МАГИСТЕРСКИ ТРУД:

Лидерството и лидерските стилови во функција на зголемување на продуктивноста на тимовите и успешноста на организациите

Студент:

Кире Малов
М181007

Ментор:

проф. д-р Шекеринка Ивановска

Содржина

Вовед 6

а) Дефинирање на предметот и проблемот на истражување 7

б) Цели на истражувањето 9

в) Методологија на истражување 10

г) Хипотези 11

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО И НЕГОВАТА УЛОГА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ 12

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ТИМОВИТЕ 15

3. ТИМОВИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА 17

3.1. Работни тимови и работни групи 17

3.2. Типови и класификација на тимовите 18

3.3. Планирање и формирање на тимовите 21

3.4. Избор на членови на тимовите 22

3.5. Избор на лидер на тимот 23

4. ЛИДЕРСТВО, ТЕОРИИ НА ЛИДЕРСТВО И ЛИДЕРСКИ ТЕХНИКИ 24

4.1. Теории на лидерство 25

4.1.1. Теорија на карактерни особини на личноста 25

4.1.2. Бихевиористички теории 26

4.1.3. Ситуациски теории за лидерство 33

4.1.4. Нови концепти на лидерство 39

5. ИЗБОР НА ЛИДЕРСКИ СТИЛ 46

5.1. Директивно однесување на лидерот 46

5.2. Поддржувачко однесување на лидерот 48
5.3. Партиципативно однесување 49
5.4. Харизматично однесување на лидерот 51
5.4.1. Дизајнер 54
5.4.2. Ментор 54
6. ПРОДУКТИВНОСТ НА ТИМОВИТЕ 55
6.1. Фактори кои влијаат на ефикасноста на тимската работа 55
6.2. Карактеристики на успешните тимови 57
6.3. Тимски норми 59
6.4. Социјална стимулација: индивидуален учинок во присуство на други 59
6.5. Учинокот во тим со разновидна култура 62
6.6. Отсуство од тимот т.н. ,,извлекување" кога се работи со други 64
6.7. Лидерство и улогата на лидерот во продуктивноста на тимот 68
7. ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО И ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ПРОДУКТИВНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА 71
7.1. Лидерството во иднина 75
8. ИСТРАЖУВАЊЕ И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ЗА ПРИДОНЕСОТ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВИ ВО ПРОДУКТИВНОСТА И УСПЕШНОСТА НА ТИМОВИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА 77
8.1. Анализа и графички приказ на резултатите од истражувањето 78
8.2. Анализа на истражувањето и потврдување на хипотезите 89
9. Заклучок 92
Користена литература 95
Прилози:
Анкетен прашалник 100

АПСТРАКТ

Лидерството е релативно нов феномен во научните опсервации, но како концепт е доста стар и брзо станал прифатен низ целиот свет.Лидерството се подразбира како процес преку кој се извршува влијание врз активностите на групата (ги инспирира, мотивира, насочува), со цел да се остваратимските или организациските целите. Покрај лидерството, во трудов повеќе внимание се посветиува на лидерските стилови, и какво е влијанието на различните лидерски стилови врз продуктивноста на тимовите и успешноста на организацијата.Успешниот лидер може да создава и трансформира што води до поефикасно и поефективно работење на организацијата, а сето тоа влијае на подобрувањена економската ефикасност на земјата во целина. Комплексноста на економската околина, зголемената неизвесност и притисокот на динамичноста на промените бараат поинаков и нов капацитет на лидерството што е поразлично од традиционалните управувачки модели. Потребен е нов тип на лидер, кој може да реагира креативно и делотворно, лидер кој ја разбира комплексноста и бара нови можности и партнерски односи со поединците и групите.Лидерот треба да гради организација која создава иновации и организација која постојано учи.

Стилот на лидерот е специфичен и карактеристичен за секој лидер, и тоа е она што го прави препознатлив. Начинот на кој се воспоставуваат односите помеѓу лидерите и соработниците, карактеристичното однесување на лидерот при насочување, управување и мотивирање со одредена група вработени е она што претставува посебно поле на интерес во трудов.

***Клучни зборови**: лидерство, тимови, лидерски стилови, тимска продуктивност, организациска успешност.*

ABSTRACT

Leadership is a relatively new phenomenon in scientific observations, but as a concept is quite old and has quickly become accepted around the world. Leadership is understood as a process through which influence is exerted on the activities of the group (inspires, motivates, directs), in order to achieve team or organizational goals.In addition to leadership, this master's thesis pays more attention to leadership styles, and what is the impact of different leadership styles on team productivity and organizational success.A successful leader can create and transform, that leads to more efficient and effective work of the organization, and all this affects the improvement of the economic efficiency of the country as a whole.The complexity of the economic environment, the growing uncertainty and the pressure of the dynamics of changes require a different and new leadership capacity that is different from traditional governance models.A new type of leader is neededwho can react creatively and effectively, a leader who understands complexity and seeks new opportunities and partnerships with individuals and groups.The leader should build an organization that creates innovations and an organization that constantly learns.

Leadership style is specific and characteristic for each leaderand that is what makes him recognizable.The way the relations between the leaders and the collaborators are established, the characteristic behavior of the leader in directing, managing and motivating a certain group of employees is something that is a special field of interest in this master’s thesis.

Keywords*: leadership, teams, leadership styles, team productivity, organizational success*

Вовед

Феноменот на лидерство одамна го привлекло вниманието на јавноста.Долго време фокусот бил насочен на големите воени лидери, државници, филозофи, мислители и така натаму. Иако повеќето од големите лидери во историјата се појавиле за време на ерата на големите конфликти или историски превирања, постојат и многу други лидери чие влијание било помалку влијателно, но многу повеќе ги изразувле психолошките потреби на нивните следбеници.Со развојот на индустријата, транспортот, трговијата и финансиите, концептот на лидерство се повеќе се поврзува со економската активност и организациите.

Овој феномен е стар колку што е стара и цивилизацијата, а коренот на зборот што се однесува на вистинското значење на лидерството може да се најде во стариот персиски јазик, што значи да се оди, да се патува. Да се оди, да се патува значи намерно да се промени местото, идејата, задачата, искуството. Лидерот не е само „водач на патот“, тој е подеднакво фокусиран на патот и на другите патници, на проблемите и ефектите, на емоциите и активностите. Поделба на работата, зајакнувањето на знаењето, промените во технологијата, животната средина, економските показатели, новата улога на вработените и нагласувањето на нивните потреби во управувањето, сите придонесуваат за нов пристап кој во својата основа го има лидерството.Зборот лидер е изведен од англискиот збор „to lead“ што значи да се води, да се управува и самото потекло на зборот т.е. неговото значење ни кажува колку е важна улогата на лидерот во секоја компанија. Ако се прашуваме кого води лидерот и кон што, одговорот е едноставен, лидерот ги води луѓето кон утврдената цел.

Лидерството како термин и карактеристика на менаџерот е нешто сосема поинакво. Лидерството означува посебен начин на однесување и управување со организацијата, како и луѓето во неа. Не се и не можат сите менаџери да бидат лидери.Задачата на лидерите е постојано да ја усогласуваат организациската култура со брзите промени во животната средина и со се поголемите барања на пазарот. Тие ја имаат визијата и способноста да ги инспирираат и насочуваат

вработените да создаваат нови односи и да ги остваруваат неопходните краткорочни и долгорочни цели. Затоа, секој значаен развој на организацискатa култура започнува со лидерството.

Современиот пазар, кој сам по себе е многу динамичен и условен од секојдневните промени, бара современи менаџери - лидери, подготвени да придонесат за што поуспешно управување со процесот на менаџирање, неопходно за остварување на организациските цели.

Постојаните промени во организациските структури, во количина на знаење, новите концепти на деловна активност и количината на информации ја направиле потребата од работа во тимови, чие знаење и способности соодветствуваат на одредени сегменти на деловниот процес. Неможноста да се сумираат знаењата и функциите во една личност, како и се повеќе зголемената сложеност на работните процеси во современите организации, ја наметнале потребата за формирање работни, менаџерски, стручни и други типови на тимови. Барањата на организациите се повеќе се фокусирани на формирање, изградба и работењето на тимовите, како и на тимските лидерите, коипреку тимовите мора да ја зголемат успешноста и продуктивноста на компаниите.

а) Дефинирање на предметот и проблемот на истражување

Досегашните искуства покажуваат дека снагата на поединецот не е повеќе единствен и доволен фактор за постигнување на продуктивноста и зголемување на успешноста на одредена компанија и се наметнува потребата за создавање и функционирање на тимската работа. Овој факт доведува до заклучок дека е еден од можните ситуации што може да реши некои промени во функционирањето на компанијата, како и да обезбеди подобрување на продуктивноста на компанијата, во процесот на создавање тимови. Тимската работа овозможува кумулативно далеку поголеми резултати од која било поединечна личност.

Лидерството не е индивидуална, туку колективна активност чиј успех се заснова на воспоставени врски во рамките на тим или организација. Кај тимовите и организациите што се без лидерство, одговорите на надворешните и внатрешните промени се побавни, ентропијата на системот е поголема, а успехот на ваквите системи е помал. Иако лидерството е од големо значење за работата и просперитетот на една компанија, на него не се посветува доволно внимание, особено во нашето опкружување.

Проблемот со истражувањето се сведува на важноста на лидерството, лидерските стилови и тимската работа и нивното влијание врз продуктивноста и успешноста во современите организации. Побарувањата на пазарот постојано се зголемуваат, а притисокот на конкуренцијата се зголемува од ден на ден. Потребите и желбите на клиентите стануваат се потешки да сезадоволат и исполнат, атоа е единствениот начин да се опстане на пазарот.

Содржината на трудот се фокусира на лидерството, лидерските стилови и развој на лидерството во тимовите и анализирање на теоретски концепти и практики во современиот бизнис. Притоа, ќе се започне од самата функција на лидерството и неговата природа. Во трудотсе анализираат активностите и стиловите на лидерите со цел зголемувањена успешноста и продуктивноста во организациите.

Предмет на истражувањето е важноста на лидерството, стиловите на лидерство и тимската работа во подобрувањето на успешноста и продуктивноста на компанијата. Нашата цел е да дадемеодговор на прашањата како и на кој начин лидерството, лидерските стилови и тимската работа влијаат врз успешноста и продуктивноста во организациите. Опфаќа разгледување на концептот на лидерство и тимска работа, анализа на продуктивноста на тимовите и нивната важност. Успехот наимплементацијата на лидерството во тимот во голема мерка зависи од улогата што му е дадена на тимот во организациската структура на организацијата како целина. Поради промените што се случуваат во околината и улогата на тимската работа станува се поголема и позначајна, секако се менува и самата улогата на лидерот во тимот.

Се утврдува влијанието на лидерските стилови врз успешноста на организацијата, дали и во колкава мерка лидерските принципи во тимската работа можат да се применат теоретски и практично, истовремено придонесувајќи за деловен успех во деловната пракса. Исто така треба да се истакне важноста на лидерството при комуникација во рамките на тимот, организацијата и нејзината околина.

б) Цели на истражувањето

Целите на овој труд се:

-Да се истражат влијанието и улогата на лидерството, лидерските стилови и тимската работа врз продуктивноста и успешноста на организацијата, за да може да се согледаат можностите за промени во организациите на кои им е тоа потребно,

-Значајна цел во трудов е да се идентификува можноста за усогласување на интересите и односите на претпоставените и вработените, што традиционално во деловниот свет се смета за спротивставено и конфликтно.

- Исто така, како цел на овој труд е и можноста да се укаже и нагласи улогата на партиципативните, харизматичните и поддржувачки однесувања и активности на лидерот, што можат да бидат од голема корист за работата на тимот, на организацијата и општеството како целина**.**

Потребата и интересот да се проучува областа на лидерството, лидерските стилови и нивното влијание врз тимската работа како суштински дел во подигнувањето на продуктивноста, а со самото тоа и успешноста на организациите, како и да се покаже потребата и интересот да се проучи областа на лидерството заснована на модерната технологија, динамични форми на деловна комуникација, глобални интегративни процеси во светот, кои во својата форма и обем предизвикуваат револуционерни промени во областа на бизнисот.

в) Методологија на истражувањето

За остварување на целите на трудот како и опфаќање на предметот на трудот се употребуваат и комбинираат неколку квалитативни и квантитативни метои и методолошки пристапи. Преку употреба на методоите на истражување ја покажуваме реалната стварност на релациите на природата, човекот и општеството. Овасвојство произлегува од претходната општа дефиниција на науката како објективно, критично, методичко добиено знаење коеза цел има да ги утврди научните вистини за реалноста.

Методите што се користат се:

Основни аналитички методи: анализа на содржина и компаративна анализа;.

Синтетички методи: синтеза и генерализација како основни методи;

Општи научни методи: компаративни и хипотетички-дедуктивни методи како и

Собирање на податоци: Метод за анализа на содржина и метод на студија на случај.

Во изработката на трудот преку користење на повеќе научни методи, акцентот е ставен на аналитичките и синтетичките методи, методи на собирање податоци и анализа на содржина. Исто така се користи и компаративен метод така што се врши споредба со некои веќе постоечки примери кои треба да послужат како добри практики. Користена е домашна и странска литература од неколку области како што се: менаџмент, лидерство, психологија и тн

Првиот дел од трудот започнува со дефинирање на лидерството и тимовите во организациите, лидерските теории, техники и лидерски стилови, продуктивноста на тимовите како и влијанието на лидерството и тимската работа врз продуктивноста на организацијата.

Во вториот дел се представени и анализирани резултатите од спроведеното истражување кое е спроведено преку анкетен прашалник од затворен тип (испитаникот се одчучува за еден од понудените одговори) со случаен избор.

г) Хипотези

Основна хипотеза:

- *Лидерите и лидерските стилови имаат големо влијание врз продуктивноста на тимовите и успешноста на организациите.*

Помошни хипотези:

[1] Унапредувањето и подобрувањето на лидерските вештини и стилови ќе доведе до зголемување на продуктивноста и успешноста на организацијата;

[2] Лидерите кои не ја користат својата позиција и моќ да помогнат во развојот на тимовите и да им помогнат на подредените, влијаат на намалувањето на продуктивноста на тимовите и успешноста на организацијата и

[3] Лидерите кои со притисок бараат да се почитуваат нивните одлуки без согледување на реалните околности, влијаат на намалување на продуктивноста на тимовите и успешноста на организацијата.

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО И НЕГОВАТА УЛОГА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Невозможно е лидерството да се дефинира во една реченица. Лидерството ретко кога се стекнува и ретко кога луѓето се раѓаат со него. Тешко е да се претпостави кој е лидер а кој не е. Лидер е лице кое е спремно да преземе ризик за управување со компанијата која се заснова на иновации и развој. Лидерство е активноста на лидерот фокусирана на иновации на деловните операции и освојување на нови пазари. Претприемачите се луѓе со креативност и визија.Лидерот го презема ризикот и поради тоа се разликува од менаџерот. Во големите компании каде што има повеќе лидери, може да се создаде конфликт на визија, а тоа може да се избегне со добро воспоставен менаџмент. Функцијата на претприемништвото ги комбинира способностите: предвидување, прифаќање на ризици, иновации, учење.

Лидерството потекнува од англиското говорно подрачје, а во голем број други јазици се користи во својата оригинална форма. Кај нас се преведува како водство, но најчесто се користи во својата оригинална форма[1].

Лидерството, слично на концептите за демократија, љубов, среќа и сличново литературата се дефинира на различни начини. Имено, како што се среќата, љубовта, демократијата, итн. секој од нас ги доживува на свој начин, исто така и самиот поим лидерство може да се дефинира различно,а при тоа да не се направи голема грешка. Така на пример, лидерството се дефинира како „процес на поттикнување на другите да преземат акција во правец на остварување на заедничка цел.“ (или слично, како „процес со кој поединците влијаат врз група на поединци за да постигнат заедничка цел“[2].

Лидерството се дефинира како „процес на мотивирање на другите да преземат акција во правец на групната цел“. Односно, „процес со кој индивидуата влијае врз групата за да се постигне одредена цел“, малку поширока дефиниција може да

[1]Sehic Dz., Penava, S., (2007) Leadership, Sarajevo, str.3.
[2]Peter G. Northouse (2001) Leadership, theory and practice, Second Edition, p.12.

биде „процес на влијание врз делувањето на организирана група во нивните активности на дефинирање и постигнување на целта“[3].Дефинициите за лидерство генерално содржат неколку елементи кои се заеднички, а тоа се: (а) лидерски процес, (б) лидерството се појавува во група на луѓе (в) лидерството вклучува влијание, (г) постигнување заедничка цел (а)во лидерството постои хиерархија. Лидерството е процес што се одвива помеѓу лидер и следбеник, т.е. збир на луѓе врз кои тој има влијание, но и обратно, каде следбениците влијаат врз лидерот. Претходните сфаќања за лидерството подразбираат вертикално усогласување помеѓу лидерите и следбениците, додека неодамнешните истражувања ја потенцираат потребата за хоризонтална комуникација, а со тоа директно влијаат на една од димензиите на лидерството, а тоа е хиерархијата.

Оперативната дефиниција на лидерството во себе подразбира обединување на визионерска мисија, одлучувачко и значајно донесување одлуки, взаемен бенефит, ефективна комуникација на сите нивоа подеднакво, влијае на реализација на мисија со позитивен став кон заеднички резултати[4].

Бител го дефинира лидерот како личност која има визија за иднината на една организација, која може да им ја пренесе на другите и да ги мотивира да ја реализираат[5].

Лидерството скоро секогаш се појавува во група луѓе. Можеме да кажеме дека ако нема следбеници од едната страна и нема лидер од другата страна, нема ни лидерство. Како што е претходно наведено, лидерството е процес во кој лидерот влијае врз група следбеници и обратно. Со самото тоа, лидерството неопходно вклучува влијание. Лидерите делуваат на следбениците за да ги постигнат заедничките цели. Се подразбира дека тоа се цели каде сите наоѓаат заеднички интерес. Ако не постои заедничка цел што опфаќа заеднички интереси, нема лидерство. Во лидерството мора да најде некаква форма на хиерархија меѓу лидерот и следбениците. Понекогаш хиерархијата е формална и цврсто

[3]Sehic Dz., Penava, S., (2007) Leadership, Sarajevo, str.4.
[4]Mutibaric, L., Mutibaric, A.,Markovic, M,. Uspesno pregovaranje – balans komunikacionih sposobnosti i moci lidera (2013), str.14.
[5] Bitel, L., (2007) Liderstvo

дефинирана, а може да биде и едвај воочлива, неформална и флексибилна. Иако се работи за двонасочно влијание, најчеста е вертикалната координација, која на крајот вклучува посебен вид хиерархија.Без оглед дали хиерархијата е формална или неформална, лидерот е секогаш на врвот на хиерархијата, а следбеници на нејзиното дно. Бидејќи современиот концепт на лидерство ја нагласува потребата за хоризонтална координација, заклучуваме дека наведените дефиниции за лидерство, кои ги содржат горенаведените елементи, не се согласуваат со современото разбирање на лидерството. Современото разбирање на лидерството ги става лидерите и нивните следбеници на исто ниво. Така, во современата литература, која се занимава со проблемитена лидерството, често се потенцира дека лидерите се исто толку ефикасни колку што се ефикасни и нивните следбеници[6].

Денис А. Ромингтолку многу ја потенцира важноста на хоризонталната координација помеѓу лидерите и нивните следбеници, што таа станува основа за нова форма на лидерство, која тој ја нарекол: „Side by Side Leadership “[7]. Тој има предвид двонасочно, взаемно и интерактивно лидерство, кое се заснова на тоада следбениците, кои тој не ги нарекува следбеници, туку соработници (contributors), први зборуваат додека лидерите ги слушаат. Потоа, лидерите ги презентираат своите идеи додека соработниците ги слушаат. Според него, следбеници можат да бидат оние кои позитивно ги следат упатствата. Следбениците не мора да размислуваат.Тие не мораат да придонесуваат за идеите или да бидат одговорни за успеси или неуспеси. Покрај тоа, соработниците, заедно со лидерот, придонесуваат за постигнување на целите и успехот на организацијата. Тие ги преземаат и завршуваат задачите што им се доделени, во комуникација со другите, ги усовршуваат своите знаења, вештини и идеи, па одговараат за успех или неуспех. На лидерите им се потребни соработници за да постигнат резултати[8].

[6]Sehic D., Penava, S., (2007) Liderstvo, Sarajevo, str.5.
[7]Roming, D., (2001) Side by side leadership, Austin, Atlanta.p.20.
[8]Sehic, Dz., Rahimić, Z., (2009) Menadzment, Sarajevo, str.21.

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ТИМОВИТЕ

Обидувајќи се да го дефинирате тимот најпрецизно и на најдобар можен начин, постои можност да паднеме во некој вид на стапица. Ако се обидеме да ги дефинираме сите разлики што ги повлекуваат тимовите за специфични намени и цели, ќе добиеме подолга дефиниција со која повторно не би биле задоволни, бидејќи би била неразбирлива и нереална. Ако ги генерализираме работите и дадеме генеричка дефиниција, расчистена од непотребни детали и непотребни елементи, тогаш сме во опасност да занемариме некои значајни елементи и да добиеме сурова дефиниција, одземена и осиромашена.

За една од дефинициите, го користиме терминот мала група. Мала група може да се дефинира како социјална единица составена од ограничен број индивидуи, меѓу кои не постои само стабилен систем на врски и односи и одредени норми на однесување, а со цел да се постигнат заедничките цели, туку и контакт лице во лице и директна интеракција и значително взаемно влијание[9].

Тим е специфичен вид на вештачки организирана и структурирана мала група која имазаеднички интереси ицели[10].Тимот може да се дефинира како збир на две или повеќе лица кои дејствуваат заедно и работат заедно за иста цел[11].

Питер Дракер зборува за постоење на пет типични модели на структура, и тоа[12]:

1. функционална структура,
2. федерална децентрализација,
3. тимска организација,
4. симулирана децентрализација,

[9]Sukovic F.,(1996) Psihologija organizacije–struktura i sadrzaj osnovnih problema, str.28.
[10]Marshall J., (2000), Team work, New York, p.34.
[11]Stoner A.F. Dz., Friman, R. E, Gilbert D. R., Jr.,(2000) Menadzment, Beograd, str.38.
[12]Drucker P., (1974) Management: Tasks, Responsibilies, Practices, Harper Collins Publishers, New York, p.32.

5. системска сруктура.

Во врска со структурата на тимот, Дракер понатаму наведува: тимот се состои од мал број луѓе, од различни нивоа на знаење, со различно стручно знаење и вештини, кои доаѓаат од различни делови на организацијата, но кои работат заедно на претходно дефинирана, специјална задача.Покрај или поточно на една од наброените структури на модели, може да се формираат повремени оперативнигрупи-тимовиза да се изврши специфична, нерутинска задача на организацијата. Дуализмот на структурата, како што може да се заклучи, се должи на два вида задачи. Ако не е така, нема потреба од тимска структура.

Структурата на тимот трае сè додека не се заврши задачата и затоа нејзината јасна дефиниција е основа на овој модел. Интерниот модел на структура обично е функционален со висок степен на децентрализација, со оглед на нагласената тимска одговорност на повисоките органи. Примарен недостаток е недоволната самодисциплина и одговорност во однос на високиот степен на слобода што им се доделува. Тимската структура дава најдобри резултати, доколку се примени како додаток на функционалната, во активности засновани на знаење. Извесен степен на акумулација на стручното знаење во рамките на една целина, што во другите модели обично не е случај, може да даде неочекувано добри резултати.

Од горе кажаното, заклучуваме дека тимот е специфичен вид вештачка организација и структурна група која има заеднички интереси и цели. Тоа е група на луѓе со заедничка намера кои меѓусебно влијаат едни на други, свесни се едни за други и се гледаат себеси како тим.

Веднаш по формирањето и евентуалниот тренинг или обука, тимот започнува со работа. Тимската работа е процес на заедничка работа на луѓето во групи, кои во нив ги постигнуваат заедничките однапред поставени цели[13]. Кога постои тимска работа, организациите можат да имаат корист од синергјата - учинокот на целината кој е поголем од збирот на неговите делови. Тимската работа е многу повеќе од само збирот на неговите делови. Кога има тимска работа, поединците

[13]Marshall J., (2000), Team work, New York, p.35.

се стекнуваат со лични придобивки од задоволувањето на важни потреби со работата во тимот, потреби кои можеби е потешко да се задоволат во регуларна работна средина.

3. ТИМОВИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

3.1.Работни тимови и работни групи

Тимот претставуваоблик/форма на формална организација на заеднички работен или деловен процес што ги поврзува специфичните цели и интереси на членовите, заедничка мисија и задачи. Тимовите во организациите настанале во 1960-тите како последица на еволуцијата на класичната организација на компаниите, нивните организациски и управувачки структури. Во рамките на тимовите, како организациски форми на вршење деловни активности, се обезбедува позитивна синергија, ефектот на заедничко работење и на тој начин зголемување на организациските перформанси на организаицијата, како што се продуктивноста и ефикасноста[14].

Групата е збир од две или повеќе лица кои стапуваат во меѓусебни интеркации, споделуваат заеднички цели и интереси и се перцепираат себеси како група. Тие настануваат плански или спонтано.

- Работната група се формира првенствено со цел размена на информации и донесување одлуки за да му помогне на секој член да ја изврши работата поефикасно и поефективно.иРаботни тимови се групи чии членови интензивно работат на специфична, заедничка задача (постигнување на целта) користејќи ја нивната позитивна синергија, индивидуална и заедничка одговорност и дополнителни вештини преку координиран напор.

[14]Jovanovic-Bozinov, M., Zivkovic, M., Cvetkovski, T.,(2007) Organizaciono ponasanje, Beograd.str.32.

Табела бр.1: Работа во група и работа во тим

Работна група	Особина	Работен тим
Делење информации	**Цел**	Заеднички учинок
Неутрална или негативна	**Синергија**	Позитивна
Индивидуална	**Одговорност**	Индивидуална и заедничка
Случајни и различни	**Вештини**	Комплементарни

Извор:http://www.razvoj-karijere.com – Timovi I timski rad u organizaciji (09.06.2020)

Сите организации се збир на повеќе групи, а не збир на поединци. Организацијата, за да организира поделба на работните места и да ги исполни своите потреби за посебни задачи, е поделена на тимови. Организациите имаат големо влијание врз нивните членови и на самата климата во организацијата. Групите се многу важни во животот на сите организации, како и на поединците. Групите вршат различни и важни функции во организацијата. Групите и тимовите не се исти. Групите се збир на две или повеќе лица кои се во меѓусебна интеракција, имаат заеднички интереси и цели, психолошки се свесни едни за други и се доживуваат како група[15].

3.2. Типови и класификација на тимовите

Во теоријата и праксата во организациите постојат различни критериуми за класификација на тимовите. Врз основа на содржината на нивната работа, целта на основање и мисијата, тимови можат да бидат[16]:

- работни тимови и
- тимови за подобрување на работата

[15]Marshall J., (2000), Team work, New York, p.37.
[16]Jovanovic-Bozinov, M., Zivkovic, M., Cvetkovski, T.,(2007) Organizaciono ponasanje, Beograd, str.33.

Работните тимови се формираат кога ќе се појави потреба за тоа. Тие се состојат од различни експерти во различни области и различни организациони делови. Тие имаат задача да решаваат посебни проблеми во организациите. После решавањето на проблемот, тие престануваат да работат во тој состав. Честопати се случува овие тимови да ги поврзат луѓето на различни функции при работата на проблемот што е заеднички за сите.

Тимови за подобрување на работата извршуваат специфични работни активности или решаваат проблеми поврзани со квалитетот, подобрување на технологијата, развојот на деловните активности и процеси, зголемување на продуктивноста, зголемување на продажбата, безбедноста на работното место и друго. Овие тимови првенствено се насочени кон зајакнување и зголемување на ефективноста напроцесот на работа и деловниот процес на организацијата или на дел од организацијата. Задачата е да се обезбеди решенијата и резултатите од овие тимови да бидат примени во рамките на организацијата.

Потоа постојат уште[17]:

- менаџмент тимови,
- проектни тимови,
- кругови за квалитет и
- виртуелни тимови.

Менаџмент тимовите се однесуваат на тимови за управување. Се подразбира дека тоа е висок и среден менаџмент, извршен одбор и советници за управување. Нивната работа е да ги решат организациските проблеми и да изготват стратегија и филозофија за раст и развој на една организација.

Проектните тимови имаат специфичен карактер и се со кратко траење. Обично тие се изготвуваат врз основа на специфичен проект што мора да се направи во одредено време. За да се реализира одреден проект, потребни се експерти од

[17]https://www.biznis-akademija.com/5-vrsta-timova

различни области како што се: финансии, маркетинг, производство, човечки ресурси и сл. Овие тимовиво последно време најчесто се среќаваатткај проектните матрични структури. Во таквите организации, проектните менаџери управуваат со проектите и имаат голема одговорност и авторитет во текот на целиот проект, мора да се каже дека со носење важни одлуки тие ја делат одговорноста со функционалниотменаџмент што е дел од тимот.

Круговите за квалитет се групи на вработени кои се среќаваат неколку пати во текот на месецот за да се договорат како и на кој начин да го подобрат квалитетот на производите и услугите. Тие се составени од 8-10 члена и имаат за цел да преземат одговорност за квалитетот на производите или услугите. Нивните почетоци потекнуваат од американската деловна филозофија, така што денес најголем развој постигнуваат во Јапонија. Акцентот е ставен на посебни статичко-математички методи кои служат за контрола на квалитетот.

Состаноците претставуваат основа на круговите за квалитет каде работниците разменуваат мислења, предлагаат и даваатсугестии за подобрување на нивната досегашна работа . Овие состаноци отвораат специфични прашања од областа на производство, продажба, маркетинг, односи со клиенти и др. Со цел круговите за квалитет да бидат успешни, поврзаноста и лојалноста на вработените кон организацијата мора да биде висока. Европските и американските организации, кога ќе западнат во криза, прво ги отпуштаат вишокот работници, па затоа овие работници не можат да ја чувствуваат организацијата како своја, а затоа во Јапонија отпуштањата на вишок работниците мерка која што се применува последна, а важнопрашање за нивниот бизнис е квалитетот.

Виртуелните тимови се специјални тимови кои користат компјутерска технологија за да ги поврзат физички разделените членови на тимот со цел да постигнат взаемен успех. Во виртуелните тимови, сите членови се договараат online(преку Интернет) со алатки, како што се мрежи што покриваат одредена област, конференции, видео технологија, факсови, е-пошта, па дури и веб-страници, доколку можат на тој начин да одржат состанок. Овие тимови прават се што прават и другите тимови надвор од onlineопкружувањето, имено:

споделување информации, донесување одлуки, извршување на задачи. Единствено што се ускратени се обичните разговори што се одвиваат лицево лице. Поради овој недостаток, овие тимови се повеќе се фокусираат на конкретни задачи[18].

3.3. Планирање и формирање на тимовите

Познавањето на развојните фази на тимот и задачите на раководството и членовите во текот на секоја фаза е неопходно за да се изгради и управува функционален и успешен тим способен да ги реализира поставените задачи и цели на најдобар можен начин[19].

Фази и активности при формирање тимови:

- Планирањето на тимската работа вклучува голем број активности, чија почетна точка е формулирање и развој на работни програми;
- Тимовите мора да имаат јасно поставени и дефинирани цели. Идните членови на тимот треба да знаат зошто се избрани и кои задачи треба да ги извршат. Тие исто така треба да знаат и како нивниот тим ќе се вклопи во работниот процес, структурата и стратегијата на компанијата или дел од неа каде што постојат и работат;
- Поставување и дефинирање на тимските функции, очекувања и ограничувања. Доколку на членовите на тимот им е појасно како треба да функционираат како тим, тогаш и активностите и работата на тимот ќе започнат побрзо и почетните конфликти ќе се намалат на помала и потолерантна мерка.;Членовите на тимот треба да имаат дефинираниовластувања и одговорност за организирање на својата работа или дел од работата што ја работат. Тие мора да ги знаат

[18]https://www.biznis-akademija.com/5-vrsta-timova
[19]Lovrekovic, Z., (2004) Izgradnja tima - cetvoroetapni model, Novi Sad, str.62.

техничките и другите параметри на работата и задачите што тие ќе ги извршуваат како тим. Оваа фаза на тимска работа е вклучена во програмата за обука на персонал.ж како и

- Дефинирање на тимска структура укажува на нејзината организациона структурна улога и односите на членовите на тимот. Улогите на членовите на тимот можат да бидат испреплетени, а тимот исто така може да се позиционира како група на луѓе што се занмаваат со слични работи[20].

3.4. Избор на членови на тимовите

При формирање и организирање тим, најтежок дел од работата е изборот на вистинските членови за вистинските места во тимот, а успехот во реализацијата на доверената задача во голема мерка зависи од тој избор.За да може успешно да се формира тим, мора да се започне од профилот на квалификациите, од профилот на потребните способности и на крајот од особината на личноста.

Изборот на членови на тимот започнува со добар опис на работата што треба да се извршува.Ова не мора да биде запишано, но секогаш е подобро доколку се изработи официјална верзија која може да се користи во сите подоцнежни ситуации.После тоа, потребно е да се процени обемот на работа на тимот.Ако работата може да ја извршат 3-5 лица во предвиденото време, можете да се започне со селекцијата.Доколку задачата е преголема за максимум пет лица, можеби е неопходнозадачата да се подели на неколку делови, или можеби ќе бидат потребни под-тимови на главниот тим кој се креира.

Како прво, треба добро да се размисли за потенцијалните членови на тимот. Дали можат да седат и да работат заедно и дали може со нив добро да се соработува. Треба да се размисли дали овие луѓе можат да имаат доволно време

[20]Wellins, R.,S., Byham, W.,C., Dixon, G., R., (1994) Inside teams, Jossey-Bass, San Francisco, p.130.

да се справат со тимските задачи, т.е. дали можат да бидат ослободени од некои други должности доколку е потребно.

Исто така се прави изработка на обрасци за карактеристиките на поединците и секоја функција во тимот. Тој опис содржи одредени елементи и карактеристики на личност:

- претходно професионално искуство и квалификации,
- искуство во тимска работа,
- техничко знаење и ниво на стручност,
- способност за комуникација,
- подготвеност за прифаќање на ризици и одговорности и
- самодоверба

3.5. Избор на лидер на тимот

Препорачливо е и другите членови на тимот, доколку е можно, да учествуваат во изборот на водачот на тимот. Праксата за тимската работа покажува дека ефикасен водач на тимот е оној кој ги поседува следните карактеристики[21]:

- ги охрабрува членовите на тимот да се ангажираат и да настапуваат колективно,
- способност да ги слуша другите,
- ја разбира деловната клима и работните услови на тимот и на компанијата.
- подготвеност за прифаќање очекувани и неочекувани ризици,

[21]Jovanovic-Bozinov, M., Zivkovic, M., Cvetkovski, T.,(2007) Organizaciono ponasanje, Beograd, str.42.

- секогаш може да обезбеди компетентни информации
- ја прифаќа динамиката и проблемот на тимската работа
- подготвен да помогне на другите и и
- умее да внеси и одржува ентузијазам кај соработниците (членовите на тимот)

Членовите на тимот, со оглед на нивната способност, знаење и интерес и индивидуални карактеристики, преземаат некоја улога во тимот во областа на управување со тим, креативност, насочивање кон резултатот на работата, анализа и донесување одлуки и / или одржување на меѓучовечки односи[22].

4. ЛИДЕРСТВО, ТЕОРИИ НА ЛИДЕРСТВО И ЛИДЕРСКИ ТЕХНИКИ

Праксата на лидерството првично била заснована на интуицијата. Научните методи со кои истражувачите се обидуваат да ја испитаат и утврдат ефективноста на различните форми на лидерство, датираат од крајот на 1800-тите години. Имено, со доаѓањето на индустриската револуција, се поинтензивното истражување на различни аспекти на организација, меѓу другото, започнува да биде насочено кон лидерство. Современиот научен пристап кон лидерството може да се подели на три општи периоди или пристапи:период заснован на карактеристиките на лидерите, период заснован на однесувањата и период заснован на непредвидливи околности. Секој од овие периоди дало значаен придонес во разбирањето на лидерството и секој од нив продолжува да влијае на нашето размислување за овој феномен. Според тоа, истражувачите од дадени

[22]Belbin, R.M., (2010) Management Teams: Why They Succeed or Fail, London.p.50.

периоди создале различни модели кои го олесниле разбирањето и практичната реализација на лидерската функција.

4.1. Теории на лидерство

Теориите за лидерство денес се многубројни и тука ќе бидат издвоени најзначајните, а тие грубо би можеле да се поделат на:

- Пристап кој ги проучува карактерните особини на личноста на лидерот;
- Бихевиористички пристап
- Ситуациски пристап.

Покрај овие три големи групи на пристапи кон проучување на теоријата на лидерството, може да се изложи уште една група која се појавува во последно време и претставува т.н. нови концепти на лидерство.

4.1.1. Теорија на карактерни особини на личноста

Очигледното прашање што се поставува е кои се карактеристиките на лидерите што треба да се бараат? Одговорот на ова прашање не е лесен, и колку што има автори, би можело да се каже дека има и толку многу одговори, но може да се најдат некои заеднички црти.

Најраните истражувања на процесот на лидерство и лидерите се занимавале токму со проучување на личностите на големите водачи кои исто така се сметале за големи лидери. Се поаѓало од претпоставката дека лидерите се раѓаат и имаат квалитети што им овозможува да се истакнуваат од другите луѓе, како и дека благодарение на тие особини тие станалелидери. Тие студии изолирале голем број на особини што ги краселе овие луѓе.

Секако помеѓу овие особини се: интелигенција, стручност, зрелост, енергија, мотивација, харизма, храброст, ентузијазам и др. Но, полесно е да се класифицираат овие особини во три големи групи на способности

- техичко образование – спрецифично поле на стручност
- когнитивни способности и
- емоционална интелигенција.

Во овој слулчај најмногу не интересира емоционалната интелигенција. Се подразбира дека успешен лидер веќе ги поседува техничките знаења од областа со која се занимава и одредени когнитивни способности, но она што гопокажале студиите,дека ги красимногу од големите лидери е токму високиот степен на емоционална интелигенција. Емоционалната интелигенција е всушност способност да ги разбереме сопствените но и туѓите чувства и да постапуваме соодветно со тоа. Личноста може да има исклучително аналитички ум, фантастичнаобука, визија и голем број на идеи, но без емоционална интелигенција и способност да ги препознае своите и туѓите чувства и да работи на врз основа на тоа, тој не може да стане лидер.

Резултатите од ваквите истражувања не биле од голема помош во дефинирањето на идеалниот модел на лидер затоа што карактеристиките што ги поседувале лидерите како што се умственост, самодоверба, отвореност, комуникативност, проактивност и др. и поседувале и други луѓе кои не станалелидери, што покажува дека тие особини сами по себе не се доволни за да се постане лидер. Ваквите резултати довеле до промена на првобитниот став дека лидерите се раѓаат во нов ставдека лидерите исто така можат да бидат создадени.

4.1.2. Бихевиористички теории

После првичните истражувања кои се засновале исклучиво на карактеристиките на личноста на лидерите, а кои не ги дадоа посакуваните резултати, истражувачитево средината на дваесеттиот век, се свртеле кон

истражување на однесувањето на лидерот, бидејќи сметале дека има нешто уникатно во начинот на кој тие се однесувале. Т.н. бихевиористички теории на лидерството имплицирале дека е можно да се обучуваат луѓето да бидат лидери[23], што била извонредна новост.

Врз основа на овие истражувања се дошло до бројни сознанија, а најпознати теории од овој тип се:

а) Лидерство засновано врз употреба на авторитет.

Во т.н. Хоторн студии еизнесено дека во пракса постојат неколку модели на лидерство кои се засноваат на авторитетот што ја носи самата менаџерска позиција. Овие модели може да се поделат на три вида[24]::

1. Автократски стил - кога менаџерите се апсолутни лидери и самите донесуваат одлуки без консултација со подредените и каде неговиот авторитет не се доведува во прашање од страв од реални или претпоставени казни или санкции;
2. Демократски стил - каде менаџерите претставуваат група во која владее двонасочна комуникација, односно вработените се чувствуваат слободни да ги изнесат своите мислења и
3. Либералниот стил - каде менаџерите многу слабо комуницираат со својата група затоа што во прв план се стават резултатите, а не и влијанието врз однесувањето на вработените. Во пракса, не е вообичаен случај употребата на овој вид лидерство од разбирливи причини, затоа што бара исклучително поволна состојба во самата компанија во однос на исполнување на задачите, што не е вообичаен случај денес.

б) Студии на универзитетите во Охајо и Мичиген

[23]Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014.).Essentials of organizational behavior.p.205.
[24]Loncarevic, R., Masic, B., & Djordjcvic-Boljanovic, J. (2007.).Menadzment principi, koncepti i procesi, Beograd, str.439.

Студиите на овие два универзитети се всушност првите интердисциплинарни студии кои се занимавале со феноменот на лидерство затоа што на проблематиката на истражувањето им пристапиле тимови составени одексперти од различни профили, така што покрај психолозите биле вклучени и економисти и социолози. Истражувањето е спроведено во 40-тите години од прошлиот век[25].

Истражувањето било спроведено преку прашалници кои ги пополнувале подредените за лидерите, т.е. за нивното однесување.

Студиите на универзитетот Охајо изнеле теорија дека постојат неколку однесувања на лидерите и тие се класифицирани во две големи групи, имено два вида на однесување:

- структурирање - каде што лидерите се луѓето кои поставуваат цели за своите подредени вработени и ја потенцираат потребата за навремено завршување на задачата ;
- почитување - каде што лидерите посветуваат посебно внимание на вработените и се грижат за нивните чувства и потреби, што доведува до градење на взаемна доверба[26]..

Истражувањата понатаму покажале дека и двата стила можат да ги дадат очекуваните резултати, но дека најдобриот модел е интегриран, т.е. дека најдобрите резултати се постигнуваат кога се посветува подеднакво вниманиеи на задачите и на вработените.

Сепак, последователните истражувања не ги потврдиле овие истражувања затоа што биле утврдено дека постојат и други фактори кои влијаат врз однесувањето на лидерите и нивната ефикасност во исполнувањето на поставените цели.

Универзитетот во Мичиген исто така се занимавал со истражување на однесувањето на лидерите, со особено внимание на влијанието на однесувањето

[25]Loncarevic, R., Masic, B., & Djordjcvic-Boljanovic, J. (2007.).Menadzment principi, koncepti i procesi, Beograd, str.440.

[26]Northouse, P. G. (2008). Liderstvo, Beograd, str.48.

на лидерот врз перформансите на работата на малите групи. И тие извеле два модели на однесување на лидерите: ориентација кон вработените и ориентација конпроизводството[27]. Лидерите кои се ориентирани кон вработените покажуваат голем интерес за меѓучовечките односи и обрнуваат внимание на потребите на нивните подредени, додека ориентацијата кон производство подразбира дека се посветува внимание на самата работа, односно нанејзино извршување и во тој случајработниците се само средство за исполнување на целите. Првично, се сметало дека лидерот може да припаѓа на едниот или другиот модел на однесување, но подоцна било утврдено дека еден лидер може да биде ориентиран и на извршување на задачите, но и на вработените, што го претставува моделот кој дава најдобри резултати.

в) Ликертов модел на студии за лидерство

Во своите истражувања, Ликерт се занимавал со утврдување на влијанието што може да го имаат различни стилови на лидерство врз продуктивноста на одредени групи. Врз основа на овие истражувања, поточно анализа на односот на релацијаменацери - подредени, дошол до т.н. „Систем 4“ што претставува четири стилови на менаџирање[28]:

1. систем 1 – екстремно автократски стил.
2. систем 2 – делумно автократс,ки,
3. систем 3 – консултативен и
4. систем 4 – партиципативен.

Според Ликерт, најдобриот стил е партиципативен, во кој менаџерите ги почитуваат мислењата на подредените, ги прифаќаат нивните идеи и на тој начин ги мотивираат вработените да дадат повеќе од себе и да овозможат подобро,

[27]Ibid, str.48.
[28]Loncarevic, R., Masic, B., & Djordjcvic-Boljanovic, J. (2007.).Menadzment principi, koncepti i procesi, Beograd, str.442.

заедничко донесување одлуки. Овој стил подоцна станал еден од доминантните стилови на однесување што го применуваат денешните менаџери.

г) Менаџерска (управувачка) мрежа на Блејк и Мутон

Управувачката мрежа е еден од најпознатите пристапи кон лидерството во односот помеѓу лидерот и неговите следбеници. Овој модел го развија Роберт Блејк и Џејн Мутон. Менаџерската мрежа, именувана по двајца нејзини творци, всушност била продолжение на претходните истражувања на оваа тема и се карактеризира со едноставност при практичната примена. Мрежата се карактеризира со две димензии: грижа за производство и грижа за луѓето[29].

Загриженоста за производството се однесува на тоа како лидерот се грижи, се однесува кон остварувањето на организациските задачи. Тоа вклучува широк спектар на активности што ги вклучуваат сите задачи или цели што организацијата сака да ги постигне. Тоа се, на пример, да се обрне внимание на одлуките на организациската политика, проблемите со работните процеси, квалитетот на професионалните услуги, креативноста на истражувањето, развојот на нови производи, распоредот на работните места итн.

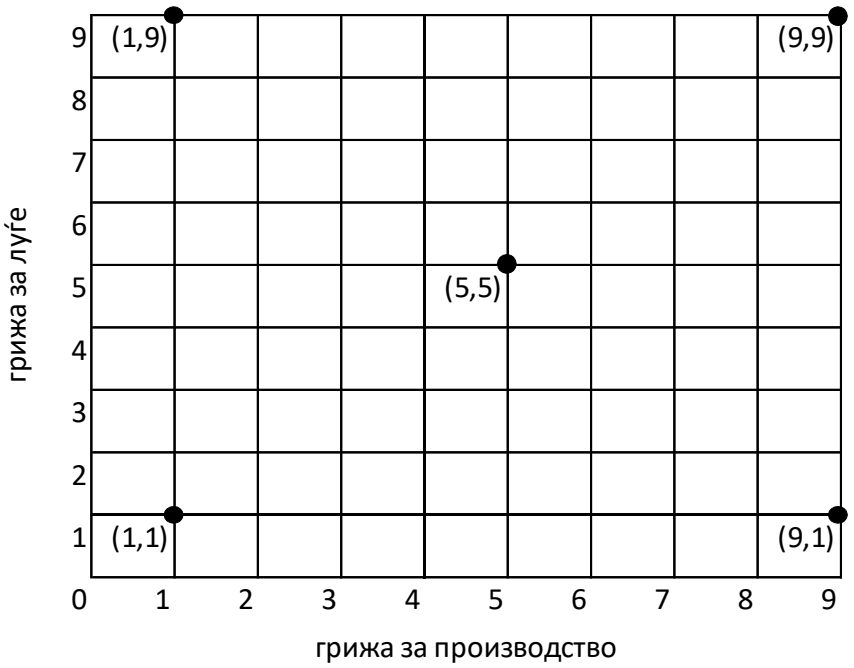
Грижата за граѓаните се однесува на тоа како лидерите се грижат за луѓето во рамките на организацијата, кои се фокусирани на постигнување на целите на организацијата. Тоа вклучува градење на посветеност на вработените кон организацијата, промовирање на личните вредности на вработените, обезбедување на добри услови за работа, одржување на правична структура за заработка на вработените и поттикнување на добри меѓучовечки односи во рамките на организацијата. Мрежата на Блејк и Мутон можат да бидат претставени графички користејќи две димензии: грижа за деловните резултати како хоризонтална оска и грижа за луѓето, како вертикална оска (слика бр.1)[30].

Како што е прикажано на сликата, секоја оска има девет поделби, од кои првата претставува минимум и деветтата максимум на грижа. Нанесувајќи резултати за

[29]Northouse, P. G. (2008). Liderstvo, Beograd, str.49.
[30] Sehic, Dz., Rahimic, Z., (2009) Menadzment, Sarajevo, str.251.

секоја оска може да се илустрираат различни стилови на лидерство, при што може да се идентификуваат пет типични стилови на лидерство: „Автократски менаџери на задачи“ (9.1), „менаџментна локален клуб или country club менаџмент“ (1,9), „ослабен или осиромашенменаџмент“ (1.1), „менаџмент на половина пат “(5.5) и„ Тимски менаџмент“(9,9).

Слика бр.1: Менаџерска мрежа



Извор: Corovic, B. (2008)., Dobar govornik, dobar menadzer (09.06.2020)

Стилот на лидерство, означен како „Авторитарен менаџер на задачи“ (9.1) става силен акцент на барањата на работата, а недоволна грижа за луѓето. Комуникацијата со луѓето генерално се сведува на давање инструкции за некоја задача и ништо повеќе од тоа. Целото внимание е насочено кон резултатите и луѓето се третираат како алатки за извршување на задачите.

„Менаџментна локален клуб или country club менаџмент“ (1.9) е стил што става акцент на луѓето и меѓучовечките односи, притоа не водејќи доволно внимание за

извршувањена задачите. Значи, спротивно на претходниот стил. Лидерите посветуваат големо внимание на луѓето, обезбедуваат позитивна клима со тоа што се многу попустливи, секогаш подготвени да помогнат, итн., без да ја истакнуваат важноста на производството.

„Осиромашен менаџмент“ (1.1) е стил во кој лидерот не е заинтересиран ниту за задачите нитуза меѓучовечките односи. Станува збор за непосветени, необучени, апатични лидери, кои се однесуваат на многу повлечен начин.

Во „;менаџментнаполовина пат“ (5.5), лидерите се склони кон компромис, поседуваат разумен однос помеѓу грижата за луѓето и грижата за задачите. За да се постигне оваа рамнотежа, тие избегнуваат конфликт и потенцираат избалансиран однос на грижата за меѓучовечките односи и грижата за производството. Таквите лидери можат да бидат означени како експедитивни, како луѓе кои претпочитаат рамнотежа, кои лесно проаѓаат преку несогласувањата, како и нивните верувања, а се во интерес за напредокот на организацијата.

„Тимски менаџмент“ (9,9) става силен акцент на задачите и на меѓучовечките односи. Тоа е стил кој ја промовира тимската работа во рамките на организацијата, задоволувајќи ги интересите на поединците кои се поврзани со интересите на организацијата како целина, со што вработените се ангажирани и целосно посветени на работата. Лидерите кои настојуваат да го следат овој стил на лидерство можат да бидат етикетирани како лидери кои поттикнуваат учество, делуваат решително, јасно ги идентификуваат приоритетите, уживаат во работата и слично.

Покрај овие пет главни стилови, Блејк и Мутон дефинирале уште два стила, а тоа се:

- Патернализам / Матернализам– кој ги користи стиловите 1.9 и 9.1, но не во комбинација. Лидерот кој го користи овој стил е т.н. „милостив диктатор“, поточно, тој се однесува милостиво, но поради постигнување на

целите..Опортунизам – го карактеризира стилот на лидер кој користи комбинации од сите споменати стилови во корист на личниот напредок[31].

Главната предност на моделот на Блејк и Мутон, како и на другите т.н. стилски лидерски пристапи, што го вклучува и овој, е тоа што акцентот се става на однесувањето на лидерот, а не на неговите лични особини. Сепак, се уште не е докажана корелацијата помеѓу однесувањето на лидерот и целните перформанси на организацијата. И покрај тоа, мрежата за управување е корисна алатка за идентификување и класифицирање на стиловите на управување и како таква е најпопуларна форма на стилското лидерство[32].

4.1.3. Ситуациски теории за лидерство

Кога истражувачите заклучиле дека е невозможно лидерот да се карактеризира само врз основа на неговите карактеристики и начин на однесување, се вовела уште една димензија. Се сугерирало дека секој лидер има многу различни начини на однесувања во зависност од ситуацијата во која се наоѓа, панастанале бројни ситуациони теории за лидерство, а меѓу најпознатите се:

а) Теорија на лидерски континуум

Теоријата лидерски континуум е една од првите контингенциони теории. Нејзините автори, Роберт Таненбаум и Ворен Смит, во неа презентирале нов поглед на теоријата на лидерство, затоа што не се определиле за еден од двата стила на лидерство (автократски и демократски), туку изнеле мислење дека лидерството може да варира во висината на слобода што ја дава на подредените, т.е. во степенот на авторитет кој ќе гоискаже во зависност од дадената состојба. Тие

[31]Northouse, P. G. (2008). Liderstvo, Beograd, str.51.
[32]Sehic, Dz., Rahimić, Z., (2009) Menadzment, Sarajevo, str.253.

тврдат дека лидерството зависи од лидерите како водачи, вработените како подредени на лидерите и од ситуацијата[33].

б) Фидлерова LPC теорија

СпоредФидлеровата LPC теорија, перформансите на групата зависат од соодветната фузија на лидерскиот стил и ситуацијата во која се наоѓа. Фидлер смета дека основниот стил на лидерство што самиот лидер го поседува е од клучно значење. Според него, овој стил е непроменлив и тој се одредува врз основа на пополнување на LPC прашалникот (least preferred co-worker) т.е. најмалку посакуван соработник. Од лицето што одговара на прашањата се бара да ги оцени карактеристиките на лицата со кои најмалку би сакал да соработува.Ако на таа скала за најмалку посакуван соработник преовладуваат позитивни ставови, тогаш станува збор за лидер кој е ориентиран кон меѓучовечки односи,во спротивно станува збор за лидер кој е ориентиран на задачата.

Ова е точно центарот на тврдењето/докажувањето на Фидлер дека постојат два основни стилови на лидерство: еден ориентиран кон меѓучовечки односи (со висок LPC индекс) и еден ориентиран кон задачи (со низок LPC индекс), и секоја личност има свој личен, непроменлив стил. Понатаму, Фидлер не посочува еден од нив како подобар, туку тврди, дека едниот или другиот стил е подобар во зависност од соодветноста на ситуацијата. Поволноста на ситуацијата е одредена од три фактори:

- односотпомеѓу лидерите и членовите на групата - може да биде добар или лош. Ако на пр. тој однос е добар, вработените му веруваат на лидерот, го почитуваат и му веруваат, тогаш е подобро лидерот да поседува стил кој е ориентиран на меѓучовечките односи, структура на задачата - подразбира

[33]Loncarevic, R., Masic, B., & Djordjcvic-Boljanovic, J. (2007.).Menadzment principi, koncepti i procesi, Beograd, str.445.

до кој степен задачата е јасна и добро поставена пред вработените. Јасно структурираната задача му дозволува на лидерот да има поголемо влијание и

- позиција на моќта - Лидерите кои имаат голема моќ што им ја дава нивната позиција, можат полесно да влијаат врз однесувањето на вработените.

Врз основа на овие три варијабли, Фидлер предвидел осум ситуации во кои може да се најде лидерот и заклучил дека лидерите кои се насочени кон задачите се најуспешни во исклучително поволни и крајно неповолни услови, додека лидерите ориентирани на меѓучовечките односи се најуспешни во средноповолни услови.Бидејќи, според Фидлер, стилот на лидерство е непроменлив, тој гледа само две можности или да сепромени лидерот ако ситуацијата не му одговара или ако е невозможно да се промени лидерот, тогаш да се промени,прилагоди ситуацијата на самиот лидеродносно неговиот стил.

в) Теорија пат – цел

Теоријата пат-цел истражува како лидерот ги мотивира своите вработени да ги постигнат целите и има за цел да ги зголеми перформансите, како и задоволството на вработените[34].

Оваа теорија поаѓа од претпоставката дека вработените ќе бидат помотивирани да ги исполнат поставените цели, доколку сметаат дека се способни да ја завршат задачата, доколку веруваат дека нивната работа ќе даде одредени резултати, ако задачите се јасно презентирани и ако имаат поддршка од лидерот при извршување на задачата;

Оваа теорија всушност им помага на лидерите така што им објаснува како да им помогнат на своите подредени да ги завршат задачите во согласност со очекувањата на вработените и ситуационите фактори во кои се наоѓаат. Според

[34]Northouse, P. G. (2008). Liderstvo, Beograd, str.87.

оваа теорија, лидерот има две клучни задачи. Првата е да се дефинираат и објаснат целите на подредените, а втората е да се најде најдобриот начин за нивно постигнување и да им се помогне на вработените да ги надминат можните пречки. Однесувањата на лидерите што можат да се применат во оваа теорија се различни, а тука ќе бида преставени следните[35]:

- наредбодавно лидерство - во кое лидерот, како што се подразбира од името, им дава наредби, упатства, објаснувања на вработените, поставува стандарди и јасно ги наведува правилата и
- лидерството со поддршка - во кое лидерот ги поддржува подредените, се грижи за нивните потреби и интереси и ги третира вработените како рамноправни и со почит; и Партиципативно лидерство – во кое лидерот и вработените заедно учествуваат во донесувањето на одлуките, подредените се мотивираат да даваат предлози и изнесуваат идеи кои се усвојуваат и вклучуваат во одлуките кои се носат.;Лидерство насочено кон достигнувања - во кое лидерот ги стимулира подредените да ги завршат задачите на највисоко можно ниво, додека самите задачи се со високи стандарди и барања.

Според оваа теорија, секој лидер треба да може да го прилагоди својот стил на лидерство во различни ситуации и со тоа да ја зголеми мотивацијата на вработените, што неизбежно ќе доведе до зголемување на нивното лично задоволство, а со самото тоа и продуктивност, што се рефлектира во успехот на компанијата како целина.

г) Херси – Бланшарова теорија

Уште една од теориите што се наоѓа во стручната литература е Херси - Бланшаровата теорија, која покрај двете главни лидерски ориентации што веќе се споменати во претходните теории (ориентираност кон задачите и ориентираност кон луѓето), воведува и променлива - подготвеноста на подредените да го прават тоа што се бара од нив.Според оваа теорија, дефинирани се четири стилови на

[35]Ibid, str.89.

лидерство, т.е. четири фази во кои може да се најде врската на лидерите со подредените[36].Тие се:

- стил на разговор - каде што лидерот е ориентиран кон задачите, а помалку ориентиран кон луѓето;
- продавачки стил - е втора фаза кога лидерот сè уште е фокусиран на задачите, но и на градење меѓучовечки односи;
- партиципативен стил - се применува во фазата кога лидерот е помалку фокусиран на задачите,а повеќе на грижа за вработените и кога лидерот и подредените донесуваат одлуки заедно и.
- делегирачки стил - подразбира најниско ниво на посветеност кон задачите и највисоко на градење меѓучовечки односи од сите четири наведени стилови.

Овие четири стилови се комбинираат со четири нивоа на подготвеност на следбениците за завршување на задачите[37]:

- R1 - најниско ниво, следбениците се најмалку подготвени да ги извршуваат задачите и во оваа ситуација е најдобро да се примени стил на разговор;
- R2 - второ ниво каде вработените не се во можност да ја завршат задачата, но имаат волја да го сторат тоа, најдобро е тука да се примени продавачкиот стил на лидерство;
- R3 - ова ниво се карактеризира со способност на вработените да завршат некоја задача, но немаат волја, па затоа е соодветно да се примени партиципативен стил на лидерство бидејќи успешно ги мотивира вработените да се вклучат во постигнување на целите;
- R4 - е најпосакуваното ниво на подготвеност, бидејќи подразбира дека вработените се способни, но исто така и подготвени да спроведуваат и

[36]Vlahovic, S. (2008).Liderstvo u savremenim organizacijama, Podgorica, str.94.
[37]Loncarevic, R., Masic, B., & Djordjcvic-Boljanovic, J. (2007.).Menadzment principi, koncepti i procesi, Beograd, str.451.

извршуваат задачи и најдобро е тука да се примени делегирачки стил на лидерство.

Како што може да се види, оваа теорија обезбедува модел на лидерство кој не е ригиден и непроменлив, туку напротив подразбира голема флексибилност на лидерите во процесот на управување, но ова би можело да биде и маана во самата теорија, затоа што прашање е колкулидерите се подготвени и способни да се променат[38]?

д) Врум – Јетонова теорија

Теоријата на Врум - Јетон, во нејзината оригинална форма, била создадена уште во 1973 година за да им помогне на менаџерите да одлучат во кој момент и во која мерка треба да ги вклучат своите вработени во процесот на донесување одлуки[39].

Откако ќе дадат одговор на 7 прашања:

- Дали е потребна висококвалитетна одлука?
- Дали имам доволно информации за да ја донесам оваа одлука?
- Дали проблемот е структуриран?
- Дали е потребно подредените да ја прифатат одлукатаза да ја применат?
- Дали одлуката ќе биде прифатена ако ја донесам сам?
- Дали целта до која ќе се дојде е заедничка? и
- Дали одлуката ќе предизвика групен конфликт околу методите за постигнувањетона целите?

менаџерите можат да одредат еден од петте стилови на лидерско однесување дефинирани од Врум и Јетон. Тие стилови се поделени на два авторитарни (AI, AII), два консултативни (CI, CII) и еден партиципативен или групен (GII).

Во првиот случај, AI, менаџерите сами ги донесуваат одлуките и ги решаваат проблемите.

[38]Vlahovic, S. (2008).Liderstvo u savremenim organizacijama, Podgorica, str.95.
[39]Ibid, str.99.

Во втората, AII, менаџерите сами ги донесуваат одлуките, но врз основа на информациите што ги добиваат од подредените.

Во третиот, CI, менаџерот разговара со одредени подредени, ги слуша нивните идеи и предлози, но на крајот сам ја донесува одлуката.

Во четвртиот случај, CII, менаџерот разговара заедно со подредените, како група, ги слуша нивните предлози сите заедно, но на крајот тој ја носи одлуката самостојно, без обврска да ги земе во предвид нивните предлози,

Во петтиот случај, GII, менаџерите дискутираат за проблемите со подредените како група, групата заедно дава предлози за решенија на проблемите, а потоа менаџерите ги спроведуваат одлуките што ги донела групата како целина.

Во подоцнежните години, дошло до промена на нормативната теорија, бидејќипоновите истражувачи дале свој придонес во развојот и надградбата на оваа теорија, која има голема практична вредност.

4.1.4. Нови концепти на лидерство

Новата ера донесе нови теории и концепти на лидерство. Кон крајот на дваесеттиот век, промената сама по себе станала главен двигател што ги мотивира менаџерите и лидерите да се менуваат и да се прилагодуваат на новата ситуација на жестоката конкуренција и сепоголемиот пазар кој константно се развива. Лидерите мора да бидат во можност да одат во чекор со промените доколку сакаат да ги развиваат компаниите во насока на постигнување на целите и напредокот. Станува јасно дека лидерството повеќе не е само на врвот на компанијата, туку се почесто се спроведува и на пониските нивоа на управување.

Постојат бројни нови концепти на лидерство, а тука ќе бидат претставени само дел од нив кои се сметаат за најважни

а) Харизматично лидерство

Уште во 50-тите години од прошлиот век, социологот Макс Вебер пишувал за харизматичното лидерство, ја дефинирал харизмата (изведена од грчкиот збор Charybdis што значи милостив подарок) како квалитет на индивидуалната личност што јаиздвојува од обичните луѓе и тврдел дека харизматичното лидерство е едно од неколкуте идеални типови на авторитет[40].

Сепак, првиот истражувач кој ја изнел теоријата за харизматичното лидерство во контекст на организациското однесување е Роберт Хаус, кој својата теорија ја објавил во 1976 година. Според оваа теорија, харизматските лидери поседуваат лични карактеристики што ги издвојуваат од класичните лидери. Тие имаат визија и се подготвени да преземат ризик за да ја постигнат таа визија, имаат извонредна самодоверба, тие се доминантни, уживаат голема доверба на следбениците за чии потреби тие покажуваат голема грижа и интерес. Теоријата на Хаус е значајна затоа штопокрај карактеристиките на овие лидери, исто така, го истакнува и однесувањето на следбениците што е резултат на таков лидерски модел. Ќе наведеме само неколку: следбениците длабоко веруваат во идеологијата за која се залага лидерот, лидерот е целосно прифатен и се идентификуваат со него, следбениците се емотивно вклучени во целите на лидерот и веруваат дека се остварливи, итн.

Од горенаведеното, не е тешко да се заклучи дека токму заради големото влијание што харизматичниот лидер го има врз подредените, може да има и лоша страна, т.е. наместо да се користи во конструктивни, да се сврти кон деструктивните цели. Историјата е полна со вакви примери и еден од нив е, на пример, Адолф Хитлер кој важи за еден таков, харизматичен лидер. Сепак, нас не интересираат лидерите во компаниите, па и таму, покрај голем број позитиви примери, можеме да најдеме иголем број на лоши примери на харизматичните лидери кои на чело на големите компании гледале само на сопствените, лични профити и на тој начин ги уништиле самите компании.

[40]Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014.).Essentials of organizational behavior.p.211.

Харизматичното лидерство е секако во фокусот на вниманието на современите истражувачи затоа што се покажало како исклучително ефикасно во мотивирање на вработените за постигнување на зацртаните цели на компанијата, што е крајната цел на лидерството.

б) Транформациско лидерство

За разлика од трансакциското раководство што го карактеризираат студиите на универзитетот во Охајо, Фидлеровиот модел и теоријата на пат- цел, каде лидерите ги водат своите подредени, односно следбеници кон одредена цел со дефинирање наулогите на подредените и барања за поставените задачи, трансформационите лидери ги инспирираат своите следбеници да ги надминат своите интереси за добро на организацијата. и покажуваат извонредно влијание врз подредените.

Основач на оваа теорија е Бернард Бас, кој ја создал во средината на 80-тите години од прошлиот век. Главната теза на оваа теорија е дека трансформациските лидери ги мотивираат своите следбеници да работат и повеќе отколку што се очекува од нив[41].

Се смета дека одлика на трансформациските лидерие нивната креативност, но исто така и да пробудат креативност кај своите подредени. Компаниите кои имаат вакви лидери покажуваат поголема децентрализација на одговорноста, но и нивните менаџери се повеќе подготвени да преземат ризици, што во денешно време е пожелно за да се постигнат повисоки цели и да се добие поголема конкурентска предност. Се што е наведенорезултира во поголем напор што работниците го вложуваат, штодоведува до поголема продуктивност, повисок морал на вработените и задоволство од нивната работа, со што,пак, се намалува бројот на заминувања од компанијата и бројот на отсуства од работнто место што доведува до поголем успех на самата компанија.

[41]Loncarevic, R., Masic, B., & Djordjcvic-Boljanovic, J. (2007.).Menadzment principi, koncepti i procesi, Beograd, str.458.

Постојат голем број фактори што влијаат на работниците да работат повеќе отколку што се очекува од нив, но Бас ги групира на четири клучни, а тоа се[42]:

1. Харизма или идеализирано влијание - лидерот е јак модел за подредените и тие настојуваат да го имитираат, да се идентификуваат со него. Ваквите лидери имаат високи етички и морални стандарди, што ги прави многу почитувани од следбениците. Тие имаат силно влијание врз нивните подредени;
2. Инспиративна мотивација –ваквите лидери ги инспирираат своите подредени да го дадат својот максимумво реализацијата напоставената визија;
3. Интелектуална стимулација - трансформациските лидери ги поттикнуваат подредените да бидат креативни и иновативни со поддршката што им ја дава нивниот лидер ккако и
4. Индивидуално ценење - вклучува создавање атмосфера во која се земени во предвид потребите на сите подредени, помагајќи им да напредуваат и во личниот развој.

.Трансформациското лидерство секако дава подобри резултати од трансакциското лидерство затоа што постигнува резултати повисоки од очекуваните.

в) Тимско лидерство

Со оглед на се посложените деловни услови, деловните субјекти и другите субјекти едноставно се принудени да работат во тимови. Имено, организациското реструктуирање, конкуренцијата на глобалниот пазар, технолошкиот развој и др. се толку сложени прашања што индивидуата, без оглед колку е компетентна, не може да ги реши. Искуствата со тимската работа потврдуваат дека оваа форма на работа доведува до поголема продуктивност, подобра употреба на ресурси, подобри одлуки, поголема иновација и слично.Секако, покрај фактот дека тимската работа е неопходност и на тој начин може да се постигнат неспоредливо

[42]Northouse, P. G. (2008). Liderstvo.Beograd, str.123.

подобри перформанси за организацијата, тимот подразбира и негово правилно управување. Не секоја група на поединци е истовремено и тим. Разликите помеѓу групите и тимовите се дадени на слика 2.

Слика бр. 2: Групи и тимови

Групи	Тимови
Членовите работат на иста цел	Членовите се обрзани на заедички цели и мисија кои ја развиваат
Членовите се одговорни како менаџери	Членовите се взаемно одговорни еден према друг
Членовите немаат јасна, стабилна култура и конфликтите се чести	Членовите имаат меѓусебна доверба и тимот има култура за соработка
Поединецот е лидер	Сите членови учествуваат во leadership-от
Можат да ги постигнат нивните	Постигнуваат синергиски ефекти

Извор: Sehic, Dz., Rahimić, Z., (2009) Menadzment, Sarajevo, str.254.

Значи, за разлика од групата, тимот се карактеризира со тоа што неговите членови се целосно посветени на заедничката цел и начинот на кој тие ќе се развиваат како членови на тимот. Членовите на тимот мора да се согласат дека целта на тимот е вредна тие целосно да се ангажираатна неа и да се договорат во поглед на наоѓање на генерален начин за постигнување на целта. Ваквата заложба дава јаснавизија, како и мотивација за членовите на тимот тоа да го постигнат. Друга карактеристика на тимот е меѓусебната одговорност. За успешен тим, членовите мора да се чувствуваат и да бидат одговорни едни кон други, како и да ги организираат процесите и резултатите од нивната работа.

Третата карактеристика на тимот е неговата култура која се базира на доверба и соработка. Додека членовите на групата учествуваат во нормализирање на работите, членовите на тимот формираат култура во која ќе бидат подготвени накомпромиси, кооперација и соработка за да ја постигнат својата заедничка цел. Кооперативна култура не значи дека не можат да се појават конфликти. Напротив, може да се појават конфликти во тимската работа и тие се поради потребата за различни мислења и потребни. Меѓутоа, преку взаемно почитување и преку учење едни од други во тимот, конфликтите стануваат конструктивни и како такви значат прогрес и креативност во тимската работа. Тимот развива синергија. Синергија значи дека членовите на тимот заедно постигнуваат многу повеќе отколку ако работеле индивидуално. Резултатот од тимска работа не е само збир на индивидуални резултати, туку многу повеќе.

Додека се очекува традиционалните менаџери и лидери да наредуваат или контролираат, улогата на лидерите во тимовите е да ги овозможат процесите и да им помагаат на членовите на тимот. Лидерите гиодредуваатгенералните насоки а членовите на тимот ги донесуваат сите други одлуки и ги спроведуваат. Новата лидерска улога е најочигледна кај самоуправуваните тимови во смисла дека вработените во одделни тимови имаат целосна менаџерска контрола врз своите работни места. Самоуправуваните тимови се перманентни тимови во рамките на кои се изведуваат следниве активности:

- пристап до ресурсите, на пр. материјали, информации, опрема, машини, што е потребно во работата;
- планирање, приоритизација, независна грижа за трошоците, надгледување на резултатите од работата, нега на квалитетот на производот или услугите, прием на нови членови;
- координација и соработка со други тимови и поединци и се друго што е неопходно за исполнување на задачите на тимот,

- самоуправуваните тимови вклучуваат извршувачи од различни области, како што се инженеринг, производство, финансии, маркетинг, дизајнирање и др.;

- лидерството на тимот е ограничено на овозможување и помагање на процесот на извршување на работата како и

- лидерите не се постојани, тие се менуваат меѓу членовите на тимот, во зависност од тоа кој во тимот, според своето знаење и искуство, е поблиску до проблемот на кој тимот е во моментов фокусиран, станува збор за т.н.координатори.

Нарцисоиден лидер

Нарцисоидниот лидер во време на големи промени, може да биде исклучително ефикасен поради неговата енергија, харизма и визија, но и опасен поради неговата нестабилност[43].

Постојат повеќе можни корени во теоријата на нарцисоидни лидери. Првиот секако е поврзан соФројд и неговиот трет, нарцисоиден тип на личност, во кој денешните теоретичари за лидерство, всушност, гледаат независни личности, иноватори кои настојуваат да добијат моќ и слава. Она што е важно да се каже е дека ваквите лидери имаат големо влијание врз подредените и можат да ги насочуваат кон остварување на нивните визии. Тие можат да бидат многу харизматични и да привлечат голем број следбеници, но проблемот со ваквите лидери е во тоа што не сакаат да слушаат критика што во денешно време на тимската работа и развиената, сеприсутна, позитивна критика е парадоксално.

Емоционално лидерство

Книгата „Емоционална интелигенција“ од Даниел Големан ја истакнала важноста на емоционалната интелигенција во процесот на лидерство. Заклучено е дека за успехот не е потребно само висок коефициент на интелигенција, дури и напротив,

[43]Loncarevic, R., Masic, B., & Djordjcvic-Boljanovic, J. (2007.).Menadzment principi, koncepti i procesi, Beograd, str.460.

висок IQ не е воопштодоволен за еден лидер да биде успешен, туку и да поседува високоразвиена емоционална интелигенција, т.е. да е способен да ги согледа и да ги разбере своите чувства, но и на неговите следбеници и да преземе акција во согласност со нив. Големан во својата теорија зборува за резонантно и дисонантно лидерство т.е. способноста на лидерите да ги водат емоциите на подредените во позитивна или негативна насока. Лидерот ја има задачата успешно да ја насочи енергијата на групата што ја води во насока што води кон постигнување на целите.

5. ИЗБОР НА ЛИДЕРСКИ СТИЛ

5.1. Директивно однесување на лидерот

Директивното однесување на лидерот се однесува на оној стил на лидерство, кој е насочен кон дефинирање на улогите, структурата на активностите и комуникацијата со следбениците поврзани за нивните задачи и работни места.

Многу луѓе сакаат да бидат автономни, самоиницијативни и слободни во работа, но има и голем број на луѓе на кои им е потребно некој да ги насочи. Ова однесување на лидерот ги подобрува перформансите на вработените, ги елиминира прекумерните и непотребни напори, како и привлекува внимание на важни делови од работата и укажува на подобри методи на работа.

Најважните добри ефекти на ваквиот начин на однесување на лидерот се однесува на прецизното утврдување на улогите на секој член во тимот, односно компанијата. На следбениците им е јасно и ја разбираат нивната улога во извршувањето на задачите, како и каква е нивната врска со лидерот и другите следбеници. Обезбедувајќи точни информации и точни очекувања од нивните следбеници. Наведувајќи точни информации и точни очекувања од нивните следбеници, а исто така укажувајќи им на стратегиите за работа и техниките за заобиколување на работата, лидерите градат јасна слика за активностите потребни за добро завршување на работата. Ваквата слика го растеретува

следбеникот од тензијата и неизвесноста, така што тој точно знае како да се однесува во даден момент.Мора да се истакне дека честопати директното однесување на лидерот има контра-ефект и негативно влијае на тимските и индивидуалните перформанси[44].

Постои мислење дека директното однесување на лидерот е најдобро во силно структурираните бизниси.Работата е јасно утврдена со чекори во нивното спроведување, остава можности на лидеротда дадава прецизни упатства за начинот на работа, како и да врши контрола дали се оди според планот. На ваков начин следбениците можат да се насочат кон извршување на потребните активности.

Кога следбениците работат во големи групи, овој стил е поефективен отколку кога работат во помали групи. Овој феномен се објаснува затоа штово големата група има релативно мал степен на кохезивност и уште помал степен на интеграција на индивидуалните и заедничките цели и за тоа е потребна поголема координација од страна на лидерите.

Организациските структури кои имаат голем број на организациски нивоа и централизирано одлучување се добро прилагодени за примената на директно однесување на лидерите.Вработените во таквата организација се навикнати да ги почитуваат авторитетите и одлуките на надредените, така што и од лидерот се очекува да се однесуваат директно. Очекувањата на следбениците може да влијаат на ефективноста на применетиот стил на лидерство. Може да се каже доколку следбениците очекуваат да имаат прецизни упатства за работата, јасно дефинирање на активностите и одреден систем на улоги, во тој случај директното однесување на лидерот ќе има добар ефект врз перформансите. Од друга страна, лошите ефекти од директното однесување на лидерот се појавуваат кога кај следбениците се јавуваизразена потреба за независност, самосталност и високо ниво на стручност и искуство во работата.

[44]Stojanovic-Aleksic, V., Sapic, S., Eric, J.,(2010) Efektivnost liderskih stilova, str.81.

Независните работни групи и тимови каде има развиена врска помеѓу членовите, не се поволни за директно лидерско однесување, затоа што во овие ситуации постои голем степен на автономна и колективна одговорност за извршување на работата, така што влијанието на лидерите е целосно непотребно. Може да се каже дека ова се однесува и на делови од организации каде степенот на формализација е многу висок[45].

5.2. Поддржувачко однесување на лидерот

Поддржувачкото однесување на лидерите се наоѓа скоро во сите стилови на лидерство кои се однесуваат дека лидерот мора да има внимание, грижа, разбирање, почит и да им помогне на следбениците. Поддржувачкото однесување обично резултира со поголемо задоволство на вработените, подобра комуникација, зголемено задоволство од лидерот и од работата, поголема посветеност кон организацијата, заедничка кохезија и намален стрес, што резултира со зголемување на индивидуалните и организациските перформанси, особено во услови на големи организациски промени.Тешките задачи кои се поврзани со строго почитување на времето, со можни несогласувања на членовите на групата, исто така, бараат поголем степен на вакво однесување од лидерот. Следбениците кои имаат тешки задачи и на кои им треба специфично одлучување, тешки и ново настанати проблеми, остваруваат подобри резултати кога лидерите ги поддржуваат. Со тоа се надминува анксиозноста што се појавила на горенаведените начини.

Поедини карактеристики на следбениците се поврзани со влијанието на ефективноста на ваквото однесување на лидерите. Тоа се однесувана мал степен на самодоверба, несигурност и недостаток насамодоверба. Следбениците кои имаат некои од овие особини, во лидеротзапознаваат извор на сигурност и затоа подобро ќе одговорат на таквиот вид на однесување на лидерот. Ова ваТоа се

[45]Stojanovic-Aleksic, V., Sapic, S., Eric, J.,(2010) Efektivnost liderskih stilova, str.82.

однесува и на следбениците кои имаат изразена потреба за развој, бидејќи се смета дека ваквата потреба тие можат да ја добијат под поддржувачки лидер[46].

Постојат фактори кои влијаат на намалување на ефективноста на поддржувачкото однесување на лидерот. Огромните групи ја намалуваат ефективноста на ваквото лидерско однесување, затоа што доаѓа до помала поврзаност на лидерот со другите членови на групата, што резултира во нерамномерно посветување на внимание во групата[47]. Оние следбеници тешко ги променуваат своите ставови, повеќе сакаат директно однесување, затоа штоподдржувачкото однесување на лидерот гооценуваат како своја слабост.

Поддржувачкото лидерско однесување е слабо ефикасно на повисоките организациски нивоа, затоа што тие имаат поголема самодоверба, така што не им толку потребно влијанието на лидерите. Ова важи и за вистинските професионалци и стручњаци во својата работа.

Специфичните карактеристики на работата што ги извршуваат следбениците влијаат врз успехот на поддржувачкото лидерско однесување. На членовите на организацијата кои работат креативни, интересни и динамични работи немаат потреба од влијание на лидерот, затоа што тие добиваат мотивација во самото извршување на работата. Ваквото однесување нема добар одговор ни кај членовите на организацијата кои очекуваат материјална корист за нивната работа[48].

5.3. Партиципативно однесување

Партиципативното однесување на лидерите се однесува на тоа кога на следбениците им е дозволено да учествуваат во донесувањето на одлуки. Со таквото однесување, влијанието и моќта на лидерите до одреден степен се

[46]Ibid, str.82.
[47]Howell J. P., Costley D. L.,(2001) Understanding Behaviors For Effective Leadership, New Jersey, p.147
[48]Stojanovic-Aleksic, V., Sapic, S., Eric, J.,(2010) Efektivnost liderskih stilova, str.83.

пренесува на самите членови на организацијата.Бидејќи под партиципативно однесување на лидерите може да се сметаат повеќе начинина донесувањето одлуки во кои вработените учествуваат, имаме повеќе различни однесувања на лидерите кои спаѓаат во оваа форма на лидерски однос према следбениците. На пр. собирање информации за работата, консултации и предлози на решенија, па дури и делегирање.

Добрите ефекти на партиципативното лидерско однесување се бројни. Овој вид на однесување на лидерот, на вработенитеим овозможувапри донесувањето на одлуки да вклучуваат и дел од нивните интереси, што ја зголемува нивната мотивација за работа, асо самото тоаи побрзо изврпување на работата. Исто така, создава погоден амбиент за остварување на потребата за достигнување, напредување и докажување. Овој вид на одлучување доведува до зголемено чувство на припадност во организацијата.

Најзначајната предност на учеството на следбениците во донесувањето на одлукисе однесува надоста поголемата заинтересираност за спроведување на донесените одлуки во дело, што резултира во помал отпор кон промените и полесно спроведување. Ова е од големо значење за успешно спроведување и реализирање на процесот на промени во организацијата.

Квалитетот на одлуките е подобар ако вработените учествуваат во донесувањето на одлуки. Покрај тоа, на овој начин доаѓа до развивањена способностаза донесување одлуки за вработените. Најголемата ефективност на овој вид лидерство се однесува на фактот дека мислењето на вработените е многу важно за спроведување на одлуките и кога таа одлука е многу важна за целата организација. Покрај тоа, многу е важно кога организацијата работи во областа на висок ризик.Кохезивноста и кооперативноста ја зголемуваат ефикасноста на партиципативното лидерското однесување. Индивидуалните особини на следбениците се многу важни за добро спроведување на овој вид на лидерско однесување, а тоа се познавањена работата, компетентност за работа, вистински информации итн.

Ефективноста на оваа форма на лидерство се рефлектира и во тоа колку вработените ќе добијат слобода и колку ќе можат да учествуваат во донесување одлуки. Доколку веќе некое време биле вклучени во донесувањето одлуки, тие очекуваат дека тоа ќе се случува и во иднина, односно дека нивното учество само ќе расте со тек на време.Намалувањето на ефективноста на ваквотолидерско однесување е поврзано со сложеноста на задачата, преголемите групи, како и со специфичните карактеристики и карактеристиките на вработените, односно ако вработените се пасивни, апатични, инертни, избегнуваат одговорност и ризик.

5.4. Харизматично однесување на лидерот

Харизмата е позитивна и привлечна особина на личноста што ги тера другите да посакуваат да бидат водени од таа личност. Постои полемика: дали харизмата првенствено е резултат на атрибутите на лидерот, ситуациските услови или интерактивниот процес помеѓу лидерот и следбеникот.Харизмата на Вебер е една од трите форми на авторитет. Харизматичниот авторитет се слуша порадидовербата во лидерот кој е надарен со супериорен квалитет.

Најчесто прифатена дефиниција за харизма е: „способност на лидерот да го користи, дистрибуира и интензивира влијаниеото на верувањето, вредностите, однесувањето и перформансите на другите со помош насвоето однесување, верувањеи личен пример[49]“. Акцентот сега е префрлен на односот помеѓу лидерот и следбеникот.

Верувањата на следбениците мора да бидат слични на оние на лидерот. Самодовербата и ентузијазмот на лидерот се многу важни. Вебер сметал дека постоењето на криза е неопходно, но не и доволно како услов да се појави харизматично лидерство. Уште во втората половина на 1970-тите години, терминот беше демистифициран и ослободен од религиозноста и сведен на особини и манифестации во однесувањето на лидерот и ефектите што ги има врз

[49]Stojanovic-Aleksic, V., Sapic, S., Eric, J.,(2010) Efektivnost liderskih stilova, str.85

следбениците.Харизматичните лидери ги трансформираат потребите, вредностите, преференциите и аспирациите на следбениците од личен интерес кон заеднички интереси. Проценето е дека харизматичното лидерство серазликува од другите видови на лидерство врз основа на четири фактори: збир на однесувања, збир на лични особини, специфични перцепции и припишани особини од страна на следбениците и специфични ефекти на следбениците. Харизматичниот лидер е повеќе за револуционерни отколку за еволутивни промени.

Харизмата е минлив феномен и зависи од лична идентификација со индивидуалниот лидер во кој неограничено се верува. Харизматичните лидери ги дискутираат своите визии, цели и директиви на атрактивен, имагинативен и експресивен начин. Тие отворено комуницираат со соработниците и создаваат удобна клима за комуникација. Се смета дека постојат единаесет основни карактеристики на харизматичниот лидер:

1. Визија,
2. стручност во комуникацијата,
3. способност да се инспирира доверва кај членовите на тимот и заинтересираните страни,
4. да создаде чувство на способност кај членовите на тимот,
5. енергија и акциска ориентација.
6. емоционална експресивност и топли,а
7. подготвеност да преземе ризици на лично ниво,
8. употреба на неконвенционални стратегии,
9. самопромовирачка личност,.
10. способност да биде присутен за време на криза и

11. минимално интимни контакти.

Во сите три фази на лидерскиот процес (проценка на моменталната состојба, дефинирање на целите и начини за постигнување на целите), може да се идентификуваат уникатни компоненти на однесувањето на харизматичниот лидер. Со цел концептот на харизмада се прилагоди на неговата употреба во современите организации, се дискутира за инспираторната моќ на лидерите. Харизматичкото лидерство може да се користи за недобронамерни цели. Според некои, харизматските лидери се експерти за ветувањето на утопија. Во теоријата на лидерството постои проблем како да се прави разлика помеѓу позитивните и негативните харизматични лидери. Харизматичните лидери се склони да донесуваат ризични одлуки. Конгер прави разлика помеѓу пет типа харизматични лидери.

- Првиот тип е социјализиран харизматичен лидер,
- Вториот тип е персонализиран – харизматичен лидер,
- третиот тип е харизматичен лидер кој е повеќе според позицијата што ја има во организацијата отколку според неговите лични карактеристики и затоа ужива доверба додека е на должност,
- ччетвртиот тип е лично-харизматичен лидер и
- петтиот тип е божествен харизматичен лидер.

Се прави разлика помеѓу два типа на харизматичен однос: персонализиран и социјализиран. Имајќи ги предвид теоретските пристапи кон лидерството и практичните цели со кои се соочуваат денешните лидери, особено ако се има во предвид пристапот на Големан, сметаме дека улогата на лидерите во современите организации може да се дефинира во следниве два аспекта:

5.4.1. Дизајнер

Лидерот како дизајнер е најважен за создавање на организацискиот дизајн, организациската култура и организациската клима. Осмислување и конципирање на основните методи и техники со кои се дизајнираат деловните процеси и односи на вработените кон најважните деловни сегменти,а во насока на реализирање на позитивните промени што создаваат нова вредност е улога на лидерот дизајнер. Дизајнирање на нови вредности не се однесува само на корисниците-потрошувачи, туку истовремено и на вработените.Дизајнирањето е тековен процес кој е во функција на реални ситуации во околината и големината и староста на организацијата, технолошките процеси во организацијата, целите што организацијата и сите вработени ги дефинираат како свои. Лидерот-дизајнер се определуваза промена, бидејќи дизајнирањето е поврзано со креативноста, иновативноста, отвореноста кон ново, аво потполност усогласено со визијата и мисијата на организацијата. Учествувањето на другите вработени во дизајнирањето е суштината на улогата на лидерот. Соединувањетооколу новата идеја и емоциите и мотивите што произлегуваат при создавање на нова, влијаат врз целосната клима и култура на една организација каде, кога ќе се создадат такви предуслови, лесно може да се дизајнира понатаму или редизајнира. Лидерот-дизајнер има улога да обединува креативни потенцијали без кои организацијата или поединците во неа не можат да се развиваат.

5.4.2. Ментор

Лидерот, како ментор ги насочува соработниците во посакуваната насока, се грижи за нивниот развој и целосно ги поддржува. Следбениците-соработници имаат доверба во лидерот-ментор и заедно со него развиваат соработка што ги подобрува работните процеси. Лидерот-ментор е некој кој знае повеќе од другите вработени, кој гледа подалеку и појасно, и кој е подготвен да ги сподели своите знаења и визија со вработените, постепено водејќи ги во посакуваната насока.

Согласноста со визијата на таквиот лидер е олеснета, не врз основа на позицијата и авторитетот во негативна смисла на зборот, туку исклучивоврз авторитетот на знаење и компетентност на кое континуирано работи и самиот лидер. И кога потполно не се согласуваат со визијата или ставовите на лидерот-ментор, следбениците-соработници имаат слобода и можност јавно да ги искажат своите мислења и во конструктивен конфликт да учествуваат во создавање на нови вредности.Лидерот-ментор има и улога да ги штити своите следбеници-соработници од надворешното опкружување со тоа што со авторитетот за својата работа ќе застане зад однесувањата на неговите соработници, со што ќе се намали стравот од грешка и неуспех кај вработените и ќе се обезбеди чувство на заедништво и безбедност. Определбата за овие улоги произлегло како резултат од согледувањето на влијанието на образованието во работата со младите, како и од развојната ориентација во пристапот кон учењето на човекот во работниот процес[50].

6. ПРОДУКТИВНОСТ НА ТИМОВИТЕ

6.1. Фактори кои влијаат на ефикасноста на тимската работа

Организацијата бара начин како би успеалада се избори со конкуренцијата и комплексноста на новите начини на работа. Голем број на промени влијаат на тоа да организацијата мора да ја анализира својата стратегија за работа и да најде нов начин за подобрување на квалитетот на работата. Самата тимска работа не била толку важна за работата на успешните организации низ историјата, како што е случа денес. Истражувачките тимови откриле дека таков начин на работа доведува до зголемување на способностите на организациите и нивна поквалитетна работа.

[50]Nesic, L., (2008) Znati biti lider, Novi Sad, str.72.

Ефикасноста се однесува на основните фактори кои го дефинираат успехот во кариерата на скоро секој вработен, односно лицето кое е во работен однос. Ефикасноста се однесува на постигнување на целите преку:

- Знаење,
- влијание врз другите во донесувањето одлуки,
- селекција на битно и небитно.
- успешна и добра комуникација,
- суверенитет во управувањето со обемот на работа,
- адачптација и флексибилност,
- иновации и
- морални методи..

Ефикасностасе однесува на можностите за да се постигне зададената цел. Врз основа на ова, заклучуваме дека луѓето кои ги постигнуваат своите цели се ефикасни, а луѓето кои не ги постигнуваат се неефикасни.Поширокатa слика за ефикасноста се однесува на способноста и можноста да се генерираат нови приходи, да се создаде нов пазар, промени и да се усоврши производот и пазарот. Се поставува прашањето во врска со производите, односно кои се потенцијалите на тој производ и дали тие се над просекот, односно дали можат да дадат добри резултати. Можеме да кажеме дека ефикасноста се рефлектира во способноста на организацијата да направи супериорни резултати.

Не постои специфичен начин да се утврди колку е некој тим ефикасен. Еден од начините да се измери ефикасноста на тимот се однесува на индивидуалните и групнитерезултати кои се рефлексија на процесот во групи што доведува до постигнување на резултати.Овие процеси главно се под влијание на лидерите кои ги сочинуваат тимовите, а процесите во рамките на тимот ја претставуваат најважната одредница за ефикасноста на тимот. Тие може да вклучуваат:

фокусирање на заедничките цели, кохезивност, комуникација во тимот, донесување одлуки, активности и решавање на конфликти.

6.2. Карактеристики на успешните тимови

Добро познатиот инвеститор Артур Рок рекол: "Ако ги најдете вистинските луѓе, тие секогаш можат да го променат производот. Скоро секоја грешка што сум јанаправил е поради потпирање на погрешни луѓе, а не на погрешни идеи”[51].

Најважните карактеристики на успешните тимови се следниве:

1. разбирање, согласување, идентификување со примарната задача,
2. двонасочна комуникација,
3. доверба,
4. меѓусебна поддршка,
5. управување со човечките разновидност,
6. селективно користење на тимот,
7. соодветни вештини на членовите на тимот,;
8. лидерство,

Двонасочната комуникација, самите искуства и чувства се релевантни фактори за добро тимскоработење. Интелектуалните идеи, објективни факти, логички аргументи се соодветни за проблемите кои се реазгледуваат и се достапни за сите членови. Комуникацијата во добар тим мора да биде двонасочна со цел тимот да биде успешен.

[51]Rock, A. (1997).Strategy vs. Tactics from a Venture menta. Capitalist,p.72.

Доверба - членовите во тимот можат да имаат потполна доверба. Довербата е многу важна особина што еден тим ја поседува. Потребно е долго време за да се изгради довербата, но може брзо да се изгуби. И конфликт од кој било вид може да предизвика недостаток на доверба во тимот. Довербата е почесто индивидуално искуство од ситуација отколку реалност. Самото чувство на доверба е под големо влијание од емоциите, на пр. потреби, очекувања, вина и надежи.

Взаемна меѓусебна поддршка - таа подразбира и емотивни и работни аспекти во тимот. Ова се моменти кога членовите на тимот излегуваат во пресрет на другите, кога постои пријателство и љубов. Меѓусебната поддршка се гледа кога се решаваат конфликтите, се надминуваат пречките или кога се појавува грешка.

Управување со човековата разновидност - некои разлики помеѓу членовите на тимот се неизбежни, а некои дури и потребни. Усогласувањето на овие разлики, без оглед на причината и видот, претставува проблем. Несогласувањата во врска со ставовите, природата и идеитена тимот можат да бидат погубни. За успешна тимска работа, некои разлики помеѓу членовите на тимот се добри, затоа што тие предизвикуваат креативна атмосфера.Како да се пронајде добра мерка е едно од основните прашања на менаџментот. Менаџментот со конфликти води до одлични решенија, наместо избегнување на конфликт, бидејќи може да предизвика нарушување во тимската работа.

Селективно користење на тимот -не е неопходноза сите одлуки да се користи тимска работа. Понекогаш само поединец или дел од тим може да ја заврши задачата, но мора да се има обврска за меѓусебно информирање за да се продлабочи довербата во тимот.

Соодветни способности на членовите на тимот - тимовите се составуваат по повеќе основи. Прво, можеме да се наведе функционалната припадност на тимот (производство, финансии, маркетинг ...), а втората се тимските улоги. Тоа се улоги на задачите како што се: иницирање активности, барање информации, барање мислење, давање информации, елаборирање, координација, сумирање, проверка

на изводливоста и вреднување. Исто така, се издвојуваат и т.н. „одржувачки“ улоги: охрабрување, следење, претставување на групни чувства, проверка на консензус, ослободување од тензиите.

Лидерство -сите гореспоменати карактеристики на добрите тимови зависат најмногу од лидерот. Лидерот е креатор и градител на добриот тим. Традиционалната организациска теорија главно се фокусирала на поединецот како основач на организацијата. Но, развојот на индустриското општество создава потреба од професионални менаџери одпосебен социјален слој и улога во формирање на успешните тимови.

6.3. Тимски норми

Нормите се однесуваат на моделите на однесување што се посакуваат и се соодветни како форма на тимско однесување што самиот тим им го наметнува на своите членови на повеќе начини. Тоа се манифестира кога поголем дел од тимот влијае на помал дел или поединец во однос на одреден вид на однесување. Нормите можат да се карактеризираат како еден вид интерни правила, навики и обичаи што важат за сите во тимот.Тие можат да се усвојат на формален начин преку правилници или да се усвојат спонтано. Тие се од големо значење за тимот затоа што ставаат ограничувања во однесувањето со цел да се знае што е прифатливо однесување во тимот, а што не.

6.4. Социјална стимулација: индивидуален учинок во присуство на други

Научниците кои се занимаваат со општествените науки скоро еден век го проучуваат прашањето: какво влијание ќе има публиката врз вашето однесување, користејќи различни задачи и ситуации и дошле до заклучок декана тоа нема

едноставен одговор[52]. Понекогаш луѓето функционирале подобро во присуство на други отколку кога биле сами, а понекогаш и подобро функционирале кога биле сами отколку во друштво.Тенденцијата присуството на другитепонекогаш да гоподобри а понекогаш да го намалиучинокот на поединецот се нарекува социјален стимул (поттик). (иако зборот стимул подразбира подобрување во извршувањето на задачата, научниците тој термин го користат кога зборуваат и за подобрување и за опаѓање на работните способности што се резултат на присуството на другите). Што може да ги објасни ваквите контрадикторни наоди?

Според Роберт Зајонц, сето тоа се сведува на неколку основни психолошки процеси [53] . Прво, Зајонц објаснил дека социјалниот поттик е резултат на зголемената емоционална возбуда (на пр. чувство на напнатост или возбуда) што луѓето го доживуваат кога ќе се најдат во присуство на други. (Не би чувствувале поголема тензија кога свирите пијано пред публика отколку кога нема никој покрај вас?) Второ, кога луѓето се возбудени, тие најчесто ја покажуваат својата најдоминантна реакција - однесување кое е најтипично за нив во такво опкружување.(Насмевката што јавозвраќаме на колега може да сесмета како пример за доминантен чин: чинот на возвраќање на насмевка на некој што ви се насмевнува е многу добро научен). Доколку некој изведува многу добро научен чин, доминантната реакција би била сосема точна (како што би било точниот изговор на текстот за време на педесеттата изведба на некоја претстава). Меѓутоа, ако однесувањето е релативно ново или ново научено, доминантната реакција веројатно би била неточна (како што е грешење во текстот за време на аудиција).

Заедно, овие идеи се познати како нагонска теорија на Зајонц за социјалниотстимул (поттик).Според оваа теорија, присуството на другите ја зголемува возбудата, што ја зголемува тенденцијата за да се изврши најдоминантната реакција. Ако овие реакции се точни, учинокот ќе се подобри; ако не се точни, учинокотќе се намали. Благодарение на овие процеси, учинокот ќе

[52]Geen, R.,(1989) Alternative conceptualizations of social facilitation. U P. B. Paulus, Psychology of group influence, p.137.
[53]Zajonc, R. B.,(1965) Social facilitation, p.248.

биде или потпомогнат (ако задачата е добро научена) или ќе биде попречен (ако задачата не е добро научена).

Голем дел од истражувачката работа ја потврдил оваа теорија: луѓето работат подобро на задачите во присуство на други ако задачата е добро научена(совладана), а послабо, ако не е добро научена (совладана). Меѓутоа, се уште е нејасно зошто точно доаѓа до овој ефект. Воглавно се поддржуваат три става. Прво, според Зајонц, луѓето стануваат возбудени затоа што се наоѓаат во присуство на други. Меѓутоа, други научници го модифицираленастапот на Зајонц, тврдејќи дека возбудата предизвикана од присуството на другите произлегува од фактот дека другите не сетука само формално присутни, туку дека можат потенцијално и да ги оценат поединците.

Главната идеја што стои зад ова второ објаснување е дека социјалниот поттик произлегува од стравот од оценување - стравот дека другите ќе неоценуваат или осудуваат. И навистина, луѓето можат да бидат возбудени што ја извршуваат задачата во присуство на другите затоа што се грижат што тие другите че мислат за нив. На пример, слуѓбениците од пониските нивоа може да се плашат од оценување кога се грижат за тоа што мисли нивниот претпоставен за нивната работа. На крајот, третото објаснување, познато како модел на дистракција-конфликт, признава дека присуството на другите создава конфликт помеѓу тоа да се обрне внимание на другите и да се обрне внимание на работата што треба да се сработи.Конфликтот што се јавува како резултат на овие тенденции води кон возбуда и, следствено, на социјален стимул (поттик). Како пример може да се наведе ако некогаш сте се обиделе да ја сработите домашната задача додека пријателите или родителите гледаат телевизија, веројатно веќе го знаете конфликтот што се појавува кога различни барања се натпреваруваат за да го задржат вашето внимание.

Иако многу научници денес го поддржуваат објаснувањето за појавата на социјален поттик од моделот на конфликт - дистракција, сите три објаснувања даваат значителен допринос врз оваа појава. Со други зборови, додека процесите

кои се во основата на социјалниот поттик се малку нејасни, ефектот што тој го има врз организациското однесување може да биде многу голем.

6.5. Учинокот во тим со разновидна култура

Културата е наследно знаење, што го користат луѓето за толкување на настаните и лицата во нивнотоокружување. Културата се усвојува преку учење и искуство. Многу поединци ја перцепираат околината преку призмата на сопствената култура. Оваа несвесна реакција на нагласување на вредноста на сопствената култура, во смисла на разбирање на другите култури, се нарекува критериум на само-референции. Како резултат на предрасудите, се појавуваат следниве ситуации: јапонските бизнисмени ги гледаат американските организации како спиритуалнонеквалитетни креации, а Американците како агресивни и еготистички индивидуи. Американците, пак, Јапонците ги доживуваат како неискусни, арогантни, сомнителни. Вредностите, претпоставките, верувањата и другите достигнувања на националните култури значително влијаат врз однесувањето на нивните припадници. Со цел да се овозможат активности за истражување на мултикултурализмот, теоретска претпоставка е дека претставниците на одредена нација се однесуваат доследно на принципите на дадената национална култура[54].

Постојат значителни разлики помеѓу највлијателните теории на лидерството во организациите, но сложувањето е несомнено присутно во разбирањето дека лидерството е сложен процес што вклучува интеракција помеѓу водачот, следбеникот и ситуацијата.

Бидејќи националната култура подразбира збир на претпоставки, верувања и вредности што ги споделуваат припадниците на националната заедница и кои значително го одредуваат нивното разбирање за светот, како и нивното однесување, јасно е дека и претпоставките, верувањата и вредностите на лидерите и подредените (како членови на националните култури) во организациите имаат големо влијание врз лидерскиот процес. Голем број на

[54]Ilic, J. (2006) Kulturalna raznolikost mehanizama motivacije.str.108.

емпириски истражувања покажуваат дека очекувањата поврзани со улогата на лидерите, како и нивниот статус и влијание, во голема мерка зависат од културните карактеристики на одделни земји или региони.

Со текот на годините, задачата за создавање тимови вклучувалопронаоѓањепоединци со правилен спој на вештини и поттикнување и охрабрувањена тие лица да работат заедно - задача што поставувалаголем број предизвици. Денес, сепак, како што работното место станува поразновидно во однос на расните и етничките групи што го сочинуваат, се поставува ново прашање. Како влијае културната разновидност на тимот врз неговите перформанси?Иако обидите да се одговори на ова прашање немаат толку долгаисторијана истражување како истражувањата за социјално влијание, неодамнешните истражувања обезбедиле добар увид во оваа проблематика.

На пример, во разгледувањето на ова прашање, Вотсон, Кумар и Мајклсен резонирале дека штом се формира културно разновиден тим, на неговите членови ќе им биде потребно време за да се прилагодат на меѓусебните расните и етничките разлики. До степен до кој различните перспективи и стилови на луѓе можат да влијаат врз нивната способност за соработка, може да се очекува дека перформансите во работењето ќе трпат последици. Како што одминува времето, и членовите на тимот учат да се совпаѓаат едни со други и покрај различностите, разликите во перформансите треба да исчезнат.Истражувачите ги испитале овие хипотези со распоредување на група студенти на менаџмент на два типа на тимови од по четири лица. Хомогените тимови биле составени од членови со иста расна и етничка припадност. Различните тимови се состоеле од еден бел Американец, еден Афро-Американец, еден Јужноамериканец и еден странски државјанин. Откако биле формирани, на тимовите им била дадена можност да анализираат деловни случаи (задача која им е позната на студентите наменаџмент).Тимовите работеле во четири наврати, со интервали од еден месец. Нивните анализи потоа биле евалуирани (врз основа на неколку веќе утврдени критериуми) од експерти кои не знаеле кои тимови се различни и кои хомогени. Како овој состав на тимовите влијалел врз работниот учинок?

Одговорот зависи од количината на времето што тимовите го поминале заедно. Првично, хомогените тимови работеле многу подобро од разновидните. Потоа, за време на втората сесија, разликите се намалиле. Веќе во третата сесија, разликите скоро исчезнале, а во четвртата сесија потполно ги не постоеле (дури иразновидните тимови работеле нешто подобро од хомогените). Иако сите тимови со текот на времетоги подобриле своите перформанси, како што се очекувало, првичната предност на хомогените тимови се покажала како привремена состојба во новоформираните тимови. Со текот на времето како што членовите на тимот стекнувале поголемо искуство во заедничката работа, разликите меѓу нив станувалесе помал извор на пречки во работата.

Бидејќи истражувањето за ефектите од расниот и етничкиот склоп на тимовите врз перформансите на работата е се уште во развој, не знаеме дали истите резултати би биле прикажани и во други задачи. Исто така, не знаеме дали разновидните тимови со текот на времето би работеле дури и подобро отколку хомогени тимови. Покрај тоа, во задачите каде различните перспективи би можеле да му помогнат на тимот во својата работа, разновидните тимови можеби и би имале предност во однос на хомогените.Иако неколку клучни прашања во врска со ефектите на разновидноста врз перформансите на тимот остануваат нерешени, важноста на овој фактор како варијабла во тимската работа е секако добро утврдена.

6.6. Отсуство од тимот т.н. „извлекување” кога се работи со други

Дали некогаш сте работеле со повеќе луѓе кога некој пријател се преселува, кога секој од вас носел и пренесувал дел од товарот од стариот до новиот стан? Или сте седека на маса со други и ставате писма за некоја кампања во коверти и пишувате обраќања до потенцијални донатори? Иако се чини дека овие задачи се разликуваат, тие имаат една важна заедничка карактеристика: за нивно извршување потребно е само едно лице, но работата на повеќе луѓе може да се

комбинира за да се добијат поголеми резултати. Бидејќи придонесите на секоја индивидуа можат да се комбинираат со придонесите на другите, овие задачи се нарекуваат збирни задачи.

Ако некогаш сте извршувале збирни задачи, како што се оние што се наведени овде, постои голема веројатност дека не сте работеке толку напорно како што би работеле ако сте јазавршивале работата сами.Голем број на истражувања откриле дека кога луѓето ги насочуваат своите напори за збирни задачи, секоја индивидуа придонесува помалку отколку што би се трудел кога би ја извршувал задачата сам. Очекувано е тим од луѓе да биде попродуктивен од кој било поединец. Меѓутоа, кога неколку луѓе работат на збирни задачи со здружени напори, придонесот на секоја личност има тенденција да биде помал.Пет луѓе што собираат лисја нема да бидат пет пати попродуктивни од оној човек кој работи сам; секогаш ќе има некој што ќе се „влечи“. Всушност, колку е поголем бројот на поединци кои работат на збирна задача, како по правило толку е помал придонесот на секој од нив, - феномен познат како ,,забушавање”.во тимот.

Овој ефект за прв пат е забележан, пред нешто повеќе од шеесет години, од германскиот научник Макс Рингелман. Тој ја споредилснагата што ја користат групите составени од различен број на луѓе при влечење јажиња. Открил дека едно лице што сам повлекува јаже, троши 63 килограмиснага во просек. Меѓутоа, во тимовите од по тројца, снагата по лице паднала на 53 килограми, а во тимовите од осум се спуштика на само 31 килограм по човек - помалку од половина од напорите што луѓето ги вложиле кога работеле сами. Ефектите на овој феномен се откриени во многу студии спроведени во последните години. Тој се објаснува со теоријата на социјално влијание.

Според оваа теорија, влијанието на која било тимско-ориентирана социјална сила е поделена рамномерно на сите нејзини членови. Колку е тимот поголем, толку е влијанието на силата на секој членпомало. Како резултат на тоа, колку повеќе луѓе кои можат да придонесат за производот на тимот, толку притисокот на секојпоединецда се работи добро е помал - со други зборови, одговорноста за извршување на работата се протега на повеќе луѓе. Како резултат на тоа, секој

член се чувствува помалку одговорен правилно да се однесуваи доаѓа до ,,забушавање”.Иако чувството за намалена одговорност за исходот е еден од факторите што доведува до појава на социјално безделничење, тоа може да произлезе и од други искуства што можат да се појават кај луѓето кои работат.На пример, луѓето може да се впуштат во социјално безделничење затоа што сметаат дека нивниот придонес е помалку потребен, т.е. неважен, заради присуството на другите.

За да се демонстрира овој феномен, Велдон и Мустари на група студенти им задале да извршат задача поврзана со проценка (на пр. да извршат проценка за тоа колку е пожелно одредено работно место: тоа треба да послужи како основа за опис на работното место за пријавените кандидати) , и им кажале дека тие се единствените што ја вршат таа задача, или, во другиот случај, дека нивните проценки ќе бидат една од двете, или дури и една од шеснаесетте проценки што ќе служат за да се донесе конечна пресуда. Водачите на експериментот мислеле дека оние луѓе кои верувале дека нивните проценки ќе бидат само една од многуте, ќе ја сфатат својата работа помалку сериозно, ќе вложат помалку време во тоа и ќе понудат помалку комплексни решенија.

Впрочем тие тоа и го утврдиле со овој експеримент. Колку тимот е поголем, толку повеќе луѓе верувале дека нивните проценки се небитни и тие проценки станувале се помалку комплексни. Овие податоци ја зајакнуваат идејата дека овој феномен се должи на фактот дека во поголемите тимови луѓето веруваат дека нивните придонеси се помалку потребни отколку кога работат сами.Сосема е очигледно дека оваа тенденција луѓето да го намалуваат својот труд кога работат заедно со други би можело да биде сериозен проблем за организацијата. За среќа, истражувањатаукажале на неколку начини за тоа да може да се надмине. Една од можните противмерки на овој феномен е да се направи нешто за секој работник да биде препознатлив. До ,,забушавање” во тимот може да се дојде кога луѓето чувствуваат дека можат успешно да се провлечат со својата „неодговорност“ - во околности кога не може да се утврдат индивидуални придонеси. Различни студии од областа на праксата за ,, јавно истакнување” ја потврдуваат оваа идеја. Овие

истражувања откриле дека кога придонесот на секој вработен во заедничка задача е истакнат на место каде што секој може да го види (на пр., дијаграм на кој еприкажан бројот на неделни продажби), луѓето ви имале тенденција да бидат помалку склони кон неработа, отколку кога се истакнуваат само перформансите на цела група, или , цела организација.

Со други зборови, колку повеќе придонесот на секоја личност во тимската работа се истакнува, толку повеќе тој чувствува притисок да работи што е можно повеќе. На овој начин овој фномен се намалува, затоа што придонесот на секој учесник во задачата е видлив за резиме: оние кои избенуваат да работат нема да седат без обврска, ако постои страв дека ќе бидат откриени.

Друг начин да се надмине појавата на овој феномен е работните задачи да се направат поважни и поинтересни. Истражувањата откриле дека луѓето нема да „забушаваат“ доколку се верува дека работата што ја работат е од витално значење за организацијата. На пример, Џорџ открил декапродавачите колку повеќе биле убедени дека нивнатаработа е незначителна, толку повеќе избегнувале да работат, особено кога мислеле дека нивните супервизори не знаат колку работат.За да се надмине овој феномен, службениците во организацијата мора свесно да се потрудат нешто да направат за да ја направат работата поинтересна за работниците. Онолку колку што работата е интересна, толку луѓе се помалку склони кон безделничење. Исто така, било предложено менаџерите да наградуваат поединци за нивниот придонес во тимската работа, т.е. да го негуваат нивниот интерес за тимските перформанси.

Ваквите практики (на пр., давање на бонуси на сите продавачи на една територија кога тие заеднички го менуваат својот план за продажба) можат да им помогнат на вработените да се фокусираат повеќе на колективните интереси, а помалку на индивидуалните, зголемувајќи ја својата одговорност пред другите членови на тимот. Ова, се разбира, е доста важно затоа што на успехот на една организација повеќе имаат влијание колективните напори на тимовите, отколку индивидуалниот придонес на билокој од неговите членови.

Уште еден механизам за елиминација на овој феномен е употребата на закана од казна. До степен до кој може да се контролира падот на перформансите кај поединците со закана дека ќе бидат казнети, може да се намали и безделничноста. Мајлс и Гринберг ја демонстрирле оваа појава во нивните експерименти. Учесници во овој експеримент биле членови на средношколскиот тим за пливање, кои или пливле сами или во штафета за време на тренинзите. Во некои ситуации, тренерот му се заканил на тимот велејќи дека сите ќе мора да пливаат „казнени кругови“ доколку некој од тимот не постигне специфично, многу амбициозно време за пливање во должина од 100 метри.Во контролната група, немало никакви закани за казнување. Како заканите од казни влијаеле врз извршувањето на задачата? Луѓето побрзо пливалесами отколку кога биле вклучени во штафета во случај кога немало никакви закани за казнување, со што се потврдува ефектот на ,,забушавање во тимот”. Меѓутоа, кога имало закани за казна, перформансите на тимот се зголемиле, со што се елиминирала појавата на овој феномен[55].

Кога ќе се сумираат, овие наоди укажуваат дека појавата наовој феномен е многу моќна сила што може во голема мерка да ја загрози работата на една организација.Но, тоа може и да се контролира на неколку начини кои ја намалуваат желбата за безделничење, со тоа што тоа ќе се означи како социјално несоодветно или штетно за интересите на другите. (Бидејќи другите култури имаат различни норми во однос на улогата на работата и прифатливоста за координација на работата, постои основано сомнение дека луѓето од една култура се повеќе склони да ,,забушаваат” во работата на тимот за разлика од другите.)

6.7. Лидерство и улогата на лидерот во продуктивноста на тимот

Улогата на лидер на тимот е различна од традиционалната лидерска улога, како што забележал Ј. Д. Брван, супервизор во објектот на Тексас Инструментс во

[55]Grinberg, Dz., Baron, A., R., (1998) Ponasanje u organizacijama, Beograd, str.214.

Далас. Еден ден, тој задоволноги набудљудувал 15 работници кои работеле на одредена задача. Следниот ден, му било кажано дека компанијата ќе воведе тимови на вработени и дека тој ќе работи на тоа да им ја ,,олесни работата". Тој рекол: „Од мене се очекува да ги научам членовите на тимот се што знам и потоа да им овозможам тие да донесуваат одлуки ". Меѓутоа,затоа што бил збунет во врска со оваа нова улога, тој признал: „Не постои јасен план за тоа што треба да работам"[56].

Многу лидери не се подготвени да спроведат промена во тимовитена вработените. Како што забележал еден консултант: „Дури и најспособните менаџери имаат проблем да ја завршат транзицијата затоа што се она што е поврзано со наредување и контрола што го правелепретходно, повеќе не е соодветно. Нема никаква смисла да се поседува било каква вештина или чувство за таков вид активност. "Истиот консултант проценик дека„ веројатно 15% од менаџерите природно им припаѓа на тимските лидери; другите 15% никогаш не би можеле да водат тим затоа што лидерството на тимот е спротивно на нивната личност - тоа значи дека тие не се во состојба да го сублимираат својот доминантен стил во корист на тимот, а некаде помеѓу, постои и уште еднаголема група: тимското лидерство едноставно не е природно за нивната личност, но тие можат да го научат тоа "[57].

Ефективните тимски лидери ја совладале тешката задача за балансирње, научиле кога треба да ги остават тимовите да работат сами и кога да интервенираат. Новите тимски лидери можеби ќе се обидат да одржат преголем степен на контрола во моментот кога на членовите на тимот им е потребно поголема автономија, или можеби ќе се случи да ги остават членовите на тимот во моментите кога на тимот му е потребна поддршка и помош.

Студијата на случај спроведена од Велинс, Бихам и Диксон која се однесува на организации во форма на тимови на вработени, покажала дека сите лидери имаат

[56]Caminiti, S., (1995) What team leaders need to know, New York, p.172.
[57]Ibid, p.173.

одредени заеднички одговорности[58]. Ова вклучува подучување, поедноставно решавање на дисциплински прашања, контролирање на тимска и индивидуална работа, обука и комуникација. Меѓутоа, еден позначаен начин да се опише работата на лидерот на тимот евниманието да се фокусира на два приоритети: управување со надворешните ограничувања кои влијаат на тимот и олеснување на тимскиот процес. Овие приоритети вклучуваат четири специфични улоги налидерот.

Прво, лидерите на тимот се врска со надворешниот свет. Ова се однесува на високото ниво на менаџмент, други организациски работни тимови, клиенти или добавувачи. Лидерот им го претставува тимот на другите членови, ги обезбедува потребните ресурси, ги разјаснува очекувањата на другите од тимот, собира информации од надворешното опкружување и ги разменува тие информации со членовите на тимот. Понатаму, лидерите на тимовите се посредници. Кога тимот има проблем и бара помош, лидерите на тимовите доаѓаат на состаноци и се обидуваат да помогнат во решавањето на проблемите. Посредувањето ретко кога се однесуванастручни или деловни проблеми затоа што членовите на тимот генерално знаат повеќе за работата која е во тек отколку лидерите на тимот.

Лидерот, главно, придонесува со поставување на суштински и директни прашања и на тој начин му помага на тимот да разговара за проблемите и ги обезбедува потребните ресурси за решавање на проблемите.Трето, лидерите на тимовите се менаџери за конфликти. Тие помагаат да се идентификуваат проблемите, како што е изворот на конфликтот, кој е инволвиран во конфликтот, кои се проблемите, кои се достапните опции за решавање и кои се предностите и недостатоците на секоја од тие опции. Ги охрабруваат членовите на тимот да поставуваат прашања, како што се прашањата што сенаведени, лидерот ги минимизира аспектите на конфликтите во тимот.

[58]Wellins, R.,S., Byham, W.,C., Dixon, G., R., (1994) Inside teams, San Francisco, p.35.

7. ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО И ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ПРОДУКТИВНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Најдиректниот начин да се запознаат практиките и искуствата на компаниите во однос на тимовите е анкетирање на раководителите во тие организации. Лолер, Морман и Ледфорд во една студија од широки размери го сториле токму тоа. Примерокот се состоел од неколку стотици компании кои се во 1000-те најголеми компании на територија на САД. Околу 47% од нивво својата работа користеле поединечни работни тимови, обично лоцирани само во избрани објекти, а не во целата компанија. Таму каде што биле користени тимовите, тие добивале добри оцени. Добиените резултати од анкетите спроведени во 1987 година, а потоа во 1990 година, покажале дека додека 53% од анкетираните изјавиле дека тимовите биле успешни или многу успешни во 1987 година, процентот се искачил за 7% во текот на следните три години.

Големо мнозинство од останатите одговори за двете години припаѓале на категоријата „неодлучни“; и само 1 процент од дадените одговори дадени во двете години гласеле неуспешни или многу неуспешни. Овие оптимистички индикатори се дополнително потврдени со детални студии на случаи на голем број тимови низ различни компании. Иако е многу тешко да се квантифицираат и да се споредат ваков вид на истражувања низ сите компании, тоа обезбедува интересен увид во она што ги прави тимовите успешни и зошто.

На пример, Манц и Симс студирале тимови во фабриката за акомулатори Џенерал моторс во Фицџералд. Вработените во овој објект, од кои 320, работат во различни тимови, вклучително и менаџери кои се во тимови за давање поддршка, потоа на средно ниво работат тимови на координатори и на крај, тимови на работници, природни работни единици составени од три до деветнаесет члена и кои извршуваат специфични задачи.

Иако тимовите работат заедно и ги координираат активностите, тие работат скоро како посебни компании.Бидејќи вработените во фабриката вршат многу различни активности во рамките на нивниот тим, тие не се платени според нивната

позиција, туку според нивното знаење и способност. Значи,најдобро платени вработени се оние кои ја покажале својата способност на сите работни места кои се бараат, и тоа во најмалку два различни тима. Врз основа на тоа, компанијата ги наградува вработените поради тоа што ги прошируваат нивните перспективи и знаат да ги разберат „проблемите на другиот“. Фабриката Фицџералд била многу продуктивна. Трошоците на производството во неабиле многу пониски отколку во другите единици каде што работата се изведува на стариот начин. Флуктуацијата на вработените била многу помала од просечната. Истражувањето за тоа колку се задоволни вработените со работата, покажува највисокото ниво на задоволство кај сите единици на „Џенерал моторс“.

Тимовите исто така се покажале како успешни во услужните компании. Да се земе, на пример, IDS, подружница за финансиски услуга на Американ Експрес. Службениците на IDS сфатиле дека заради нивниот брз раст во средината на осумдесетите години, нивноторботење станува се повеќе неефикасно, па создале неколку тимови чија задача била да го реорганизираат работењето на компанијата. Како што е случајот со многу компании, транзицијата во тимови не била прифатена од сите вработени. Особено пружале отпор лица кои претходно имале висок статус на работа, со соодветна плата. Секако, тие биле огорчени што билеизедначени со другите кога тимовите се формирале.

Сепак, овие работници, како и сите останати, многу брзо профитирале од подобреното работење на компанијата. Прецизноста при обработката на актите (на пр. налози за продажба или купување акции) се кренала од 70 проценти пред да се воведат тимовите, на над 99%.Со помош на тимовите, работењето на компанијата станало толку ефикасно што времето потребно за реагирање се подобрило за дури 96 проценти: од неколку минути до скоро неколку секунди. За време на падот на берзата во октомври 1987 година, оваа можност за брза реакција ги спаси од колапс и заштеди многу пари на клиентите на IDS.

Овие случаи се пример за тоа како две компании од различни типови ги користеле тимовите на сосема различни начини, но повторно тие имаат нешто заедничко –а

тоа е високиот степен на продуктивност (секако дека до него не дошло без потешкотии).А вакви примери има уште многу.

Како што е јасно прикажано на табелата, многу компании изнеле позитивни искуства во работењето со тимови. Различните студии на случаи прикажуваатконзистентна слика за продуктивноста на тимовите, со што нивната употребаденес е еден од најпопуларните трендови на менаџментот. Проблемот со ваквите извештаи е што тие можеби не се целосно објективни.

На крајот, компаниите сигурно не се подготвени да ги соопштат своите неуспеси.Ова не значи дека не треба да се верува на студиите на случај. Напротив, кога истражувачите надвор од прикажаните компании собираат информации, информациите што тие ги изнесуваат за употребата на тимови и резултатите кои се постигнале со нив, можат многу да разјаснат. Како и да е, постпи потреба од целосно објективни, емпириски студии за тимската продуктивност.

Слика бр. 3: Тимови во организациите – некои импресивни резултати

Тимови во организациите - Некои импресивни резултати

Студиите на разни случаи откриле доста извонредни резултати кои ги остварile тимовите

Ова се само мал дел од примерите од извонредните резултати

КОМПАНИЈА	РЕЗУЛТАТ
Federal Express	Намалени грешки (на пр. изгубени сметки, изгубени пакети) за 13% во 1989г.
Corning	Грешките во производството се намалиле од 1800 делови во 1 милион на само 9 во 1 милион во погонот за целуларна керамика
Shenandoah Life Insurance Co.	Заштедиле 200.000$ годишно со намалување на персоналот, а истовремено го прошириле работењето за 33%
Xerox	Ја зголемиле продуктивноста за 33%
Tektronix	Еден тим произведувал за 3 дена она што некогаш производната трака го произведувала за 14 дена
Carrier (гранка на United Tehnologies Corporation	Го намалиле циклусот на една единица од две недели на 2 дена
Westinghouse Furniture Systems	Продуктивноста се зголемила за 74% за рок од три години
Eli Lilly	Најбрзо време измерено некогаш за производство на медицински производи
Citibank	Значајни подобрувања на рејтингот врз основа на задоволство на клиентите според 11 клучни точки
Exxon	Заштеда од 10 милиони долари за пест месеци

Извор:Grinberg, Dz., Baron, A., R., (1998) Ponasanje u organizacijama, Beograd.

Истражување од ваков вид само што се во почетна фаза. Во една слична студија, Пирсон споредил различни аспекти на работниот учинок и ставовите за работатакај две групи вработени во еден погон за ремонт на вагони во Австралија: едната група се состоела од работници собрани во тимови кои имале слобода

самостојно да одлучуваат како ќе работат, а втората, оние работници чија работа била структурирана на традиционален, помалку автономен начин.Неколку месеци по формирањето на тимовите, се покажало дека кај нив има многу помалку несреќи, како и стапката на отсуство и работните флуктуации се пониски. За жал, не сите емпириски студии даваат таква оптимистичка слика за придобивките од работата во тимови.

На пример, Вол, Кемп, Џексон и Клег ги испитувале последиците од употребата на работни тимови на долги стази во еден англиски производствен погон. Иако потоа откриле дека тимските работници биле позадоволни од својата работаза разлика од оние што работеле во конвенционални работни аранжмани (каде поединците добиваат наредувања од супервизорите), тие исто така откриле дека истите тие работници како поединци не биле ништо попродуктивни. Меѓутоа употребата на тимови и овозможи на организацијата да елиминира неколку работниместа што ги заземале супервизорите, така што профитот на компанијата се зголемил.

Овие две студии не даваат јасна слика за целокупната продуктивност на тимовите. Иако тимовите генерално се многу прифатени, т.е. луѓето уживаат да работат во нив, се уште не е јасно дали ги прават луѓето попродуктивни. Од организациска перспектива, тимовите обезбедуваат ефикасен начин за елиминирање на некои нивоа на менаџментот. Кога луѓето се многу посветени на целта да постигнат извонредност, не е ни чудо што нивните компании исто така уживаат во тие резултати. Овие се видови на корисни исходи кои се опишани во студиите презентирани погоре[59]

7.1. Лидерството во иднина

Деловните принципи во современите организации се повеќе се насочени кон зголемување на деловната и корпоративната одговорност. Основните компоненти на одговорноста на компанијата се однесуваат на социјална, економска и

[59]Grinberg, Dz., Baron, A., R., (1998) Ponasanje u organizacijama, Beograd, str.216.

еколошка одговорност. Корпорациската одговорност подразбира одговорно планирање и деловно работење, со истовремено обезбедување на иднина за организацијата и вработените истовремено, вклучително и почитување на човековите права, еднаков третман на вработените, одговорно управување, заштита на животната средина, етичкоработење и целокупниот придонес во општеството. Лидерското однесување е насочено кон создавање позитивни промени за сите подеднакво, така што основниот принцип на корпоративната општествена одговорност е целосно во согласност со лидерските принципи.

Во иднина, лидерите имаат примарна задача да го дефинираат внатрешниот и надворешниот дел од организацијата според цврстите вредности и етичките принципи и да развиваат клима во која се почитуваат и негуваат вредносните рамки. Вредносните деловни рамки мора да ја почитуваат слободата на избор на секоја личност, со минимални принципи на принуда и контрола. Слободата на функционирање за сите вработени е исто така поврзана со намалувањето на делувањето на моќта во комуникациите што во голема мерка го ограничува развојот. Контролата мора да се замени со адекватен систем за мотивација заснован на потребите на вработените, и тоа не само на најниските потреби на вработените, туку и на социјалните и потребите за самоактуелизација.

Личноста на лидерот се насочува кон градење индивидуален стил на работа, што подразбира постојана иновација, креативност и посветеност, како и стил на комуникација со соработниците - следбениците што обезбедува можности за развој и задоволство на сите учесници во комуникацијата. Лидерот има обврска да навлезе во иднината со кој може да антиципира промени во деловното опкружување и да насочува и инкорпорира промени во организацијата, заедно со своите соработници - следбеници. Неговите визии и аспирации мора да бидат на футуристички начин, а дејствувањето во согласност со реална проценка на самиот себе, другите луѓе и околината.

Иднината на лидерството е во развојот на лична и корпоративна одговорност на сите вработени, да се зголеми посветеноста, мотивацијата и иновацијата на сите, со цел со постигнатите резултати да сезголеми економскатадобивка, да се

задоволат различните потреби на вработените и со тоа да се подобри квалитетот на животот. Најважниот сегмент на квалитетот на животот се наоѓа во нас самите, а може да се согледа преку хармонија и складноста. Хармонијата помеѓу желбата и можноста, помеѓу емоционалното и рационалното, помеѓу доброто и лошото, не може да се постигне без развој на свесност што ја допира мудроста[60].

8. ИСТРАЖУВАЊЕ И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ЗА ПРИДОНЕСОТ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВИ ВО ПРОДУКТИВНОСТА И УСПЕШНОСТА НА ТИМОВИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Ова истражување првенствено има за цел да го утврди влијанието на лидерите и нивните стилови врз продуктивностанаорганизациите и нивните вработени кои работат во тимови. Бидејќи е јасно дека карактеристиките на лидерите и нивните стилови на лидерство играат значајна улога во формирањето и работата на тимовите, истражувањето ги опфати и овие аспекти. Поддржувајќи ја идејата дека вештините кои се учат сепак можат да бидат фактор на добро лидерство,со истражувањето се обидовме да го утврдиме влијанието на стиловите на лидерство и карактеристики во постигнување на тимска продуктивност и деловен успех.

Ние, исто така, утврдивме како членовите на тимот ги доживуваат и перцепираат нивните тимски лидери и колку тоа има влијание врз самата продуктивност. Истражувањето е извршено врз вработени од неколку организации на територијата на Општина Битола. Вкупно се опфатени 68 испитаници. Резултатите се добиени со помош на креиран анкетен прашалник со стандардизирани прашања поделени во неколку групи, додека статистичката обработка на податоците е извршена со помош на компјутерск обработкаMicrosoft Excel.

[60]Nesic, L., (2008) Znati biti lider, Novi Sad, str.79.

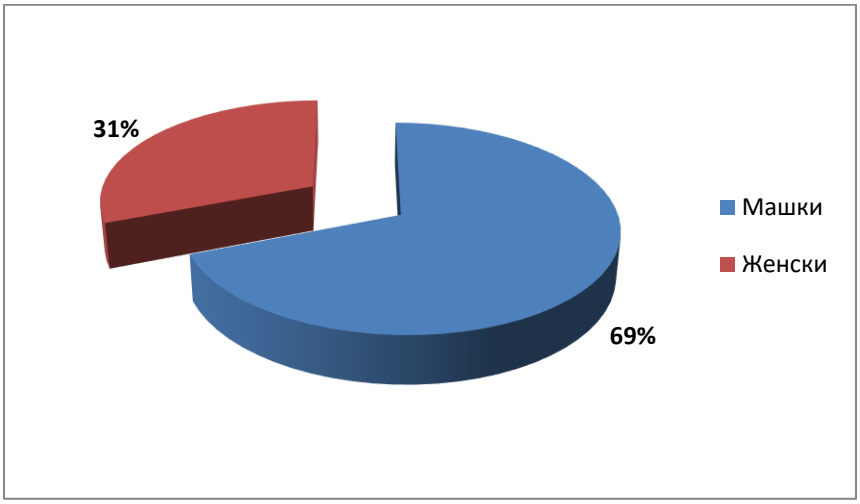
8.1. Анализа и графички приказ на резултатите од истражувањето

Во рамките на спроведеното истражување преку анкетен прашалник ги во натамошниот текст ги презентираме резултатите од истражувањето. На почетокот се дадени демографските карактеристики на испитаниците, како што се: податоци според нивниот пол, возраст, степен на образование и тн.

I. Демографски податоци

1. Полова структура на испитаниците

Графикон бр.1: Полова структура на испитаниците

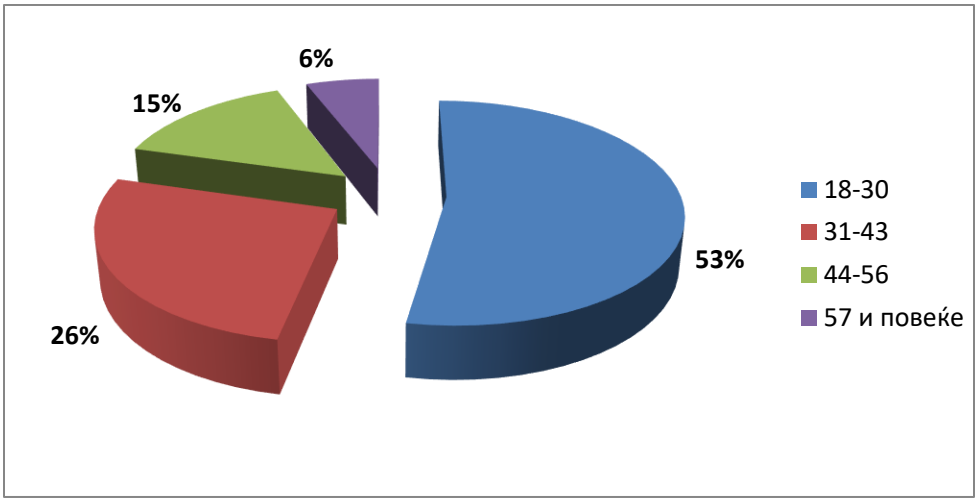


Извор: сопствени истражувања.

Поголемиот дел од испитаниците се машки пол (69%), додека женски пол учествува со 31%.

2. Возраст

Графикон бр.2: Возраст на испитаниците

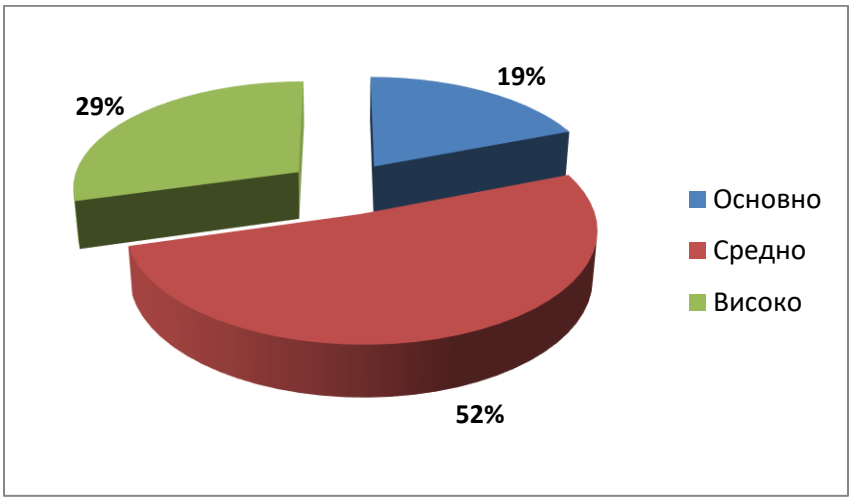


Извор: сопствени истражувања.

Најголемиот дел од испитаниците се на возраст од 18 до 30 години (53%), следат испитаници на возраст од 31 до 43 години (26%), испитаници на возраст од 44 до 56 години (15%) и најмал дел се испитаници на возраст од 57 години и повеќе (6%)

3. Ниво на образование

Графикон бр.3: Ниво на образование на испитаниците



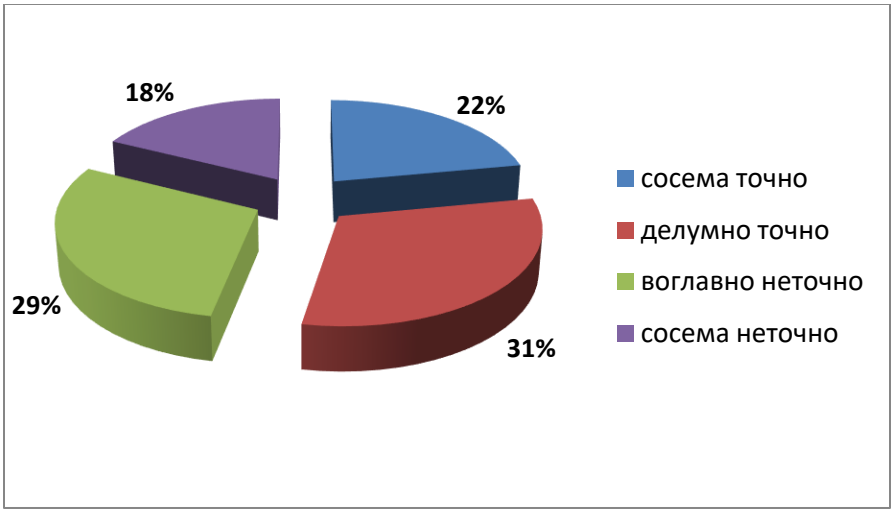
Извор: сопствени истражувања.

Според нивото на образование најголем дел од испитаниците се со завршено средно образование (52%), следат испитаниците со завешено високо образование (29%) и со завршено основно образование (19%)

II. Прашања посветени на тимот

Прашање бр. 4: Вработените имаат право да предлагаат членови во тимот формиран за одредена цел

Графикон бр.4: Графички приказ на одговорите од прашање број 4

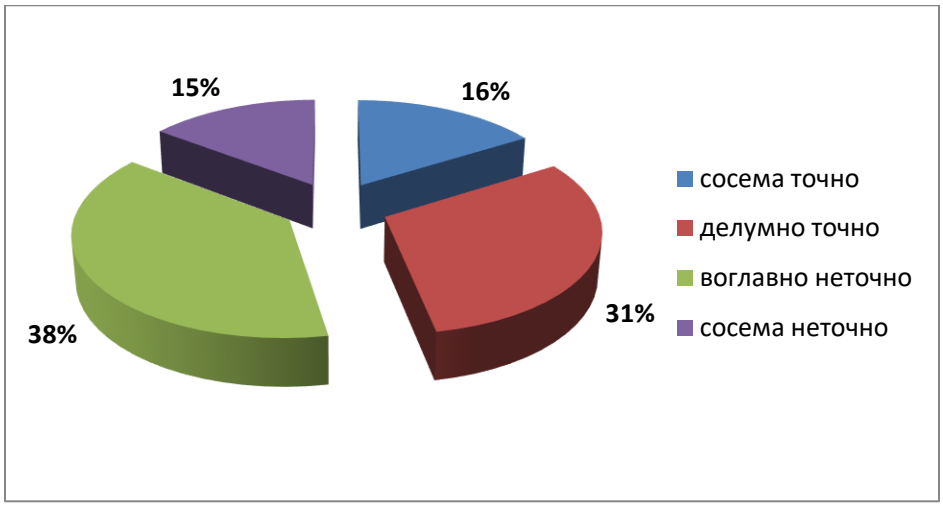


Извор: сопствени истражувања.

Резултатите тука се скоро изедначени, 31% од испитаниците се изјасниле дека тоа е делумно точно, 29% вонглавно неточно, 22% сметаат дека тврдењето е сосема точно., додека 18% сметаат дека е сосема неточно.

5. Лидерот на тимот позитивно влијае врз работата и продуктивноста на тимот

Графикон бр.5: Графички приказ на одговорите од прашање број 5

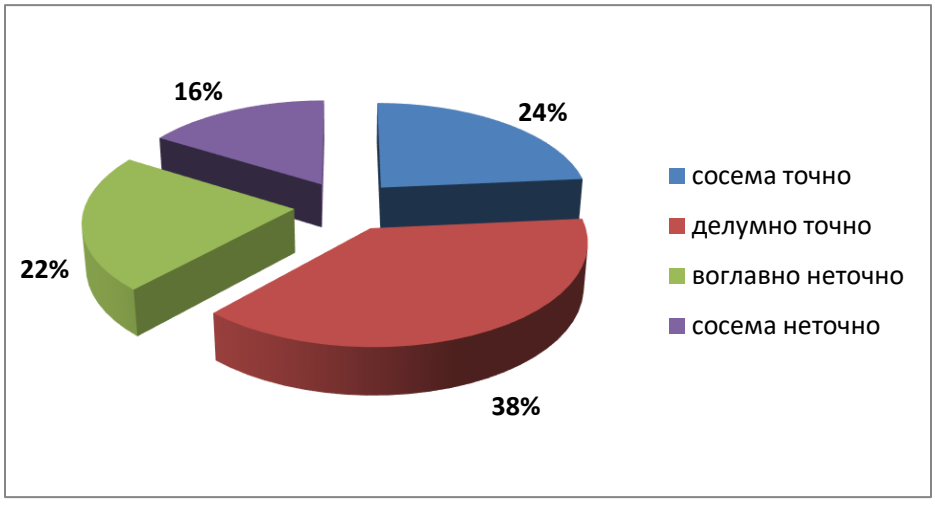


Извор: сопствени истражувања.

На наведеното тврдење испитаниците се изјасниле на следниот начин: 38% воглавно неточно, 31% делумно точно, 16% сосема точно и 15% сосема неточно.

6. Во вашата организација, членовите на тимот имаат диференцирани способности со кои се надополнуваат во работата

Графикон бр.6: Графички приказ на одговорите од прашање број 6.

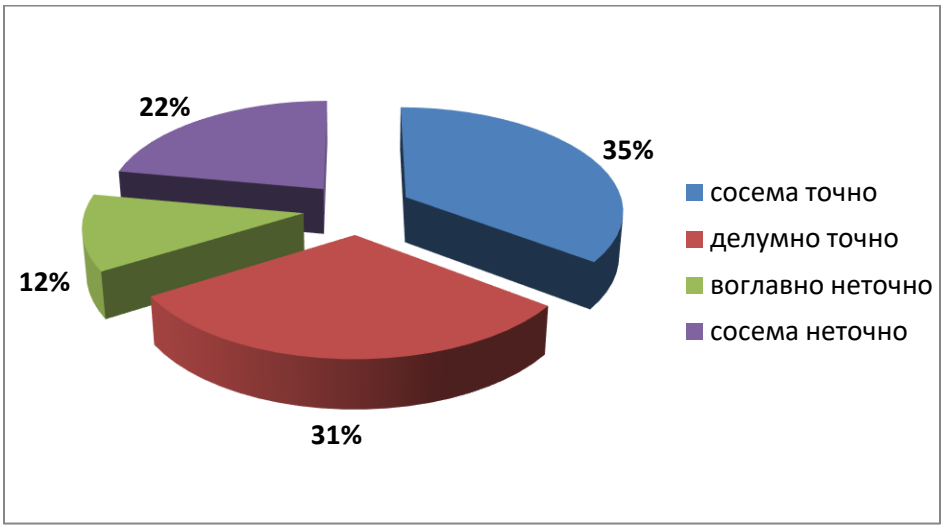


Извор: сопствени истражувања.

Членовите на тимот имаат диференцирани способности со кои се надополнуваат во работата затоа што 38% од испитаниците одговориле дека тоа е делумно точно, а 24% дека тоа е сосема точно, додека 22% се изјасниле дека тврдењето е воглавно неточно а 16% сосема неточно.

7. Вие како дел од тимот, сметате дека лидерот е компетентен за работата што ја извршува

Графикон бр.7: Графички приказ на одговорите од прашање број 7



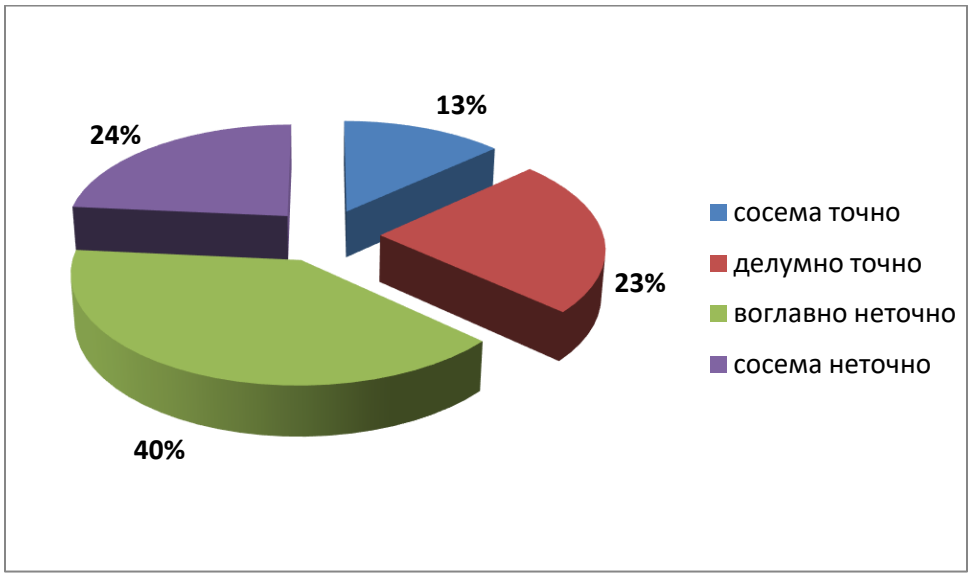
Извор: сопствени истражувања.

Поголемиот дел од вработените сметаат дека нивните лидери се компетентни за работата што ја извршуваат. Графички прикажаните резултати ни покажуваа дека 35% од испитаниците потполно се сложува со тврдењето, 31% навеле дека е делумно точна, 22% дека е сосема неточно и 12% дека е воглавно неточно.

III. Прашања посветени на лидетството и лидерските стилови

8. Лидерите во организацијата ја користат својата положба и моќ за да им помогнат на вработените во развој на способности и вештини

Графикон бр.8: Графички приказ на одговорите од прашање број 8

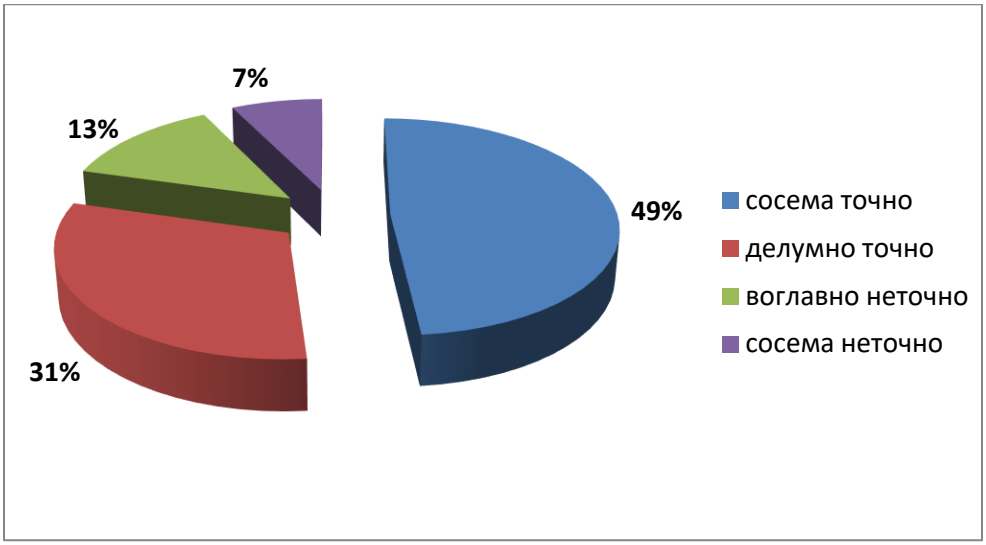


Извор: сопствени истражувања.

Лидерите својата положва и моќ не ја насочуваат на своите подредени со цел за развој на нивните способности и вештини а самото тоа допринесува вработените да чувствуваат незадоволство од работата како што може да се види врз основа на нивното мислење поврзано за наведеното тврдење каде што се изјасниле на следниот начин: 40% воглавно неточно, 24% сосема неточно, 23% делумно точно и 13% сосема точно.

9. Во вашата организација најбитно е строго почитување на одуките на тимскиот лидер без разлика на се

Графикон бр.9: Графички приказ на одговорите од прашање број 9

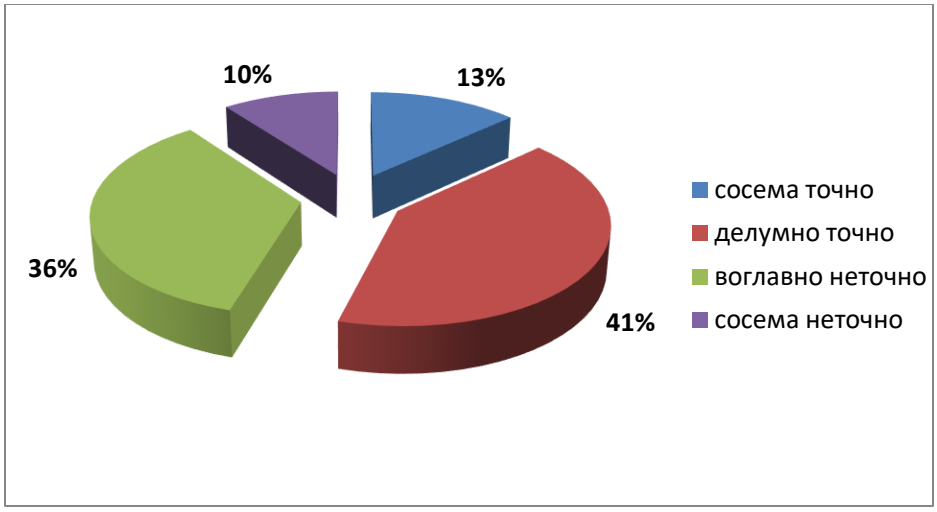


Извор: сопствени истражувања.

Врз основа на добиените резултати може да се воочи дека строгото почитување на одлуките на тимскиот лидер е задолжително, затоа што испитаниците дури во 49% случаи се изјасниле дека тоа е сосема точно, 31% делумно точно, 13% воглавно неточно и само 7% дека е сосема неточно.

10. Во вашата организација многу често предлозите на вработените се прифаќаат и разгледуваат од страна на лидерите

Графикон бр.10: Графички приказ на одговорите од прашање број 10

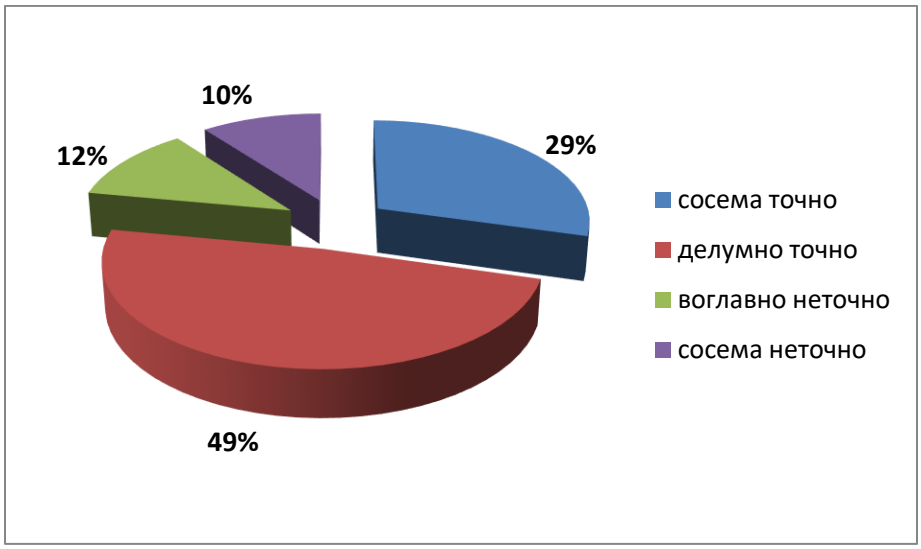


Извор: сопствени истражувања.

Од прикажаните резултати може да се согледа дека мислењата за прифаќањето и разгледувањето на предлозите на вработените се доста поделени. Испитаниците се изјасниле на следниот начин: 41% делумно точно, 36% воглавно неточно, 13% сосема точно и 10% сосема неточно.

11. Со директивниот стил (делегирање на улогите во тимот) лидерите ќе имаат директно влијание врз зголемување на продуктивноста на тимот

Графикон бр.11: Графички приказ на одговорите од прашање број 11

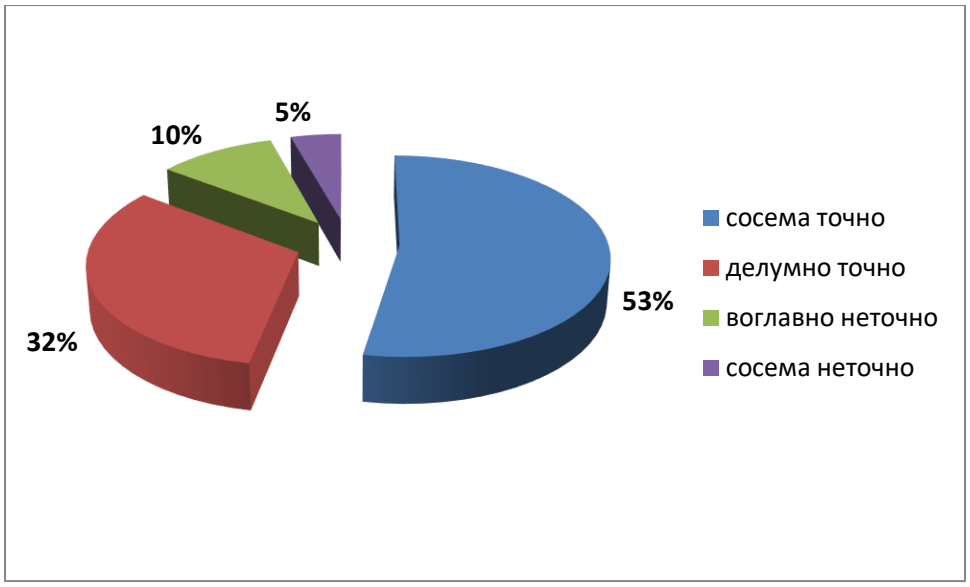


Извор: сопствени истражувања

Врз основа на графичкиот приказ можеме да согледаме дека испитаниците на ова тврдење се изјасниле на следниот начин: 49% делумно точно, 29% сосема точно, 12% воглавно неточно и 10% сосема неточно. Според овие резултати можеме да заклучиме дека директивниот стил на однесување на лидерот може да допринеси за зголемување на продуктивноста на тимот.

12. Партиципативниот стил на лидерство (вклучување на вработените во процесот на донесување одлуки) повеќе придонесува за зголемување на продуктивноста на тимот

Графикон бр.12: Графички приказ на одговорите од прашање број 12

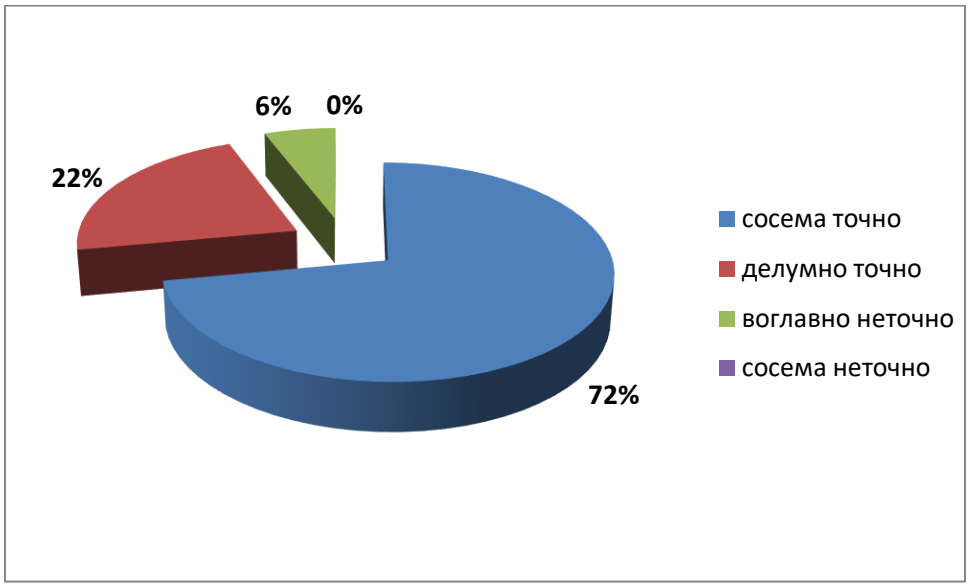


Извор: сопствени истражувања.

Добиените резултати ни укажуваат дека дури 53% од испитаниците се изјасниле дека тврдењето е сосема точно, 32% делумно точно, 10% воглавно неточна и само 5% сосема неточно. Врз основа на резултатите можеме да донесеме заклучок дека со партиципативниот стил на лидерство вработените повеќе се мотивираат самото тоа има влијание и врз зголемувањето на продуктивноста на тимовите.

13. Со поддржувачкиот-стимулативен стил на лидерство (посветување внимание, грижа и разбирање) тимските лидери можат да ја зголемат продуктивноста на тимовите

Графикон бр.13: Графички приказ на одговорите од прашање број 13



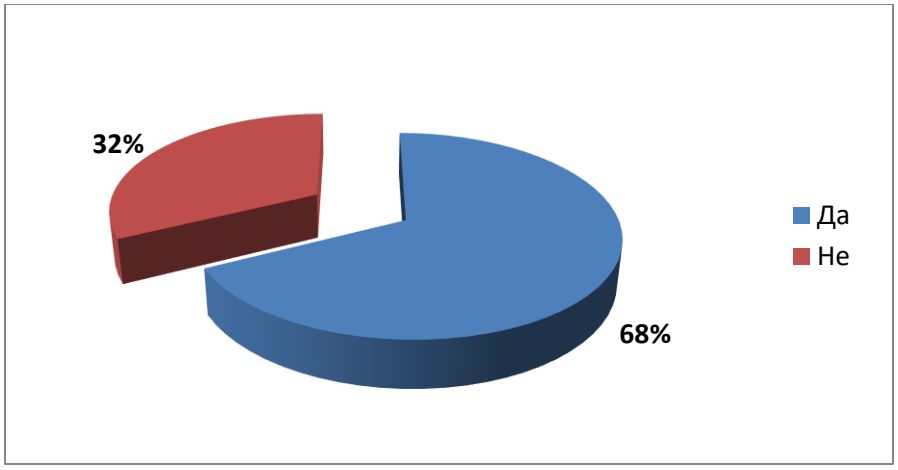
Извор: сопствени истражувања.

Од графичкиот приказ на добиените резултати гледаме дека дури 72% за наведеното тврдење се изјасниле дека е сосема точно, 22% дека е делумно точно, 6% воглавно неточно, а ниту еден испитаник нема наведено дека е сосема неточно. Според тоа можеме да заклучиме дека лидерите со поддржувачки-стимулативен стил во голема мера имаат влијание врз зголемувањето на продуктивноста на тимовите

IV. Прашања за влијанието на лидерството и тимовите врз организациската продуктуивност

14. Дали сметате дека доколку вашите лидери го унапредат (променат) својот лидерски стил, ќе дојде до зголемување на продуктивноста на тимската работа во организацијата?

Графикон бр.14: Графички приказ на одговорите од прашање број 14

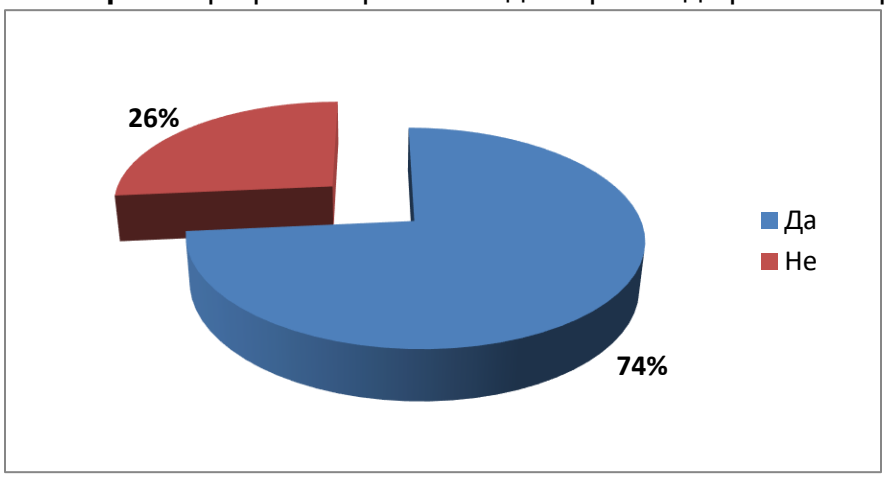


Извор: сопствени истражувања.

На поставеното прашање 68% од испитаниците одговориле потврдно, додека 32% негативно. Самото тоа ни укажува дека вработените сметаат дека промената на стилот кај лидерите може да доведе до зголемување на продуктивноста.

15. Дали сметате дека зголемувањето на продуктивноста на тимската работа на лидерите ќе влијае на зголемување на продуктивноста во работата на организацијата?

Графикон бр.15: Графички приказна одговорите од прашање број 15



Извор: сопствени истражувања.

На ова прашање потврдно одговориле 74% од испитаниците, додека 26% не се сложуваат со тоа. Поголемиот дел од вработените сметаат дека зголемувањето на продуктивноста на тимската работа на лидерите ќе има влијание и врз продуктивноста на работата на организацијата.

8.2. Анализа на истражувањето и потврдување на хипотезите

Истражувањето беше спроведено со цел научно да се поткрепат претходно поставената теза и подхипотези.Според добиените и анализирани резултати од спроведениот анкетен прашалник можеме да кажеме дека врз основа на одговорите на испитаниците на поодделни прашања сосема го потврдуваат нашиот став кон улогата на лидерот во тимот и координирање на работата во организациите.Лидерот со своето однесување, односно лидерскиот стил кој го негува има директно влијание врз вработените, нивната мотивација за работа како и врз креирањето на работната клима.Секој вработен има потреба од почитување, достоинство на работното место, одлучување, грижа и разбирање.Тоа се некои од предусловите кои влијаат врз работата и продуктивноста на секој вработен, тим од вработени како и успешноста на целата организација.Само компетентните лидери имаат идеи, ги дефинираат проблемите, ги објаснуваат, отворени се да примат предлози и сугестии, веруваат во своите подредени и бараат помош од нив кога е тоа потребно.Комуникацијата и отворената соработка со вработените е клучот за успешно лидерство.

На почетокот да тргнеме од главната теза на овој труд која беше поставена и која гласи дека: *Лидерите и лидерските стилови имаат големо влијание врз продуктивноста на тимовите и успешноста на организациите.*

Истражувањето кое го спроведивме со анкетниот прашалник како и проучувајќи ги претходните трудови говорат во прилог на тезата која што ја поставивме.Лидерите со своите лидерските стилови во голема мера влијаат врз продуктивноста на работата на тимовите а со самото тоа и врз продуктивноста и успешноста на

целата организација.До тој заклучок доаѓаме преку потврдување на позитивните одговори на следните наведени прашања:

На поставеното тврдење ,,Лидерот на тимот позитивно влијае врз работата и продуктивноста на тимот" мислењата беа поделени, некои се изјасниле дека нивниот лидер има позитивно влијание врз работата и продуктивноста додека другиот дел се изјасниле спротивно.

Кај прашањата кои се однесуваат на лидерскиот стил, односно дека со примена на директивниот стил (делегирање на улоги во тимот), партиципативен стил (вклучување на вработените во донесувањето на одлуки) и поддржувачки-стимулативниот (посветување на грижа, внимание) ќе доведе до зголемување на продуктивноста на тимовите, поголемиот дел од испитаниците истакнале дека се сложуваат со овие тврдења. Интересно е да се истакне и дека кај тврдењето што се однесува на тоа дека со поддржувачко-стимулативниот стил лидерите можат да ја зголемат продуктивноста, немаме регистрирано ниту еден одговор кој го смета тврдењето за сосема неточно, а најголем број одговори (дури 72%) потполно се сложуваат со ова тврдење, што ни укажува на погоре споменатото дека посветувањето внимание, грижа, разбирање и почитување на вработените се едни од клучните предуслови за формирање на здрав однос помеѓу лидерот и вработените, креирање на позитивна работна клима, задоволство, поттикнување на уште поголема мотивација кај вработените а сето тоа има за резултат зголемена продуктивност.

Исто така поставивме и три помошни хипотези. Едната од нив гласи ,,Унапредувањето и подобрувањето на лидерските вештини и стилови ќе доведе до зголемување на продуктивноста и успешноста на организацијата".

Првата подхипотеза ја потврдивме со резултатите добиени на прашањето ,,Дали сметате дека доколку вашите лидери го унапредат (променат) својот лидерски стил, ќе дојде до зголемување на продуктивноста на тимската работа во организацијата?". На ова прашање голем дел од испитаниците (68%) одговориле потврдно, додека останатиот дел (32%) одговориле со Не. Тоа може да ни

индицира дека тимските лидери на поголемиот дел испитаници имаат стил кој не наидува на целосно прифаќање кај подредените, а со тоа и на нивното задоволство од работата како и на продуктивноста.

Втората помошна хипотеза гласи: ,,Лидерите кои не ја користат својата позиција и моќ да помогнат во развојот на тимовите и да им помогнат на подредените, влијаат на намалувањето на продуктивноста на тимовите и успешноста на организацијата". Резултатите за оваа теза ја добивме со реакциите на тврдењето ,,Лидерите во организацијата ја користат својата положба и моќ за да им помогнат на вработените во развој на способности и вештини". На ова тврдење голем дел од испитаниците имаа негативни одговори (40% сметаат дека е воглавно неточна, а 24% дека е сосема неточна). Од тоа можеме да заклучиме дека лидерите својата моќ не ја насочуваат кон своите подредени и развој на нивните вештини и способности, па со самото тоа се подразбира и дека тоа има негативно влијание врз продуктивноста на тимовите и успешноста на организацијата.

Третата помошна хипотеза е ,,Лидерите кои бараат да се почитуваат нивните одлуки без разлика на се, влијаат на намалување на продуктивноста на тимовите и успешноста на организацијата". Според добиените резултати можеме да согледаме дека голем број испитаници се изјасниле дека во нивните организации се бара строго почитување на одлуките на лидерот без разлиак на се. Таквиот ,,крут" однос од страна на лидерите во најголемиот број случаи има негативен ефект врз вработените како и врз нивната продуктивност.

На крајот, врз основа на потврдување на трите посебни хипотези поставени во истражувањето се потврдува главната хипотеза: *Лидерите и лидерските стилови имаат големо влијание врз продуктивноста на тимовите и успешноста на организациите.*

Тоа значи дека:

- Лидерството како современ начин на управување неопходно е да создава позитивни можности на вработените, да влијае врз

организациските и работните процеси, како би се овозможил правилен развој и усовршување на вработените, а со тоа би се остварале и индивидуалните и организицаските цели;

- Негувањето на добар однос, разбирањето на вработените, примена на партиципативниот и поддржувачки стил на лидерство, се само мал дел од атрибутите кои го издвојуваат лидерот од останатите не само во поглед на постигнување резултати, туку и во поглед на зголемено расположение (задоволство од работата), поттикнување, мотивирање и посветеност на вработените.;Лидерот треба да се погрижи организацијата да создава и поттикнува континуирано учење и развој на вработените преку нивната креативност, способност за иновативност, обуки и друго. Лидерот треба да биде отворен и спремен да ги сослуша и предлозите и мислењата од своите вработени.

Поради тоа,, во комплексните услови на глобалното окружување на компаниите, се наметнува потреба од креирање нов тип на лидер, кој може да реагира креативно и делотворно, лидер кој ја разбира комплексноста и бара и создаванови можности и партнерски односи со поединците и групите. Лидерот треба да гради организација којапостојано создава иновации, брзо и лесно се прилагодува на промените и организација која постојано учи.

9. Заклучок

И покрај големото значење на лидерството во работата и просперитетот на организациите, на него не му се посветува доволно внимание, особено во нашето опкружување. Посебна значајна улога во промовирањето на лидерството, особено на тимското лидерство треба да имаат топ менаџерите однсно директорите. Во организациите без вистинско лидерство, одговорите на надворешни и внатрешни

нарушувања се побавни, ентропијата на системите е поголема, а сето тоа придонесува и успехот на ваквите системи да е помал.

Не е лесно да се даде одговор на прашањата поврзани со продуктивноста на тимовите во рамките на работните организации. Не само што постојат различни тимови кои работат различни типови на работа во рамките на една организација, туку продуктивноста зависи од одредени фактори како што се: поддршка одменаџментот, економијата, постоечки ресурси и слично, кои ги надминуваат сите можни придобивки што се создаваат со употребата на тимот. Затоа, толкувањето на продуктивноста на тимот е, благо речено, прилично тешко.

Постои можност ваквото гледање за влијанието на лидерите врз продуктивноста на тимовите, да не е целосно реално, невозможно е да се избегнат информациите што овој труд ни укажува на тоа дека испитаниците се претежно незадоволни од своителидери. Покрај тоа, испитаниците сметаат декаподобрувањето на вештините на лидерите би довело до зголемување на продуктивноста, што ја потврдува една од помошните хипотези. Тимските лидери својата положба и моќ не ја насочуваат кон своите подредени со цел да поттикнат развој нанивните способности и вештини, а со тоа придонесуваат вработените да чувствуваат незадоволство од работата, како што можеме да видиме врз основа на нивното мислење прикажано во истражувањето.Директната последица на ваквото однесување доведува до незадоволство на вработените и опаѓање на продуктивноста. Како што може да се согледа од истражувањето, присутно е строго почитување на одлуките на лидерите, а на тој начин тоа директно влијае на намалувањето на мотивацијата на вработените и нивната креативност, а директна последица од тоа е намалената продуктивност.

Според горенаведеното, може да се оцени / заклучи дека лидерите имаат големо влијание врз продуктивноста на тимовите, што директно влијае на продуктивноста и успешноста на организациите, со што се потврдува основната хипотеза. Најдобри показатели за тоа може да се видат во резултатите од истражувањето, каде со директнивниот лидерски стил (директивно однесување), односно со делегирање на улогите во тимот, лидерите имаат директно влијаниеврз

зголемувањето на продуктивноста на тимот, каде 49% од испитаниците сметаат дека тоа е делумно точно, 29% сосема точно, 12% воглавно неточно и 10% сосема неточно.

Исто така, со партиципативниот стил на лидерство, односно вклучување на вработените во процесот на донесување одлуки, лидерите на тимот можат да ја зголемат тимската продуктивност, што беше потврдено од поголем број испитаници со тоа што се изјаснија на следниот начин: 53% од испитаниците на наведеното тврдење се изјасниле дека е сосема точно, 32% делумно точно, 10% воглавно неточно и само 5% сосема неточно. Од тоа можеме да заклучиме дека партиципативниот стил на лидерство ги мотивира вработените, што резултира во зголемена продуктивност на тимот.

Со поддржувачкиот – стимулативен стил на лидерство односно посветување внимание, грижа, разбирање и почитување на вработените, лидерите на тимот придонесуваат кон зголемување на продуктивноста на тимот, што го потврдиледури 72% од испитаниците кои се изјасниле дека е сосема точно, 22% дека е делумно точно, 6% воглавно неточно, а ниту еден испитаник нема наведено дека е сосема неточно.

Со целтимот да може да биде успешен во својата работа, треба да задоволи неколку работи. Прво, треба да има добра комуникација на сите нивоа. Второ, изразена склоност кон тимска работа на секој член од тимот, добро водење на тимот, јасни правила за работа и нивно почитување, синергија на креативни и работни способности на членовите на тимот, постигнување консензус за сите решенија и резултати, еднакво учество и поделба на теретот во однос на задачите и одговорностите, креативност и одлучност на тимот. Во приолог на ова може да се споменат и резултатите од истражувањето, каде што дури 68%испитаниците се изјасниле потврдно а 32% негативно дека доколку лидерите на тимот го подобрат и унапредат нивниот стил на лидерство, ќе доведе до зголемување на продуктивноста на тимот.

Користена литература:

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ).
2. Bass, B. M.,& Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
3. Belbin, R.M., (2010). Management Teams: Why They Succeed or Fail, London.
4. Biplab, D. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership International Journal of Leadership Studies, Volume 9.
5. Bitel, L., (2007). Liderstvo, Beograd.
6. Blake, R. R., Mouton, J., (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence, Houston.
7. Brewer, David. Leadership and organizational behavior, Consulting Psychology Journal: Practice and Research Vol. 66.
8. Buble, M., Poslovno vodjenje, Zagreb, 2011.
9. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
10. Bush, T. (2008). From management to leadership: semantic or meaningful change?. Educational Management Administration and Leadership.
11. Caminiti, S. (1995). What team leaders need to know, Fortune, New York.
12. Carnegie, D., Kako postati uspješan lider, Zagreb, 2013.
13. Conger, J., (1985) Charismatic leadership in business. An exploratory study, unpublished doctoral dissertation, Boston, Harvard Business School.
14. Corovic, B. (2008)., Dobar govornik, dobar menadzer.

15. Geen, R.,(1989) Alternative conceptualizations of social facilitation. U P. B. Paulus, Psychology of group influence.

16. Goleman, Daniel. (2004). What makes a leader. 2004.

17. Grinberg, G., Baron, A., Ponašanje u organizacijama, Beograd, 1998.

18. Grubić-Nešić, L., (2008) Znati biti lider, Novi Sad.

19. Hallinger, P. (2003). Leading educational change. Reflections on the practice of instructional and transformational leadership.

20. Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. Journal of Educational Change.

21. House, R. J., (1977) A 1976 theory of charismatic leadership,Carbondale, IL, Southern Illinois University Press.

22. Howell J.P., Costley D. L.,(2001), Understanding Behaviors For EffectiveLeadership, New Jersey.

23. Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. Leadership & Organization Development Journal.

24. Jovanović - Božinov, M., Živković, M., Cvetkovski, T., Organizaciono ponašanje, Beograd, 2007.

25. Karlić, Tea; Hadelan, Lari. Stil vođenja funkciji uspješnog poslovanja tvrtke.Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta 2,2 (2011).

26. Kyle, David T., Četiri moći vođenja, Katarina Zrinski, Varaždin, 2001.

27. Loncarevic, R., Masic, B., & Djordjcvic-Boljanovic, J. (2007.). Menadzment principi, koncepti i procesi, Beograd.

28. Malik, F., (2009). Upravljati, stvoriti, živjeti, Zagreb.

29. Marshall J., (2000), Team work, New York.

30. Miljevic, M., Metodologija naučnog rada, Filozofski fakultet, Pale, 2007.

31. Mobley, W. H., Li, M., & Wang, Y. (2011). Advances in Global Leadership, Volume 6. Bradford, GBR.

32. Neil, T., & Adair, J. (2008). Best of John Adair on Leadership and Management. London.

33. Nešić, L., (2008), Znati biti lider, Novi Sad.

34. Noel, J. L., & Dotlich, D. (2008). The 2008 Pfeiffer Annual Leadership Development. Hoboken, NJ, USA.

35. Northouse, P. (2008). Liderstvo: teorija i praksa. Beograd.

36. Northouse P. (2001) Leadership, theory and practice, Second Edition, Saga Publications, Inc.

37. Rigby, J. G. (2014). Three logics of instructional leadership.

38. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014.). Essentials of organizational behavior.

39. Roming, D., (2001) Side by side leadership, Achiving Outstanding Results Together, Austin, Atlanta.

40. Šehić, D., Rahimić, Z., (2009) Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.

41. Šehić D., Penava, S., (2007) Leadership, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.

42. Šehić, D., (2001) Strateški menadžment, Mostar.

43. Šehić, D., Penava, S., (2007) Liderstvo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.

44. Sikavica, P., Organizacija, Zagreb, 2011.

45. Škrtić, M., Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2005.

46. Souto C., & Krallis A. (2014), Leadership Style, National Culture and Employee Satisfaction: Empirical Evidence from European R&D Companies,Schole management Blekinge institute of technology.

47. Stojanovich-Aleksich, V., Shapich, S., Erich, J.,(2010) Efektivnost liderskih stilova, Ekonomski horizonti.

48. Stanišić Vještica , O., Videnović, S. (2014). Etički problemi u vrednovanju performansi zaposlenih. Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa - savremeni trendovi, Beograd.

49. Tudor, G., Vođenje i motiviranje ljudi, Zagreb, 2010.

50. Ulrich, D. (2015). The Market Value of Leadership. Leadership Excellence, Volume 32.

51. Vardo, E., & Gavrić, M. (2013). Vrsta djelatnosti organizacije i stilovi rukovođenja, Godišnjak za Psihologiju.

52. Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behaviours for managing change.

53. Vlahović, S. (2008). Liderstvo u savremenim organizacijama, Podgorica.

54. Waldman D.A., Javidan M., & Varella P. (2004).CarismaticsLeadership at the Strategic level,New aplication of Upper Echelons theory.

55. Wellins, R.,S., Byham, W.,C., Dixon, G., R., (1994) Inside teams, Jossey-Bass, San Francisco.

56. Weihrich H.,& Koontz H. (1994). Menadžment, Zagreb.

57. Zajonc, R. B.,(1965). Social facilitation, Science.

Интернет извори:

1. http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/stilovi-liderstva
2. http://www.entrepreneurshipinabox.com/13305/6-effects-good-leadership-employees/
3. https://www.igorpureta.com/vodenje-i-situacijski-pristup/
4. https://www.indeed.com/career-advice/career-development/10-common-leadership-styles
5. https://leadershipcircle.com/en/the-six-systems-of-organizational-effectiveness/6systems-2/
6. http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html
7. https://www.poslovni.hr/lifestyle/nije-bitan-spol-nego-sposobnost-voenja-tvrtke-110580
8. https://pdfs.semanticscholar.org/648f/110ce347d0ec4f1199f82ae069b35178a608.pdf
9. http://www.radanpro.com/literatura/index.php
10. https://www.researchgate.net/publication/332081355_Leadership_Styles_and_Productivity
11. http://samehmedovic.blogspot.com/
12. https://yourbusiness.azcentral.com/leadership-style-influence-organizational-productivity-2762.html

ПРИЛОГ:

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Почитувани,

Би ве замолил да издвоите дел од вашето време и одговорите на овој прашалник, чија цел е да се утврди влијанието на лидерските стилови врз продуктивноста на тимовите и успешноста на организациите. Добиените резултати ќепомогнат во изработка на магистерски труд. Ви благодариме за соработката.

Лични податоци

1. Пол
   a) Машки и
   b) женски

2. Возраст,
   a) до 25 години
   b) 26 – 35 години,,
   c) 36 – 45 години,
   d) 46 – 55 години,
   e) над 56

3. Ниво на образование

   _____

Прашања посветени за тимот

4. Вработените имаат право да предлагаат членови во тимот формиран за одредена цел.
   a) сосема точно,
   b) делумно точно,
   c) воглавно неточно,

d) сосема неточно,

5. Лидерот на тимот позитивно влијание врз работата и продуктивноста на тимот
   a) сосема точно,
   b) делумно точно
   c) воглавно неточно,
   d) сосема неточно.

6. Во вашата организација, членовите на тимот имаат диференцирани способности со кои се надополнуваат во работата.
   a) сосема точно,
   b) делумно точно,
   c) воглавно неточно,
   d) сосема неточно.

7. Вие како дел од тим, сметате дека лидерот е компетентен за работата што ја извршува.
   a) сосема точно,
   b) делумно точно
   c) воглавно неточно,
   d) сосема неточно.

Прашања посветени на лидерството и лидерските стилови

8. Лидерите во организацијата ја користат својата положба и моќ за да им помогнат на вработените во развој на способности и вештини.
   a) сосема точно,
   b) делумно точно
   c) воглавно неточно,
   d) сосема неточно.

9. Во вашата организација најбитно е строго почитување на одлуките на тимскиот лидер без разлика на се
   a) сосема точно,
   b) делумно точно,
   c) воглавно неточно,
   d) сосема неточно

   .
10. Во вашата организација многу често предлозите на вработените се прифаќаат и разгледуваат од страна на лидерите

    a) сосема точно,
    b) делумно точно,
    c) воглавно неточно.
    d) сосема неточно.

11. Со директивниот стил, (делегирање на улогите во тимот) лидерите ќе имаат директно влијание врз зголемување на продуктивноста на тимот
    a) сосема точно
    b) делумно точно,
    c) воглавно неточно,
    d) сосема неточно.

12. Партиципативниот стил на лидерство, (вклучување на вработените во процесот на однесување на одлуки) повеќе придонесува за зголемување на продуктивноста на тимот.
    a) сосема точно
    b) делумно точно.
    c) воглавно неточно.
    d) сосема неточно.

13. Со поддржувачкиот-стимулативен стил на лидерство, (посветување внимание, грижа и разбирање) тисмките лидери можат да ја зголемат продуктивноста на тимовите
    a) сосема точн,
    b) делумно точно,
    c) воглавно неточно
    d) сосема неточно.

Прашања за влијанието на лидерството и тимовите врз организациската продуктивност

14. Дали сметате дека доколку вашите лидери го унапредат (променат) својот лидерски стил, ќе дојде до зголемување на продуктивноста на тимската работа во организацијата?
    a) Да
    b) Не

15. Дали сметате дека зголемување на продуктивноста на тимската работа на лидерите ќе влијае на зголемување на продуктивноста во работата на организацијата?
    a) Да
    b) Не

ИЗЈАВА

ЗА ОРИГИНАЛНОСТ НА ТРУДОТ

Јас Кире Малов автор на магистерскиот труд при изработката на трудот ги почитував законските прописи од соодветната научна област и не користев трудови на други автори без да бидат почитувани пропишаните методолошки стандарди. Користената литература достојно ја бележев во трудот составен дел на темата. Тоа значи дека трудот е оригинален, не е плагијат.

Во согласност со претходното изјавувам дека ги прифаќам сите права, обврски и одговорности, кои произлегуваат од актите што ги регулираат прашањата на авторските и сродни права.

Битола, 28.09.2020 год. *Автор Кире Малов*

Благодарност

Сакам да изразам благодарност до сите кои помогнаа при реализирањето на овој магистерски труд, за да ја добие потребната форма и содржина во која ќе биде презентиран.

Најголемата и искрена благодарност за моралната и стручната поддршка, стручните совети, консултации, сугестии и насоката за изработката на овој магистерски труд, упатувам до мојот почитуван ментор проф.д-р Шекеринка Ивановска. Со иста срдечност се заблагодаруам и на другите членови во Комисијата за одбрана на темата.

Се заблагодарувам и на Наставнонаучниот совет, кој одлучи да работам на оваа тема која за мене претставува посебен интерес од стручен и научен карактер.

Искрена благодарност кон своите родители, кои ми даваа секогаш морална поддршка во изработката и одбраната на магистерскиот труд.

Исто така изразувам благодарност до сите кои одговорија на моите прашања со што овој труд ја доби својата оригинална научно-стручна истражувачка содржина и форма.

28.09.2020 год. Кандидат,

Б и т о л а Кире Малов