33554_Chapter1.pdf ,стр. 1

Во последните 20 години сведоци сме на обновениот интерес и фокус на харизматично и трансформациско лидерство и овај интерес се совпаѓа со значајните геополитички, општествени и економски промени. Организациите се соочуваат со потребата да се прилагодат или да пропаднат. За да се прилагодат потребно е да развиваат нови технологии и да превземаат ризик.

### *3.2* ***Карактеристики на лидерот, неговата личност и основа за ефективно лидерство преку квалитетна кмуникација***

Лидерот можеме да го дефинираме како лице кое што има големо влијание врз другите и нивните дејствија. Едноставно лидерството е комбинација од стратегија и карактер. Комуникациските вештини веројатно се нај важниот фактор на ефективниот л,идер. Во лидерството е неопходно поединецот да ги пренесе идеите и мислите на вработените а тие да понудат повратна информација, така што компетенцијата ќе биде подобра во целина. Лидерите најчесто ги решаваат проблемите на вработените со што создаваат мирна и стабилна работна
средина. Лидерската комуникација е контролиран и намерен трансфер на знаење со кој лидерот има влијание на една личност, група, заедница или организација.
Истражувањата ретко се согласуваат за тоа како најдобро се дефинира лидерството, но повеќето се согласуваат дека лидер е поединец кој управува, води, мотивира или инспирира други луѓе. Преку ефикасна комуникација тој е секогаш, еден чекор пред другите.
Питер Дракер вели- лидерите кои што работат најефективно никогаш не велат јас. Лидерството и менаџментот честопати се поистоветуваат но не се однесуваат на иста работа. На лидерот може да му недостасуваат –координирање, оперативно планирање, и буџетирање карактеристични особини за менаџерите а пак на манаџерите да им фалат мотивација, инспирација и волја, својствени карактеристики за еден лидер.
Во литературата за водството често се користат поимите лидер, раководител и менаџер. Според многу компетентни стручни лица, лидерите се разликуваат од менаџерите и сопствениците т,е шефовите.
Шефот ги користи вработените а лидерот ги развива,
Шефот шири страв а лидерот довреба,
Шефот си препишува заслуги а лидерот ги придава таму каде што е потребно,
Шефот е твој шеф а лидерот колега,
Шефовите мислат на краток рок а лидерите на долг,

Лидерот го креира потткинувањето на визијата за иднината во која следбениците веруваат, тој има мисија со која настојува да ја разбуди во луѓето емоцијата и мотивите, додека пак менаџерот е повеќе „решавач на проблемите“, ориентиран кон организирање на работата и спроведување на конкретен деловен план,кој секако се вклопува во постоечката визија.

Лидерот е поставен да ги мотивира луѓето, да ги убедува, додека менаџерот има цел да работи на анализа на одредени ситуации и на рационално контролирање на извршувањето на работите, со помош на награди и казни. Лидерот извршува цела редица различни значајни функции: креира визија, утврдува групни вредности и норми, служи како пример и модел за идентификација, ја координира работата, ги контролира внатрешните односи помеѓу членовите на групата, го планира начинот на остварување на задачите, посредува во случај на внатрешни конфликти и управување со конфликти, пофалува, охрабрува, но исто така, обвинува, ја претставува својата група пред другите и така натаму.

Основните примарни задачи на лидерите се: да се осигура дека вработените не само што ја разбираат мисија, туку исто така и да се усогласат со неа, да „живеат" и „дишат" во согласност со мисијата на компанијата, да го унапредуваат својот тим, да изградат самодоверба кај членовите на тимот, со помош на искреност, отвореност и пофалби да создадат доверба во својата организација, да зрачат со позитивна енергија и оптимизам, да прават непопуларни одлуки и храбри потези итн. Личната комуникациска врска помѓу менаџерите, лидерите и вработенте претставува основа за градење и одржување на позитивни односи во самата организација. Кога вработените имаат можност да се сретнат со своите менаџери да зборуаат со нив и да партиципираат со свои идеи, тие се чувствуваат по емоционално поврзани, посветени и ангажирани со желба и напорна работа да придонесат кон резултатите на организацијата. [41]

Без квалитетна комуникација едноставно не е можно да се остварат лидерските функции- да се утврдат односите и целите, да се изработат плановите, да се организираат луѓето и другите потребни ресурси, да се изберат кадрите и да се води грижа за нивниот развој.[42]

[41]Debora.Baret – Прирачник за бизнис стратегија Емералд групаИздавачка дејност, 2006 стр. 385-390

[42]Aviolio J. Zhu. W. Koh W. and Bhatia P. (2004) Transformational leadership and organizational commitement : mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behaviour, 25.

Важноста и вредноста на силни позитивни односи меѓу членовите на организациите е нешто што никако не смее да биде игнорирано од организациите. Зајакнувањето на односот меѓу вработените  и менаџерите може да биде голема добивка за организацијата а еден многу јасен начин за подобрување на односите е преку ефективна и добро испланирана комуникација. Способноста да комуницира ефикасно е она што му овозможува на менаџерот да се движи кон лидерската позиција, да направи звучни одлуки, и да ги заврши работите. Како перспектива на лидерот е да докажи дека поседува основни карактеристики на комуникациски вештини кои ќе станат ефективни во поголеми и покомплексни организациски ситуации. Лидерството секогаш вклучува постоење на цели бидејќи група на луѓе на различни начини е насочена кон остварување на одредена задача. Лидерите не се подобри ниту се над нивните следбеници, тие се меѓусебно поврзани на начин кој од нив бара разбирање во меѓусебните односи.

Лидерството во голема мера е уметност. Тоа е поведение и активност која предвид вредносниот систем на луѓето и нивните интереси истовремено ги мотивира да ги извршуваат задачите кои им се зададени, на најдобар можен начин, како и да го развиваат нивното творештво и потенцијал во корист на претпријатието во кое работат. Лидерството е интегрален дел од ефективното владеење. Во својата дефиниција познатиот теоретик на менаџментот Питер Дракер, вели дека "Лидерство е способноста да се изведе ефикасноста на човековата активност на нивото на повисоки стандарди, а исто така и на способноста да се формира личност, излегувајќи зад обичните ограничувачки рамки." Лидерството се манифестира во меѓучовечки односи. Таа е поврзана со постигнувањето на целите, така што следбениците можат да ги перцепираат како свои. Ефикасно управување е невозможно без раководство.

Во раководството, силно е изразена активната позиција за постигнување на целта. Лидерот користи различни методи, техники и алатки за да постигне одредена цел. Во оваа смисла, лидерството значи акција, додека моќта е повеќе држава. Лидерството е дел од менаџментот без да биде идентично со него. Таа ја изразува способноста да ги мотивира напорите на соработниците за спроведување на стратегијата на компанијата. Исто така е прифатено како процес на влијание врз подредените. Ова влијание е доброволно, споделено од двете страни, врз основа на еднонасочни интереси и вредносни ориентации.

Лидер е оној раководител, кој умее да ги обедини соработниците да ги инспирира во заедничката активност, да ги "осудува" на идеи кои ги надминуваат нивните непосредни интереси.

Три се силните влијанија на лидерот како менаџер;
- неговиот статус;
- неговото знаење и авторитет;
- довербата на подредените.

И покрај бројните студии во теоријата, не постои едно мислење за личноста на лидерот меѓутоа постојат повеќе емпириски докази во корист на тезата дека за различни менаџерски ситуации се потребни различни способности, знаење и практично искуство. Не постои единство од гледна точка на потпора поради комплексноста на феноменот.
- Моќта на влијание - способност да врши влијание и способноста да се променат мислењата или однесувањето на групата.
- Влијание - секоја активност или специфично однесување кое води кон промена на мислењето или однесувањето на поединецот или групата.
- Доверба - вера, убедување и консензус во раководните акции; способност да се здобијат со следбеници преку практиката на нивното однесување.

Лидерството е комплицирана и предизвикувачка студија во исто време. Современата теорија нуди три пристапи кон неговата студија: однесувањето, ситуациониот пристап од позициите на лични квалитети.

Лидерската комуникација може да ја поделиме на три основни дела: основна, раководна и корпорациска.

-Основната комуникација е вклучена во јадрото но лидерот секогаш мора да зема стратешки пристап да биде господар на лидерската комуникација. Лидерот треба да ја анализира публиката во секоја ситуација и да развие стратегија за да може да ги реализира своите цели. Тој треба да комуницира со своите партнери и колеги на точен и концизен јазик.

-Лидерската комуникација се состои во надоградба на веќе постоечките основни способности. Тие директно вклучуваат управување со други, т,е способноста лидерот да управува со групи. Лидерската комуникација започнува со емоционалната интелегенција или интерперсоналните вештини и разбирање на крос-културните разлики кои се потребни за ефикасно комуницирање со други.

-Корпоративната комуникација вклучува проширување на лидерските вештини од оние способности потребни да се води организацијата и поширокатa заедница. Пораката станува уште покомплексна кога лидерот се движи во позиција да размисли за потребата како најдобро да комуницира со сите внатрешни и надворешни засегнати страни.

Секоја организација независно мала или голема е способна за негување и засилување на добар проток на идеи и информации помеѓу нејзините членови. Се што е потребно е малку предвидливост, цврсто планирање и висока желба за да се слушнат и поделат идеите и информациите.

За потребата на ефективно лидерство говорат истражувањата направени од Public Agenda [43] американска организација со иновативно истражување за јавното мислење, кое индицира дека помалку од 25%од американците кои што работат го прават со целосен потенцијал а 75% од испитаниците кажуваат дека можат и повеќе. Henry Minzberg следејќи ги менаџерите и нивната работа идентификувал 10 специфични улоги или збирове на работни одговорности кои ја опфаќаат динамичката природа на менаџерската работа. Улогите се групирани во три групи и тоа: одлучувачки, интерперсонални и информативни.[44] Самите називи на групите ја потенцираат улогата на комуникацијата во функцијата менаџер. Бидејќи овде се разгледува само организациската комуникација, односно внатрешната комуникација како посебни улоги од овој аспект во кои директно е изразена комуникациската способност на менаџерите со поврзувач (од интерперсоналната група) и пренесувач (од информативната група).

Кредибилитетот е причина број еден поради што другите следат некој. За да биде ефективен еден лидер мора да биде веродостоен на неговите следбеници. За да се сугерира доверба на публиката, може да се користи контакт со очите,да се воспостават врски и само преку ефискано користење на јазикот и знаците може да се разбери пораката и да се инспирира доверба.[45] Во секоја, па и најмала социјална група, постои личност која е водач и оние другите кои се следбеници. Лидерите се присутни во сите области на општествениот живот, во политиката, во здравството, уметноста, културата, бизнисот, науката, спортот.

[43]Public Agenda е непрофитна организација во САД која се занимава со обезбедување на сигурни и непристрасни истражувања , со што го премостува јазот меѓу американските лидери и она што јавноста навистина го мисли.

[44]Mintzberg, H. (1973) The nature of managerial work. New York: Harper and Row.

[45]*Sarah Simpson (2012)The Styles, Modeles and Philosophy of Leadership, Ventus Publishing ApS p 12*

Лидерите како што кажавме имаат многу карактеристики но поважните квалитети се: Да бидат добри психолози, да ги мотивираат вработените, да ги извршуваат своите должности, да создаваат релаксирана работна атмосфера, имаат добра самодоверба, преземаат одговорност, да бидат дружељубиви, да даваат едноставни и јасни задачи. Според теоријата за "големиот човек,, во различните истражувања и обиди се цитираат голем број квалитети и карактеристики на личноста кои се важни за да бидат индивидуални лидери, и тие генерално може да се претстават на следниов начин:

- физички карактеристики: возраст, висина, тежина;
- интелигенција: знаење, способности, интелект, праведност;
- биографски - социјален статус, искуство, образование;
- карактеристики поврзани со работата: иницијатива, упорност, одговорност, стремеж за успех;
- карактеристики на личноста: брзина, доминација, отворен карактер, агресивност, независност, решителност, ентузиазам, убеденост во сопствената праведност, авторитарност. Едвин Гизели, истакнат истражувач на лидерството, посочува 8 персонални карактеристики и 5 мотивациски карактеристики кои се сметаат за особено важни за лидерот.[46]

Според него лични карактеристики се:

- интелигенција; само иницијатива, способност да води;
- доверба во себе, сличност со неговите подредени;
- определување, машкост / женственост .

Мотивационите карактеристики се:

- потребата за безбедност на работното место;
- потреба од финансиски стимулации;
- потребата за моќ над другите;
- потреба за само утврдење;
- потреба за позиција во службата.

Во подоцнежна фаза, некои теоретичари во оваа област, преку истражување, нагласуваат дека лидерот, исто така, може да биде со вродени особини или стекнатипреку учење и практично искуство. Т.н. харизматични лидерски теории треба да се осврнат на пристапот кон особините на личноста.

[46] https://referatite.org/liderstvo-i-liderski-stilove-menidjyryt-kato-lider/53639/ref/p23

Харизмата која што значи боженство како и поимот лидерство е дефинирана со различни организациски перспективи од страна на истражувачите кои се занимавале со студирање на политичкото лидерство, општествените движења и религиозни култови. Во раните теории за харизмата Макс Вебер вели дека е оган кој ги пали следбениците, енергија на посветеност, производство на резултати над и надвор од должноста.[47] Вебер во харизматичниот лидер гледал некој кој самостојно ја визуелизира трансцедентната мисија или постапка која не само што привлекува потенцијални следбеници туку ги присилува да дејствуваат на истата, бидејќи веруваат дека лидерот е особено надарен. Bass- истакнува дека харизмата е подкомпонента на трансформациското лидерство и оттогаш лидерството добило големо внимание од истражувачите. [48]

Личните карактеристики на лидерот според овие теории се во таканаречениот лидерски поглед во иднината, реторичкото мајсторство и способноста да се инспирира довербата. Лидерството по природа е прогресивно, вклучува идеја за "напред", "водечка" во иднина. Успешното лидерство во повеќето случаи ја вклучува способноста да се гледа надвор од реалностите кои не опкружуваат, да се "доловат" и невидливите недостатоци на организацията. Сликата и вештината што сугерираат доверба, исто така, не треба да се потценува како фактор на харизма. Водачите градат кај своите следбеници доверба кон себе и кон својот лидерски поглед давајќи изглед на самоуверени, на непоколебливи убедени во правото на своите верувања, стравопочит саможртва и голема морална сила. Тие успеваат да бидат перцепирани како исклучително способни, извонредни, генијални, успешни, силни, без оглед на степенот на нивната реална покриеност. Нема рецепт за постигнување на овој ефект, но за целта се користат средства како: демонстрирање на жртва во името на интересите на следбениците.

Лидерските карактеристики и однесувања се клучни детерминанти за харизматичните лидери. Тие имаат силна потреба од моќ, голема самодоверба и силно убедување во своите идеали и верувања. Тие многу често користат јазик кој вклучува симболи, слики и метафори кои што се релевантни за искуството и вредностите на следбениците . Исто така овие лидери изразуваат многу силни емоции како ентузијазам и оптимизам во врска со новите проекти и стратегии.

[47]Weber, M (1947), Max Webe and A.M Henderson (Trans.) New York The Free Press

[48] Bass B. M. (1985) Leadership and performnce beyond expectations. New York. Free Press.

Мотивацијата кон одередена задача исто така зависи од индивидуалната и колективната моќ. Индивидуалната е верување дека еден е компетентен и способен за постигнување на дадената цел. Луѓето со висока моќ се подготвени да се вложат многу повеќе и да опстојуваат подолго во надминување на пречките за остварување на дадена цел. Колективната моќ се однесува на перцепцијата на членовите на групата дека тие можат да постигнат исклучителни подвизи со заедничката работа. Кога колективната моќ е висока луѓето повеќе сакаат да соработуваат со членовите од својата група преку заеднички напор за извршување на заедничките цели.

### 3.3Стилови на лидерството

Првите стилови на лидерство во средината на минатиот век ги дале Lewin, Lippitt, White, кои што го проучувале однесувањето на лидерот и сметале дека ако тие однесувања можат да се научат се создава и можност да се формира лидер. Не е утврдено посебно однесување кое ги карактеризира само лидерите но се утврдени различни стилови на нивно однесување. Во студијата на Lewin се вршело истражување на лидерите и начинот на донесување на одлука, па според тоа тој ги дели на три лидерски стилови и тоа- автократски,демократски и либерален.

-Автократско лидерство

Кај *автократското лидерство* целокупната власт е концентрирана во рацете на една личност, истата има неограничена моќ во донесувањето на одлуки, а се користи најмногу со власта што ја дава нејзината позиција. [49] Планирањето, издавањето на наредби, наградувањето, казнувањето се задачите на таа личност. Карактеристично кај таквото лидерство е ниската мотивација и губење на ефикасноста, при што лидерот нема доверба во подредените и се потпира најмногу на формалниот авторитет. Сите одлуки во претпријатието ги носи лидерот, а подредените немаат никакво влијание врз процесот на нивното донесување. За мотивирање на вработените лидерот-автократ користи принуда, а степенот на употреба на принудата може да биде различен, во зависност од однесувањето на поединците во групите. [50] Автократското лидерство може да биде позитивно во ретки случаи, т.е. само во оние кога лидерот директно е присутен во извршувањето на задачите.

[49]Bittel R. L. (1997), Liderstvo-stilovi i tehnike, Clio, Beograd, стр. 251

[50]Кралев, Т.(1995), *Основи на менаџмент*, Центар за институционален менаџмент, Скопје, стр. 364

-Автократските лидери ги покажуваат следните карактеристики[51]

-Веруваат дека ја имаат целата власт и контрола, нивниот фокус е исполнување на целите.

-Размислуваат за себе како единствен носител на одлуки и прифаќаат диктаторски пристап кон доделувањето на задачите.

- Ваков тип на лидери најчесто има во војската, производството и изградбата.

*-Демократско лидерство*

*Демократскиот стил* ги активира сите членови на групата и дејствува позитивно и во правец на прифаќање и извршување на задачите.Тие се отворени по природа и сакаат да добијат мислење од сите. Лидерот ги изнесува задачите пред членовите и од нив очекува да ги прифатат и извршат.Бесплатната размена на информации обезбедува искористеност на талентот и вештините на тимовите наместо да се очекува усогласеност.

Одлуките ги донесува во соработка со членовите на групата, и на тој начин истите се поттикнати на максимално залагање и иницијатива. [52] Се карактеризира со знаење, вештини, техники, образование и информираност. Членовите на тимот се вклучени во процесот на донесување на одлуки но последниот збор го има лидерот. Работниците кои партиципираат во донесувањето на одлуките даваат помал отпор на промените, покажуваат поголема идентификација со организацијата и остваруваат поголема ефикасност во работењето[53]. Вклчувањето на тимот дава висока продуктивност. Овие лидери им даваат доволно моќ и на самите вработени. Експерименталните резултати покажуваат дека ваквото раководство е карактеристично за средни и големи претпријатија, а последиците се задоволство, ефикасност на групата и раст на продуктивноста.

*Laissez-faire стилот* односно либералниот стил на лидерство подразбира соработка со групата која ги извршува задачите, а начинот на извршување е препуштен на поединците со минимална контрола од страна на лидерот.

Ваквиот стил на лидерство е добар за софистицираните претпријатија со високообразовани кадри кои не поднесуваат шаблони и целите ги постигнуваат преку креативна работа.

[51]Адаптирано според Дракулевски, Љ.(1999), *Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент*, Економски факултет, Скопје, стр. 101

[52.53]Дракулевски, Љ.(1999), *Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент,* Економски факултет, Скопје, стр. 104

Неговата практична примена, во средините каде што тоа е оправдано, доведува до развивање, иновативност и креативност, зголемување на моралот и пожртвуваноста во насока на реализација на заедничките цели.

Автократскиот и leissez-faire стилот се наоѓаат на двата краја на лидерството, а демократскиот стил е најумерен и се наоѓа меѓу двете крајности.
Најпознатите истражувања на лидерството кои настојуваат да ги идентификуваат димензиите на однесување на лидерот се направени на универзитетите Охајо и Мичиген и дале многу слични резултати.

*-Бирократско лидерство*

Бирократските лидери ги следат процедурите без отстапување. Нивното дејство е како наметнувачи не како лидери. Бирократските лидери работат добро во ситуации како што се работи поврзани со високо ниво на здравје и безбедност, на пример, машинерија висина токсичност итн. Нивниот стил на лидерство не се применува во ситуации кои бараат креативност, иновативност, или флексибилност.
Американскиот научник Ликерт, кој исто така го поставува почетокот на бихејвистичкиот пристап, со помош на неговиот тим, истражува и воспоставува 4 главни системи, кои се сметаат за стилови на управување, а секој систем е нумериран и презентиран како комплексен систем за управување:

• систем 1 - истражувачки-авторитарни;
• систем 2 - добронамерно-авторитарни;
• систем 3 - консултативно-демократски;
• систем 4 - партизапитал (стил на учество на работниците).

Една од првите типологии на раководството беше создадена од *Е. Богардс* кој ги дели лидерите на 4 типа:

1) автократско лидерство (средба во силни организации),
2) демократски лидер (штити интересите на групата),
3) извршител (исполнува доделени задачи),
4) рефлексивно-интелектуален тип (не може да раководи голема група).

*Ф. Бартлет* ја создава својата типологија, која ја нарекува "позициона". Лидерите им се три типа:

1) институционален тип (авторитетот на лидерот се определува од престижот на позицијата која ја зазема),

2) доминантен тип (лидерот зазема позиција со помош на сила и влијание),
3) убедителен тип (умее да влијае на расположенијата на подредените и ги поттикнува да дејствуваат).

*С. Кичело* поставува одреден тип лидер - "лидер без канцеларија" и го нарекува "пророк". Тој смета дека пророците излегуваат на сцената на историјата во нејасни времиња, освојувајќи ја поддршката на своите поддржувачи и се претвораат во симбол на предводени од нив движења.

*Ф. Редвел* тврди дека процесите на институционална и емоционална група можат да се појават само ако се однесуваат на еден од деветте видови личност. Според неговата типологија овие личности се: "патријарх", "лидер","предмет на љубов", "предмет на агресија", "организатор", "изкусител", "херој", "пример за подржување" (позитивен или негативни).

*Ј. Хетцел и Е. Губа* го класифицираат лидерството на следниов начин:
1) "легислативно лидерство", кај него улогите и очекувањата се одредуваат од регулаторните барања на активноста во јавните системи,
2) "идеографично лидерство", при овој вид за потребите и ставовите на поединците одредуваат личните димензии на групната активност и самиот лидер, 3) "синтетичко лидерство", ги помирува конфликтните земји.

В. Бел, Р. Хил и С. Милз создаваат типологија на четири типа лидери:
1) "формален тип" (официјални позиции),
2) "познат тип" (големо влијание во општеството),
3) "влијателен тип" ( влијаат врз мислењето и однесувањето на групата),
4) "јавен тип" (активно вклучен во аматерски организации).

М. Конвей ги набљудува лидерите на народот и ги дели на три типа: "војсководец" (тој се стреми да ја води толпата и ја насочува по избраниот од него пат - на пример Наполеон), "претставник на толпата" (тој ги брани "вистинските" мислења и ставови на луѓето - на пример Т. Рузвелт), и "толкувач на мислења" (тој се стреми да артикулира со чувствата на толпата, нејзините скриени стравови и искуства).

Испитаните типологии и класификации на лидерите се генерализирани и базирани на набљудувања и логички конструкции. Лидерскиот стил се обликува според потребите

на позицијата, што значи, лидерите евидентно се разликуваат според начинот на однесување во различни ситуации, при тоа избирајќи различни стилови, кои се зависни од карактеристиките на задачите, вештините и ангажманот на подредените. Стилот на лидерот зависи и од карактерот на конкретната ситуација. Кога ситуацијата ќе се измени, тогаш треба да се измени и стилот, односно потребно е да се избере оној стил што ќе даде најдобри конкретни резултати.[54]

Во продолжение ќе бидат елаборирани неколку теории за лидерството:

1. Теорија на карактерните особини на личноста
2. Бихевиористички теории за лидерството
3. Ситуациони теории за лидерството
4. Современи теории во лидерството.

Успешното раководство е ефективна употреба на интерперсонално влијание за постигнување на целите на компанијата. Лидерот управува со методите, преку пристапите што ги користи, за да влијае на групата. Придонесот на однесувањето кон теоријата на лидерство се рефлектира во повеќеслојна анализа на однесувањето на менаџерот и во класификацијата на лидерските стилови.

Стилот на лидерство се дефинира како одреден начин на однесување на менаџерот, кој влијае и ги стимулира потчинетите да ги исполнат целите на компанијата. Степенот до кој менаџерот ги делегира овластувањата, видовите на авторитет што го користи, грижата за човечките односи - сето тоа го одредува стилот на лидерство што е карактеристичен за еден лидер.

Првичната замисла на сите бихевиористки истражувања и анализи е да се открие "најдобар" стил на водич ефективен за сите ситуации. Во подоцнежна фаза теоретичари од оваа школа развиваат различни модели, но секој се акцентира врз две водечки лидерски карактеристики - ориентација на задачата и ориентација на персоналот.
***Теорија на карактерните особини на личноста.*** Првите теории за лидерството ги проучуваат карактерните особини на лидерите и нивното влијание врз членовите на групата. Пристапот на лидерството од гледна точка на карактерот на личноста поаѓа од неговите лични карактеристики. Не е јасно дали лидерот треба да поседува некоја одредена карактеристика за да истиот биде добар лидер.

[54] Петковски, К., (2000), *Водството и ефективната комуникација*, Киро Дандаро, Битола, стр. 109

Најчесто се смета дека лидерите треба да бидат енергични, издржливи, образовани, флексибилни, чесни, креативни, популарни, доминантни, агресивни, тактични и секако емоционално стабилни. Во истражувањата што се вршени при споредувања на лидерите кои се успешни со оние кои не се успешни лидери, утврдено е дека покрај знаењата и вештините, на формирање на лидерот влијаат:[55]

- желбата за моќ и власт
- желбата за богатство и општествен статус
- желбата за професионални признанија
- желбата за задоволување и исполнување.

Општ заклучок е дека постојат некои особини, како на пример, чест и морален интегритет, самопочитување, креативност, флексибилност, желба за лидерство, кои е пожелно да ги поседуваат личностите кои настојуваат да бидат лидери. Поседувањето на одредени особини, меѓутоа иако е потребно, не претставува доволен услов за да некој стане лидер и тоа посебно успешен лидер. Некои особини, сепак ја зголемуваат веројатноста дека некој ќе стане лидер, но сепак не се гаранција за тоа.

***Бихевиористички теории за лидерството.*** Бидејќи било невозможно да се изолираат особините кои се ексклузивно право на лидерот, бихевиористичките теории одат во правец на идентификување на однесувањето на лидерите. Теориите на лидерство идентификувале различни стилови на однесување на лидерот и истите можат да се класифицираат на различни начини и според различни критериуми.

- ***Поттикнувачка (иницирачка) структура*** подразбира дека лидерот ги дефинира и структурира улогата и задачите на поединците во организацијата, со цел остварување на целта. Лидерот, кој се карактеризира со висок степен на иницирање на структурата, дава определени стандарди за постигнување работен ефект и бара почитување на роковите.[56] Тој, всушност е насочен кон структурата, а целите на организацијата ги остварува креирајќи соодветна структура.

***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.

[55] Дракулевски,Љ.,(1999), *Основи на менаџмент*, Центар за институционален менаџмент, Скопје,стр. 101

[56] Дракулевски, Љ.(1999), *Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент,* Економски факултет, Скопје, стр. 104

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.[57] Истражувањата покажале дека најдобри работни перформанси остваруваат лидерите кои имаат високо изразена иницирачка структура и разбирање, а најлоши оние кои се оценети ниско по двете димензии. Лидерите со висока иницирачка структура, но ниско разбирање биле релативно ефикасни во извршување на задачите, но имале проблем со отсуства од работа, незадоволство на вработените итн.

Лидерите со високо разбирање, но ниска иницирачка структура биле лошо оценети од своите претпоставени.

***Студиите за лидерството вршени на универзитетот во Мичиген*** резултираа со две многу слични димензии на лидерско однесување: ориентација на производство (*production oriented*) и ориентација на вработените (*employee oriented*).[58] Лидерите ориентирани на производство се фокусирани на работните задачи и им помагаат на вработените да ги постигнат. Лидерите ориентирани на вработените ги потенцираат меѓучовечките односи, настојуваат да креираат стимулативен работен амбиент, поттикнување на индивидуалноста на вработените и почитување на нивните лични потреби. Резултатите од истражувањата јасно го фаворизираат стилот заснован на ориентација на вработените.
***Ситуациони теории за лидерството.*** Ниту една од студиите за лидерството не може помеѓу идентификуваните стилови на лидерство да издвои еден кој би бил ефикасен во сите ситуации, и кој како таков би можел да се препорача како универзален. Тоа конечно доведува до контингентен (ситуациски) пристап во истражувањето на лидерството.
Основната претпоставка на овој пристап е особините и однесувањето на лидерот, односно неговиот стил, треба да се разликува од ситуација до ситуација. Нема ниту една особина или однесување кое го издвојува лидерот, туку однесувањето на лидерот треба да се прилагоди на ситуацијата во која се наоѓа.

[57] Northouse P. G. (2008) *Liderstvo teorija i praksa*, Data status, Beograd, str. 48

Лидерството значи е контекстуален феномен – во различни контексти, различни особини и однесувања, па и различни стилови се потребни за ефикасно лидерство.Овие теории покажуваат дека различни фактори во секоја ситуација влијаат на ефикасноста на одреден лидерски стил.[59] 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. Најпознати ситуациони теории за лидерството се теоријата на Fiedler, теоријата „пат - цел" и теоријата на партиципација на лидерот (Врум-Јетонов модел).[60] Најдобрата акитвност на лидерот зависи од голем број на ситуациони фактори. Кога е потребна одлука ефикасниот лидер, не започнува само со еден поединечен преферирaн стил, како што е користење на трансакциски или трансформациски метод. Во практичниот живот работите не се току едноставни. Постојат многу фактори како што се мотивацијата и способноста на следбениците  кои што влијаат на ситуационите одлуки.

***Теорија на Fiedler*** е еден од најкомплетните концепти на ситуациониот пристап во лидерството. Фидлер ја развил теоријата проучувајќи ги стиловите кои ги користеле различни лидери во различни ситуации. Тој ја оценуваал нивнта ефикасност во различни ситуации во кои тие работеле и лидерските стилови кои ги користеле.После анализите на стотини лидерски стилови кои биле добри и лоши,Фидлер и неговите колеги можеле да дадат генерална оцена за тоа кои стилови на лидерство се покажале најдобри, а кои биле најлоши за даден организационен контекст. Ситуационата теорија се занимава со стиловите и ситуациите.Таа овозможува ефикасно да се вклопат лидерот и ситуацијата.[61]

[58] [59] Mašić B., Babić L., Boljanović – Đorđević J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment- principi, koncepti i procesi,* Univerzitet Singidunum, Beograd, стр. 426

[60]Northouse P. G. (2013), Leadership – theory and practice, 6th Edition, SAGE, стр. 123

[61] Albijanić M. (2013), Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, стр. 205 и 206

Fiedler сметал дека лидерите можат да применат два различни стила на однесување, и тоа:

-однесување ориентирано кон исполнување на задачата; и

-однесување ориентирано кон меѓучовечките односи.

Во Fiedler-овиот модел прашањето што се обработувало било определување на ситуациите во коишто различните стилови на лидерство ќе бидат ефективни. Посебен акцент бил ставен на трите фактори што го определуваат најефективниот стил на лидерство, а тие се:[62]

1. *позиција на моќ* - степен на влијание што му овозможува на лидерот да ги придобие членовите на групата (степен на влијание за отпуштање, за вработување, дисциплина, унапредување, наградување и сл.). Оваа моќ произлегува од организацискиот авторитет;

2. *структура на задачите* - степен до којшто задачата (којашто треба да се изврши) јасно е дефинирана и степен до којшто може вработените да се сметаат како одговорни за задачата;

3. *односот на лидерот со членовите на групата* - степен до којшто членовите на групата му веруваат на лидерот и се подготвени да го следат. Според Fiedler, ова е најважната димензија, со оглед на тоа што и позицијата на моќ, и структурата на задачата се под контрола на организацијата.

Fred Fiedler со 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 варијабилниоста (променливоста) на ситуацијата.[63]

Додека пак ***Теорија „пат - цел”*** развиена од Robert House претставува продолжение на Фидлеровата работа. Истата зборува за начинот на кој лидерите ги мотивираат подредените да ги остварат поставените цели. Оваа теорија за прв пат се појавила во раните 1970-ти години. Нејзина цел е да се подобри задоволство и мотивацијата на вработените.

[62]Brajsa, P. (1994) „Менаџерска комуникација, комуницирање, проблеми во конфиктот“ натпис од Љубљански весник

[63]Дракулевски,Љ.(1999), *Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент*, Економски факултет, Скопје, стр. 118

Оваа теорија ги нагласува цодносите помеѓу лидерскиот стил и карактеристиките на подредените и работната средина. Основна претпоставка на оваа теорија е дека подредените треба да бидат способни да ја извршуваат својата работа и да веруваат дека нивните напори ќе резултираат со одреден исход и дека ќе им се исплати што ја извршуваат работата, за да бидат мотивирани.

Според теоријата пат – цел, Robert Haus смета дека лидерите можат да применат стила и тоа:

- *Директивен стил:* лидерот јасно им покажува на следбениците што очекува од нив, што треба да извршат и на кој начин.
- *Стил на поддршка*: лидерот е пријателски настроен спрема соработниците и покажува интерес за нивните потреби и желби.
- *Партиципативен стил*: лидерот се консултуира со следбениците и ги користи нивните сугестии при донесување на одлуки.
- *Стил на постигнување*: лидерот поставува предизвикувачки цели и очекува дека следбениците ќе настојуваат да ги остварат.

Што се однесува до ***Теоријата лидер – партиципација (Врум-Јетонов модел)*** настанала како резултат на критиките на теоријата „пат - цел". Се сметало дека не е земено во предвид дека постои ситуација кога менаџерите одлучуваат кои работници ќе бидат вклучени. Автори на оваа теорија се Viktor Vrum и Filip Jeton. Тие нашле решение во проширениот класичен модел на ситуационо лидерство. Овој модел содржи грижа за квалитет и грижа за прифаќање на одлуки. Според нив ефикасноста на одлуките зависи од тоа колку е квалитена одлуката, колку луѓе се придржуваат на одлуката и од времето кое е потрошено за донесување на одлуката. Тие сметаат дека вкупната ефикасност на лидерството се добива кога од ефикасноста се одземат трошоците за донесување на одлуката и кога тоа ќе се собере со вредноста која е остварена кога кај вработените се развиени способностите на основа на донесување на одлуката.[64]

Посебен придонес во истражувањето на лидерството даваат (Kouzes, J. M, и Posner, B. Z.). Овие двајца автори го потенцираат ставот дека поради повеќедимензионалната суштина на лидерството, при дефинирањето и разбирањето на лидерството се подразбира „совладување на четири лекции„

[64]Petković M. Janičijević N. Bogićević B. (2003)Organizacija, Ekonomski fakultet Beograd, strana 302

***Прва лекција: Лидерството е работа на сите.***

Многупати се смета дека лидерството е од митски карактер, и истото се поврзува со супериорната позиција: прво, дека лидерството почнува со голема буква „Л“, и второ, дека „кога сте на врвот вие сте автоматски и лидер“.

Мит е дека лидерството е „резервирано само за некои од нас“ Лидерството не е позиција, туку процес.

Лидерството вклучува вештини и можности кои се корисни, без оглед на тоа кој на каква позиција се наоѓа во општеството.



***Што е потребно да знаеме за да го достигнеме лидерското место.***

**–** Да се научиме да ги слушаме другите. Добриот лидер е иновативен и создава интересни идеи но вистинскиот лидер е оној кој и покрај своите идеи ги зема во предвид и идеите на колегите од тимот. Лидерот секогаш има и сопствен став. Ги заштитува и своите позиции и секогаш е добро подготвен со факти и има самодоверба.

–Лидерите треба да се позитивно настроени за луѓето да се чувствуваат пријатно покрај нив и да имаат добри комуникациски способности.

***Втора лекција: Лидерството е однос***

Лидерството е однос помеѓу оние кои сакаат да водат и оние кои одбрале да бидат водени. Понекогаш тоа е однос еден спрема еден, а понекогаш еден спрема повеќе (луѓе, следбеници).

***Трета лекција.: Лидерството почнува со акција.***

Лидерството подразбира акција на вистински начин но и во вистинско време. Лидерите

се личности кои не дозволуваат работите сами да се решат или да ги реши некој друг.

***Четврта лекција: Лидерството е личен развој.***

Саморазвојот е суштина на можноста да се стане и да се биде успешен лидер. Бидејќи, секој себеси најдобро се познава (вклучувајќи ги предностите и слабостите), секој сам најдобро лично ги чувствува неразбирливите и конфликтни пораки кои ги прима секој ден.

Во стручната литература може да се издиференцираат бројни концепти и теории за однесувањето на лидерите. Тие се резултат на различните пристапи во проучувањето, со цел дефинирање на најдобриот модел односно стил на однесување на лидерот.

Стилот на лидерското однесување е начин на кој се воспоставуваат односите помеѓу лидерите и соработниците, како и останатите вработени во претпријатието,односно начинот на кој лидерот го насочува однесувањето на подредените и средствата кои ги користи за да ги придобие или насочи на посакуваното однесување.[65]

Првите теории за лидерството го проучувале односот помеѓу лидерот и вработените. Потоа лидерството се проучувало на основа на однесувањето на поединците. За секој стил на лидерство се врзуваат одредени карактеристики. Тие карактеристики произлегуваат од влијанието на одредени фактори:

- Пристапот на лидерите при мотивирање на вработените (дали се користи принуда или поттик);
- Начинот на кој лидерот ги носи одлуките (дали ги носи сам или во тоа учествуваат и следбениците);
- Изворот на моќ кој лидерот го користи за да оствари влијание врз подредените;
- Способноста на лидерот своето влијание да го прилагоди на различни ситуации

Авторитативниот стил е едномоден и со истакната дистанца меѓу лидерот и потчинетиот. Најголема карактеристика за него е покажувањето на моќ, најчесто јазикот на говорот е лаконски, остар, непријателски.

[65]МашићB. , BabićL. . ĐorđevićB. J. DobrijevićG. VeselinovićS(2010), Menadzment, principi, koncepti,procesi,U. Singidunum, Bgd, стр. 431

Наредбите се кратки, отворени и категорични, без да се земат во предвид индивидуалните карактеристики на конкретната личност. Таквите лидери создаваат тензии во заедничката активност и ја потиснуваат иницијативата, а реалниот

емоционален вакуум "замаглува". Карактеристиката на авторитативниот стил е означената (строгост) во спроведувањето на раководните налози, стремежот да се игнорираат мислењата на подредените. Менаџерот, кој го применува овој стил на лидерство, ги одредува не само задачите на поединечната група, туку и начините на нивно спроведување. Често ги обвинува, му се спротивставува на својот тим и создава непотребни конфликти.

Демократскиот (колективен) стил на лидерство се карактеризира со храбар тон на комуникација и колективен почеток во заедничката активност. Методите на работа се исто така специфични: колегијалност при разгледување на главните проблеми, желба да се предизвика и да се одржи креативна иницијатива. Движечката сила во демократскиот стил на лидерство е колективно решение на економските проблеми, високата строгост, во комбинација со почитувањето на секоја личност. Овозможува различни варијанти во менаџерската активност. Демократскиот стил е заснован на принципите на слободна дискусија и размена на мислења, прифаќа раководител кој е заинтересиран за личната иницијатива на своите соработници, не пројавува туторство и не применува строга контрола во нивната работа.

Типично за либералниот стил на лидерство е тенденцијата да се намали одговорноста за преземените менаџерски одлуки.Однесувањето на менаџерот, кој го усвоил овој стил, се стреми да биде настрана од одлуките на подредените, за да се избегнат конфликти и ризици во бизнисот. Без оглед на позитивните карактеристики, меѓу кои и обезбедувањето автономија во активноста, овој стил е невозможен за употреба во комерцијална пракса. Пасивната улога на менаџерот, како што покажуваат студиите, често доведува до целосна неорганизираност во заедничкото вложување. Ефикасното влијание на либералниот стил на водич се пројавува само во оние случаи кога работата има индивидуален творечки карактер, кога секој член планира и ја организира самостојно својата дејност.
За ефикасноста на заедничката активност треба да се извршуваат истовремено две функции - првата е поврзана со задачата или со решавање на стопанските проблеми и втората е поврзана со поддршка на групата или со решавање на социјалните проблеми. Функциите поврзани со задачите вклучуваат обезбедување на решенија и обезбедување повратни информации за развојот на бизнисот; функциите за поддршка на групата можат да ги содржат сите предлози и активности кои им помагаат на групата ефикасно

да функционира. Истражувањата во оваа област покажуваат дека најефикасно функционирање фирми (групи) се карактеризираат со одредена форма на заедничко лидерство, при што еден (менаџер или формално лидер) ја извршува функцијата поврзана со задачите, додека друг член на групата спроведува социјалната функција .

Имаме два вида менаџери - Ориентирани кон луѓето

-Ориентирани кон задачи (обврски).

Истражувањата покажуваат дека двата вида на лидерство имаат предности и недостатоци, а ефективен менаџер е оној кој покажува интерес и за луѓето и за производството. Секоја управувачка активност е ефективна само кога се разгледуваат регуларностите во работењето на подредените.

### *3.4 Современи трендови на лидерството*

Радикалните промени на почетокот на XXI век во областа на информационата технологија, глобализацијата на пазарот, и појавата на диверзифицирани претпријатија кои својата дејност ја извршуваат во повеќе гранки влијаат и на промена на начинот на управување. Во иднина опстанокот и напредокот на претпријатијата ќе зависи од можностите за прилагодување кон новонастанатите промени. Во конкурентската глобална економија, единствен извор за стекнување на конкурентска предност ќе бидат луѓето во организацијата. За успешно водење на тие луѓе потребен е нов профил на лидер, кој ќе има идеја и сила да влијае на другите да ги остваруваат целите на претпријатието, да верува во промените и иновациите и да го сфаќа значењето на предизвиците и заканите за функционирање на претпријатието.[66] Од него ќе се очекува да биде прв што значи да ги прави работите поинаку од другите.

Современиот лидер треба да биде етичен и да води одговорен бизнис. Од лидерот денес се бара да го насочи своето влијание на емоциите и чувствата на следбениците. Да се прилагоди на новите информациони 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.[67]

[66] Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 340, 341

[67] Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 435

Во зависност од личноста, образованието и задачите на тимот кој што го води, различни лидери употребуваат различен пристап. Во делот што следи ги наведуваме концептите на лидерство кои се спремни да одговорат на предизвиците на денешницата и да остварат значајни промени кои ги наметнува современото општество, а тоа се следните концепти:

- трансакциско лидерство
- харизматичко лидерство
- трансформациско лидерство
- етичко (морално) лидерство
- емоционално лидерство
- on-line (виртуелно) лидерство
- меѓукултурно лидерство

"Харизматичен легитимитет". Основната основа на овој вид легитимитет е специфичната посветеност на харизматичниот лидер. Наследството произлегува од верувањето во исклучителната светост, хероизмот и примерен карактер на лидерот со неспорни квалитети и заслуги. За луѓето, харизматичниот лидер е олицетворение на нормативни модели и бранител на идеалниот општествен поредок.
Една студија која што го истражува ова лидерство во јавниот сектор се фокусира на неколку квалитети: енергија и решителност, вид предизвик и охрабрување и превземање на ризик.[68]
Харизматичниот лидер има две главни карактеристики. Прво, тој е оддалечен од неговите подредени, влијанието на харизматичниот лидер расте пропорционално на растојанието на неговите подредени. Второ, тој поседува квалитети кои емоционално ги возбудуваат неговите следбеници. Постои правило дека харизматичниот лидер никогаш не ги остава луѓето рамнодушни: или го сакаат или го мразат.

Кај ***харизматичкото лидерство*** лидерот има способност да ги мотивира подредените за постигнување на перформансите над нормалните очекувања.

Првиот научник кој што зборувал за харизматичното лидерство бил Макс Вебер.Тој зборувал за три типа на авторитет како форми на контрола на луѓето:, традиционален, правен и харизматичен. Вебер ја дефинирал харизмата што ја издвојуваат луѓето и ја сметал за обдарена со надприродна или посебна моќ.[69]
Голем број на студии идентификуваат одредени карактеристики кои ги разликуваат

харизматичните од нехаризматичните лидери. Харизматичните лидери се одликуваат со голема самодоверба, со цврста увереност во своите идеали и со силна потреба да влијаат врз луѓето[70]. Овој стил на лидер им овозможува на луѓето да работат самостојно, лидерот на својот тим му дава целосна контрола над работата и роковите. Лидерот не вклучува други луѓе за да обезбеди средства и да се советува. Ефектот што го има од харизматичното лидерство се гледа пред се во визијата што ја има харизматичниот лидер за иднината на претпријатието, можноста за создавање систем на вредности кој сите ќе го прифатат, довербата што ја поседува кај вработените и сл. Харизматичните лидери ги воодушевуваат и ги инспирираат вработените. Целиот тим може да се подпира на ваквиот лидер и доколку таа го напушти тимот може да пропадне.

Самодовербата, визијата, неконвенционалноста во однесувањето, желбата за создавање на промени се само дел од карактеристиките по кои харизматичниот лидер се разликува од нехартизматичниот.

Харизматичниот лидер избира свои следбеници преку личноста и шармот, споредено со било која форма на надворешна моќ или авторитет.

М. Вебер ја гледа харизмата во три аспекти:

1) харизма како симболично решение за внатрешните проблеми со тоа што ги дизајнира на харизма и харизматичен лидер;

2) харизма како заштита од странска моќ преку агресивни акции под раководство на харизматичниот лидер;

3) харизма како што му се припишува на атрибутите на водачот, преку кој ќе ги задоволи интересите на неговите поддржувачи.

Од прегледот на теориите и типологиите од првата половина на 20 век, јасно е дека лидерите се класифицираат истовремено со нивните функции (претставник, изведувач) и со стил на лидерство (доминантен, демократски).

Поновите теории учат над сите авторитарни и демократски стилови, честопати ги нарекуваат "задача-ориентирана" и "лице-центрирано" лидерство.

[68.69]Robert N. Lussier,Christopher F. Achua. (2010) Leadership Theory, Application and Skill Development , South-Western/ Cengage Learning pg. 341

Кај ***трансакцискоото лидерство*** лидерот ефикасно ја организира работата на подредените, поставува разумни цели и им нуди помош, совети за да се постигнат поставените цели и ги наградува за остварето.[71] Способноста на трансакцискиот лидер е подредените да ги направи задоволни што сигурно ќе води кон зголемување на продуктивноста.

Едно од најважните прашања со кои се занимаваат научниците е степенот до кој трансформациското лидерство и харизматичното лидерство се слични и компатибилни. Некои теоретичари ги сметаат двата вида за еквивалентни. Постои општа согласност дека по природа харизматичните лидери се трансформациски, но не сите лидери ги постигнуваат своите резултати преку харизматичните ефекти на своите личности.

Типологијата на Макс Вебер

Главната идеја на Вебер е да ја разбере рационалноста како карактеристика на современата европска култура. Рационалноста се спротивставува на традиционалните и харизматичните начини на организирање на општествените односи. Заедно со тоа германскиот социолог го објаснува потеклото на европскиот капитализам со протестанското религиозно-етичка доктрина и воспитувањето во работливост, штедливост, чесност, иницијатива. Во политичката социологија, тој посветува посебно внимание и ги анализира конфликтите на интереси на различни групи во владејачката класа: статусни и престижни групи. Главниот конфликт во општествениот и политичкиот живот лежи во борбата помеѓу политичките партии и бирократскиот апарат. Приврзаниците на Вебер гледаат во неговите трудови демант на материјалистичкото разбирање на историјата и доказ за водечката улога на етничките и верските фактори за историскиот развој на општеството.

Вебер е исто така еден од првите научници што го вовеле терминот "харизма" во социологијата. Харизма (грчко потекло karisma - "милост, благодат, божествен дар") значи подарок. Вебер создава типологија на политичките лидери. Политичкото раководство е засновано на одреден тип лидерски легитимитет.

"Правна легитимност" има рационална основа, која се јавува во легалноста на нормативните правила и во правото на лидерот кој го добил своето место благодарение на почитување на овие правила.

[70] Weber M (1947) Max Weber The theory of social and economic organization. New York: Free Press

[71] Marković, E.,Milovljević, A.Milojković, S.(2004),*Konativne osobine ličnosti kao č inioc preferencije stilova rukovodjenja-Godisnjak za psihologiju*, Filozofski fakultet, Univerzitet Niś, str. 186

При оваа легитимитет послушност е последица на легално утврдениот обезличен поредок и не излегува од формалните рамки на власта во организацијата. Ова е моќта на позицијата, окупирана од еден. Тоа е "бирократски" тип и соодветно стил на лидерство. Луѓето се покоруваат на бирократот бидејќи се чувствуваат немоќни пред многуте атрибути на моќ што ги поседува и покажува.
Харизматичниот лидер има две главни карактеристики, прво е оддалечен од неговите подредени,неговото влијание расте пропорционално на растојанието на неговите подредени. Второ тој поседува квалитети кои емоционално ги возбудува неговите следбеници- или го сакаат или го мразат.

"Традиционален легитимитет". Нејзината основа е вкоренета во верата во светоста на древните традиции и во "природниот" легитимен статус на традиционалните владетели. Послушноста тука е последица на лична посветеност и се смета за јавна должност. Ова е "традиционален" тип и соодветно стил на лидерство. Ова е моќта на монархот, традиционално примен, автоматски независен од личните квалитети и политика. Луѓето се покоруваат на монархот или било кој друг традиционален лидер, бидејќи тоа е прифатено. Тие не можат да ја задржат традицијата, не можат да му одолеат.

Кога постои ***трансформациско лидерство*** лидерот е во состојба да ги промени основните ставови на подредените за да се зголеми нивната посветеност на организацијата. Таквите водачи имаат харизма, визија, разбирање и сочувство со вработените и нивните потреби. Трансформациските лидери по многу карактеристикисе слични на харизматичните лидери, но се разликуваат од нив по својата способност да воведуваат иновации и промени. Трансформацискиот лидер е личност која ги повикува следбениците да ги насочат нивните лични цели во интерес на групата,организацијата или општеството, да ги негуваат нивните долгорочни потреби за личен развој, наспроти краткорочните, како и да станат свесни за тоа што навистина е неопходно.[72]
***Етичкото лидерство*** го истражувал научникот Hejfec [73] и истакнал дека основна одговорност на лидерот е да им помогне на следбениците во соочувањето со конфликтите и промените кои ги носат истите.

[72] Pfeifer, S.(2006), *Menadzment- skripta*, Sveučiliste J.J.Strossmayera, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 53

[73] Дракулевски,Љ.(1999), *Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент*, Економски факултет, Скопје, стр. 129

Тој е фокусиран на вредностите на следбениците, вредностите на организацијата во која работат и заедницата во која живеат. Според него, најважна одговорност на лидерот е да создаде работна атмосфера во која доминира емпатија, доверба, почит, помош на следбениците кога се соочуваат со потешкотии. Научникот Burns [74] тврдел дека лидерството се состои во помагање на следбениците во остварување на повисоки етички стандарди, а посебно кога станува збор за поголеми конфликти.

Тој тврдел дека интеракцијата помеѓу лидерот и следбениците го подигнува нивото на етичко однесување и карактер, и ги истакнува основните морални вредности: еднаквост, правда и слобода.

Идеите кои ги изнеле овие два научници се слични, и се согласуваат со Гилигановата етика на грижи. [75] Главните принципи на етичкото лидерство кои во исто време се од клучно значење за развој на соработката и довербата помеѓу лидерот и следбениците се: *почит спрема другите, нудење на услуги на другите, праведност спрема другите, искреност спрема другите и изградба на заедницата со другите.*

***Кај емоционалното лидерство-*** разработено од авторот Danijel Goleman [76], се истакнува дека за успешно лидерство е поважна емоционалната интелигенција од коефициентот на интелигенција. Интелигенцијата се занимава со нашите способности за учење, прибирање на информации и примена на тие знаења во животот, а емоционалната интелигенција се занимава со нашата способност да ги разбереме емоциите и да сочувствуваме со другите луѓе. На тој начин можеме да разликуваме резонантни лидери чии следбеници имаат желби и цели кои се во склад со оние на лидерот и кога лидерот ги насочува емоциите на следбениците во позитивен правец , и дисонантни лидери кои имаат „расштиман“ тим.[77]

Дисонантните лидери емоциите на следбениците ги насочуваат во негативен правец.Емоционално интелегентниот лидер успева со своето влијание да обезбеди прифаќање на претпоставки, норми и вредности насочени кон постигнување на целите на претпријатието. Таквите лидери делуваат уверливо кога се обраќаат кон вработените.[78]

[74]Stone,G. Patterson,K.(2005), *The history of leadership focus*, Regent University, School of leadership studies, Phd., p. 7

[75] Достапно на: www.sagepub.com/upm-data/47445_chp_16.pdf ,стр.492

[76] Достапно на: www.sagepub.com/upm-data/47445_chp_16.pdf ,стр. 492 и 493остапно на: www.sagepub.com/upm-data/47445_chp_16.pdf ,стр. 491

[77] Достапно на: www.sagepub.com/upm-data/30933_Northouse_Chapter_2.pdf ,стр.23

[78] slobodanadzic.tripod.com*, Lider u marketingu*,

Емоционално интелигентните лидери се природен катализатор на организациските промени. Тие разбираат кога е потребна промена во организацијата и со леснотија се залагаат за трансформации.

Исто така емоционално интелигентните лидери успешно се справуваат со проблемите и конфликтите во претпријатието. Успеваат да ги усогласат различните ставови на спротивставените страни, и да пронајдат заедничко решение со кое се согласни двете страни.

***On-line (виртуелно) лидерство*** претставува управување со луѓето кога лидерот е физички раздалечен од луѓето и кога се остварува писмена и дигитална комуникација помеѓу двете страни. Постојат три основни проблеми при спроведувањето на онлајн лидерство: комуницирање, менаџмент со учинокот и постоење на доверба. Комуницирањето се остварува со користење на дигитална комуникација, односно многу тешко е преку тон да се пренесат емоциите кои ги искажува лидерот. Што се однесува до менаџментот со учинокот тој опфаќа дефинирање на целите, олеснување во извршувањето на работата и поттикнување на учинокот. Многу е поедноставно кога се прецизно утврдени целите и кога сите членови на тимот ги знаат своите обврски. Со олеснување на извршувањето на работата се намалуваат или исчезнуваат сите пречки кои ја смалуваат успешноста во работењето. Поттикнување на учинокот со наградување е тешка работа за лидерот.[79]

Постоење на доверба има само тогаш кога вработните веруваат во интегритетот, карактерот и способноста на лидерот. Степенот на доверба зависи од петте видови доверба, а тоа се: интегритет, компетентност, доследност, лојалност и отвореност. Иако информационата технологија е се понапредна, сепак постојат потешкотии кај водењето на виртуелните тимови која секако произлегува од начинот на водење на комуникацијата и нејзино вистински разбирање. „Живиот“ збор сепак не може да биде замена за виртуелната технологија. Во такви случаи стекнувањето на доверба од следбениците и навремената комуникација е од суштинско значење.

***Меѓукултурното лидерство е*** резултат на глобализацијата на пазарот. Денес слободно може да се каже дека граници на пазарот повеќе и не постојат. Самото тоа е потврда на фактот дека и лидерството мора да се движи во чекор со времето. На светскиот пазар ефективните лидери мора да ги почитуваат националните култури на другите земји и на тој начин да го одредат својот стил на лидерство во склад со културните услови кои ги очекуваат неговите следбеници.

[79] www.emocionalnainteligencija.com, *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, prof. dr Predrag Nikić

Истражувачите утвр диле на кој начин националната култура влијае на стилот на лидерство. Разликите во културата се поврзани со разликите во пристапите кон лидерството. Поголемиот број на теории настанале во САД со проучување на луѓето од Северна Америка и затоа и самите теории носат американски предрасуди. „Тие ја потенцираат одговорноста на следбениците а не и нивните права; поттикнуваат само задоволство а не и посветеност на обврските; ја стават работата на прво место и ориентација кон демократските вредности, ја потенцираат рационалноста, а не духовноста, религијата или суеверието".[80] Значи со оглед на огромното темпо на развој на информационата технологија и глобализацита на пазарот, денес од лидерите не се очекува да остварат само конкурентска предност, туку да бидат први. Да се биде прв значи да се работи поинаку од другите. Денешните потрошувачи, покрај задоволување на потребите со самиот производ, бараат во исто време етички исправно и општествено одговорно претпријатие.

[80] Mašić B., Babić L., Đorđević – Boljanović J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment – principi, koncepti i procesi,* Univerzitet Singidunum, Beograd, стр. 447\

## *4. Методолошка рамка на истражувањето*

Оваа глава ја опишува методологијата на истражувањето: методи на анализа; предметот на студијата; првични хипотези; цели на студијата; процедура и методологија на истражувањето (вкл. прашалници, начин на собирање на податоци, модели за статистичка обработка); Главни резултати табели, графици - Презентација / објаснување – собирање на податоци. Резултатите од емпириската студија го опишуваат стражувањето спроведено во бизнис системот врз основа на прашалник, и добиените резултати, по нивната анализа се извлекуваат одредени заклучоци, односно се покажува реалноста во нашите компании кога станува збор за лидерски стил, комуникација со вработени и нивното задоволство од работата, како и нивното задоволство од нови стратегии спроведени од нивните водачи, како што е поттикнувачки систем со цел да се подобри ефикасноста на организацијата. Методологијата како пат и начин што ќе не води во емпириското итражување е опфатена преку: предмет на истражувањето, цели на истражувањето, поставување на хипотетичка рамка и користење на методите на истражување.

### 4.1. Проблем на истражувањето

Човешката перцепција и интерпретација се важен фактор во овој труд кој се занимава со слушање, емоционална интелегенција, невербална комункикација и комуникација воопшто. Проблемот опфаќа низа промени и процеси што се одвиваат во оганизациите, установите и институциите. Од практична природа, апсолутно е потребно да се утврди улогата на комуникацијата, нејзиното влијание и значење во една организација. Истражувањето се спроведува со цел да се дојде до сознание за тоа колку комуникацијата на релација менаџер-вработени и вработен- вработен влијае врз работењето на органиацијата и незиниот успех. Главното прашање, односно проблемот на истражувањето, е дали водачите спроведуваат било какви нови стратегии или не, и ако ги спроведат, како влијаат на комуникација и креативност на вработените во организации/претпријатија преку две нивоа на набљудување – индивидуално и групно, преку одредени променливи механизми. Бидејќи владеењето на високосвесна потреба од унапредување на комуникацијата е утврдено како темелна вредност во организацијата, експлицитно се истакнува потребата од нејзино проучување. Она што е важно е да се открие каква улога има слушањето и комуникацијата во работата меѓу вработените и нивните лидери. Постојат различни комуникациски вештини и стилови кои го карактеризираат секој вработен, како и секој менаџер при управувањето со

човечките ресурси. Со прецизно утврдување, групирање и детерминирање на комуникациските вештини, стилот на комуницирање, како и неговата соодветна примена во организациите, се креира подобра организациска клима и работна атмосфера.

### 4.2 Предмет на истражувањето

Предмет на истражување на овој труд е лидерството, односно, начинот, вештините и компетенциите на управување, како фактор за успешна работа во компанијата. Во рамките на ова истражување, на почетокот теоретски се елаборираат влијанието и значењето на лидерските вештини кои се неопходни за управување со конфликтите и улогата на самиот лидер како столб во градењето клима за решавање на конфликтите. Понатаму, се поставува основата на организациските конфликти, нивното препознавање и креирање на методи за правилно управување со нив. Предмет на теоретското и емпириското истражување ќе биде развивање на лидерски вештини со помош на кои ќе може да се предизвикуваат, управуваат и разрешуваат организациските конфликти и на тој начин да се добие организација со високо ниво на ефективност и ефикасност во организациското работење, односно организација во која тензијата, нетрпеливоста и несогласувањата ќе се сведат на минимум, а ќе се потикне креативниот дух, инвентивноста и координираноста. Со помош на истражувањето ќе провериме дали постојат конфликти во македонските организации, односно дали се во латентна или откриена форма, кои видови конфликти најчесто се среќаваат и што преземаат менаџерите за нивно решавање и управување. Заклучните согледувања ќе бидат претставени врз основа на добиените податоци и нивното елаборирање и анализирање. Организациската комуникација, различните комуникациски стилове и вештини, употребата на информациска и комуникациска технологија со цел за поефикасна комуникација претставува предмет на ова теоретско и емпириско истражување. Испитувањето на комункативната компетентност во структурата на управувачката компетенција на лидерот. Предмет на истражување во оваа теза е креативноста на менаџерите, лидерите што подразбира креативни пристапи кон менаџментот, изразен преку нивните лидерски стратегии и нивниот ефект врз креативноста на вработените и организациските иновации во самите организации. Предметот на истражувањто ги опфаќа следните фактори: Методи на воспостаување комуникација, мтоди на проучување и методи на мерење на формираната компетентност. Она што е важно е да се открие каква улога има слушањето,

невербалната комуникација и емоционалната интелигенција во работата на работниците и нивните лидери. Преку емпириското истражување кое за свој предмет го има утврдувањето на актуелната состојба во македонските организации треба да се дојде до одредена појдовна точка за подобрување на организацискатa комуникација врз основа на сопствените способности на менаџерите и вработените, нивната одговорност и свесност за во интерес на работната средина. Соодветни заклучни согледувања ќе бидат изложени врз основа на добиените податоци и нивно елаборирање, синтетизирање или анализирање.

### 4.3. Клучни поими во истражувањето

***Истражувачки прашања***

Од главното изтражувачко прашање произлегуваат уште низа други истражувачки прашања. Така на пример, во овој магистерски труд ќе се сретнеме и со: подобрувањето на работата на компаниите, ефективните фирми и нивните карактеристики; мотивација, фактори на мотивација; решавање на проблеми и донесување одлуки задоволството на вработените и менаџерите и сл. Бидејќи овој проблем во себе опфаќа низа елементи, предметот на истражувањето во себе вклучува дефинирање на основните поими на предметот на истражување.

Водство/ лидерство - претставува современ пристап во развојот на менаџментот, а особено во менаџментот на човечките ресурси. Тоа е една од најтешките области на општествените науки за истражување. Водството во себе вклучува и администрирање и управување. Постојат бројни дефиниции и пристапи во поглед на водството: Лидерството е динамичен процес кој се фокусира на иднината и се грижи за подобрување, развој, квалитет и ефикасност во работата; претставува рамка во која најповеќе доаѓа до израз човечкиот потенцијал; тоа е способност да се обединат луѓето околу некоја заедничка цел; способност да се убедат другите да го направат она што не им се допаѓа и притоа да уживаат правејќи го тоа; водството е однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели. Принципи на водството - се основни доктрини или претпоставки што го карактеризираат. Како најзначајни принципи на водството се истакнуваат константност на целта, тимска работа, ефективно управување со ресурси, донесување на одлуки врз основа на факти, ефективна комуникација, одговорност и власт, позитивен став, разбирање и респект и заедништво. Особините на водството се препознатливи карактеристики и квалитети со кои водачот се разликува од другите луѓе.

Особините се лични атрибути што водачот постојано ги покажува во процесот на водење. Личноста која успешно ги применува принципите на водење би требало да ги поседува следниве особини: контролирани емоции, адаптибилност, иницијатива, храброст, определба и решителност, етичко однесување, цврст суд, издржливост, доверливост и желба.

Вештини на водството - му овозможуваат на водачот да ја добие и да ја одржува позицијата на водство. Колку водачот успешно ќе ја реализира визијата, зависи од неговите вештини.

### 4.4. Цели и хипотези на истражувањето

Целта на истражувањето е да се утврди во колкава степен е застапена комуникацијата како и компетентноста, психолошките и лични карактеристики на лидерот и колку тие влијаат во начинот на неговото управување и водење на организацијата. Една од целите е да се анализираат и проучуваат карактеристиките на лидерството стратегии и лидерски стилови во избраните организации. Главното прашање е како лидерите создаваат комуникација и креативност на вработените користејќи различни стратегии и како им помагаат на вработените да изградат капацитет за креативно решавање на проблеми. Неконтинуираното развивање на комуникациските вештини е неприфатливо за секоја организација која се стреми за постојано подобрување на квалитет на услугата, репутацијата, целокупните резултати и успеси меѓу конкуренцијата. Токму комуникацијата може да се јави како конкурентна предност доколку правилно се практикува и постојано се доградува од сите менаџери и вработени. Организациската комуникација, поткрепена со можноста за целосна ефикасност и ефективност, иако главно е мотивирана од основните потреби на организацијата, во многу случаи може да биде вистински иницијатор за подобрување на организациските перформанси и да предизвика различни позитивни последици врз личноста на еден вработен и квалитетот на неговото/нејзиното вршење на работата. Како основна цел на истражувањето се наметнува потребата од докажување на придобивките и бенефитите од воспоставување ефективна организациска комуникација. Ова во смисол на достигнување на високо ниво на комуникација во организациските односи, што ќе влијае позитивно на деловните резултати. Аналогно на тоа, истата ќе доведе и до елиминирање на комуникациските јазови и нееднаквата поставеност во односите менаџер – вработен и вработен – вработен. Покрај општата цел за спроведување на истражувањето, и теоретско и практично, која е тесно поврзана

со самата природа на комуникацијата и вредностите кои преовладуваат во организациите во даден момент, постојат поконкретни цели, систематизирани на следниов начин:

- Содржинско анализирање на поимот организациска комуникација, преку дефинирање на улогата што ја има во организацијата по значење и вредност. - Разрешување на дилемата дали ефективната организациска комуникација е само теоретски принцип или вистински втемелена практика во македонските организации, со амбиција за откривање на актуелната состојба и нејзино можно подобрување. - Анализирање на постоечката организациска комуникација, која ќе даде основа за креирање на единствен систем за продлабочување на ефективноста и ефикасноста на комуникацијата, а овој, пак, ќе биде девиза кон која би се стремеле сите организации на континуирана основа. Целта на истражувањето е конкретизирана низ следниве задачи: - Да се испитаат ставовите и мислењата на вработените за влијанието на комуникацијата меѓу нив и нивните претпоставени врз нивните резултати од работењето.

- Да се испитаат ставовите и мислењата на вработените за влијанието на комуникацијата меѓу нив и нивните соработници врз нивните резултати од работењето и да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерите за влијанието на комуникацијата со вработените врз општите резултати на организациите. Теоретско и практично аргументирани сознанија за постоечката организациска комуникација во македонските организации ќе придонесат за подобрување на раководењето, подобри и поефективни комуникациски односи. Притисокот што со себе го носи денешното динамично живеење бара од самите организации многу побрз, а притоа и еднакво квалитетен процес на комуницирање во кој информациите кои се потребни за нормално функционирање се навремени, точни и корисни. Токму технолошката детерминанта го овозможува тоа. Во основата на напорот за развој на информацискатa и комуникацискатa технологија, која денес има големо значење во овозможувањето на успех за организациите, се наоѓа креирањето на нови начини на работење, директно влијаејќи на максимално искористување на постоечките човечки и инфраструктурни капацитети. Притоа, повеќе не се поставува прашањето дали се користи, туку каква технологија се употребува и како и колку истата може да придонесе за поефективна и поефикасна комуникација. Резултатите и нивната анализа се повеќе од потребни за утврдување на сите фактори кои помалку или повеќе, посредно или непосредно,

влијаат на комуникациската клима. Како резултат на добрата комуникација, се создава систем во кој секој ја извршува својата задача на свое лично задоволство, а со тоа придонесува и за остварување на целите на организацијата.

**Целта на истражувањето** има задача да ја покаже реалната и практична ситуација во управувањето со конфликтите во секојдневното актуелно постоење на организациите а од тоа ќе се добијат резултати кои укажуваат како конфликтот побрзо да се разреши и да се нормализираат меѓучовешките односи. Како надополнување на општите цели на истражувањето се јавуваат следните: - Анализа на улогата што менаџерите и лидерите ја имаат во справувањето со организациските конфликти со кои секојдневно се соочуваат.

- Содржинска анализа на поимот конфликт, односно поконкретно согледување на природата на конфликтот и влијанието на конфликтите врз организациската клима и последиците во позитивен и негативен контекст кои што ги остваваат врз самите учесници.

- Согледување на важноста и корисноста на конструктивните, односно креативните конфликти и развивање на можности и начини за нивно поттикнување.

**Основни хипотези во истражувањето** - Основната или главната хипотеза се заоснова на тврдењето дека доколку се развијат лидерски вештини за правилно управување и навремено решавање на конфлитите ќе се зголеми ефикасноста и ефективноста во работењето на организациите.

Како посебни хипотези се јавуваат: Во организацијата постојат конфликтни состојби доколку тоа го констатираат истражуваните субјекти индивидуално (мнозинството од испитаните поединци) и групно (мнозинството на менаџерите и вработените); Во организациите се јавуваат конфликтни ситуации како меѓу самите вработени така и меѓу вработените и менаџерите и тие треба навремено да бидат препознаени за да можат да се решат навремено; · Лидерите треба да поседуваат лидерски вештини за управување со конфликтите; · Навременото откривање на конфликтните ситуации пред да добијат разорен ефект влијае врз успешното решавање на конфликтите преку емпириските податоци; · Препознавање на видовите на конфликти кои најчесто се јавуваат во организациите и изворите, односно главните причинители за настанување на конфликтни ситуации во организациите кои придонесуваат за влошување на организациската клима и култура, а со тоа и нивно навремено отстранување; · Поттикнувањето на креативните конфликти кои водат кон нов бран на идеи, креативност и инвентивност во организациските средини. Во текот на истражувањето

овие хипотези ќе бидат потврдени или отфрлени. Основната или главна хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека воспоставувањето ефективна организациска комуникација влијае позитивно во процесот на создавање повисоки деловни резултати на организациите. Во бизнис организации, истражувањето беше спроведено преку примерок од лидери и вработени. Вработените и водачите беа интервјуирани со стандардниот метод на прашалник, кој ги поканува вработените (испитаниците) да ја проценат нивната важност и задоволство од одредени активности во организацијата со цел да се воспостави односот (комуникацијата) помеѓу вработените и водачите како клуч за успехот на секоја организација. Примерокот на вработените и водачите беше стратификуван така што вклучува испитаници од сите категории на возраст, пол и образование. Практикување на ефективна и ефикасна организациска комуникација придонесува за креирање и засилување на организациската култура. Одржувањето добри меѓучовечки односи и комуникацискиот приод при разрешување конфликти водат кон подобрување на работните резултати. Преку ефективна организациска комуникација се засилува лојалноста, довербата и посветеноста кон организацијата и работните задачи, а се зголемува и задоволството на вработените.  Унапредувањето на комуникациските способности на менаџерите и вработените претставува траен пристап кон градење и засилување на позитивна работна атмосфера и квалитетни работни услови кои доведуваат до долгорочна организациска ефективност. Со менување на свеста и интересот кај менаџерите и вработените за континуирано етичко развивање на комуникациските вештини се придонесува за подобрување на резултатите на организациите каде тие дејствуваат. Овие хипотези со истражувањето ќе се докажат или отфрлат. Почетната и главната теза која сакаме да ја докажеме е дека добрата комуникацијата на лидерот со вработените е клучот за успехот на секоја организација поради ефектот што го има врз вработените. Неоспорно е дека луѓето кои се по вешти да воведат нови пристапи за решавање на организациските проблеми, може да се голема корист за охрабрување на оние луѓе кои можат да ги решат проблемите за идентификувње и создавање услови за поддршка на организациската клима за оние кои работат на нови идеи. Затоа една хипотеза е дека жените имаат предуслови да бидат подобри водачи од мажите бидејќи имаат подобра комуникација со своите вработени. Нашето истражување претпоставува дека едно од најважните карактеристики на жените лидери е нивната способност да ставаат инспиративни групни цели и истовремено да ги води луѓето во самиот креативен процес.

### 4.5 Варијабли на истражувањето

Во истражувањето треба да се согледа поврзаноста, односно соодносот на испитуваните варијабли. Независна варијабла во истражувањето се комуникациските вештини на членовите на организациите (вработените и менаџерите) и нивните комуникациски односи, односно нивото на ефективност на комуникацијата. Зависна варијабла претставуваат ставовите на вработените и менаџерите во однос на влијанието на воспоставената комуникација врз организациските резултати.

### 4.6. Методи, техники и инструменти на истражување

Со цел да се добијат посакуваните резултати од студијата, ги идентификуваме одредените организации во Македонија (вкупно 5 на број) коишто се вклучени во истражувањето. Од горенаведените организации 3 се од приватниот сектор и 2 од јавниот или државен. Прашалниците беа пополнети од страна на лидерите и вработените кои се дел од тимовите на лидерите. Прашалниците за самите лидери се електронски поврзани со анкетите за вработените во нивните тимови. Пополнувањето беше направено анонимно.  Ги истражувавме комуникациските односи на релација вработен – вработен и вработен – менаџер (во двете насоки).
Првата група на истражување беше насочена кон комуникациските вештини и комуникациските односи кои се преферираат и користат од страна на вработените и менаџерите, односно се истражуваше ефективноста на комуникацијата. Со втората група искази се проучуваше влијанието на комуникацијата врз работењето, а со тоа и на организациските резултати, односно се анализираше поврзаноста на работењето со комуникацијата.

- Статистика – со помош на компјутерска апликација за табеларни пресметки, Microsoft Excel, се изврши рангирање, табелирање, пресметки и прикажување на статистички обработените податоци.

-Споредбена анализа - за утврдување на актуелната состојба во македонските организации на тема организациска комуникација и нивно споредување со посакуваната.

### Методи на истражување

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување, при изработката на магистерскиот труд, заради поцелосна опфатеност на проблемот на

истражување, ќе се користат квалитативни и квантитативни методи на истражување. Квантитативниот пристап ќе опфати спроведување на анкета со менаџерите и вработените и обработка на прашалниците кои ќе бидат изготвени за таа цел. Квалитативниот пристап ќе се примени за анализа на податоците добиени со техниката интервјуирање на менаџерите и вработените, ќе се опишат причините и условите за настанување на конфликтите, а со тоа ќе се објаснат и условите со кои менаџерите можат да влијаат за правилно управување со конфликтите и создавање позититвна клима и култура во организациите. Комбинирањето на квалитативни и квантитативни методи на истражување е најпогодно кога станува збор за истражување на организацискатa комуникација. Резултатите од двата вида истражување понатаму се комбинираат и се добиваат финални заклучоци.

Методи кои ќе бидат користени се: *Анализа, Анкета, Интервју, Статистика и · Компарација*. Анкетата како метод на истражување ќе биде спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања. На анкетните прашалници ќе се изјаснуваат и вработените и менаџерите, а преку тие искази ќе се истражуваат кофликтните односи во организациите, односно кои се главни иницијатори за конфликти, кои методи се применуваат за разрешување или поттикнување на конфликти. Статистичката обработка на податоците ќе биде извршена преку директно средување на податоците и со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки. Компарацијата како метод на истражување, ќе се користи за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба.

### 4.7. Популација и примерок на истражување

Популацијата во истражувањето ја сочинуваат вработени и менаџери (претпоставени) од вкупно 5 македонски организации. Испитаниците кои беа опфатени со оваа анкета се 279 од нив 256 одговорија во целост на поставените прашања и нивните одговори се сметаат за валидни, додека 8 имаа повеќе от 5 не одговорени прашања, со што нивните одговори се сметаат за невалидни а пак 15 испитаници воопшто не се вклучија во истражувањето. Истражувачкиот примерок е едноставен и случаен, како и пригоден, односно опфатени се организации кои на некој начин му беа достапни на истражувачот. Во анкетата беа вклучени изпитаници од различен пол и националност. Овие групи немаат некое особено влијание но целта како истражувач ми беше да добиеме јасна представа за размислувањата и ставовите на различните демографски

групи. Во истражувањето е планирано да се проучат менаџерите како и нивните најблиски директни соработници. Меѓу нив има и маркетинг менаџери, менаџери за продажба, менаџери за односи со јавноста, Менаџери на продукција, адвокати. Сите се на постојани договори.

| Вкупно анкетирани лица | Број на лидери | Процент на лидери |
|---|---|---|
| Лидери | 50 | 19,5 |
| Вработени | 206 | 80,4 |
| Вкупно | 256 | 100,0 |

Начинот на собирање на податоци е преку селектирање на прашалниците еден на лидерите и еден на вработените - откако ќе ги испратат по електронска пошта.

Пол на анкетирани лидери

| Пол | Број на лидери | Проценти |
|---|---|---|
| Мажи | 28 | 56 |
| Жени | 22 | 44 |
| Вкупно | 50 | 100,0 |

Соодностот меѓу анкетираните вработени мажи е 56 и жени 44

Пол на анкетирани вработени

| Пол | Број на вработени | Проценти |
|---|---|---|
| Мажи | 99 | 48,05 |
| Жени | 107 | 51,9 |
| Вкупно | 206 | 100,0 |

Што се однесува до возраста на анкетираните лидери, повеќето од нив се на 38 и повеќе години, најмладиот анкетиран е на 28 а највозрасниот на 62.

Возраст на анкетираните лидери

| Средна возраст | Минумум | Максимум |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| 38,8042 | 28,00 | 62,00 |

Вработените кои што ги анкетиравме повеќето се над 36 години и може да заклучиме дека повеќето се млади лидери и вработени.

| Средна возраст | Минумум | Максимум |
|---|---|---|
| 36,7824 | 23 | 64 |

Овие податоци покажуваат дека постои добра база, односно, поволна структура на вработените за постојана иновација и специјализација на знаење, унапредување на персоналот, преквалификација и понатамошна обука.

Резултатите од описните статистики покажуваат воопшто разлика помеѓу позитивните и негативните стратегии на менаџерот. Високо се одценети неговата визија, односите со вработените, комуникацијата, мотивацијата и инспирацијта. Едно можно толкување на ваквите резултати е дека анкетираните даваат социјално атрактивни одговори, односно се обидуваат да се покажат во најдобро светло. Сите посакувани стратегии се над 4 (од 5), а сите несакани – со ниска одценка.

Присуство на лидерски стратегии по скала од 1-5

| Стратегии | Среден резултат (максимално 5 ) | Стандардно отстапување, разлики |
|---|---|---|
| Раководна визија | 4,02 | ,53 |
| Однос кон вработените | 4,48 | ,41 |
| Мотивирање | 4,38 | ,38 |
| Инспирација | 4,33 | ,54 |
| Отворена комуникација | 4,53 | ,40 |
| Манипулирање | 2,65 | ,91 |
| Власт, принуда | 2,15 | ,72 |
| Мониторинг, контрола | 3,58 | ,80 |
| Служи за пример во компанијата | 4,20 | ,73 |
| Фокус на личните односи | 4,41 | ,45 |

Стандардните разлики се многу мали што покажува дека анкетираните давале слични одговори. Друга можна интерпретација е дека поголемиот дел од лидерите се од приватниот сектор и затоа дејствуваат на сличен начин. Меѓу непожелните стратегии се манипулацијата, управување со инструкции и користење на моќ и принуда.

Задоволството на вработените од комуникацијата со нивниот лидер, менаџер. Нивото на комуникација на релација менаџер - вработен, односно како менаџерите комуницираат со своите вработени. Врз основа на своето искуство тие даваа оцени од 1 до 5 на поставените искази. По добиените средни оцени од страна на вработените беа одредени нивоата на кои одделни менаџери комуницираат со своите вработени.

Процентот е прикажан во следнава табела:

| Ниво на комуникација | Анкетирани лица | % |
|---|---|---|
| Ниско | 47 | 18,4 |
| Средно | 128 | 50 |
| Високо | 81 | 31,6 |
| Вкупно | 256 | 100 |

Од табелата може да се воочи дека најмногу испитаници – 128 или 40,4% одговориле дека нивниот менаџер комуницира на средно ниво, односно дека поседува многу добри или одлични комуникациски вештини и дека постојат многу добри или одлични комуникциски односи меѓу менаџерот и вработените. Со оглед на фактот дека само 28,3% од менаџерите комуницираат на ниско ниво според одговорите на вработените се заклучува дека повеќето од менаџерите во македонските организации го достигнуваат посакуваното ниво на комуникација со нивните вработени. За да се анализираат посебно исказите и да се одреди кои комуникациски вештини или односи најдобро или најлошо се практикуваат и воспоставуваат во организациите од страна на менаџерите и врз основа на тоа најмногу да се посвети внимание на истите, извршени се пресметки за секој одделен исказ во секое ниво на комуникација.

### 4.8 Организација и процес на истражување

Истражувањето е реализирано во периодот февруари-јуни, 2023 година, низ три последователни етапи.

I. Прва фаза: 1. Техничка подготовка на анкетните прашалници;

2. Барање согласност и информирање на организациите за спроведување на истражувањето. Прашањата, односно исказите, за кои испитаниците требаше да се произнесат, се базирани на целта на истражувањето и се групирани во две категории: - Комуникациски вештини/Комуникациски односи; и - Влијание на комуникацијата врз работењето.

II. Втора фаза: 1. Анкетните прашалници се доставуваат и се одговараат од случајно избраните испитаници, истовремено и вработени и менаџери; 2. Прибирање и класифицирање на анкетните прашалници. Испитаниците ги пополнуваат анкетните прашалници со тоа што на понудените искази во врска со постоечката комуникација во организацијата даваат оцена од 1 до 5. При спроведување на истражувањето имаше задоволителен степен на соработка со организациите. Притоа, со оглед на проблематиката, истражувањето и актуелноста на односот вработен – менаџер, се очекуваше одредена доза на субјективизам, како и резервираност и прикриеност при пополнување на анкетните прашалници.

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

***Резултати од спроведеното емпириско истражување***

Истражувањето беше спроведено во повеќе македонски претпријатија. Во тој примерок се опфатени 50 менаџери и 206 вработени. Истражувачкиот примерок е едноставен, пригоден и спроведен во организации кои ми беа достапни. Најпрвин добиените резултати од анкетните прашалници ќе ги претставам табеларно и графички. Потоа ќе го искористам x2 – тест и коефициентот на контингенција за да утврдам во кој

степен конфликтите се застапени во македонските претпријатија и успешноста во нивното решавање и управување. Следува компаративна анализа и заклучни согледувања од обработката на податоците

Табеларно прикажување на нивото на комуникација

А) Резултати од комуникацијата менаџер – вработен

Нивото на комуникација на релација менаџер - вработен, односно како менаџерите комуницираат со своите вработени, се испитуваше преку 256 анкетни прашалници кои им беа распределени на вработените. Врз основа на своето искуство тие даваа оцени од 1 до 5 на поставените искази. По добиените средни оцени од страна на вработените, на начин објаснет погоре, беа одредени нивоата на кои одделни менаџери комуницираат со своите вработени. Процентот е прикажан во следнава табела

Процент на ниско, средно и високо ниво на комуникација менаџер – вработен

| Ниво на комуникација/ Communication level | f | % |
|---|---|---|
| Ниско/Low | 62 | 24.9 |
| Средно/Medium | 82 | 32.1 |
| Високо/High | 112 | 43 |
| ВКУПНО/TOTAL | 256 | 100 |

Од табелата може да се воочи дека најмногу испитаници – 112 или 43% одговориле дека нивниот менаџер комуницира на високо ниво, односно дека поседува многу добри или одлични комуникациски вештини и дека постојат многу добри или одлични комуникациски односи меѓу менаџерот и вработените. Сепак, разликата меѓу одделните нивоа е многу мала. Така, дека менаџерот комуницира на ниско ниво (воопшто или недоволно ги практикува комуникациските вештини) одговориле 62 вработени или 24.9 %, а за средно ниво (делумно ги практикува комуникациските

вештини и воспоставува само добри кон многу добри комуникациски односи) одговориле 82 испитаници или 32,1%. Со оглед на фактот дека дури 57% од менаџерите комуницираат на ниско или средно ниво, според одговорите на вработените се заклучува дека малку над половината од менаџерите во македонските организации не го достигнуваат посакуваното ниво на комуникација со нивните вработени. Притоа, се претпоставува дека оној процент е многу повисок, ако се земе предвид дека некои од одговорите не се доволно објективни. Како и да е, овој податок остава простор да се даваат насоки за подобрување на комуникацијата на релација менаџер – вработен. За да се анализираат посебно исказите и да се одреди кои комуникациски вештини или односи најдобро или најлошо се практикуваат и воспоставуваат во организациите од страна на менаџерите и врз основа на тоа најмногу да се посвети внимание на истите, извршени се пресметки за секој одделен исказ во секое ниво на комуникација.

**Анкета**

Со оглед на фактот дека најголем дел од прашалниците се пратени во елктронска форма и до адреси коишто се достапни во елктрониски именк на државата, истражувањето може да се смета за релевантно и недискриминирано.

Податоците внесени во одговорите на прашањата преку веб прашалникот автоматски ќе се чуваат во базата на податоци, со можност за нивни извоз во заеднички Excel фајл за понатамошна обработка.

Се планира обработката на собраните податоци да се базира на описни статистички податоци, кои ги вклучуваат следниве активности: - групирање и аранжирање на статистичките податоци - прикажување на статистичките податоци - одредување на основните показатели на статистичките серии, и ако е потребно за анализа на факторите, со цел да се разликуваат соодветните димензии.

основните форми на статистичка анализа на податоците ќе бидат применети за презентација на резултатите од истражувањето, а статистичките податоци ќе бидат претставени на табличен начин.

По статистичката обработка на податоците, ќе се спроведе анализа на податоците, врз основа на која ќе се утврди до која мера е исполнета целта на истражувањето, ќе се потврдат или побиваат хипотезите на истражувањето. Конечниот исход од предложените истражувања се идентификувани релевантни фактори од кои зависи меѓучовечката комуникација на младите луѓе, како и степенот на нивното влијание.

***Резултати од истражувањето -*** Сумираните резултати од анкетниот прашалник од емпириското истражување се претставени во табела, по што следи подетална анализа на добиените одговори од секое прашање поединечно.

| Прашања | Понудени одговори | Одговори | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Менаџери/ Лидери | | Вработени | |
| | | Резултат | % | Резултат | % |
| 1. Дали лидерот навремено и јасно ги информира вработените за ситуациите во организацијата? | Во потполност е така<br>Делумно е така<br>Немам мислење<br>Делумно не е така<br>Воопшто не е така | 36<br>12<br>1<br>1<br>0 | 72<br>24<br>2<br>2<br>0 | 46<br>2<br>5<br>144<br>9 | 22.4<br>0.97<br>2.42<br>69.9<br>4.36 |
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 2.Дали сметате дека менаџерот се одликува со вистински вредности потребни за управување на една компанија. | Да<br>Не<br>Немам мислење | 33<br>8<br>9 | 67.86<br>14.29<br>17.86 | 101<br>74<br>31 | 49.01<br>35.76<br>15.23 |
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 3. Дали директорот им дава еднаква можност на сите вработени да го искажат своето мислење? | Во потполност е така<br>Делумно е така<br>Немам мислење<br>Делумно не е така<br>Воопшто не е така | 40<br>6<br>4<br>0<br>0 | 80<br>12<br>8<br>0<br>0 | 46<br>42<br>6<br>87<br>25 | 22.3<br>20.3<br>2.99<br>42.2<br>12.2 |
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 4.Дали лидерот дополнително ве мотивира со вклучување во донесување на одлуки во вашата компанија? | Да<br>Не<br>Незнам | 26<br>18<br>6 | 52<br>36<br>12 | 107<br>74<br>25 | 52<br>36<br>12 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 5.Дали лидерот навремено одговара на усните или писмените барања на вработените во Вашата организација? | Во потполност е така<br>Делумно е така<br>Немам мислење<br>Делумно не е така<br>Воопшто не е така | 31<br>11<br>8<br>0<br>0 | 62<br>22<br>16<br>0<br>0 | 25<br>42<br>23<br>87<br>29 | 12.13<br>20.38<br>11.16<br>42.23<br>14.07 |
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 6. Дали мислите дека во одредени ситуации на работа, лидерот ја злоупотребува својата моќ? | Да<br>Не<br>Немам мислење | / | / | 76<br>60<br>70 | 37<br>29<br>34 |
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 7.Дали во Вашата организација комуникацијата е етички коректна, односно не навредува никого врз основа на некоја разлика што постои помеѓу вработените? | Во потполност е така<br>Делумно е така<br>Немам мислење<br>Делумно не е така<br>Воопшто не е така | 42<br>8<br>0<br>0<br>0 | 84<br>16<br>0<br>0<br>0 | 112<br>62<br>5<br>24<br>3 | 54.3<br>30.09<br>2.42<br>11.65<br>1.45 |
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 8. Дали директорот внимателно го слуша вработениот додека разговараат? | Во потполност е така<br>Делумно е така<br>Немам мислење<br>Делумно не е така<br>Воопшто не е така | 32<br>11<br>7<br>0<br>0 | 64<br>22<br>14<br>0<br>0 | 29<br>38<br>9<br>87<br>43 | 14.07<br>18.44<br>4.36<br>42.23<br>20.87 |
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 9. Дали лидерот смета дека вработените се задоволни од неговото работење и знаење. | Да<br>Не<br>Немам мислење | | 60.71<br>14.29<br>25 | | 45.03<br>34.44<br>20.53 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 10. Дали комуникациската способност на лидерот позитивно влијае врз брзо и ефективно разрешување на конфликтите во организацијата? | Во потполност е така<br>Делумно е така<br>Немам мислење<br>Делумно не е така<br>Воопшто не е така | 27<br>11<br>4<br>5<br>3 | 54<br>22<br>8<br>10<br>6 | 29<br>31<br>9<br>79<br>58 | 14.07<br>15.04<br>4.36<br>38.34<br>28.15 |
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 11. Дали сте задоволни од финансискиот надомест за работата која што ја работите. | Да<br>Не<br>Незнам | 70<br>153<br>33 | | 27<br>60<br>13 | |
| | Вкупно | 256 | | 100 | |
| 12.Дали вработените во Вашата организација се доволно обучени за соодветно користење на современите технолошки алатки за комуникација? | Во потполност е така<br>Делумно е така<br>Немам мислење<br>Делумно не е така<br>Воопшто не е така | 25<br>17<br>3<br>5<br>0 | 50<br>34<br>6<br>10<br>0 | 115<br>69<br>4<br>12<br>6 | 55.82<br>33.49<br>1.94<br>5.82<br>2.91 |
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 13.Дали директорот поддржува продуктивно користење на технолошките алатки во комуникацијата, на пример, e-mail? | Во потполност е така<br>Делумно е така<br>Немам мислење<br>Делумно не е така<br>Воопшто не е така | 29<br>15<br>4<br>2<br>0 | 58<br>30<br>8<br>4<br>0 | 81<br>92<br>5<br>15<br>13 | 39.32<br>44.66<br>2.42<br>7.28<br>6.31 |
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 14. Дали менаџерот ги следи примерите на раководење на веќе успешните фирми? | Да<br>Не<br>Немам мислење | 35<br>9<br>6 | 70<br>18<br>12 | 116<br>47<br>43 | 56<br>23<br>21 |

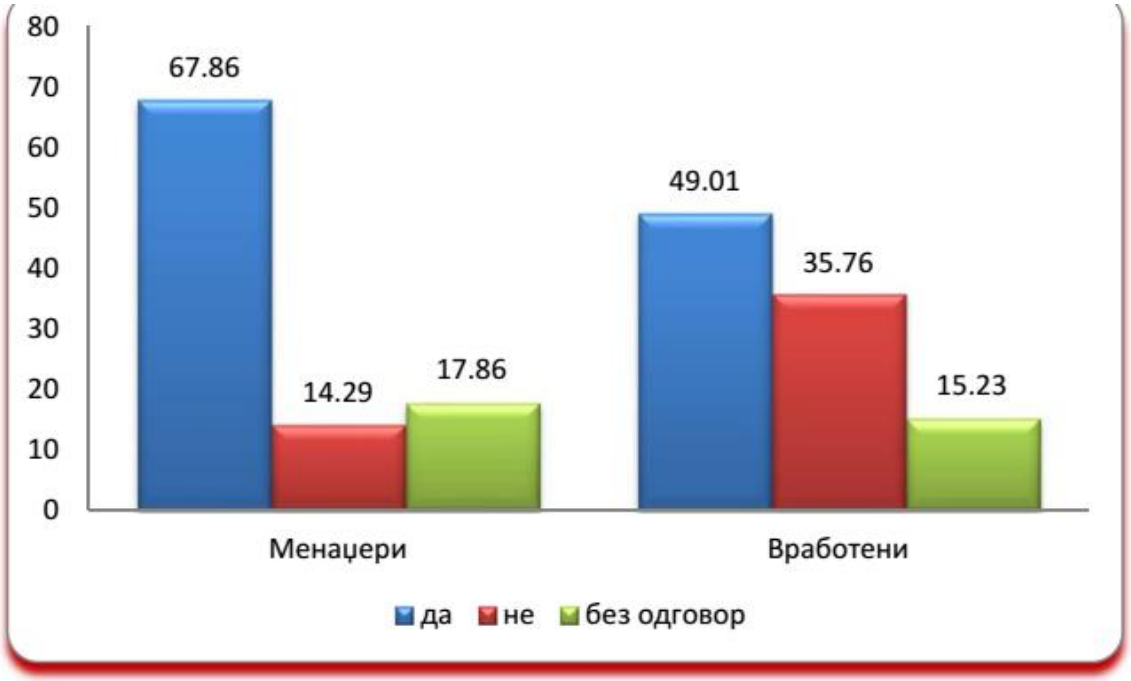
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |
| 15. Дали лидерот со својата комуникациска способност ја зголемува мотивацијата на вработените? | Во потполност е така<br>Делумно е така<br>Немам мислење<br>Делумно не е така<br>Воопшто не е така | 36<br>7<br>5<br>1<br>1 | 72<br>14<br>10<br>2<br>2 | 15<br>29<br>12<br>70<br>80 | 7.28<br>14.07<br>5.82<br>33.98<br>38.83 |
| | Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |

1.Првото прашање кое што гласеше дали лидерот т.е менаџерот навремено и јасно ги информира вработените за ситуациите во организацијата, имаше за цел да ја покаже перцепцијата за навремено и јасно информирање на вработените за ситуациите во организацијата, како еден од главните фактори на ефективната организациска комуникација. Она што се забележува од табеларниот приказ е тоа што менаџерите и вработените имаат речиси дијаметрално спротивставени ставови околу навременото информирање на вработените за ситуациите во организацијата. Дека менаџерот во потполност навремено ги информира своите вработени за ситуациите во организацијата сметаат 72 % од менаџерите, наспроти 22.4% од вработените. Дека делумно е така сметаат 24% од менаџерите и 0.97% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 2% од менаџерите и на речиси 69.9% од вработените. Дека лидерот воопшто не ги известува навремено и јасно вработените за ситуациите во организацијата сметаат речиси 4.36% од вработените и 0% од менаџерите.

| Понудени одговори | Одговори | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Менаџери | | Вработени | |
| | резултат | % | резултат | % |
| Во потполност е така<br>Делумно е така<br>Немам мислење<br>Делумно не е така<br>Воопшто не е така | 36<br>12<br>1<br>1<br>0 | 72<br>24<br>2<br>2<br>0 | 46<br>2<br>5<br>144<br>9 | 22.4<br>0.97<br>2.42<br>69.9<br>4.36 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |

2. Од графичкиот приказ се гледа дека на второто прашање 67.86 % од менаџерите во испитуваните компании, сметаат дека истите се одликуваат со вистински способности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени), 14.29% од нив одговриле со негаивен одговор за нвните претпоставени, додека пак 17,86 % останале без одговор. Од друга страна, пак, 49.01% од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери се одликуваат со вистински вредности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени), 35,76 % се изјасниле негативно , а 15,23 % останале без одговор. Може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Најголемиот дел од испитуваните менаџерите одговориле потврдно, а додека пак поголемиот број од вработените не мислат така.




3. Добиените резултати на прашањето, кое гласеше дали директорот им дава еднаква можност на сите вработени слободно да го искажат своето мислење, ја прикажува перцепцијата на вработените и менаџерите за двонасочната природа на комуникацијата, што подразбира дека се дава еднаква можност на сите да го искажат своето мислење. Според тоа, потребно е менаџерите да посветат повеќе внимание на постигнување двонасочен тек на комуникацијата, како и да ја подобрат својата коректност во поглед на обезбедувањето еднакви можности на сите вработени за искажување на своето мислење. Од самиот табеларен приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите не им даваат еднакви можности на сите вработени јасно да го искажат своето мислење, односно повеќе од половина од испитаните вработени сметаат дека тоа најчесто не е случај. Се забележува дека и на ова прашање менаџерите и вработените имаат речиси дијаметрално спротивни мислења. Дека директорот во потполност им дава еднаква можност на своите вработени да го искажат своето мислење сметаат високи 80% од менаџерите, наспроти 22.3% од вработените. Дека делумно е така сметаат 12% од менаџерите и 20.3% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 0% од менаџерите и на речиси 42.2% од вработените. Дека директорот воопшто не им дава еднаква можност на сите вработени слободно да го искажат своето мислење сметаат речиси 12.2 % од вработените и 0% од менаџерите.

| Понудени одговори | Одговори | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Менаџери | | Вработени | |
| | резултат | % | резултат | % |
| Во потполност е така<br>Делумно е така<br>Немам мислење<br>Делумно не е така<br>Воопшто не е така | 40<br>6<br>4<br>0<br>0 | 80<br>12<br>8<br>0<br>0 | 46<br>42<br>6<br>87<br>25 | 22.3<br>20.3<br>2.99<br>42.2<br>12.2 |
| Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |

4. Прашањето беше поставено на лидерите во однос на нивните директори и предпоставени и вработените и нивните менаџери. Тука гледаме една средина т.е 52 % од вкупниот број одговориле негативно, дека не се доволно вклучени во донесувањето на одлуки и не се мотивиранина тој начин. Нема докази за постоење дури и на овој нематеријален мотиватор, кој не претставува финансиски трошок за претпријатието, а сепак ги мотивира вработените во голем степен и ги задоволува нивните желби за нивната улога и важност во претпријатието.




5. Анализата на добиените одговори покажува спротивставеноста во перцепцијата за присутност на повратен одговор во организациската комуникација на релација вработен-директор. Дека директорот во потполност навремено одговара на писмените или усните барања на вработените сметаат 62% од менаџерите, наспроти речиси 12%

од вработените. Дека делумно е така сметаат 22% од менаџерите и речиси 20% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 0% од менаџерите и на 42.23% од вработените. Дека директорот воопшто не одговара навремено на барањата од вработените сметаат речиси 14.07 % од вработените и 0% од менаџерите. Одговорите, покажуваат во колкава мера организациските членови сметаат дека директорот навремено дава повратен одговор на писмените или усните барања од вработените, што е една од главните техники за постигнување двонасочна комуникација во организацијата. Од самиот табеларен приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите не одговараат доволно брзо или воопшто не одговараат на барањата на вработените.

| Понудени одговори | Одговори | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Менаџери | | Вработени | |
| | резултат | % | резултат | % |
| Во потполност е така | 31 | 62 | 25 | 12.13 |
| Делумно е така | 11 | 22 | 42 | 20.38 |
| Немам мислење | 8 | 16 | 23 | 11.16 |
| Делумно не е така | 0 | 0 | 87 | 42.23 |
| Воопшто не е така | 0 | 0 | 29 | 14.07 |
| Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |

6. На прашањето број шест кое што гласи -Дали мислите дека постојат ситуации во кои лидерот ја злоупотребува својата лидерска моќ?, со "Да" одговориле 37%, со "Не" одговориле 29%, а со "Незнам" одговориле 34% . Редно е да нагласиме дека прашањето не беше поставенона лидерите. Резултат кој го сметаме за поразителен, и кој секако ја отсликува состојбата со лидерството во Македонија, (анализирајќи го ова истражување) е неправилното однесување на лидерот односно злоупотребата на лидерската моќ. Дури 37% потврдно одговориле на прашањето дали постојат ситуации на злоупотреба на лидерската моќ. Списокот на потенцијални злоупотреби е веројатно долг, и токму заради тоа треба да се укаже на постоењето на овој очигледен проблем, на кој треба да се посвети поголемо внимание. Иако споменавме и на почетокот дека анкетата е анонимна, општ заклучок е дека испитаниците не се доверливи спрема анонимноста на истата, па со самото тоа и одговорите се сигурно повоздржани отколку што би биле ако се ослободени од секаков сомнеж за анонимноста.




7. Седмото прашање, дали комуникацијата во организацијата е етички коректна, односно не навредува никого врз основа на некоја разлика што постои помеѓу вработените, беше формулирано за осознавање на етичката коректност во организациската комуникација, како многу важна одлика на ефективната деловна комуникација. Она што се забележува е дека поголемиот дел од менаџерите и вработените имаат позитивен став околу етичката коректност во комуникациските процеси во организацијата. Дека комуникацијата во организацијата во потполност е етички коректна, односно дека преку комуникациските процеси што се одвиваат во организацијата не се навредува врз основа на некоја разлика што постои помеѓу вработените, сметаат 84% од менаџерите и 54,3% од вработените. Дека делумно е така сметаат 16% од менаџерите и 30,9% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 0% од менаџерите и на речиси 11.65% од вработените. Дека комуникацијата во организацијата воопшто не е етички коректна сметаат речиси 1.45% од вработените и 0% од менаџерите.

Од самиот тебеларен приказ и пресметаните вредности се гледа дека најголемиот дел од менаџерите и вработените сметаат дека комуникацијата во организацијата е етички коректна, односно не навредува никого врз основа на каква било разлика што постои помеѓу вработените. Сепак, поради релативно високиот процент на вработени што сметаат дека повремено не е така, потребно е да се направат некои корекции во поглед на зголемување на етичноста во комуникациските процеси помеѓу вработените во

организацијата, што секако ќе има свои позитивни импликации во етичноста и коректноста во комуникациските процеси и со надворешни страни.

| Понудени одговори | Одговори | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Менаџери | | Вработени | |
| | резултат | % | резултат | % |
| Во потполност е така | 42 | 84 | 112 | 54.3 |
| Делумно е така | 8 | 16 | 62 | 30.09 |
| Немам мислење | 0 | 0 | 5 | 2.42 |
| Делумно не е така | 0 | 0 | 24 | 11.65 |
| Воопшто не е така | 0 | 0 | 3 | 1.45 |
| Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |

8. Спротивни ставови менаџерите и вработените покажале и преку одговорите на осмото прашање, кое гласеше дали директорот внимателно го слуша вработениот додека разговараат. Добиените резултати на ова прашање ја покажуваат перцепцијата на организациските членови за способноста на директорот внимателно да ги ислуша своите соговорници, што е една од најбитните и најефикасните комуникациски техники за постигнување двонасочна и ефективна организациска комуникација.

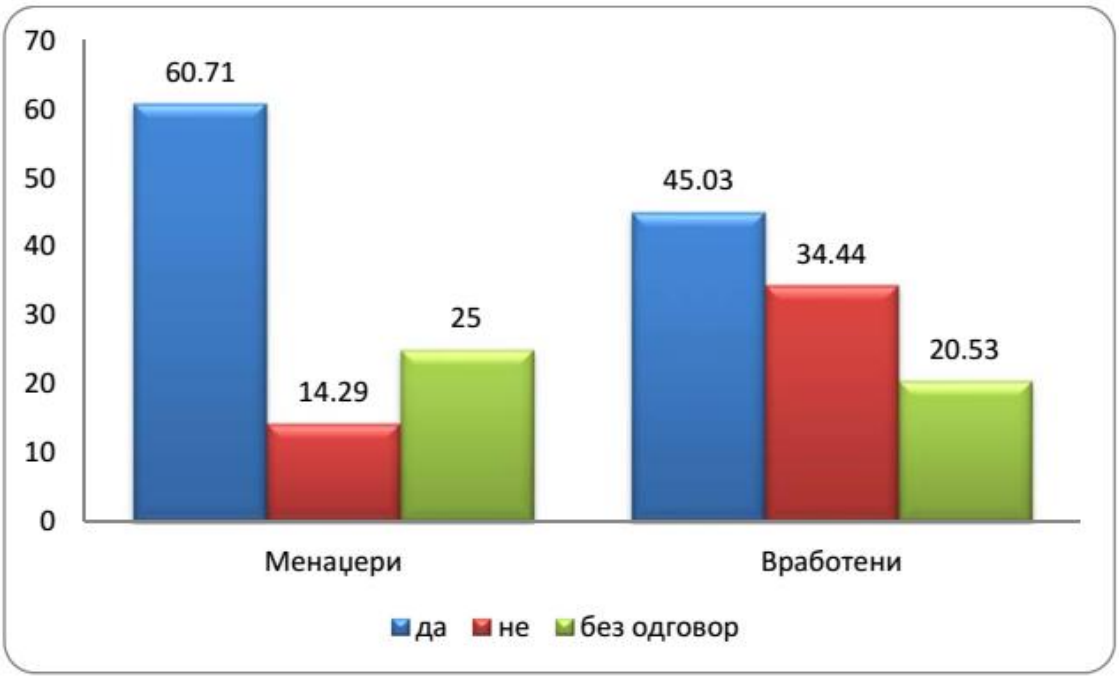
Дека директорот во потполност умее внимателно да го слуша вработениот додека разговаааат сметаат 64% од менаџерите, наспроти 14.07 % од вработените. Дека делумно е така сметаат речиси 22% од менаџерите и речиси 18.44 % од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 0% од менаџерите и на 42.23 % од вработените. Дека директорот воопшто не умее внимателно да го слуша вработениот додека разговараат сметаат речиси 21% од вработените и 0% од менаџерите.

Ова покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на Преферирање добри вештини за деловно комуницирање за повисока ефективност на економските перформанси на организацијата вработените и менаџерите не соодветствуваат. Според тоа, потребно е менаџерите да посветат повеќе внимание на вештината за слушање и да се обидат повнимателно да ги слушаат своите вработени додека разговараат со нив. Од самиот табеларен приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите се перципираат себеси како внимателни слушатели, но, според вработените потребно е многу повеќе да ја развиваат вештината за слушање

како комуникациска вештина што придонесува за задоволување на двонасочната природа на комуникацијата.

| Понудени одговори | Одговори | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Менаџери | | Вработени | |
| | резултат | % | резултат | % |
| Во потполност е така<br>Делумно е така<br>Немам мислење<br>Делумно не е така<br>Воопшто не е така | 32<br>11<br>7<br>0<br>0 | 64<br>22<br>14<br>0<br>0 | 29<br>38<br>9<br>87<br>43 | 14.07<br>18.44<br>4.36<br>42.23<br>20.87 |
| Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |

9. Одговорите помеѓу менаџерите и вработените и овде статистички се разликуваат со оглед на добиената вредност од истражувањето. Имено, 60,71% од испитуваните менаџери ценат дека вработените се задоволни од него и од неговото раководење. Истото мислење го имаат и 45,03% од вработените. Дел од испитуваните менаџери, поточно 14,29% ценат дека вработените не се задоволни од нив и нивното раководење, додека пак 34,44% од вработените ценат дека не се задоволни од менаџерот и неговото раководење. Неутрално во однос на ова прашање се изјасниле 25% од анкетираните менаџери и 20,53% од анкетираните вработени. Значи, и по ова прашање не се потврдува целосно ниту основната, ниту последната помошна хипотеза: Доколку во работната организација постојат односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз остварување на главните цели на организацијата, што зборува за оправданоста на ова истражување.




10. Одговорите на десеттото прашање, кое гласеше дали комуникациската способност на директорот позитивно влијае врз брзо и ефективно разрешување на конфликтите во организацијата, се индикатор за перцепцијата на организациските членови за комуникациската способност на директорот позитивно да влијае врз брзо и ефективно разрешување на конфликтите во организацијата. И на ова прашање менаџерите и вработените одговориле спротивно, иако не со многу големо отстапување.

Дека директорот во потполност умее со своите комуникациски вештини позитивно да влијае врз брзо и ефективно разрешување на конфликтите во организацијата сметаат 54% од менаџерите и 14.07% од вработените. Дека делумно е така сметаат речиси 22% од менаџерите и 15.04% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 8% од менаџерите и на 4.36% од вработените. Дека комуникациската способност на директорот воопшто нема позитивно влијание врз брзо и ефективно разрешување на конфликтите во организацијата сметаат 28.15% од вработените и 6% од менаџерите.

Она што се забележува од табеларниот приказ е тоа што менаџерите и вработените имаат дијаметрално спротивставени ставови околу способноста на директорот со своите комуникациски вештини да ја поттикне или засили мотивацијата на вработените.

| Понудени одговори | Одговори | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Менаџери | | Вработени | |
| | резултат | % | резултат | % |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Во потполност е така | 27 | 54 | 29 | 14.07 |
| Делумно е така | 11 | 22 | 31 | 15.04 |
| Немам мислење | 4 | 8 | 9 | 4.36 |
| Делумно не е така | 5 | 10 | 79 | 38.34 |
| Воопшто не е така | 3 | 6 | 58 | 28.15 |
| Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |

11. Дали сте задоволни од финансискиот надомест за работата?, со "Да" одговориле 27%, со "Не" одговориле 60%, а со "Незнам" одговориле 13%.Овие одговори го потврдуваат и нашето размислување дека основниот проблем во нашата држава се ниските просечни примања, што секако посредно се рефлектираат и врз задоволството и мотивацијата која во такви услови треба да ја спроведуваат лидерите во претпријатијата каде што работат.




12. Прашањето, кое гласеше дали вработените се доволно обучени за соодветно користење на современите технолошки алатки за комуникација, има за цел да ја покаже перцепцијата на организациските членови за потребата од обука за користење на современите алатки за комуникација.

Анализата на резултатите од добиените одговори на ова прашање покажува дека менаџерите и вработените имаат слични ставови. Дека вработените во организацијата се доволно обучени за соодветна употреба на современите технолошки алатки за

комуникација сметаат 50% од менаџерите и 55.82% од вработените. Дека делумно е така сметаат речиси 34% од менаџерите и речиси 33.49% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 10% од менаџерите и на 5.82% од вработените. Дека вработените воопшто не се обучени за соодветно користење на современите технолошки алатки за комуникација сметаат 2.91% од вработените и 0% од менаџерите.

Од самиот табеларен приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите и вработените имаат сличен став за ова прашање. Сепак, иако оние што се изјасниле со свој став за ова прашање во најголем дел сметаат дека вработените се доволно обучени за користење на технолошките алатки за комуникација, релативно високиот процент на оние што не изнеле свој став, односно нешто повеќе од 15% од вработените и 30% од менаџерите, може да е показател за некористење на технолошките алатки за комуникација воопшто.

| Понудени одговори | Одговори | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Менаџери | | Вработени | |
| | резултат | % | резултат | % |
| Во потполност е така | 25 | 50 | 115 | 55.82 |
| Делумно е така | 17 | 34 | 69 | 33.49 |
| Немам мислење | 3 | 6 | 4 | 1.94 |
| Делумно не е така | 5 | 10 | 12 | 5.82 |
| Воопшто не е така | 0 | 0 | 6 | 2.91 |
| Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |

13. Тринаесеттото прашање, кое гласеше дали директорот поддржува продуктивно користење на технолошките алатки во комуникацијата, имаше за цел да ја покаже перцепцијата на организациките членови за продуктивно користење на информацисko-комуникациската технологија, како една од појдовните точки во современото деловно комуницирање. На ова прашање менаџерите и вработените не одговориле многу различно едни од други, што од една страна може да се должи на развиената свест за продуктивно користење на современите технолошки алатки за комуникација, но од друга страна може да се должи и на недоволно користење на комуникациската

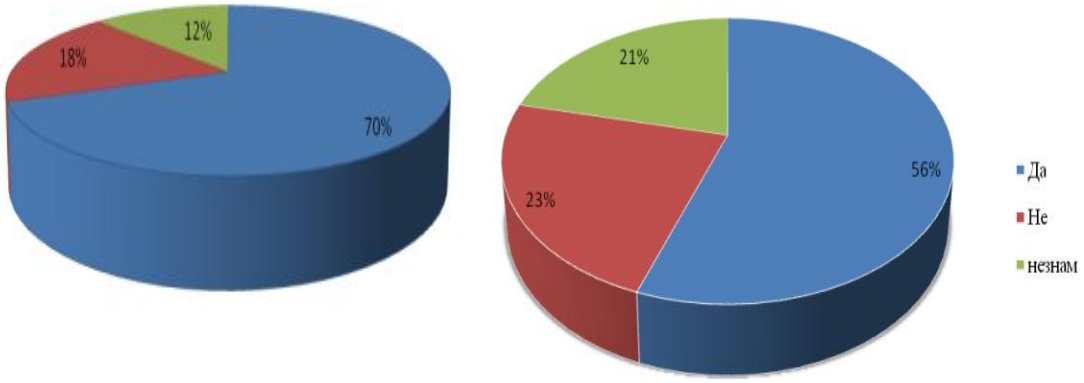
технологија за постигнување ефективна организациска комуникација. Дека директорот во потполност поддржува продуктивно користење на технолошките алатки сметаат половина од испитаните менаџери и 30% од вработените. Дека делумно е така сметаат 33% од менаџерите и 38% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 3% од менаџерите и на речиси 13% од вработените. Дека директорот воопшто не поддржува продуктивно користење на технолошките алатки за комуникација сметаат речиси 4% од вработените и 0% од менаџерите.

Од пресметаните вредности се гледа дека менаџерите и вработените имаат многу сличен став за ова прашање. Но, нешто повеќе од 14% од вработените и нешто повеќе од 13% од менаџерите не се изјасниле со свое мислење за ова прашање, што може да е индикатор за некористење на технолошките алатки за комуникација. Сепак, оние кои се изјасниле, потврдиле дека менаџерите поддржуваат продуктивно користење на технолошките алатки за комуникација

| Понудени одговори | Одговори | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Менаџери | | Вработени | |
| | резултат | % | резултат | % |
| Во потполност е така | 29 | 58 | 81 | 39.32 |
| Делумно е така | 15 | 30 | 92 | 44.66 |
| Немам мислење | 4 | 8 | 5 | 2.42 |
| Делумно не е така | 2 | 4 | 15 | 7.28 |
| Воопшто не е така | 0 | 0 | 13 | 6.31 |
| Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |

14. Од добиените резултати на одговорите на менаџерите и вработените по наведеното прашање се гледа дека 70% од менаџерите сметаат дека ги следат примерите на раководење на веќе успешните фирми, само 18% не сметаат така, а 12% останале без одговор. Од вкупните анкетирани вработени 56% се согласни по ова прашање, 23% не се согласуваат со тоа, а 21% се без одговор. Иако поголем дел од менаџерите се уверени дека ги следат примерите на раководење на веќе успешните фирми сепак кај вработените овој процент е помал. Со оглед на тоа дека менаџерите се оние кои

раководат со организациите, сосема оправдана е и нивната согласност во поголем процент во однос на ова прашање.




15. Од самиот табеларен приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите не ја користат доволно својата комуникациска способност за да помогнат во зголемување на мотивацијата на вработените. Дека директорот не комуницира доволно за да ги мотивира вработените сметаат 72% од испитаните менаџери и 7.28% од вработените. Дека делумно е така сметаат 14 од менаџерите и 14.07% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 2% од менаџерите и на речиси 33.98% од вработените. Дека директорот воопшто не ги мотивира вработените сметаат речиси 38.83% од вработените и 2% од менаџерите. Од добиените резултати забележуваме дека мислењето е сосема спротивно, вработените не се чувствуваат доволно мотивирани од своите лидери и во оваа насока компаниите треба да работат за подобрување на комуникацијата и мотивацијата.

| Понудени одговори | Одговори | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Менаџери | | Вработени | |
| | резултат | % | резултат | % |
| Во потполност е така | 36 | 72 | 15 | 7.28 |
| Делумно е така | 7 | 14 | 29 | 14.07 |
| Немам мислење | 5 | 10 | 12 | 5.82 |
| Делумно не е така | 1 | 2 | 70 | 33.98 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Воопшто не е така | 1 | 2 | 80 | 38.83 |
| Вкупно | 50 | 100 | 206 | 100 |

Мотивацијата и задоволството на вработените стануваат тема на интересирање на современиот менаџмент, бидејќи со изградбата на квалитетен мотивациски систем може да му се помогне на претпријатието да ја зголеми својата конкурентска способност и вредност.
Може да се каже дека мотивацијата е сложен феномен врз кој влијаат голем број фактори. Разбирањето на прашањата од мотивацијата е од суштинско значење за сфаќање на дејството на варијациите кај другите комплементарни фактори како што се: редефинирање на работата - работните места, системот на наградување, системот на напредување, стилот на раководење и сл.

Блиц анкетата која што ја напрвив на моето работно место, со моите колеги на тема задоволството на вработените ги даде следните резултати. Од прашањата во анкетниот прашалник се забележува дека вработените во целина имаат добар однос со нивниот менаџер. Поголемиот процент од нив знаат што се очекува од нив на работното место, имаат по неколку добри пријатели на работа, добивале по некоја пофалба во последните месеци или некој го побарал нивното мислење во врска со донесување на важна одлука во компанијата. Голем дел имаа можност да се развиваат и да ги подобруваат нивните знаење. Дури 67% одговорире со да на поставените прашања 22% со не а незнам 11%.

Истражување на задоволството на вработените

1. Знам што се очекува од мене во мојата работа

Да.

Не.

Незнам.

2. Имам можност да дадам се од себе на работа

Да.

Не.

Незнам.

3. Во последниот месец добив пофалби за мојата работа

Да.

Не.

Незнам.

4. Мојот менаџер, или некој друг на работа, е заинтересиран за мене како личност

Да.

Не.

Незнам.

5. Некој на работа ми помага во развојот на кариерата.

Да.

Не.

Незнам.

6. На работа, моето мислење е ценето.

Да.

Не.

Незнам.

7. Мисијата и визијата на мојата компанија ме тера да чувствувам дека мојата работа е важна

Да.

Не.

Незнам.

8. Моите колеги се обидуваат да завршат добра работа.

Да.

Не.

Незнам

9. Имам еден или повеќе добри пријатели на работа

Да.

Не.

Незнам.

10. Во текот на изминатите шест месеци, некој на работа разговараше за мојата изведба и развојот на работните места

Да.

Не.

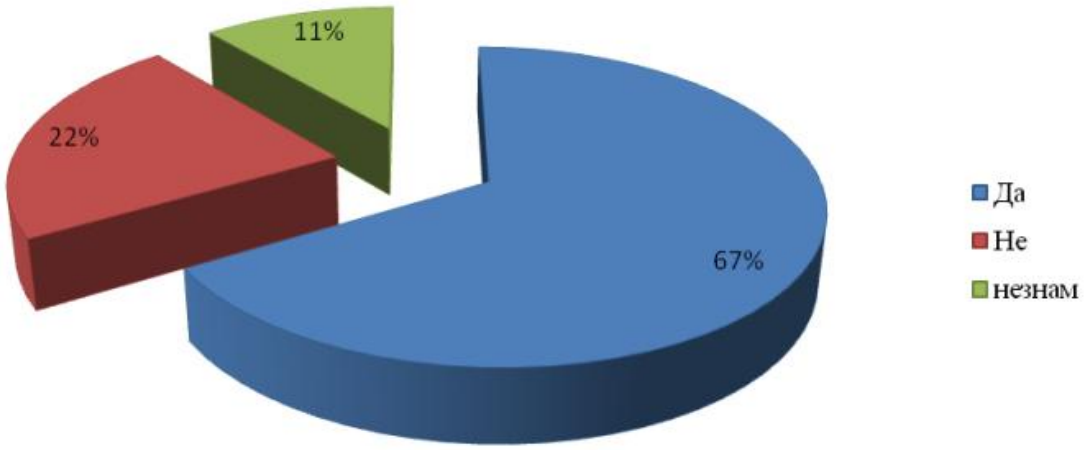
Незнам.

11. Во текот на изминатата година имав можности за работа да учам и развивам

Да.

Не.

Незнам




**5. Дискусија и анализа на резултатите од истражувањето**

Спроведеното истражување ни дава многу корисни информации во врска со постоечката комуникација во македонските организации, кои понатаму овозможуваат креирање насоки за нејзино подобрување и зголемување на свеста за нејзиното значење и важност. Прво ќе потенцираме дека голем дел од вработените, сметаат дека нивните менаџери не комуницираат правилно со нив, додека пак, менаџерите оценуваат дека дури полвината од вработените не задоволуваат во комуникацијата со нив.

Од добиените резултати воочливо е дека менаџерите практикуваат разбирлива и јасна комуникација кога ги поставуваат барањата од своите вработени, меѓутоа многу слабо пристапуваат кон отворено споделување на информациите со нив.

Исто така, менаџерите не се отворени за идеите на вработените и не негуваат праведни односи кон сите вработени. Ова веројатно се задржало кај повеќето менаџери кои работат во организации кои уште имаат конзервативен пристап во комуникацијата со вработените, односно многу повеќе се застапени давањето упатства, наредби или насоки на работење, отколку двонасочната комуникација, каде што се потенцира ставот, мислењето и идеите на вработените. Ова се потврдува и со испитувањето на комуникацијата на вработените со менаџерите или комуникацијата од долу нагоре, каде

што резултатите покажуваат дека кога истата постои, најмногу се сведува на слушање и прифаќање на пораките од менаџерите и градење на позитивни и односи со почитување спрема менаџерите. Многу помалку вработените оставаат простор во комуникацијата да побараат повратни информации за да се осигурат дека правилно ја разбрале пораката. Кај комуникацијата вработен – вработен се забележува дека многу е важно градењето на позитивни и пријателски односи кои водат кон создавање пријатна работна атмосфера која, пак, овозможува услови за подобро работење. Од друга страна, пак, резултатите покажуваат дека во комуникацијата со своите соработници вработените многу помалку, односно недоволно бараат и одговараат на повратни информации, што ја зголемува веројатноста за неуспешно примена порака. Исто така, во оваа насока е и почитувањето на идеите на соработниците. Ова веројатно се должи на фактот што вработените се поотворени за советите и насоките кои при работењето ги добиваат од своите претпоставени, а немаат доволно голема доверба во оние кои ги добиваат од соработниците. Претпоставуваме дека конкурентноста која се појавува помеѓу вработените, посебно помеѓу оние кои тежнеат за исти позиции во организациите, не дозволува прифаќање на сугестии од едноставна причина на сомневање во истите. Добиените резултати ги потврдуваат тврдењата дека постои поголема или помала зависност на нивото на комуникација во организациите и постигнувањето на поставените цели и резултати. Притоа, забележително е дека врз извршувањето на работните задачи и исполнувањето на целите многу повеќе влијае комуникацијата на менаџерот со вработените, отколку комуникацијата на релација вработен – вработен. Најголем интензитет на поврзаност добивме при испитување на комуникациските односи со задоволството од работата. Ова посебно е потенцирано кај односот меѓу менаџерот и вработените, каде што среќаваме изразено умерен интензитет помеѓу испитуваните варијабли. Меѓутоа, од резултатите е воочливо дека умерен интензитет на поврзаност постои и кај односот меѓу вработените. Ова јасно води кон заклучок дека воспоставената комуникација во организацијата најмногу влијае на креирањето задоволство од работата. Преку теоретското истражување, пак, покажавме дека само задоволните вработени ефикасно и квалитетно ја извршуваат својата работа и со тоа придонесуваат за подобри резултати на организацијата. Поради тоа, најголем осврт треба да се даде на овој аспект на влијание на комуникацијата, преку воспоставување посебни техники за комуницирање, кои би ги придружувале другите фактори кои го зголемуваат задоволството на вработените. При испитување на поврзаноста на етичкото организациско однесување со комуникациските односи

дојдовме до интересни резултати кои имплицираат изразено влијание на комуникацијата на менаџерите врз етичкото однесувањена вработените, спротивно на слабата поврзаност со комуникацијата на вработените едни со други. Најверојатно е дека ова се должи на фактот што менаџерите им служат како пример за однесување, работење и комуницирање на вработените и тие честопати го скенираат нивното организациско однесување и го пренесуваат во своите ставови, навики и работење. Доколку менаџерите комуницираат на повисок ниво и покажуваат повисок степен на етика во работењето и комуницирањето, веројатно е дека и вработените ќе го прифатат истото однесување. Кога во организацијата менаџерите практикуваат етички вредности на доверба и посветеност, заклучуваме дека вработените исто така ќе воспостават етика, доверба и посветеност кон организацијата, што неизбежно води кон поефективно остварување на поставените цели на организацијата. Вработените повеќе ги мотивира комуникацијата која ја воспоставуваат со менаџерите отколку со своите соработници. И кај односот вработен – вработен постои умерено влијание на мотивацијата, но сепак е послабо за разлика од интензитетот во комуникацијата со менаџерите. Очекувано е дека кога вработените добиваат задачи и инструкции од своите менаџери се повеќе мотивирани при извршување на истите и имаат потреба повеќе да се докажат пред претпоставените, отколку пред своите соработници.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека најголем интензитет на поврзаност кај комуникацијата меѓу вработените постои со креирањето позитивна работна атмосфера. Важно е да се потенцира дека комуникацијата со другите вработени има големо влијание во каква работна атмосфера функционираат вработените, врз основа на што може да се заклучи дали тие имаат услови за полесно и поефективно извршување на работните активности. Кај креирањето и зајакнувањето на организациската култура, како и кај поставувањето основа за воспоставување ефективно лидерство забележуваме малку понизок интензитет на зависност, но сепак умерен во комуникациските односи на менаџерите со вработените, а послаб на релација вработен – вработен. Како што веќе напоменавме, вработените гледаат пример во своите менаџери, а помалку во своите соработници, поради што овие резултати се очекувани.

Воочуваме дека комуникациските односи и на двете релации најмалку влијаат во разрешувањето на конфликтите што се појавуваат во организациите. Од ова се заклучува дека комуникацијата во организациите помеѓу вработените не е доволно јасна, навремена и конкретно насочена кон справување со проблемите кои настануваат

во нивната интеракција. Од тука следува дека доста голем дел од конфликтите остануваат и се прикриваат како воопшто да не постојат, што предизвикува незадоволство кај одредени вработени, одбивност кон работата или неквалитетно и неефикасно извршување на обврските. Иако комуникацијата на менаџерите со вработените потенцира умерен интензитет на поврзаност со споменатата варијабла, сепак веројатно е дека комуникацијата недоволно се употребува како средство за управување со конфликтите. Понатаму, практичното истражување докажа дека менаџерите и вработените имаат различна претстава  квалитетот на комуникација во организациите. Доаѓаме до заклучок дека менаџерите имаат погрешна слика за комуникацијата во организациите, односно претпоставуваат дека постои подобро ниво на комуникација од постоечкото. Ова придонесува и за намалување на вниманието кон комуникацијата и ненамерно исклучување на нејзината важност и влијание во функционирањето на организациите и нивните резултати. Покажавме дека комуникацијата има влијание врз работењето и извршувањето на работните задачи од страна на вработените, поради тоа воопшто не треба да се занемари подигнувањето на свеста за потребата од ефективна комуникација во сите аспекти на работење на организациите. Можноста комуникациските вештини преку секојдневно практикување да се усовршуваат, учат и надградуваат, дава светла страна на резултатите од теоретското и практично истражување. Поконкретно, остава простор да се определат насоки и да се дадат сугестии најпрво за подигнување на свеста за организациската комуникација, а потоа и за конкретна примена на мерки за креирање услови за нејзино постоење и реализација на можностите за континуирано учење и подобрување.

## 6. Заклучок

Лидерите не можат да бидат успешни доколку не ги препознаваат знаците на слушање и комуникација во нивната работа. Една од основните и важни карактеристики на лидерот се неговите компетенции и комуникациски вештини. Повеќето лидери имаат високо образование кое што води до мислата дека веќе ги знаат условите за правилно управување на оргнизацијата но и покрај тоа некои од нив имаат

изградено негативна комуникација со своите вработени.
Во рамките на лидерството лидерот треба да го манифестира разбирањето преку емпатично слушање како и преку одговор кој демонстрира внимание и невербална комуникација која се поклопува со ,,кажаното,, Со тоа доаѓаме до заклучок дека според одговорите на испитаниците, успешниот дијалог, комбинацијата на вербална и невербална комуникација може позитивно да влијае на процесот на работа. Лидерот треба да се поврзи со вработените, но во една организација дури во мала група секогаш има некој кој мотивира, поттикнува и го развива чувството за разбирање и доверба, има способност да се води себеси и другите околу него. Ако е развиена комуникативната способност тогаш независно на која позиција се наоѓа таа личност е лидер.
Во магистерскиот труд истражувањата се базираат на теоретските постулати од светската научна мисла, од познати автори кои се занимавале со организациската комуникација. Притоа, се истражуваат и изучуваат различни комуникациски активности. Ако претходно авторите најчесто се задржувале на комуникациските канали, комуникациската клима и подредената комуникација од менаџерите кон вработените, во последните години оваа специјализација се проширува и вклучува организациска култура, управување со конфликтите, лидерство, донесување одлуки, задоволство од работата и меѓучовечките односи на работно место, етичко комуницирање и однесување, како и вклучување на информациска и комуникациска технологија во процесот на организациска комуникација, поради што истите се вклучени и во овој труд.
Мотивирањето на вработените во суштина е карактеристика на личностите со висок коефициент на емоционална интелегенција. Емоционалната интелегенција е позната како клучна компонента за успешно лидерство. Покажувањето на интерес за емоциите на вработените, за нивниот став, мотивација се црти на лидер кој што успешно ја совладал својата емоционална интелегенција, ги слуша и разбира своите вработени и се грижи за нивнте потреби. Современиот лидер во вработените гледа енергија која потекнува од нивната способност, нивните карактеристики и знаења. Лидерството и мотивацијата се поврзани поими кои меѓусебно влијаат еден на друг. Успешниот лидер треба да има потребни знаења и способности за извршување на својата работа. Покрај тоа, тој треба да работи на заедничките аспекти на мотивацијата, комуникацијата, тимската работа и интерперсоналните врски. Лидерот треба да биде способен да го решава проблемот на мотивацијата на вработените. Лидерите треба да бидат носители на добрата комуникација. Преку добрата комуникација, тие ќе ги дознаат проблемите

на своите следбеници, ќе им обезбедат чувство на сигурност и припадност во претпријатието. Исто така е важен ставот кој лидерите го имаат за вработените.Тие треба да јаосмислуваат рутината на работното место и да воведуваат мотиватори во работниот процес. Од лидерите се бара да бидат проактивни, флексибилни и иновативни во се и насочени кон квалитетот кој може да биде пресуден фактор. Лидерите ја сфаќаат улогата на иновациите и промените, важноста на окружувањето и истото го унапредуваат. За да се следи конкуренцијата, претпријатието мора да има квалитетни лидери и квалитетна работна сила. Тие прифаќаат нови идеи и брзо се прилагодуваат на новонастанатите услови во работењето. Мотивот е причина поради која нешто треба да се направи. Луѓето се мотивирани кога очекуваат за својата работа вредни награди кои ги задоволуваат нивните потреби. Тие можат да бидат самостојно мотивирани ако имаат соодветна работа, ако имаат јасно дефинирани цели и превземаат некои акции за нивно остварување. Претпријатието може да обезбеди мотивираност на своите вработени низ иницијативи, награди, можности за учење. Лидерите треба да ги користат сите средства кои ги обезбедува компанијата и да играат главна улога во мотивирањето на вработените.

Системот на мотивирање, покрај материјалните, треба да опфати и нематеријална стратегија. Системот на наградување има мотивациско дејство, бидејќи на тој начин на вработените им се укажува што се вреднува во претпријатието. Наградувањето многу влијае на однесувањето на вработените, на резултатите на нивното работење и културата на вработените. Признанијата за постигнатите резултати исто така можат позитивно да влијаат на мотивацијата на вработените. Поединци можат да се мотивираат со помош на иницијативи, награди и лидерство. Вработените треба да веруваат во системот на наградување и во тоа дека тој е праведен.

Без разлика дали станува збор за лице-в-лице разговор или професионално напишана електронска порака, разбирлива и значајна порака подразбира воспоставување на врска која остава траен впечаток. Разгледувајќи го и анализирајќи го начинот на кој организациската комуникација моментално се практикува и организира, како и нивото на внимание кое ѝ се посветува, може да се заклучи дека постои доволно голем простор за понатамошен професионален развој и промени во насока на подобрување. Истражувањето на организациската комуникација која се практикува во македонските организации покажа резултати кои откриваат потреба за поставување рамка на идеи, сугестии и насоки за подобрување на комуникацијата.

## 6. Користена литература

***Користена литература***.....


1. *Albijanić M. (2013), Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, cmp. 205 u 206*
2. *Antonakis, J., Day, D.V. (2011). The Nature of Leadership*
3. *Aviolio J. Zhu. W. Koh W. and Bhatia P. (2004) Transformational leadership and organizational commitement : mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behaviour, 25*
4. *Avolio, B, J., Wahmbawa, F.O., and Weber, T.J. (2009). Ledership: Current t heories, Research, and Future Directions. Annual rewiew of Psychology; 60: 421-49.*
5. *Bahtijarevic, S.F. Management ljudski potencijala, (2004) Golden marketing Zagreb*
6. *Bass B. M. (1985) Leadership and performnce beyond expectations. New York. Free Press.* [49]
7. *Bittel R. L. (1997), Liderstvo-stilovi i tehnike, Clio, Beograd, cmp. 251*
8. *Bennis W (1969) Organization Development its nature origins and prospects Addison – Wesley Pub.Co 37*
9. *Brajsa, P. (1994) „Менаџерска комуникација, комуницирање, проблеми во конфиктот“ натпис од Љубљански весник*
10. *Buck, R., & VanLear, C. A. (2002): Verbal and nonverbal communication: distinguishing symbolic, spontaneous, and pseudo-spontaneous nonverbal behavior, Journal of Communication*
11. *Čerović S. Strategijski menadžment u turizmu (2009),Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 340, 341*
12. *Certo S.: 2002 Principles of Modern Management, Allin and Bacon, Boston*
13. *Clampitt, P. (2005) Communicating for managerial effectivness, California Sage publication – 55-56*
14. *Communication in management (1999) Owen Hargie, David Dickson and Dennis Tourish*
15. *Choi, Y. S., Gray, H. M., & Ambady, N. (2009): Nonverbal Communication in Human Interaction, Wadsworth, Cengage, Boston, MA*
16. *Debora.Baret – (2006) Прирачник за бизнис стратегија Емералд група Издавачка дејност, стр. 385-390*

17. *D-r Dejvid McClelland 1973 McClelland D.C., Testing for competence rather that intelligence. American Psyhologist,*
18. *Дракулевски, Љ.(1999), Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент, Економски факултет, Скопје, стр. 104*
19. *Easy communications – Communication solutions .hub. Formal communication*
20. *Emocionalna inteligencija u liderstvu, prof. dr Predrag Nikić februar 2009*
21. *Fiske. J (1990) Introduction to communication studies. London*
22. *Flynn, J., Valikoski, T-R, Grau, J. (2008): Listening in the business context: Reviewing the state of research. The International Journal of Listening*
23. *Gary Yukl (2006) www.sagepub.com/upm-data/33554_Chapter1.pdf ,cmp. 1*
24. *Hargie O Dicison. D and Tourish D (1990) Communication in management. England Gower Publishing*
25. *Jovanović P.:(2010) Kako postati dobar menadžer, Grafoslog, Beograd*
26. *Kim, H, (2007) A multilevel sudy of antecedents and mediator of employee - organization relationship. Journal of Public Relations Research 167*
27. *Kotler J.P. ( 1996)* Leading Change*, Harvard Business Scholl Press, Boston*
28. *Кралев, Т.(1995), Основи на менаџмент, Центар за институционален менаџмент, Скопје, стр. 364*
29. *Klaus, R, and Bass m (1982) Interpersonal Communication in Organizations. New York NY Academic Press 52*
30. *L.H Salganik, D. S. Rychen, U. Moser and J. Konstant (1999) Projects on competencies in the OECD context; Analysis of theoretical and conceptual foundations*
31. *Marković, E.,Milovljević, A.Milojković, S.(2004),Konativne osobine ličnosti kao činioc preferencije stilova rukovodjenja-Godisnjak za psihologiju, Filozofski fakultet, Univerzitet Niś, str. 186*
32. *MašićB.BabićL. ĐorđevićB. J.DobrijevićG. VeselinovićS(2010), Menadzment, principi, koncepti,procesi,U. Singidunum, Bgd, cmp. 431*
33. *Mašić B, Menadžment, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009,str.435*
34. *Mašić B., Babić L., Boljanović – Đorđević J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), Menadžment- principi,koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, cmp. 426*
35. *Мицески, Т, (2009) Менаџмент , интерен авторизиран материјал Штип. Економски факултет 181*
36. *Mintzberg, H. (1973)The nature of managerial work. New York: Harper and Row*

37. *Mullins. L. (2004). Management and Organisational Behaviour, Pearson Higher, Education, Prentice Hall*
38. *Nahvandi A: (2002) The art and science of leadership. Upper Saddle River NJ, Prentice Hall.*
39. *Northouse P. G. (2008) Liderstvo teorija i praksa, Data status, Beograd, str. 48*
40. *Northouse P. G. (2013), Leadership – theory and practice, 6th Edition, SAGE, стр.123*
41. *Петковски, К., (2000), Водството и ефективната комуникација, Киро Дандаро, Битола, стр. 109*
42. *Petković M. Janičijević N. Bogićević B. (2003) Organizacija, Ekonomski fakultet Beograd, strana 302*
43. *Pfeifer, S.(2006), Menadzment- skripta, Sveučiliste J.J.Strossmayera, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 53*
44. *Predrag Nikić Emocionalna inteligencija u liderstvu www.emocionalnainteligencija.com*
45. *N. Lussier,Christopher F. Achua. (2010) Leadership Theory, Application and Skill*
46. *Robert Development , Thomson South-Western/(2007) Cengage Learning pg. 341*
47. *Rogers E and Rogers R (1976) Communication in Organizations. New York*
48. *Sarah Simpson (2012)The Styles, Modeles and Philosophy of Leadership, Ventus Publishing ApS p 12*
49. *Simon H, (1947) Administrative behavior 4th edition. New York Free Press 208*
50. *Sommervile ,K. (2007) Hospitality employee management and supervision. John Wiley and Sons, Inc, 264- 265*
51. *Stone,G. Patterson,K.(2005), The history of leadership focus, Regent University, School of leadership studies,Phd., p. 7*
52. *Stuart E. Dreyfus; Hubert L. Dreyfus (Feb 1980), A Five-Stage Model of Skill Acquisition.*
53. Spencer L. M. & Spencer, (1993) Competence at Work, New York
54. *Tourish, D and Hargie O. (2004) Key issues in organization communication. England Gower, Publishing 8*
55. *В.Михајловски ,,Избор и развој на кариери" (2010)*
56. *Warren Bennis leadership 2000, Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change*

57. *Warren Bennis (2005), Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*
58. *Warren Bennis (2009), On Becoming a Leader (20th Anniversary Edition/3rd edition)*
59. *Weber, M (1947), Max Webe and A.M Henderson (Trans.) New York The Free Press*
60. *Weber M (1947) Max Weber The theory of social and economic organization. New York: Free Press*
61. *Zwell Mihael, (2000) Creating a Competence, New York*