МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ „Г. Р. ДЕРЖАВИН“

СВ. НИКОЛЕ



Факултет за економија и организација на претприемништво

- Постдипломски студии -

Менаџмент на човечки ресурси во мали и средни претпријатија

ЛИДЕРОТ ВО УЛОГА НА МОТИВАТОР ЗА ЕФИКАСНА ОРГАНИЗАЦИЈА

-магистерски труд-

Ментор:

Проф.Д-р Шекеринка Ивановска

Кандидат: Емилија Дерменџиева

Бр. на индекс: М 171003

Свети Николе, 2020 година

СОДРЖИНА:

ВОВЕД.....5

А) Општествена и научна оправданост на темата .....

Б) Предмет и цели на истражувањето .....

В) Методолошка рамка на истражувањето .....

Г) Хипотези на истражувањето .....

1. ОСНОВИ НА ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИСКО ДЕЛУВАЊЕ 15

1.1. Особености и концепт на лидерство 15

1.2. Карактеристики и особености на лидерот 19

1.2.1. Компетенции на лидер – „role model“ 22

1.3. Теоретска рамка на компетенции наконцепт - лидерство 23

1.3.1. Теорија на особини и лични компетенции 23

1.3.2. Теорија на однесување 25

1.3.3. Теоријата Херси–Бланшард 27

1.3.4. Модел на партиципација на лидерот 30

1.3.5. Модел на патоказ – цел 33

2. ПРЕДИЗВИЦИ НА ЛИДЕРСТВОТО 35

2.1. Етичка димензија на лидерството 35

2.2. Емоционално лидерство 37

2.3. Онлајн лидерство 37

2.4. Меѓукултурно лидерство 38

3. УЛОГАТА И ПОЗИЦИОНИРАНОСТА НА ЛИДЕРОТ ВО ДЕЛОВНАТА ОРГАНИЗАЦИЈА 39

3.1. Развој на концептот – лидерство во рамки на постојни организациски капацитети 39

3.2. Стратешко делување на концептот - лидерство 42

3.2.1. Аспекти на позитивен лидерски концепт 45

3.2.2. Призма на концепт на лидерство преку внатрешно-организациски недостатоци 50

3.3. Стимулирање на концепт на лидерство во деловната организација 53

4. ЛИДЕРСТВО И КРЕАТИВНОСТ ВО СОВРЕМЕНИ УСЛОВИ НА ОРГАНИЗАЦИСКО ДЕЛУВАЊЕ 56

4.1. Лидерство и општество 56

4.2. Креативност како организациска цел 58

4.3. Креативен одговор на промената иницирана преку концептот на лидерство 59

4.4. Трендови на креативен контекст на лидерство во деловна организација 61

4.5. Извори на креативност на ефективна деловна организација во современо бизнис-опкружување 62

4.6. Креативен лидер во деловната организација 64

4.7. Предизвици на современо лидерство 65

4.8. Концепт на лидерство и креативно решавање на организациски проблеми 66

5. ВЛИЈАНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО НА МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ 69

5.1. Лидер во менаџментот на човечки ресурси 69

5.2. Лидерство и мотивација 70

5.2.1. Мотивирачки однос лидер – вработен 72

5.3. Лидерство за поттикнување конкурентска предност 73

5.4. Влијание на лидерството на менаџментот на знаење 74

5.5. Тимско лидерство 77

6. СТРАТЕШКИ КОНЦЕПТ НА МОТИВАЦИЈА ПРЕКУ АФИРМИРАЊЕ ЛИДЕРСКО ДЕЛУВАЊЕ 79

6.1. Стратегија за мотивација преку концепт на наградување 79

6.2. Влијание на системот на награди врз мотивацијата на вработените во компанијата 86

7. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ: ЛИДЕРОТ ВО УЛОГА НА МОТИВАТОР ЗА ЕФИКАСНА ОРГАНИЗАЦИЈА – ИСКУСТВО ОД МАКЕДОНСКОТО ОПШТЕСТВО .. 91

7.1. Анализа и интерпретација на хипотези..... 94

7.1.1. Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 1 95

7.1.2. Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 2 101

7.1.3. Анализа и интерпретација на генерална хипотеза..... 107

ЗАКЛУЧОК.....108

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....109

ПРИЛОЗИ 113

АПСТРАКТ

Преку научен и практичен пристап на концептот на лидерството, се анализира улогата на лидерот како мотиватор за успешно остварување на целите на организацијата. Во таа насока, во трудот детално се елаборираат основите на лидерство, особености и компетенции коишто се потребни да ги поседува лидерот, теоретска рамка на компетенции на концептот – лидерство, предизвици на лидерство, влијание на лидерството врз мотивацијата на вработените како и стратешки концепт на мотивација преку афирмирање на лидерско делување.

Главната работна хипотеза на истражувањето тргнува од претпоставката дека ако лидерот на деловна организација се грижи за мотивите на своите вработени, во тој случај се очекува да се создадат позитивни услови за ефикасно функционирање во работниот делокруг на деловната организација. Самиот лидер е потребно да ги препознае мотивите на вработените и да обезбеди нивно исполнување, со цел да се овозможи истовремено исполнување на целите на деловната организација.

Во трудот е спроведено емпириско истражување на целна група од 100 испитаника во производно ориентирани домашни организации, на територијата на Република Македонија. Се очекува истражувањето да даде реален придонес во научната и практична сфера на делување, особено кога станува збор за анализа на лидерските капацитети и потенцијали во функција на дополнително мотивирање на вработените на една ефикасна деловна организација.

Клучни зборови: лидерство, лидер, концепт, мотивација, мотиватор, ефикасност, деловна организација.

ABSTRACT

Through a scientific and practical approach to the concept of leadership, the role of the leader as a motivator for successful achievement of the goals of the organization is analyzed.The purpose of this paper is to provide a scientific and practical insight into the concept of leadership from a leadership perspective as a motivator for effective business organization. To this end, the paper elaborates on the basics of leadership, the attributes and competencies that a leader needs to possess, the theoretical framework of concept - leadership competencies, leadership challenges, the impact of leadership on employee motivation as well as the strategic concept of leadership. motivation through affirmation of leadership action.

The main working hypothesis of the research starts from the assumption that if the leader of a business organization cares about the motives of his employees, then it is expected that positive conditions will be created for the business organization to function effectively. The leader himself / herself needs to recognize the motivations of the employees and ensure their fulfillment in order to enable the goals of the business organization to be fulfilled simultaneously.

This paper conducts an empirical research on a target group of 100 respondents in product - oriented domestic organizations on the territory of the Republic of Macedonia. Research is expected to make a real contribution to the scientific and practical field of action, especially when it comes to analyzing leadership capacities and potentials in order to further motivate employees of an effective business organization.

Keywords: leadership, concept, leader, motivation, motivator, efficiency, business organization

ВОВЕД

А)Општествена и научна оправданост на темата

Во денешниот свет на неуморните промени во технологијата, пазарите, организациските сојузи, спојувања и партнерства, зголемување на глобалната конкурентност, разновидноста на идеи, верувања, способности и искуства, влијанието на лидерството станува сè позначаен фактор за ефективноста и ефикасноста во организацијата и за организациските промени. Лидерството е искуство да се натераат вработените да работат максимално добро за извршување на секоја задача, цел и проект, а воедно и организирање тимови помеѓу вработените, давање насоки и мотивирање додека работат за да ги остварат доверените задачи и да ја унапредат организацијата. Лидерството е еден од најистражуваните елементи, но и најмалку разбрано во организациските процеси во институциите и токму затоа во оваа тема се обработува проблематиката која се однесува на улогата и значењето на лидерството и на лидерските компетенции за ефективноста и ефикасноста во организацијата и за потикнување на организациските промени каде што влијанието на лидерството и улогата на лидерот е да ги приспособи принципите кон барањата на соодветната ситуација.

Основен начин на анализа на концептот на лидерството произлегува од потребата на ниво на институција за поставување нова управувачка парадигма, односно начин на раководење кој, во најголема мера се разликува од институција до институција, пред сè како резултат на својот оригинален начин на функционирање. Имено, без оглед дали станува збор за образовна, спортска или производна институција, главната нишка на лидерството е придонес кон развивање на дополнителна вредност на институцијата, односно личен придонес на секој од вработените на основа на својот став и перцепција.

Ефикасниот и ефективен лидер мора да има визија за иднината на организацијата и нејзините членови. На основа на наведеното, лидерството претставува сложен процес со кој едно лице (водач или лидер) влијае на другите (вработените) да се постигне мисијата, притоа задачите и целите ги насочува на организацијата на начин што ги прави повеќе кохезивни и кохерентни. Лидерството е искуство да се натераат вработените да работат максимално добро за извршување на секоја задача, цел и проект, а воедно и организирање тимови помеѓу вработените, давање насоки и мотивирање додека работат за да ги остварат

доверените задачи и да ја унапредат организацијата. При делувањето на лидерот се очекува ефикасен и разумен начин на планирање, донесување сигурни, ефикасни и ефективни одлуки, како и редовна и комплетна комуникација помеѓу сите вработени, која е добредојдена и која овозможува пријатна работна клима помеѓу лидерот и останатиот дел од тимот без големи стресни и напорни ситуации.

Во самото истражување посебен акцент сестава на водењето на тимовите на начин кој создава ефективни и ефикасни тимови и кои преку нивната работа поттикнуваат организациски промени во самата организација. Тимската работа е посебна погодност за искористување на индивидуалните капацитети и нивното инволвирање во унапредувањето и реализација на организациските цели. Главната сила на тимовите е синергијата, како израз на координираната апликација на специјализираното знаење, така што постигнувањата се поголеми од збирот на неговите делови. Организациите ги употребуваат тимовите за решавање на проблемите и комплицираните задачи за кратко време. Смислата на организациските промени е овозможување на организацијата во нови околности да ја задржи или подобри својата позиција, бидејќи само така може да се надева на опстојување во окружувањето кое динамички се менува. Со еден збор, без помош на лидерството и неговите достигнувања не може да се замисли современото постоење како организиран пристап кон водење и реализација на организациското суштествување.

Во рамките на овој труд се прикажува анализа на лидерските компетенции, со цел посочување на нивната важност за ефективно и ефикасно функционирање на една организација. Преку објаснување на поимот лидерство и лидерски компетенции, во трудот се елаборира директен пример од реалноста, поконкретно од општеството на Република Македонија. Следствено, се приложува квантитативна анализа на улогата и значењето на лидерските компетенции во деловните организации, во насока да се добијат позитивни насоки за идно делување. Податоците се обезбедени преку реализирање на емпириско истражување во приватен сектор во Република Македонија, односно институциите „X и Y“. Истражувањето тежнее да постави и втемели ново научно искуство, кое може да претставува основа за понатамошни истражувања од областа на лидерството и лидерските компетенции за постигнување ефективност и ефикасност во организациите, како од теоретски, така и од практичен аспект.

Резултатите од истражувањето би можеле да им бидат корисни на сите оние организации кои се соочуваат со проблеми од областа на лидерството, односно кои имаат поставено лидери со своевиден недостаток на соодветни лидерски перформанси и компетенции.

Б)Предмет и цели на истражувањето

Предмет на истражување е истакнување мотивирачката улога на лидерот во рамките на деловните организации, во насока на: преку истакнување на лидерските потенцијали и компетенции, да влијае на поттик за поголема ефикасност и ефективност на организацијата. Истражувањето сезапочнува со поимно и суштинско определување и дефинирање на концептот на лидерство, како и истакнување на основните обележја на успешен лидер. Од особена важност е лидерството да се образложи на основа на постојна теоретска рамка, посочувајќи традиционални и современи концепти на лидерство. Од особена важност е да се истакне и етичката димензија на лидерството, бидејќи таа е пресудна за создавање следбеници коишто ќе бидат доследни на организацијата.

Во рамките на трудот, особено сеистакнува димензијата на лидерот и неговата улога во процесот на креирање на развој на лидерски компетенции помеѓу сите вработени во деловната организација. Од аспект на компетенции, важно е да се посочат и одредени стандарди и стратегии за функционирање во организацијата, со што се обезбедува насочување на патот кој е потребно да води до зголемена профитабилност на организацијата, преку истакнување на перформансите на вработените. Исто така, една од нишките на трудот е да се истакне главната улога на лидерот од аспект на мотивираност на тимот и тимската работа, каде што на заедничка основа се градат и се унапредуваат перформансите на вработените.

Главниот атрибут на трудот се постигнува, во услови кога покрај теоретскиот аспект се истакнува и имплементација и примена на емпириско истражување, спроведено на целна група на 100 вработени, во производноориентирани организации (X, Y).

Од суштинско значење е трудот да се постави на издржана основа со цел да се извлечат реални заклучоци за поставувањето на понатамошната организациска структура

во деловните организации, од аспект на улогата на лидерот како мотиватор за ефикасна организација, во македонското општество и пошироко.

В)Методолошка рамка на истражувањето

Во поставениот случај за истражување, како резултат на сложеноста на темата којашто се истражува, процесот на тестирање на хипотезите, но и за покомплетно разбирање на појавата којашто треба да се истражува се користи комбинирана индуктивна или квалитативна истражувачка стратегија и квантитативна истражувачка стратегија – со цел да се соберат и квалитативни и квантитативни податоци.

Од квалитативните методи се користат:

1. Метод на анализа и синтеза:

1.1. Анализа на содржина на материјали:

Врз основа на предметот на тезата, поставените цели, со цел да се дојде до крајниот видлив резултат на тезата, се анализираат различни материјали кои ја елаборираат проблематиката:

- Стручни анализи, објавени во: списанија, мас–медиуми, посебни изданија (книги, брошури, статии, публикации);
- Материјали и документи (извештаи) кои се подготвени од страна на Институти и Центри за истражување, достапни за јавноста (материјали со карактер на извештаи, оценки, препораки и сл.);
- Материјали кои произлегуваат од интернет истражување, во Република Македонија и пошироко; (веб-страници, форуми, текстови од печатени изданија, рецензии и сл.)
- Анализа на стручна литература и научни гледишта коишто ја обработуваат тематиката.

1.2. Синтеза:

- Предметите и појавите кои се опфатени со анализа на содржината, се проучуваат во нивната целина и во вкупната нивна структура, а исто така и заемното меѓусебно влијание на сите нивни елементи и сегменти. Односно, здружување, интегрирање и меѓусебно спојување на заемните делови и сегменти во единствена целина.

2. Компаративен метод

Компаративна анализа на моделите на лидерство, изразени преку теоретската рамка во трудот, со цел да се утврди прифатеност на одредени стандарди и критериуми за доследно претставување на лидерот пред вработените, но и успешно насочување на нивните потенцијали во перформанси.

3. Метод на генерализација и спецификација (врз основа на сите наоди се направи генерална констатација, особено преку истакнување на научни наоди и практично согледување кои се однесуваат на специфичен простор на истражување, како што е Република Македонија).

Квантитативни методи се користени за собирање и обработка на емпириски податоци. Од нив се користат:

1. **Анкета (анкетен прашалник со прашања/ставови од затворен тип)** на репрезентативен примерок од вкупно 100 испитаника (вработени во производно ориентирани организации (X, Y), на ниво на Република Македонија. Тврдењата/ставовите се поставени на Ликертова скала, со цел да се увиди градацијата на ставот на испитаникот, од негативно кон позитивно. Податоците се статистички пресметани и прикажани во пити/графикони, со доследно толкување на добиениот одговор од страна на авторот, преку употреба на метод на дескриптивна анализа.

Преку соодветна примена на методологијата на научноистражувачката дејност, се смета дека темата ќе прерасне во дело со особини на добар научен труд со што се дава определен придонес кон решавањето на практичните проблеми од областа на менаџментот и лидерството.

Г) Хипотези на истражувањето

Во контекст на хипотезите коишто се претставени во рамките на трудот, потребно е истото детално да се интерпретира. Во оваа насока, се истражува ***посебна Хипотеза 1***, *„доколку лидерот ги препознае мотивите на вработените и обезбеди нивно исполнување ќе се овозможи истовремено исполнување на целите на деловната организација“*.

Од особена важност е да постои континуирана интеракција помеѓу вработените и лидерот. Имено, колку подобро лидерот ги препознава мотивите на вработените, толку повеќе може да обезбеди услови за задоволување на истите. Мотивацијата претставува еден од суштинските двигатели на енергичноста на вработените, односно поттикнување нивна ефикасност и ефективност за време на работниот процес. Мотиваторите можат да бидат од различна природа, физички и материјални, сепак и за двете групи е од особена важност избалансирано да се практикуваат во годишните програми на вработените, со цел да се обезбедат соодветни услови за реализација на истите.

Начинот на кој еден лидер е потребно да биде во тек со потребите на своите вработени, е индивидуално во зависност од организацискиот пристап и начинот на инволвирање на вработените во целокупната структура и донесување одлуки во деловната организација. Оттука, потребно е на квартално ниво да се испитуваат потребите на вработените, да се извршува евалуација на нивната ефикасност и ефективност, со цел да се постават позитивни практики и насоки за идно делување.

Процесот на мотивирање полесно е да се согледа доколку се познава теоријата за мотивација од Абрахам Маслоу (Abraham Maslow), бидејќи факторот кој мотивира одредена група работници, врз некоја друга група може воопшто да нема влијание.

Теоријата објаснува зошто луѓето имаат одредена потреба. Мотивирањето се постигнува со хиерархиско задоволување на потребите и тоа од оние најпотребните, па кога ќе се задоволат тие потреби се преоѓа на потребите од повисоко ниво. Потребите се подредени по следниов ред:

1. Психофизиолошки потреби – јадење, спиење, пиење, љубов.
2. Сигурносни потреби – економска сигурност, заштита од опасност.

3. Општествени потреби – контакти, припадност, пријателство, комуникација.
4. Потреба за почитување – признание, напредување, углед, компетентност, статус, престиж, титула, самопочит.
5. Потреба за самодокажување – сопствено креативно обликување, постигнување успеси, решавање задачи, делегирање, понатамошно образование, интереси, користење на влијанието, тимска работа, соодлучување, предлози за подобрување.

Со задоволување на првото ниво на потреби, престанува да важи мотивот за нивно задоволување, а доаѓаат во преден план мотивирачките фактори со кои се исполнуваат повисоките нивоа на потреби. Пример, доколку се мотивираат вработените исклучиво со покачување на платата, тогаш мотивирањето се постигнува за одреден период.

После некој период, тој мотивирачки ефект ќе заслабне и вработениот пак ќе сака да му се покачи платата, па ова може да се случува во недоглед. Поради тоа, се препорачува согледување на целата скала на мотивирачките фактори, со чија комбинација би се постигнале најдобрите мотивирачки резултати.

Според ***посебната Хипотеза 2***, *„ако лидерот во рамките на обликувањето на своите вработени афирмира систем на стимулативно наградување (материјално и нематеријално), во тој случај се очекува поттикнување ефикасно и ефективно извршување на работните задачи“*.

Во праксата доста често се користи мотивацијата базирана врз стравот, што особено се однесува на намалување на можоста за уживање во материјалните бенефити. Менаџерот има можност да казни некого, да му намали плата, бенефиција, да му даде отказ, па тоа врз вработениот дејствува како мотивација да работи подобро. Но, бидејќи вработениот работи континуирано под стресна ситуација, тој не само што нема да има доволно желба и волја за работа, туку, доколку му се понуди некое друго работно место, тој веднаш ќе го напушти претходното работно место.

Наспроти ова, постои мотивацијата базирана на задоволство. Тоа е најсилен облик на мотивацијата. Тука парите се во втор план, а посветеноста на работата во преден, бидејќи вработениот од таа работа го црпи своето задоволство и својата среќа.

Како стимулативни средства за зголемување на мотивација најчесто се користат: пари, признанија, одмор, доделување на дел од акциите, сакана работа, напредување, слобода, личен развој, забава, подароци и слично. Понатаму, постојат различни варијации како: плаќање на стипендии за дошколување, со што вработениот би стекнал поголемо знаење, поголема плата и подобро работно место. Воведување на флексибилно работно време, би било добро за млади работници како и за млади родители. Притоа, доколку вработениот доцни на работа, поради свои причини, тоа би го надокнадиле со подолго останување после работно време. Можност да се работи и во недела, така што ќе се добие поголем број на слободни денови. Доделување награда на заслужен работник. Може да се прогласи работник на годината, а како награда може да се испрати на бесплатен одмор или да му се додели некоја друга бенефиција.

За помали награди можат да се сметаат: плаќање вечера во ресторан, со можност да присуствува и некој од врвното раководство; да се обезбедат бесплатни карти за спортски натпревар, театар, опера, циркус, посета на базен. За децата на вработените може да се доделат стипендии или пак гаранција за доживотно работење, доколку за тоа постои услов.

Сепак, со цел да се увиди што е тоа што вработените најмногу ги мотивира, треба да се дознае од директната комуникација со вработените. Кога се работи за големи компании, тогаш менаџерите од пониско ниво треба да предлагат работници кои заслужуваат награди, како и методи со кои ќе се стимулира работењето на останатите вработени. Притоа мора да се води сметка да се наградуваат вистински луѓе, односно луѓе кои го заслужуваат тоа.

Секоја награда, доколку е јавна, треба да биде образложена. Сите вработени, треба да знаат зошто наградата е доделена и какво е тоа однесување, кое и понатаму ќе доведе до добивање награди и признанија. На овој начин, ќе се стимулира позитивното однесување

на вработените, а од друга страна ќе се избегне љубомората и озборувањето кај другите вработени.

Можни се одредени грешки при стимулативното наградување, меѓутоа доколку ги има, тие треба јавно да се признаат, со што би се ставило на знаење дека, секое правилно однесување нема да остане ненаградено и незабележено од страна на врвниот менаџмент. Секоја работа има свои специфични барања, кои континирано се менуваат во поголем или помал обем.

Мотивирањето, наградувањето, казнувањето го прават своето, но сепак врвниот менаџер треба почесто да слегува во различни сектори (производство, маркетинг, продажбата), за да утврди што се случува на теренот. Можно е сè да се испланира до детаљ, да се вложат и средства и време и труд за да се оствари зацртаното, а нељубезноста на вработениот сè да уништи. Заради тоа, успешните менаџери практикуваат да поминат одредено време во производството или продажбата.

На тој начин, тие не само што се запознаваат со проблемите кои се јавуваат, туку создаваат близок однос со вработените, а воедно стануваат пример за вработените. Доколку менаџерот може во секој момент да ја утврди одговорноста на секој од вработените, за извршување на работните задачи, тогаш можностите за грешките се намалуваат. Сепак, тоа е многу мачен процес, кој тешко може да се реализира докрај, бидејќи е многу тешко да се утврди кој направил грешка и затоа е препорачливо работниците да се мотивираат правилно да ја вршат работата, а не да се оди на казнување доколку дојде до неисполнување на обврските.

На основа на наведеното, според ***генералната Хипотеза*** на трудот, „*ако лидерот на деловна организација се грижи за мотивите на своите вработени, во тој случај се очекува да се создадат позитивни услови за ефикасно функционирање* ***во работниот делокруг*** *на деловната организација“*.

Ефикасноста и ефективноста на вработените во организацијата зависи директно од системот на комуникација, мотивација и соработка помеѓу лидерот и работниците. Колку

повеќе менаџментот на организацијата вложува, секторски, но и целокупно на организациско ниво во овој домен, толку повеќе се очекува покачување на нивото на продуктивност на секој вработен и организациски, целокупно.

1. ОСНОВИ НА ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИСКО ДЕЛУВАЊЕ

1.1.Особености и концепт на лидерство

Постојат поголем број дефиниции на лидерство, меѓу кои првиот кој посочува на ваквото значење и изучување на овој феномен е Ралф Стродил (Ralph Strogdill). Додека пак, во рамките на стручните лица и експерти кои имплементирале свои теоретски размислувања во обид за прецизно дефинирање на лидерството и важноста на лидерството, Робинсон (Robinson), истакнува дека лидерството е способност да се влијае на другите со цел остварување на однапред поставени цели.

Фриман (Freeman) пак, вели дека тоа е процес на наредување и влијателно однесување врз активностите на членовите во организацијата. За разлика од нив, Стонер (Stoner) смета дека лидерството е процес со кој дејноста и активностите на членовите во организацијата се насочува кон реализација на задачите.

Според тоа, за начинот на опсервација, лидерството е исклучително ново нешто, додека пак, поимот и дефинирањето, потекнува многу оддамна. Поради тоа, потребно е прецизно и детално да се дефинира, истакнувајќи што точно се подразбира под лидерство[1].

Лидерството како поим, најпрво се појавува во нееконмските општествени теории и по тие теории лидер е лице кое, со свои зборови, личен пример, исклучително влијае на однесувањето, размислувањето, перцепирањето на значаен број на луѓе, односно на самото опкружување. Постојните теории за лидерството сепак, не се

[1] Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ.(2009): Менаџмент на човечки ресурси, Скопје, Економски факултет; стр. 78.

ограничуваат само на политичко лидерство. Сите дефиниции на лидерството, укажуваат на три клучни елементи во одредување на поимот лидерство[2]:

- Лидерството подразбира нееднаква распределба на моќ – организациска моќ(моќ на наградување, легитимација), лична моќ(експертска моќ, референтна моќ).
- Лидерството е способност на различни начини да се користат различни облици на моќ со цел да може да се влијае на однесувањето на следбениците, каде што влијанието се дефинира како секоја активност која може да предизвика одредена промена.
- Етика – етичко и продуктивно однесување почитувајќи ги нормите и правилата на организацијата.

Меѓутоа, лидерството како такво, во себе носи и одредена доза на парадокс. Ваквиот парадокс се темели на фактот што лидерството потекнува единствено од моќта. Наместо тоа, најчесто се случува да се тежнее кон создавање сопствена моќ.

Комплексноста на лидерството се темели пак, на потребата за ефикасно да се комбинира способноста на влијание на следбениците и претприемничката иницијатива. Улогата на лидерот доаѓа до израз во однос на потчинетите – раководители, во односите со клиентите, но исто така е присутна и на полето на дефинирање на бизнис-политиката и одредување на насоката во која треба да се движи самата организација.[3]

Од голема важност е да се истакне фактот дека лидерството и раководењето не претставуваат ист поим, и покрај фактот што лидерството се доведува во врска со раководењето, претставувајќи исклучително важен елемент во менаџментот. Сепак, менаџментот како што веќе е познато, подразбира раководење и со материјалните

[2] Ogawa, R. T., & Bossert, S. T. (1995). Leadership as an organizational quality. Educational Administration Quarterly, 31(2),p. 14-15.
[3]Аџиќ, С. (2007) „Лидерство“, Белград, стр.63.

ресурси, додека лидерството стриктно се однесува на активностите на раководење на човечките ресурси.

Современите предизвици за управување со човечкиот капитал произлегуваат од околностите и комплексноста на работата во современите претпријатија. Денешните претпријатија особено се разликуваат во однос на претпријатијата на почетокот на минатиот век. Главни генератори на промените, пред сè, се промеливото опкружување и услови на работење, технолошката револуција, динамичноста на економските односи, промената на вредностите и потребите на потрошувачите. Во рамките на овој процес се комбинираат различни начини и средства на работа, дури и самиот човек – кој претставува клучен елемент во процесот на раководење и делување, исто така е подложен на континуирани промени. Според Вујич, современ менаџер е оној кој мора да примени вештини на работа со помош на кои не само што ќе го раководи процесот туку и ќе влијае на развивање на талентот на своите вработени.[4] Сепак, брзиот начин на живот поставува нови граници при третирањето на човечкиот капитал, давајќи му сосема нова и приоритетна улога во економската успешност на деловниот систем и целокупната современа економија.

Иновативноста, креативноста на целокупниот работен процес како и успешноста на работниот систем зависи од најелитниот ресурс – човекот. Токму луѓето се тие кои се креатори и создавачи на новите технички, технолошки и организациски решенија, нови вредности и нови односи во рамките на претпријатието.[5]

Поставувањето новитети и следењето трендови во раководењето на претпријатието, поставувањето на ефикасна и ефективна стратегија за производство и пласирање, како и водењето успешна конкурентска политика, претставува предизвик кој во 21-от век овозможи креирање на лидерската позиција како приоритетна за поттикнување и развој на претприемачки дух во димензиите на претпријатието, и пошироко.

Лидерскиот концепт посочува на потреба од поставување нова раководствена парадигма, односно поинаков начин на управување и функционирање на претпријатието.

[4]Vujić, V.(2004), Menadžment ljudskog kapitala, Sveućilište u Rijeci, Rijeka, p. 34.
[5]Mayers, P., S.,(1996), Knowledge Management and Organizational Design, Butterworth-Heinemann Publishing, 1996, p. 19.

Промените, во најголема мера иницираат стекнување поинаква улога и начин на управување и функционирање на претпријатието.

Главната суштина на лидерството е создавање дополнителни вредности во претпријатието, односно негување на посебноста на секој од вработените со цел создавање реален простор за нивно целосно изразување и афирмација. Лидерството како концепт, според Стјуарт (Stewart), најчесто го остварува преку:

- Поддршка на усвојување и делење на информации и стручност.
- Поттикнување на поединците да го користат своето знаење и стручност.
- Овозможување иновација и креативност при извршување на работните задачи, односно охрабрување на нови идеи.
- Претставување на интересот на тимовите – поединците.

Концептот на лидерството има за цел, преку своето влијание да овозможи создавање услови за постигнување успешна програма за креативно и иновативно изразување на секој вработен, како и ефективно ниво на работење и остварување на високи резултати. Лидерството преку „инспиративност, менторство, давање на пример, сè со цел остварување на доверба и почитување, кохезивна и креативна култура, поставена на основа на визијата, верувањето, целите на самото претпријатие, овозможува постојано придвижување на позитивна енергија, но и позитивни резултати во претпријатието.[6]

Целта на лидерството се состои во трансформација на организацискатa култура на претпријатието во таква која ќе биде заснована на секојдневна циркулација на знаење, информации, конкурентска предност, како и поттикнување на поединечниот успех и афирмација на личноста, насочени кон постигнување на дополнителна вредност за претпријатието. Влијанието на успешното лидерство, коешто, пред сè е фокусирано на искористување на постојните човечки ресурси во претпријатието, на самиот крај резултира со зголемување на продуктивноста на организацијата, зајакнување на иновативноста, унапредување на креативноста на вработените и слично.

[6]Pržulj, Ž,(2005) Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znajem, Zbornik radova: Knowledge management, Fakultet za menadžment „Brača Karic“, Beograd, стр. 7.

Слика 1: Концепт на лидерство за поттикнување конкурентска предност



Извор: Pržulj, Ž,(2005) Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znajem, Zbornik radova: Knowledge management, Fakultet za menadžment „Brača Karic“, Beograd, p. 8.

1.2.Карактеристики и особености на лидерот

Лидерството и лидерот претставуваат пропратен сегмент на секој нов текст, теза или учебник во доменот на современиот менаџмент, успешно раководење со претпријатието како и поттикнување на претприемачки дух. Честопати постои дилема помеѓу поимот лидерство, раководство, менаџмент, на основа на што честопати се разбираат како

синоними. Сепак, суштинската разлика овозможува истакнување на лидерството и лидерот како концепт кој промовира преземање иницијатива, заложба на еден во името на сите и обратно. Лидерот има за цел промовирање на однесување и односи во претпријатието кои ги заменуваат формалните односи и однесување на вработените, како и поставување на моќта не како орудие за исполнување на работните задачи, туку како патоказ за трансформација на првобитната состојба во поуспешна.

Според Нортхаус (Northaus), лидерството претставува способност на водење, односно способност на една личност да влијае на другите луѓе, така што тие заработуваат и придонесуваат преку вложување напор насочен кон остварување на целите на претпријатието.[7]

Лидерот претставува личност којашто, во поширока смисла на зборот, е способна да влијае на луѓето и воедно да ги насочува кон одредени промени и адаптација во претпријатието, односно да иницира континуирана променливост на околината и условите за работа, во согласност со моменталните трендови на успешно раководење и остварување на позитивни резултати. Лидерот е способен за влијание врз другите луѓе, како и нивно насочување кон остварување на поставените цели, поточно кон реализирање на визијата на претпријатието. Лидерот се поврзува со поседување супериорни перформанси кои се поврзани со изграден кредибилитет на личноста, а сепак станува збор за личност којашто е достапна за комуникација, разрешување пројавени предизвици на секое ниво и воедно тимско делување.

Според Јовановиќ, лидерот ја насочува активноста на групата кон заедничката цел. Тој дополнително влијае на поставената рамка на менаџментот на претпријатието, поставувајќи ја истата на ниво коешто е достапно и подеднакво разбирливо за сите. Лидерот, всушност го дава дополнителниот елан и колективен напор на работната група за остварување на придвижувачки резултати, резултати кои ветуваат во име на иднината на претпријатието.[8]

[7]Northaus, P., (2008), Liderstvo, teorija i praksa, Data Status, Beograd,стр. 27.

[8]Jovanović, P., (2005), Menadžment – Teorija i praksa, FON, Beograd, стр. 47.

Според Суботич, главната одлика на лидерот е ослонување на управувањето на претпријатието преку внимателно набљудување на околината. Сепак, не станува збор за форсирање на големи скокови на основа на подготвен план, туку по пат на остварување на директен контакт со секој од вработените. Лидерот го фаворизира поединечниот однос со цел да го извлече најдоброто од своите вработени. Сепак, различни автори на различен начин ги доживуваат особеностите на лидерот. Најчесто лидерот ги поседува следниве карактеристики:[9]

- Поставува однос помеѓу поединецот и групата.
- Има харизматска способност за привлекување на јавното мислење.
- Поставува визија за организацијата на основа на која се раководат вработените.
- Навремено тежнее да ги утврди промените кои е потребно да се извршат, со цел да се достигне поставената визија.
- Личност којашто во приоритет го поставува чувството на одговорност, почит, уважување, позитивен пристап и одлучност во своето секојдневие.

Општ став на академската заедница е дека за лидерството и лидерот има толку дефиниции и карактеристики колку што има и луѓе кои се занимаваат со тоа.

Сепак, иако лидерството и лидерот промовираат еднаквост, и во овој случај на раководење постојат подредени членови на групата кои овозможуваат овој процес да биде реално остварлив. Лидерот е тој кој во одреден сегмент има одлучувачка улога во распределбата на моќта помеѓу него и членовите на групата. Додека пак, поради легитимноста на моќта за издавање директиви, лидерот може и на други начини да оствари влијание кон своите подредени.[10]

Во денешните современи услови на раководење, познато е дека функцијата на

[9]Subotič, D., (2008), Inovativni menadžment u politici, Beograd, стр. 34.

[10]Petkovič, M., Janičijevič, N., Bogičevič, Milkič, B.(2009), Organizacija i menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, стр. 3.

лидерот доживува и одредени „трансформации“. Имено, позицијата на лидерот, во ниту еден случај не се потврдува со контрола и казнување на подредени, туку со практични активности и решавање на конкретни задачи со следбенците. Лидерот, својот углед не го заснова на заплашување на вработените, туку на основа на своите способности и вредности, своите идеи и визија, како и своите вештини и резултати.

1.2.1. Компетенции на лидер – „role model“

Во своето деловно секојдневие, лидерот има за цел:[11]

- Претставување објективна слика на реалноста.
- Обликување на визијата и утврдување стратегија за развој на претпријатието.
- Придобивање и активирање на вработените во правец за остварување на проектирани цели и задачи.
- Создавање поволна клима и соработнички однос во рамките на претпријатието.

Без јасна визија и добра стратегија, лидерот не може да претставува добар пример за останатите вработени во претпријатието. Лидерот е насочен кон преземање активности насочувајќи ги кон обезбедување поволен амбиент за работа и негување добри меѓународни односи во организацијата (флексибилен принцип на соработување).

Иако станува збор за поставување на однос на зависност и подреденост, сепак лидерот како пример за своите вработени иницира средина во чии рамки се обидува да го сфати светот на своите вработени. Тоа значи, односите кои се поставуваат, во одредена мера креираат и доброволна основа на комуницирање. Сепак, енергијата на лидерот е таа којашто поставува позитивна клима од која вработените црпат сила за успешно реализирање на своите работни задачи. Лидерот креира визија, ја мобилизира енергијата на своите вработени во насока на остварување на таа визија, но исто така и реализира одредени промени кога организациската средина и култура ќе го побара истото.[12]

[11]Guastello, (2007), S. J.Nonlinear dynamics and leadership emergence. Leadership Quarterly, 18, стр. 359.

[12]Sperry, Len, (1997), Psychology Journal: Practice and Research (49), p. 272.

Како интегрален дел од менаџментот, лидерството се занимава со луѓето, нивното однесување, нивниот потенцијал и можности за стимулирање на резултатите. Лидерот како пример за останатите, не учествува самостојно при креирање на целите на претпријатитето, во тоа се вклучени сите вработени. Тој се ослонува на човечките ресурси, односно верува на луѓето и на нивните потенцијали. Исто така, настојува да ги следи промените во претпријатите и да обезбеди неопходно прилагодување на истите.

Позитивниот пример кој го остава лидерот во претпријатието потекнува од тоа што тој треба да биде добар психолог, добар комуникатор и аниматор, да знае да работи со луѓето, да ги убеди да одат напред кон остварување на поставените цели. Лидерите мораат да бидат и добри визионери и прогнозери, со цел да можат точно да ги предвидат идните потреби на претпријатието како и акции кои е потребно да се реализираат.[13]

1.3.Теоретска рамка на компетенции наконцепт - лидерство

1.3.1. Теорија на особини и лични компетенции

Теоријата на особини и лични компетенции за појдовна точка ги има токму карактерните особини на лидерот. Едно од главните прашања коешто долго време привлекувало внимание на истражувачите е токму во областа на лични особини на лидерот, кои го разликуваат од останатите луѓе. Првите студии кои делувале во оваа насока, својот фокус го насочиле кон токму кон личните особини на лидерот. Главната претпоставка била дека некои луѓе се „родени лидери“, односно дека лидерството е вроден талент. Тоа значи дека постои реална можност да се идентификуваат особините и компетенциите кои го чинат лидерот, односно особини кои ги поседуваат лидерите а не ги поседуваат „обичните луѓе“.

[13]Howell, Jon P.,(2012),Snapshots of Great Leadership. London, GBR: Taylor and Francis, 4–6.Jovanović, P.,(2005), Menadžment – Teorija i praksa, FON, Beograd, p. 67.

Доколку би се идентификувале тие особини, во тој случај многу едноставно ќе можат да идентификуваат луѓе за позиција на која ѝ е потребен лидер.[14]

Табела 1: Особености и лични компетенции на лидерот

Особини кои ги имаат лидерите	Опис
Мотивација	Висока желба за успех, амбиција, иницијатива, енергија
Чест и морален интегритет	Сигурност, доверба
Самопочит	Верување во сопствената вредност
Когнитивни способности	Способност да се прифати, преработи и интрпретира голема количина на информации
Креативност	Оригиналност
Желба за водство	Волја да се стане лидер
Флексибилност	Способност за адаптирање во различни ситуаци

Извор: Ackerman, P. L., Humphreys, L. G.,(1990),Individual differences in industrialand organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*,Vol. 1 (2nd ed.), Palo Alto: Consulting Psychologists Press,p. 224.

Истражувањата кои се вршеле во овој правец се одвиваат на два начина: споредување на, од една страна, особини на лидерите со луѓето кои не се лидери, и од друга страна, споредување на успешните и неуспешните лидери. Сите истражувања кои се вршени во овој правец не успеале да откријат ниту една особина која би ја имале единствено

[14] Ackerman, P. L., Humphreys, L. G.,(1990), Individual differences in industrialand organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*,Vol. 1 (2nd ed.), Palo Alto: Consulting Psychologists Press, p. 45.

лидерите. Тоа значи дека лидерите немаат особини кои би ги разликувале во целост од обичните луѓе, така што овој начин не е доволен за целосно препознавање на лидерот. Издвоени се особини кои ги поседувале сите (речиси) лидери, како што се: самодоверба, отвореност, интелигенција, сепак е јасно дека овие особини ги поседуваат и оние луѓе кои немаат предиспозиција на лидер. Исто така, особено е интересно дека некои од овие особини, како што е самодоверба, можат да бидат последица, а не причина за добивање лидерска позиција во едно претпријатие (така на пример, личноста може да стекне самодоверба откако ќе биде поставена на лидерска позиција)(Arveyet al., 2006: 5).

Општ заклучок е дека постојат особини кои е навистина пожелно да ги поседуваат личностите кои имаат аспирации да бидат поставени на лидерски позиции. Поседувањето на одредени особини, сепак, е потребен, но не и доволен услов за некој да стане лидер, пред сè успешен лидер. Некои особини, ја зголемуваат веројатноста дека некој ќе стане лидер, сепак не се гаранција за тоа.

1.3.2. Теорија на однесување

Имајќи предвид дека е невозможно да се изолираат особините на лидерот како негово ексклузивно право, се поставува прашањето, дали можеби постои нешто што е специфично во однесувањето на лидерите? Главната претпоставка од која тргнуваат и бихевиористичките теории (теорија на однесување) е дека доколку не можат да се идентификуваат особините кои се специфични за лидерите, тогаш можат да се препознаат однесувањата кои ги исполнуваат лидерите. Оваа претпоставка, во своите рамки има особено значајно ветување, односно, доколку можат да се идентификуваат специфични однесувања на лидерите, тогаш луѓето можат да го научат и да го усвојат тој начин на однесување, со што се создава можност за образование и тренинг на лидерите.[15]

Истражувањата, сепак, повторно покажале дека не можат да се идентификуваат специфични однесувања на лидерите, кои би биле единствени само за нив, издвојувајќи ги од останатите луѓе. Иако оваа теорија во целост не ги остварила своите замисли, сепак дава

[15]Barrick, M. R., Stewart, G. L., Piotrowski, M., (2002), Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation amongsales representatives. *Journal ofApplied Psychology, 87(1)*,p. 45.

одредени резултати, особено во идентификувањето на различните стилови на однесување на лидерите.[16]

Спроведените истражувања, сепак посочуваат дека можат да се идентификуваат различни стилови на однесување на лидерите и дека истите можат да се класифицираат на различни начини и на основа на различни критериуми.

Првата и наједноставна класификација на стилови на однесување на лидерите се: автократски, демократски и либерален.

Автократскиот стил на однесување на лидерот се карактеризира со отсуство на каква било партиципација на подредените. Во овој случај, лидерот самостојно донесува одлуки и презема одговорност за последиците од донесените одлуки. При овој вид на однесување, лидерот многу строго се однесува со своите вработени и строго ги насочува во процесот на спроведување на задачите.[17]

Демократскиот стил на однесување подразбира дека лидерот иницира дискусија со своите подредени, но сепак истата ја насочува според потребите кои самиот ги има замислено. За време на спроведувањето на одлуката, лидерот дозволува значителен степен на автономија на вработените.

Либерален стил на однесување на лидерот означува повлекување на лидерот од процесот на одлучување, препуштајќи им на членовите на организацијата самостојно да одлучуваат. Тој е незаинтересиран за спроведување на одлуките претпоставувајќи дека вработените ќе преземат потполна иницијатива во тој процес.

[16]Bass, B. M., Bass, R.,(2008),The Bass handbook of leadership: Theory, research, andmanagerial applications (4th ed.). New York: Free Press, стр. 156.

[17]Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J.-A., Kilcullen, R. N.,(2000), Examination of re- lationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. Journal of Applied Psychology, 85(6),p. 842-843.

1.3.3. Теоријата Херси–Бланшард

Херси–Бланшардовиот модел на лидерство поаѓа од идејата дека стилот на лидерство мора да се прилагоди на состојбата на следбеникот. Овој модел поаѓа од два основни стила на лидерство:[18]

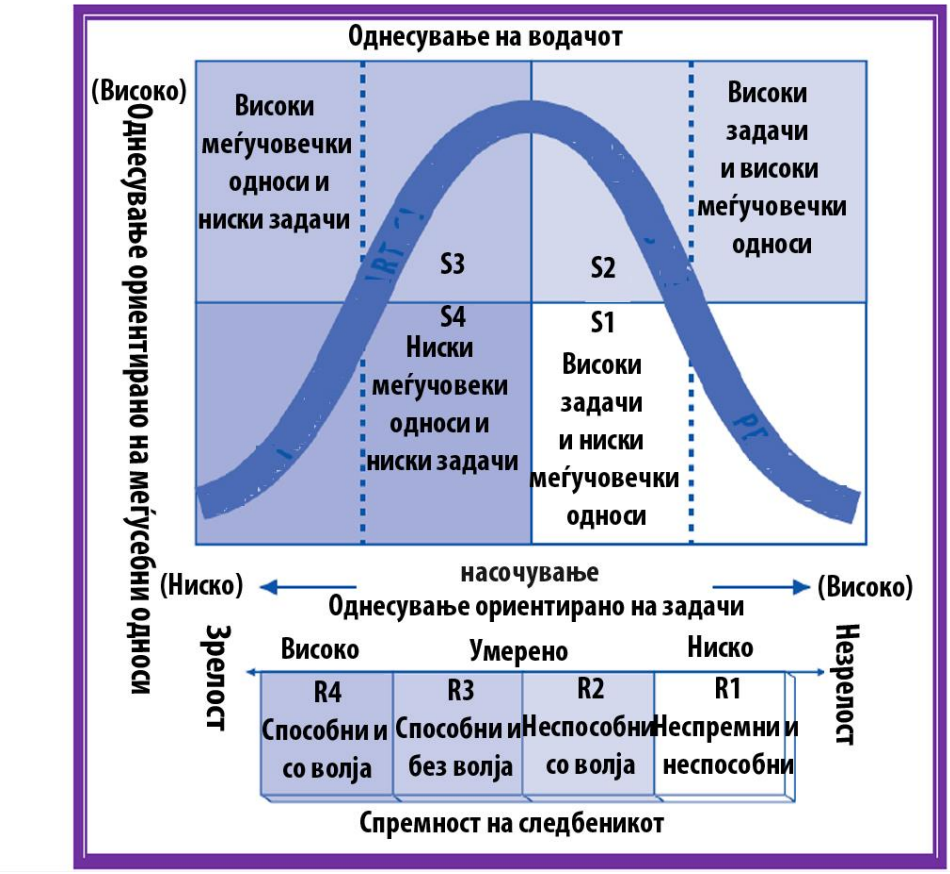
- Стил на задачи – лидерот организира работни задачи за членовите на претпријатието и притоа објаснува зошто, како и кога истите треба да бидат исполнети.
- Стил на меѓучовечки однос – лидерот има блиски односи и отворена комуникација со вработените.

Главната варијабла по која се водат авторите на оваа теорија е „зрелоста на следбеникот“. На основа на нивните истражувања, таа вредност се состои од две компоненти: спремност (мотивација) како и способност (знаење и искуство) да се остварат работните задачи. Всушност, податоците од истражувањата покажуваат дека следбениците (вработените) со зголемување на зрелоста стануваат поспособни и поспремни за остварување на задачите во претпријатитето. Лидерот мора да има свој стил на водење на односите со луѓето како и да го прилагоди нивото на зрелост којашто ги води луѓето. Доколку следбениците имаат слаба спремност и мотивација, лидерот мора да овозможи интерперсонална соработка, односно да примени меѓучовечки однос. Доколку вработените имаат ниско ниво на способност да ги остварат работните задачи лидерот мора да им овозможи работна поддршка, односно да примени стил на задачи.

Херси (Hersey) и Бланшард (Blanchard) идентификувале четири основни ситуации во кои постои можност да се пронајдат следбениците во однос на нивната зрелост и четири стила на водство, кои треба да се применат во соодветна ситуација (Слика 2).

[18]Hersey, P., Blanchard, K. H., (1969), An introduction to situational leadership. Training and Development Journal, vol. 23,стр. 27-28.

Слика 2: Херси–Бланшардов модел



Извор: Hersey, P., Blanchard, K. H., (1969), An introduction to situational leadership. Training and Development Journal, vol. 23, стр. 32.

Според Херси (Hersey) и Бланшард (Blanchard), дефинирани се четири стила на лидерство:[19]

[19]Ибид, стр. 33.

- S1 – разговорен стил (висок степен на насоченост кон целите, а низок кон градење меѓусебни односи – лидерот организира работни задачи за членовите на организацијата и објаснува зошто, како, кога да ги остварат.
- S2 – продажен стил (висок степен на насоченост кон целите и кон изградба на меѓучовечки односи (директивно и однесување со поддршка).
- S3 – партиципативен стил – насоченост кон висок степен на меѓучовечки односи, а низок степен на грижа за реализација на целите – лидерот и следбениците учествуваат во донесувањето на одлуките).
- S4 – делегирачки стил (низок степен на насоченост кон целите и кон изградба на меѓучовечки односи – лидерот дава малку наредба и поддршка).

Во зависност, пак, од зрелоста и спремноста на следбеникот нешто да направи, постојат дополнителни четири нивоа (R1, R2, R3, R4).

Преку комбинирање на перформансите на различните лидерски стилови и спремноста на следбениците нешто да сторат, Херси (Hersey)и Бланшард (Blanchard)дошле до следниов заклучок:

- Разговорниот стил на лидерство е применлив кога спремноста на следбеникот е на ниво R1 (кога на следбениците им е потребна наредба, а овој стил тоа го овозможува).
- Продажниот стил е применлив кога спремноста на следбеникот е на ниво R2 (насоченост кон задачата, но е компензаторски – дава поддршка на следбениците да го сторат тоа на што се спремни, но истите немаат соодветна способност).
- Партиципативниот стил на лидерство е применлив кога спремноста на следбеникот е на ниво R3 (тој е најефикасен и ги решава мотивациските проблеми на следбеникот).
- Делегирачкиот стил на лидерство е применлив кога спремноста на следбеникот е на ниво R4 (висока мотивација на следбеникот и спремност за извршување на задачата).

1.3.4. Модел на партиципација на лидерот

Моделот на партиципација на лидерот е фокусирана на стилот на кој лидерот донесува одлуки. Овие автори поаѓаат од претпоставката дека лидерите имаат на располагање различни стилови на одлучување кои е потребно да се применат во различни ситуации. Ниту еден стил на одлучување не е идеален, туку е соодветен за одредена ситуација. Овој модел на лидерство настојува да открие кои фактори го одредуваат изборот на одлучување на лидерот и воедно да ги препознае можните стилови.[20]

Изборот на стил на одлучување на лидерот зависи од два критериума: квалитет на одлука и посветеност на вработените. Стилот на донесување на одлуки е потребно да зависи од потребниот квалитет на тие одлуки. Квалитетот на донесените одлуки, пак, се мери со нивното влијание на перформансите на претпријатието. Стилот на одлучување мора да биде прилагоден на потребата за посветеност на вработените во спроведувањето на тие одлуки.

Врум(Vroom) и Јаго(Jago) идентификувале четири стила на донесување на одлуки: автократски (A), консултативен (C), групен (G), делегиран (D).

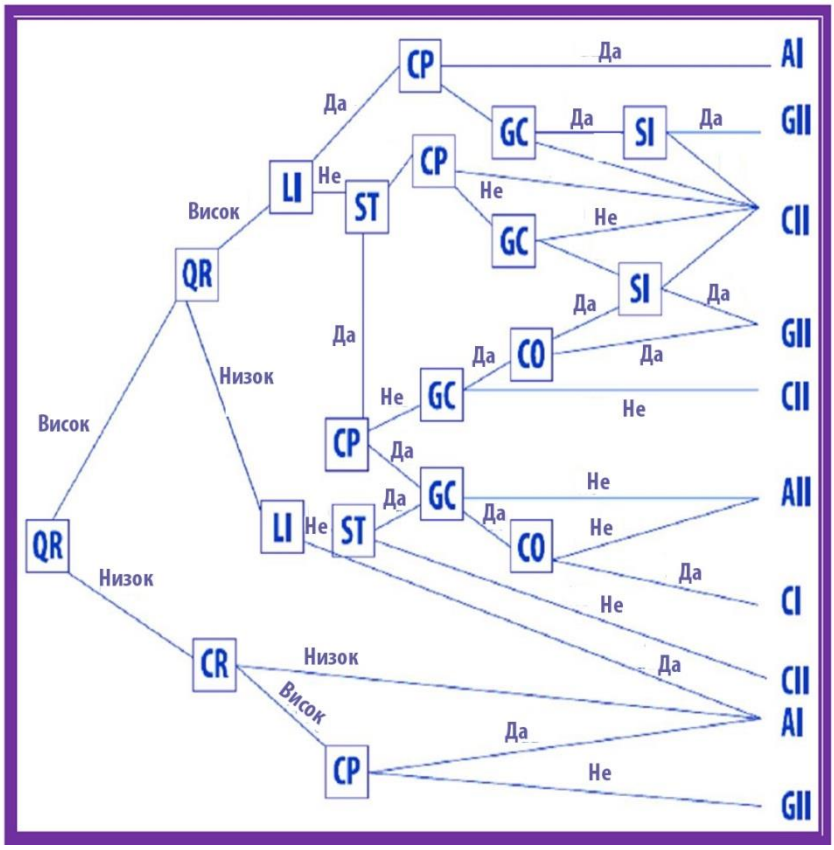
Тие меѓусебно се разликуваат во стиловите на одлучување во две ситуации:[21]

- кога одлуките се донесуваат на релација лидер – поединец и
- на релација лидер – група

На основа на оваа разработка се доаѓа до основните стилови на одлучување во индивидуалните и групните ситуации за донесување на одлуки (Слика 3).

[20]Vroom, V. H., Jago, A. G., (1995), Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. Leadership Quarterly, vol. 6, p. 32.
[21]Ибид, str. 174.

Слика 3: Модел „лидер – партиципација“



Извор: Vroom, V. H., Jago, A. G., (1995), Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. Leadership Quarterly, vol. 6, стр. 174.

Оваа теорија поставува 5 стила (AI, AII, CI, DI), чии карактеристики можеме да ги видиме во табела 2.

Табела 2: Стилови на одлучување со карактеристики

Индивидуална ситуација на одлучување	Групна ситуација на одлучување
AI: Лидерот сам донесува одлуки или решава проблеми користејќи ги информациите со кои располага	AI: Лидерот сам донесува одлуки или решава проблеми користејќи ги информациите кои ги има
AII: Лидерот собира информации од членоив и на организацијата и донесува самостојно одлуки	AII: Лидерот собира информации од дчленовите на групатаи потоа донесува самостојно одлуки
CI: Лидерот го дели проблемот со соработникот и разменува идеи и сугестии. Понатаму, донесува одлука која може но и не мора да го одразува мислењето на соработникот	CI: Лидерот го споделува проблемот со сите членови на групата и од нив собира мислења и сугестии. Понатаму, донесува самостојно одлука. Одлуката може но и не мора да го одразува мислењето на членовите на групата
GI: Лидерот го дели својот проблем со соработникот и во отворена и слободна комуникација заеднички доаѓаат до решение	CII: Лидерот го дели својот став со соработниците во групата. Тој собира идеи и сугестии за време на групната дискусја, а потоа донесува самостојно одлука. Олдуката може, но и не мора да го одразува мислењето на членовите на групата
DI: Лидерот делегира авторитет но и одговорност на еден од соработниците во врска со донесување на одлуката. Ја поддржува секоја негова одлука	GII: Лидерот го дели проблемот со членовите на групата каде што заеднички се оценуваат алтернативите и се поставува консензус решение. Лидерот не се труди по секоја цена да го наметне својот став

Извор: Извор: Vroom, V. H., Jago, A. G., (1995), Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. Leadership Quarterly, vol. 6, стр. 176.

1.3.5. Модел на патоказ – цел

Теоријата патоказ – цел поаѓа од четири стила кои лидерите ги применуваат во своето делување. Роберт Хаус (Robert House) ги дефинира следниве лидерски стилови:[22]

- Директен стил – лидерот јасно им посочува на следбениците (вработените) што се очекува од нив, што треба да сторат и на кој начин да го сторат тоа.
- Стил на поддршка – лидерот е пријателски насочен кон соработниците и покажува интерес за нивните потреби и желби.
- Партиципативен стил – лидерот се консултира со следбениците и користи нивни сугестии во процесот на донесување одлуки.
- Стил на постигнување – лидерот поставува предизвикувачки цели и очекува од следбениците да настојуваат да ги остварат.

Особено значајно влијание на последиците на одреден стил на однесување на лидерот имаат карактеристиките на опкружувањето. Помеѓу карактеристиките на опкружувањето особено се истакнуваат следниве: структурираност на задачата, формален систем на авторитет и работна група. Следниве карактеристики на следбениците имаат свое влијание на ефикасноста на стилот на лидерот:[23]

1) Директивниот стил е поефикасн кога задачите се неструктурирани и нејасни, отколку кога се структурирани и јасни.
2) Стилот на поддршка резултира со задоволство на следбениците кога остваруваат структурирани задачи.
3) Директивниот стил е лошо прифатен од страна на следбениците кои се искусни и имаат високи компетенции.
4) Вработените со интерен локус на контрола се задоволни со партиципативниот стил.
5) Стилот на постигнување ги зголемува очекувањата на вработените дека

[22]House, R. J., (1996), Path–goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory, Leadership Quarterly, vol. 7, стр. 324.
[23]Ибид, стр. 326.

совложениот напор можат да се постигнат нејасните и неструктурирани задачи.

Појдовна претпоставка на оваа теорија е дека основната задача на лидерот е да им овозможи на следбениците, вработените на претпријатието да ги остварат своите задачи и цели. Притоа, лидерите можат да користат различни стилови на однесување, но тие ќе бидат ефикасни на различен степен. Ефикасноста на лидерот зависи од тоа во која мера неговиот стил е прилагоден на ситуација која детерминира два основни фактори: опкружување и следбеници.

На основа на оваа теорија лидерите мораат да бидат способни да се прилагодат на ситуациите преку комбинирање на различни стилови на водство, како и нивното однесување треба да биде прифатливо за вработените, бидејќи сето тоа резултира со зголемување на нивната мотивација.

2. ПРЕДИЗВИЦИ НА ЛИДЕРСТВОТО

2.1.Етичка димензија на лидерството

Етичкиот однос на лидерот произлегува од неговата наклонетост кон секој од вработените подеднакво, како и поставување начин на однесување кој и самиот го применува.

Етичкото лидерство има за цел да промовира вистински вредности, односно да се работи она што е исправно. Главниот проблем на етичкото лидерство е дека е особено тешко да се дефинира што е „најправилно“ или „најисправно“. Од една страна, лидерот мора да донесува етички одлуки, додека пак од друга страна тој мора да ги насочува ставовите на вработените кон етичност и меѓусебна интеракција.[24]

Традиционално, лидерството има за цел зголемување на профитот на самата организација. Сепак, според теориите на 21-от век, лидерот, исто така има одговорност да обезбеди стандарди на морално и етичко однесување. Добриот лидер се однесува не само стручно туку и етички без оглед на трансформативната форма на лидерство.

Ефективните лидери, не само што се одговорни кон средината, исто така и ги поттикнуваат ставовите и вредностите во претпријатието да бидат во согласност со организациската култура. Етичкото лидерство има потреба од етички лидери. Доколку лидерите се етички насочени, тие ќе ги осигураат етичките практики кои се применуваат во рамките на претпријатието.[25]

Карактерот и интегритетот на лидерот водат кон обезбедување лични карактеристики кои го насочуваат лидерот кон етички верувања, вредности и одлуки.

[24] Reilly, E. C., (2006), The future entering: Reflections on and challenges to ethical leadership, Educational Leadership and Administration, 18, стр. 165.

[25] Trevino, L. K., Brown, M., Hartman, L. P., (2003), A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. Human Relations, 56(1),p. 7-9.

Индивидуалните вредности и верувања исто така имаат влијание врз етичките одлуки на лидерите. Токму на овој начин, лидерите ја користат својата социјална моќ за заедничко добро, отколку само за сопствен интерес.

Мотивираноста на околината претставува уште една карактеристика на етичките лидери. Мотивирањето вклучува поврзување на вработените на интелектуално и емотивно ниво, што значи дека заеднички придонесуваат за остварување на поставените цели. Охрабрувањето и грижата за личниот развој на вработените е една од најбитните карактеристики на етичкиот лидер.

Сепак, постојат различни култури, религии кои на различен начин ги дефинираат етичките вредности во секојдневието како и она што е добро, а што е лошо. Овие разлики не само што постојат во различни организациски структури, тие можат да се сретнат и во една иста средина. Токму тука, во најголема мера се увидува умешноста на лидерот, односно креирање соодветна средина кадешто секој ќе може да се пронајде и да се изрази себе си, а од друга страна, пак, поставување на заеднички норми и вредности на однесување кои овозможуваат поставување сопствен идентитет на една средина на делување.

Етичноста, во најголема мера може да се погледне во начинот на прифаќањето на одлуките на лидерот. Најдобрите лидери демонстрираат јасни цели и етичноста ја вметнуваат во лидерскиот стил и акција. Станува збор за промовирање на потребата од комуницирање и разменување информации, кадешто постои потреба од лична, професионална, етичка, како и легална обврска помеѓу сите вработени.[26]

Претпријатија најчесто имаат листа на правила кои се израз на етичките норми на внатрешната организираност и поставеност. Сепак, лидерот е тој кој придонесува за вистинско интегрирање на етичноста во секојдневието на работниот процес.

[26]Stansbury, J., Reasoned, (2009), Moral Agreement: Applying discourse ethics within organizations, Business Ethics Quarterly, 19(1), p. 38.

2.2.Емоционално лидерство

Преку анализата на успешен лидер, увидено е дека лидерите не се задолжително луѓе со висок коефициент на интелигенција, односно за успешно лидерство особено е важна и емоционалната интелигенција, односно способноста на лидерот да биде прифатен и да сочувствува со другите луѓе. На тој начин може да се увидат лидери чиишто следбеници и нивните желби и цели се во согласност со лидерите коишто имаат некоординиран тим. Суштината на емоционалното лидерство е пренесување на позитивна енергија на своите следбеници, преку инспирирање на остварување на заеднички цели. Упатувањето на лидерот на тој начин овозможува лесно пренесување на инспирацијата на вработените. Лидерите коишто делуваат инспиративно на вработените, создаваат ефект на резонанца. Тие самите претставуваат пример на она што го бараат од своите вработени.

Своето влијание лидерот го црпи од својата формална моќ, т.е. одредено место во хиерархијата, но и од својата референтна моќ т.е. вештината и способноста којашто ја поседува. Емоционално интелигентен лидер успева со своето влијание да обезбеди освојување на претпоставки, вредности и норми насочени кон постигнување на целите на организацијата. Таквите лидери делуваат уверливо и привлечно кога се обраќаат на вработените.

Емоционално интелигентните лидери се природни катализатори на организациски промени. Тие разбираат кога е потребна промена во организацијата, така што со леснотија се залагаат за трансформација.

Емоционално интелигентните лидери, исто така успешно управуваат со судирите во организација. Тие успеваат да разберат различни мислења на спротиставените страни и пронаоѓаат заеднички точки околу кои спротиставените страни се согласни. Вработените, на овој начин ги зацврстуваат меѓучовечките односи, што е од непроценливо значење.

2.3.Онлајн лидерство

Онлајн лидерство претставува управување со луѓето кога тие физички се одделени од лидерот и кога се осудени на писмена и дигитална комуникација. Иако информатичките технологии постануваат сè повеќе напредни, постојат и потешкотии при водењето на виртуелните тимови и тие најчесто се насочени на комуникација и нејзино соодветно разбирање. Сепак, усмениот директен збор не може да биде заменет со виртуелна технологија. Во вакви ситуации, стекнувањето доверба на следбениците и вистинското комуницирање е од суштинска важност.[27]

2.4.Меѓукултурно лидерство

Глобализацијата на пазарот и понатаму трае при што границите на пазарот практично повеќе и не постојат, при што самото лидерство мора да оди чекор со времето. На светскиот пазар, ефективните лидери мораат да ги почитуваат националните култури на другите земји и на тој начин да го одредат својот стил на лидерство во согласност со културните услови кои ги очекуваат неговите следбеници.

Потребно е да се истакне дека поголем дел од теориите за лидерство настанале во САД со проучување на луѓето од Северна Америка, на основа на одредени постојни предрасуди. Во овој случај се нагласува одговорноста на следбениците, а не и нивните права; се поттикнува задоволство, но не и посветеност кон обврските или алтруистичка мотивација; работата се става на главно место и се обезбедува ориентираност кон демократските вредности; се нагласува рационалноста а не духовноста, религијата или суеверието.

Многу студии за лидерство во културите коишто се вкрстуваат, упатуваат на обврска на лидерот да го прилагодува својот стил на лидерство на националната култура на различните земји во коишто делува:[28]

[27] Alimo-Metcalfe, B. and Alban-Metcalfe, J. (2002) 'The great and the good', People Management, Vol. 8, No. 1, 10 January, стр. 32–4.
[28]Bennis, W.G. and Nanus, B. (2005) Leaders: the strategies for taking charge. New York: Harper and Row, p. 56.

- Од корејските лидери се очекува да имаат татковски однос кон своите следбеници;
- Арапите сметаат дека е слабост доколку лидерите покажуваат љубезност или великодушност доколку тоа од нив не се бара;
- Од јапонските лидери се очекува да бидат понизни и често да говорат;
- Сандинавските и холандски лидери коишто издвојуваат поединци и јавно ги фалат, постои можност да ги доведат во неприлика тие поединци, но и нема да се произведе ентузијазам;
- Ефективните германски лидери се карактеризираат со висок степен на ориентираност на резултатот, низок степен на емпатија со вработените, ниско ниво на самозаштита, низок степен на тимска ориентираност, висок степен на автономија и висок степен на учество.

3. УЛОГАТА И ПОЗИЦИОНИРАНОСТА НА ЛИДЕРОТ ВО ДЕЛОВНАТА ОРГАНИЗАЦИЈА

3.1.Развој на концептот – лидерство во рамки на постојни организациски капацитети

Лидерите се препознатливи во своите единствени особини и однесување во рамките на деловната организација, сепак постои еден уникатен концепт во чии рамки секој од нив се карактеризира со поединечни заеднички облици на делување. Според тоа, во услови кога во рамките на организацијата се случуваат значителни промени, особено од аспект на стратешко делување и воедно креативно и иновативно изразување на вработените, во тој случај секој лидер е потребно да примени пет различни пракси на применето лидерство:[29]

1) **Посочување на вистинскиот пат (патоказ)**. Лидерите знаат дека доколку имаат

[29] Antoncic, B.,Hisrich, R., D., (2003),Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of small business and enterprise development, 10(1), p. 67-69.

за цел да добијат лојалност од страна на вработените како и постигнување на највисоките поставени стандарди, мораат да бидат пример и да демонстрираат однесување коешто понатаму ќе се очекува од сите вработени. Со цел ефективно да се обликува однесувањето и залагањето на вработените, потребно е да се воспостави пример од страна на самиот лидер во работното опкружување. Посакуваниот облик на однесување мора да се демонстрира секојдневно, а не повремено или во форма на изолиран случај, бидејќи на тој начин истиот нема да има ефект и применливост во секојдневниот работен процес. На овој начин лидерот ќе ја добие наклонетоста од страна на вработените како и правото да предводи.

2) Инспирирање со визија. Примерните лидери имаат визија и сни во врска со она што е потребно да се постигне во деловната организација. Лидерите во потполност се убедени дека со помош на своите способности можат да ја остварат секоја замисла. Секоја ефективна организација тежнее кон промени, особено од доменот на воведување на мотивирачки особини помеѓу вработените. Истото може да се постигне преку преземање на реални чекори, што се остварува преку поттикнување и инспирирање на вработените од страна на лидерот. Лидерите имаат моќ да ги менуваат работите, особено во насока на нови идеи, изуми и поттикнување на мотивирачки дух помеѓу вработените. Лидер без способност да влијае на другите, воопшто не е лидер, бидејќи нема да има способност да ги убеди своите вработени во својата визија. Сепак визијата не се наметнува, таа се потикнува кај вработените.

3) Предизвикување на процес. Една од суштинските особини на лидерот е да ризикува. Притоа, во услови кога во рамките на деловната организација ќе се појави потреба за преструктурирање и поставување нови стратешки насоки, лидерот секогаш ја поддржува иницијативата. Сето тоа може да се однесува во различни насоки, како на пример воведување на нова производна или услужна линија, или пак започнување на нов бизнис, при што лидерите одлично влегуваат во тек со новонастанатата ситуација и новите предизвици.Тие исто така се спремни да влезат во непознато. Лидерите трагаат по нови прилики, нови можности, раст и напредок. Преку внимателно слушање на потребите на околината, клиентите, вработените, настануваат нови идеи на основа на кои самиот работен процес може да се подигне на повисоко ниво. Најголемиот придонес од страна на лидерот за самата организација е препознавањето нови идеи, поддршка на нивна реализација, како

и спремност на системот да се прилагоди, со цел новите процеси да бидат усвоени од мнозинството.

4) Можност за изразување на секој вработен. Остварувањето на значителни резултати не може да се постигне само со индивидуална активност, напротив лидерството претставува тимска работа. Примерните лидери овозможуваат делување на сите вработени во организацијата, односно можност за нивно себеизразување, промовирање нови идеи, креативно и иновативно делување, сè со цел поттикнување мотивирачки дух и расположеност кај секој од нив, поединечно. Особено е важно лидерот да им овозможи на вработените добро да ја работат својата работа. Притоа, да им овозможат на вработените да делуваат без да им ја одземат нивната моќ, односно контрола над самите себе си и над своите подвизи во име на целите на организацијата. Лидерот има способност да им овозможува на другите да делуваат и да остваруваат одлични резултати. Токму на овој начин лидерите создаваат претприемачи, односно претприемништво во постојно претпријатие.

5) Охрабрување. Патот до врвот е макотрпен и долг. Луѓето можат да бидат изморени, фрустрирани и пред сè, дезориентирани. Улогата на лидерот, помеѓу останатото е да ги охрабри своите подредени да продолжат да се борат. Знаците на поддршка го подигнуваат моралот и даваат сила за да се продолжи понатаму. Охрабрувањето во рамките на деловната организација, а пред сè како лидерска особина, е особено важно при поттикнувањето на мотивација помеѓу вработените. Должност на секој лидер е да покаже почит за трудот и придонесот на вработените како и да се создаде култура на меѓусебна почит и поддршка.

Важно е да се посочи дека светот се движи кон нов ритам. Појавата на економска криза, глобализација, технолошки промени, генерациски разлики, претставува особен предизвик за пронаоѓање нови начини на водење, размислување и делување во рамките на организацијата. Со цел да се биде во постојан тек и напредок, да се создаде поконкурентна, иновативнаи одржлива животна средина, секоја организација треба да се грижи да ги

зголеми своите инвестиции во знаењето на своите вработени, како и помеѓу нив да поттикне визија за нови откритија и нови ангажмани во полето на нивен интерес и работен делокруг.[30]

Овие промени е потребно да се иницираат не само помеѓу вработените, туку и помеѓу работодавачите. Главната цел е во рамките на постојната организација, лидерството да поттикне претприемачка средина, натпреварувачка средина помеѓу вработените, со цел поголема иновативност и креативност, односно создавање нови можности за самата организација.

Креативноста, како фундаментална димензија на човековата активност е срцето на културата, дизајнот и иновацијата. Токму преку поттикнувањето на овој вид на средина, се очекува да се постигне конструктивен дијалог помеѓу различните ставови помеѓу вработените, и истото може да резултира со нови можности и предизвици во самата работна средина. Креативноста е насочена кон преземање ризик и кон поттикнување мотивирачки капацитет.

Успешниот спој на лидерството, како и правилно насочување и искористување на креативните капацитети во организацијата, ќе овозможи постојано пратење на ставовите на сите засегнати страни во деловната заедница, пред сè купувачи/корисници, понатаму на вработените, како и поширокатa заедница во чии рамките се делува. Сите промени во организацијатапотребно е да се водат со претходен став, односно претходно поставен план на разработка, сè со цел да се постигнат подобри заеднички резултати.[31]

3.2.Стратешко делување на концептот - лидерство

Глобализациската димензија како и динамичноста на начинот на живот, наметнува потреба од креирање на иднината, а тоа единствено може да се постигне со способни лидери. Способните лидери се потребни како во рамките на организацијата, така и за

[30] Berson, Y., Oreg, S.,Dvir, T., (2008),CEO values, organizational culture and firm outcomes. Journal of Organizational Behavior, 29(5), p. 617.
[31]Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., Zain, Z. M., (2014), The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 130, p. 49.

поттикнување на просперитет и позитивна клима во целокупното општество. Лидерот, најчесто поставен на истакната позиција во деловната организација, побудува најголемо внимание и во најголема мера влијае на перформансите и мотивацијата на вработените, но и на организацијата во целина. Токму во тоа се гледа значењето на лидерството кое произлегува од способноста на лидерот да создава визија, да ги соединува вработените како и да ја насочува нивната енергија кон остварување на таа визија.[32]

Стратешкото делување на лидерот е процес кој на дологорочна основа ги инспирира останатите инволвирани, особено во насока на вложување труд, ефективно и ефикасно исполнување на работните задачи. Лидерите во денешно време имаат за задача да го развиваат потенцијалот на сите вработени поеднакво, особено нивното чувство на припадност кон деловната организација.

Всушност, тешко може да се замисли организацијата подолго време да опстојува на бизнис-сцената без квалитетно лидерство во негови рамки. Самата организација не е потполна во однос на својата поставена организациска структура, доколку лидерот не влијае на стратешка насоченост на сите преземени чекори и подеднакво мотивирање на сите структури.[33]

Успехот на организацијата е директна последица на добро одбран лидер, односно личност која успева да го извлече најдоброто од вработените.

Во денешно време, лидерот е потребно што повеќе да поминува време во креирањето на развојот на технологијата, соработка и планирање на долгорочен развој на претпријатието. Останатиот дел од времето лидерот е потребно да го помине помеѓу своите вработени, на начин на кој ќе поттикне на мотивација, ќе делегира работни задачи со помош на кои вработените најдобро ќе го изразат сопствениот потенцијал, ќе ја координира соработката, како и ќе се посвети на решавање на тековните пројавени проблеми, водењето на тимови, делегирање, контрола, ризик, преземање одговорност и слично.

[32]Covin, J.G., Slevin, D.P., (1990), Juggling entrepreneurial style and organizational structure: how to get your act together. Sloan Manage. Rev., Winter, p. 49.
[33]Dubrin, A., (2012), Leadership: Research findings, practice, and skills. Cengage Learning, p. 56.

Од друга страна се наоѓа развојот на перформансите како нов потенцијал на секоја деловна организација којашто има за цел да поттикне ефективност. Оваа замисла во секоја организација има потреба од постоење на слобода. Под тоа се подразбира слобода на избор на работен предмет, слободно делување со цел реализација на новиот потфат, слобода на вложување и слично.

Основата на процесот на претприемништво е придвижување на креативната човекова економска дејност како и ограничените производни факти кои формираат ефикасна економска дејност. Преку мотивација на вработените од страна на лидерот, се обезбедува економски раст и развој, особено во услови на ризик и несигурност. Токму тоа се и главните обележја ја лидерскиот концепт: неизвесност, финансиски ризик, експериментирање, трагање и истражување.[34]

Примена на концептот на лидерство создава дополнителна вредност за вработените во организацијата. Всушност, самата вредност ја создаваат поединците кои преземаат голем ризик во смисла на време, капитал или пак кариера. Тоа е како резултат на лоцирањето на неопходните вештини и ресурси на вработените, и нивно насочување кон постигнување пазарни новитети. Особено е интересно дефинирањето на концептот на лидерство насочен кон мотивирање од страна на Тимонс (Timmons), според кој „станува збор за човеков креативен чин и примена на енергија за иницирање и изградба на организацијата“.[35]

Модерниот концепт на лидерство опфаќа способност за остварување на мотивација на основа на комплементарните индивидуални вештини и таленти. Тоа е способност да се осети работна прилика таму кадешто другите гледаат хаос и конфузија.

Доколку се проучат заедничките елементи помеѓу стратешкото делување на лидерството наспроти претприемништвото, ќе се пронајдат следниве:

- Креативност и иновација.

[34]Doppelt, B., (2009), Leading Change Toward Sustainability (2nd edn). Greenleaf Publishing, London, p. 17.

[35]Timmons, (1990), JeffryA, New Venture creation. Invin, 3rd ed., Homewood, IL, p. 58.

- Можност за стекнување на профит и раст во услови на ризик и несигурност.
- Раководење со потенцијалот и способностите на вработените со цел поттикнување нови аспекти во работниот процес.

Стратешката поставеност на концептот на лидерството ќе овозможи целосно воздигнување и постигнување ефикасност на деловната организација. Од една страна, вештините на лидерот, неговата иновативност и креативност за поттикнување на поголема кооперативност помеѓу вработените, извлекување на најдоброто од самите нив и насочување кон зголемување на профитабилноста на организацијата, додека пак од друга страна поттикнувањето на мотивација, можноста за себеизразување на основа на користење на капиталот на организацијата за развој на нови производни или услужни линии, идеја добиена преку долгорочни анализи и посветеност на вработените во нивниот домен на работа, ќе овозможи зголемена конкурентност на секоја организација како и позитивен имиџ и репутација, како помеѓу вработените, така и во однос на надворешните перцепции.[36]

3.2.1. Аспекти на позитивен лидерски концепт

Секој вработен на одредена организација има своја сопствена перцепција во врска со она што се случува во компаниски рамки. Промовирањето на идејата за позитивно лидерство и развој на концептот на мотивација, има за цел поставување на баланс помеѓу повеќе аспекти на делување во едно работно секојдневие.

Позитивните аспекти на делувањето на лидерството од аспект на стратешка поставеност за поттикнување на мотивација помеѓу вработените, пред сè може да се увиди на основа на поддршката на вработените како и квалитетот на таа подршка од страна на раководството на организацијата. Самиот процес на поттикнување на позитивен однос опфаќа материјална и нематеријална поддршка на вработените. Првично, станува збор за обезбедување нормални услови за работа и делување, на начин на кој вработениот ќе ги задоволи своите физиолошки потреби, а понатаму и можност за лично надоградување и развој во согласност со можностите на организацијата.

[36]Doppelt, B., (2009), Leading Change Toward Sustainability (2nd edn). Greenleaf Publishing, London, p. 17.

Секој позитивен однос поставен на организациско ниво опфаќа дисциплина, технички совети, како и информации и планирање. Што се однесува, пак, до нематеријалниот аспект на позитивно искуство на вработените, овде станува збор за промовирање на поддршка од доменот на доверба, морал, почит, автономија, сопственост, ангажман и оспособување.

Вработените на една деловна организација особено ценат доколку раководните позиции постават подеднакви услови за работа, раст и развој во домен на истата. Лидерството, преку својот позитивен концепт придонесува за активирање на почит и грижа помеѓу вработените, односно меѓусебно чувство на емпатија. Тоа значи дека односот кон вработените е со голема грижа, истакнувајќи ја нивната вредност, но исто така и насочувајќи ја во вистинска насока. Овој однос на релација претпоставен – вработен, овозможува и вработените меѓусебно да се третираат со подеднаква почит.[37]

Позитивниот пример на концептот - лидерство во рамките на организацијата може да се увиди преку начинот на подигнување на нивото на истакнување на личните афинититети во насока на подобрување на професионалноста и етичноста во самата работна средина.

На основа на истражувањата на Струблер (Strubler) и Ридкоп (Redekop), 100% од интелигенцијата на човекот може да се искористи само доколку се пронајде вистинскиот метод за висока мотивираност и продуктивност. Изразувањето на целосниот потенцијал на вработениот може да се оствари само во средина која има за цел да промовира лидерски принципи на работа особено потенцирајќи го претпремачкиот дух на вработениот кој треба да придонесе за негова поголема ангажираност, креативност и воедно продуктивност – односно високо мотивиран, посветен и продуктивен вработен. Само на тој начин вработениот ќе го доживее своето работно место со висок морал, со голема гордост и со волја за почеток на новиот работен ден.[38]

[37]Strubler, D. C., Redekop, B. W., (2010), Entrepreneurial human resource leadership: A conversation with Dwight Carlson. Human Resource Management, 49(4), p. 793.

[38]Ибид, стр. 797.

Она што овозможува позитивна промена за вработените е пред сè вистинско разбирање на концептот на лидерство кој има за цел колективна мотивација. Станува збор за разбирање на идејата за социјална промена, креирање систем на богатство, транспарентност и одржливост. Особено е важно кога идејата за напредок се однесува на сите вработени на компанијата, подеднакво. Притоа, не постои поделеност во однос на пол, во однос на религиска и верска изразеност, или пак во однос на физичките недостатоци. Сепак, особено е интересно доколку лидерскиот капацитет во деловната организација е особено насочен кон младата работна сила, како резултат на поголемото слободно време со кое располагаат и разновидните можности за дополнителна мотивираност. Сето тоа претставува не само вложување во личните бенефити и користа на организацијата, туку и како помош за целокупната општествена заедница, поради фактот дека се вложува во развојот на младината. Во овој контекст, особено позитивен аспект е промовирањето на програми за доживотна едуакција во претприемништвото, односно можност за постојано следење на новите практики на светско ниво, со што вработените ќе се чувствуваат рамноправни во своите избори и можности на работното место.

Сите позитивни аспекти на концептот на лидерство се применливи доколку постои правилен начин на комуникација со вработените и пренос на пораката од раководството до вработените. Следствено, Шејн (Schein) смета дека пронаоѓање на соодветна организациска култура и поставување на ниво коешто реално е прифатливо од страна на сите вработени, односно придонесува за креирање позитивна слика и публицитет на претпријатието во пошироки рамки, е неопходно.[39]

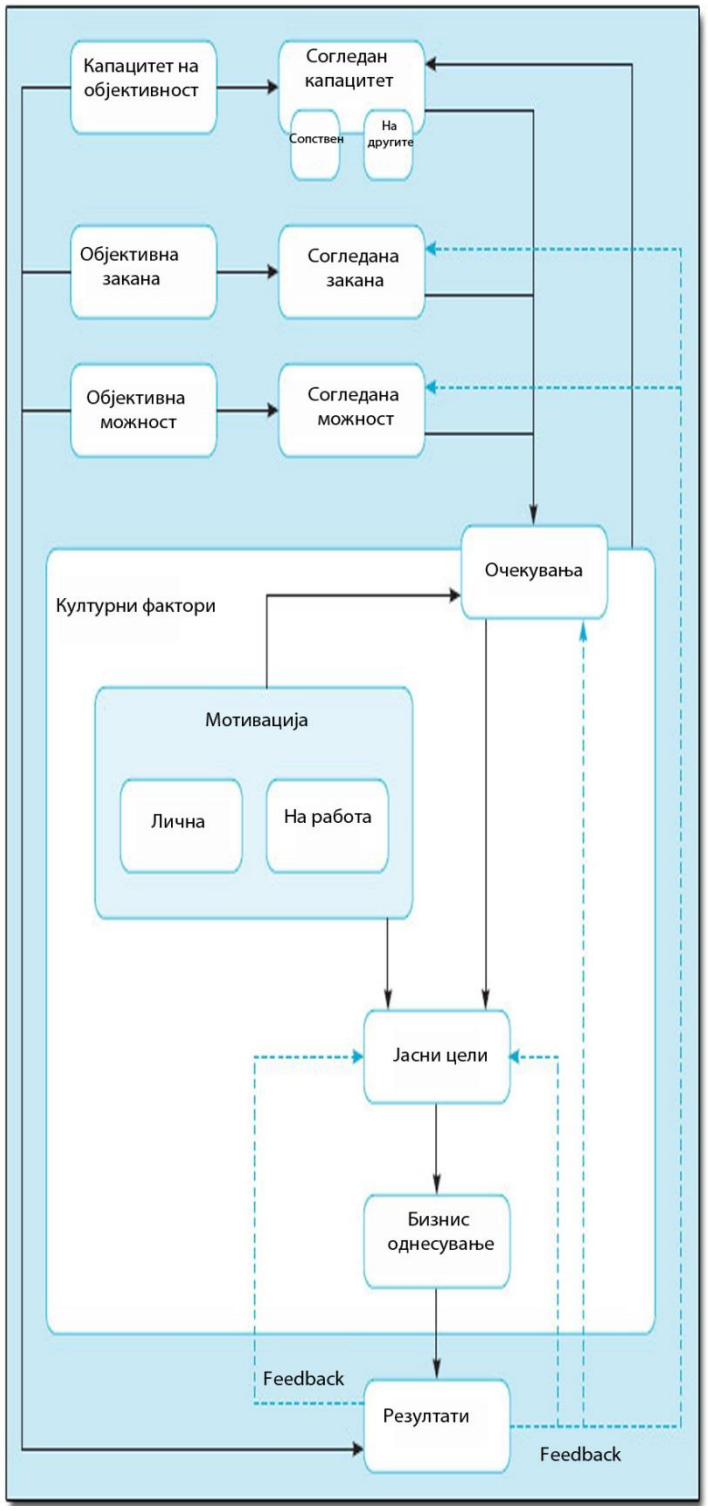
Секое деловна организација, како и вработените во рамки на истата, на сопствен начин го прикажува моделот на лидерство. Тоа значи дека не постои една единствена применлива стратегија за промовирање лидерски концепт во деловната организација, ниту пак единствен начин на прифаќање на оваа идеја од страна на вработените. Токму во овој сегмент може во најголема мера да се увиди посветеноста на раководството на организацијата во пронаоѓање на креативен начин, односно нов – оригинален – стил за

[39]Schein, E., (2006) H.,Organizational culture and leadership (Vol. 356). John Wiley & Sons, стр. 178.

развој на пријателска, позитивна средина којашто ќе обезбеди технолошко знаење, информации за пазарната состојба, бизнисноу-хау, сертифицирање за одредени достигнувања, пристап до капитал за развивање на сопствените замисли и идеи и други бизнис-придобивки и поддршка.[40]

Слика бр. 4: Модел на прифаќање на промени во работна средина

[40] World Entrepreneurship Forum, Shaping the world with an entrepreneurial impact, 2013http://www.world-entrepreneurship-forum.com/Publications/2008-Promoting-entrepreneurial-spirit/Promote-Proper-Governanceпрегледано на 29.12.2019 година.



Извор: Schein, E., H., (2006), Organizational culture and leadership (Vol. 356). John Wiley & Sons, стр. 179.

Главната придобивка, од аспект на вработените на деловната организација е

всушност начинот на промовирање на раководната структура. Сето тоа води кон различни можности за искористување на придобивките на организацијата, бидејќи, пред сè станува збор за можност за разивање на средина во чии рамки може лесно да се изрази сопственото мислење, преземањето ризик, како и грижа и одржување на сопствената репутација, за што е засегнат секој вработен.

3.2.2. Призма на концепт на лидерство преку внатрешно-организациски недостатоци

Лидерскиот концепт на делување, применлив во една организација, може да се доживее и од аспект на одредени недостатоци, односно пречки во остварувањето на главната идеја и замисла. Главниот проблем кој може да доведе до одредени пречки во промовирање на вистинската идеја на лидерство (мотивација), може да биде разгледано од аспект на несоодветна комуникација, односно пренос на пораката.

Лошиот пример на лидерство може да се карактеризира со поставување на обид за контрола на вработените преку наредби, политики, правила, цели, извештаи, визии, бирократија, и сите промени кои вработените би ги правеле со сила, односно без никаква волја и ниту малку ентузијазам.

Лошото лидерство, пак, може да премине во сосема спротивна насока и да се карактеризира со следното:[41]

- Форсирање наредби и начин на работа кој не е општо прифатен ниту поддржан од страна на вработените.
- Обезбедување несоодветна поддршка на потребите на вработените.
- Негрижа за условите за време на работниот процес.
- Непостоење можност за слушање на поплаките, предлозите и идеите на вработените.

[41]Strubler, D. C., Redekop, B. W., (2010), Entrepreneurial human resource leadership: A conversation with Dwight Carlson. Human Resource Management, 49(4), p. 56.

- Непромивирање на идејата за развој на концепт на лидерствои мотивација во вистинско светло.

Оваа состојба претставува провлекување од главната идеја на организацијата во насока да промовира добро владеење и поттикнување на креативност и иновативност помеѓу вработените. Првично, секој од вработените би се запрашал за поентата на ваквиот начин на раководење, а понатаму и за негрижата кон самите нив.

Лошото раководство и лошата лидерска поставеност секогаш води до исклучување на природната креативност и иновативност на вработените, а на долгорочна основа тоа се одразува и на продуктивноста на организацијата.

Во поголемиот број на случаи, лошото лидерство е резултат на лошиот стил на управување од врвот – надолу, кадешто вработениот ретко е слушнат во врска со одредени негови ставови и размислувања. Овој стил ја игнорира основната потреба на вработените да бидат слушнати и почитувани. На основа на наведеното, не постои можност да се очекува дополнителен напор од вработениот ниту пак негово ангажирање во доменот на мотивација и поттикнување на ефиксност во работењето, со цел да поттикне новитети во организацијата и да го доразвие својот потенцијал. Она што би било предизвикано како реакција на вработените во овој случај е игнорирање на менаџерите, нивните барања и неквалитентно извршување на своите работни задачи, без вложен напор ниту пак ефективен краен резултат.[42]

Лошиот начин на примена на лидерски концепт, дополнително може да предизвика стрес за вработените, што ќе доведе и до психичко незадоволство од работното место, а сето тоа ќе придонесе за повеќе денови за боледување, грешки при извршувањето на работните задачи, намалување на нивната продуктивност, односно намален промет на претпријатието и слично.

Со цел да се избегнат можностите за појава на недостатоци при примена на концептот на лидерство, потребно е да се преиспита главната стратешка поставеност во

[42]Doppelt, B., (2009), Leading Change Toward Sustainability (2nd edn). Greenleaf Publishing, London, p. 23.

организацијатаа, односно мисијата и визијата на организацијата. Истата мора да се увиди дали е сообветно распределена помеѓу самите вработени, односно дали и на кое ниво се запознаени со истата.

Невниманието од страна на раководството кон вработените, во многу скоро време може да предизвика лош однос на вработените - изразен преку својата професија, што честопати може да стигне и до самите клиенти. Од тука, негативниот лидерски пристап може да биде 'кобен' за долгорочната егзистенција на деловната организација.

Развојот и потикнувањето на мотивација преку лидерскиот концепт, не смее да биде проследено со намалена мотивација и волја за постигнување работни успеси. Сето ова посочува на можностите за целосен пропаст на претпријатието како и конфронтирачко однесување помеѓу вработените и главните раководни структури.

Според Антончич (Antoncic) и Хисрич (Hisrich), постојат одредени негативни аспекти, односно последици кои би се појавиле при прифаќање на претприемачкиот предизвик. Станува збор за:[43]

- Голем ризик.
- Личен неуспех – отсликан во организација.
- Интензивна контрола од страна на заедницата.
- Можност за политичко влијание.
- Многу непријатели.
- Неизвесен приход.
- Долги работни часеви.
- Постојан стрес од напнатост.
- Постојана потреба од следење на секојдневните случувања.

Всушност, поседувањето соодветен тим е најголемото богатство за поставување ефикасна и ефективна стратегија за лидерство. Притоа, секое невнимание на лоша

[43] Antoncic, B.,Hisrich, R., D., (2003), Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of small business and enterprise development, 10(1), p. 13.

раководна структура, а насочено кон непочитување на работниот кадар може да биде на голема штета за спроведувањето на мисијата и визијата на организацијата.

3.3.Стимулирање концепт на лидерство во деловната организација

Анализа на деловна организација, во чии рамки се промовира концептот на лидерство кој иницира зголемено ниво на мотивација помеѓу вработените, ги поседува следниве карактеристики:[44]

- Ориентиран е кон решавање проблем.
- Експлоатирање на основа на минат успех и слава.
- Оптимално користење на постојните ресурси.
- Реализирање на идејата.
- Користење исклучиво екстерни ресурси.
- Насоченост кон воспоставување континуиран процес.
- Неизвесност и промени, доживеани како закана.
- Одлуки, донесени исклучиво на основа на податоци.
- Парцијална, ограничена слика за тековните настани.
- Насоченост кон примена на правила на ефикасност.
- Насоченост кон извршување на работните задачи.
- Прилагодување на опкружувањето.
- Поседување стекнат авторитет.
- Прецизно планирање.
- Избегнувањеризик.
- Преферирање на просечност и зависност.
- Преферирање на формални информации.
- Наградување за конкретно реализирани задачи, квантитет и позиција.
- Ориентираност кон процес.
- Пореба од конформност и избегнување на конфликти.

[44]Ибид. Стр. 78-80.

Како дополнителен аргумент на наведеното, Стензел (Stenzel)прави разлика на истите основни карактеристики, но при промоција на мотивацијата во доменот на лидерството во организацијата:[45]

- Ориентираност кон користење на можности.
- Создавање нова визија.
- Создавање, комбинирање и менување на ресурсите во согласност со потребите.
- Создавање идеи.
- Интенвизно користење на екстерни ресурси.
- Дисконтинуиран процес.
- Неизвесност и промена - како шанса.
- Донесување одлуки на основа на интуиција.
- Сособност за согледување на глобалната слика.
- Насоченост кон иновација и нивна комерцијализација.
- Ориентираност кон цели и акции.
- Менување на опкружувањето на основа на своите потреби.
- Учествување во идните случувања.
- Поседување изворен авторитет.
- Стратегиски начин на размислување.
- Знаење и способност.
- Динамичност.
- Преземање и толерирање на ризик.
- Избор на стручни и талентирани соработници.
- Создавање на непосредни, интерни, неформални информации.
- Наградување на знаење, идеја и тимска работа.
- Ориентираност кон постигнување успех (резултат).
- Поттикнување на конфронтација и различни мислења.

[45]Ибид, 81.

Примената на концептот на лидерство во една организација произлегува од потребата за одржливост и долгорочност на кредибилитетот, имиџот и репутацијата на истата, како и зголемување на профитабилноста и продуктивниот начин на работа. Поттикнувањето позитивна средина и одржливост на вработените може да се постигне преку подигнување на нивната свест и учење за моќта на конкуренцијата. Секој од вработените делува на различни начини на стимулација односно на користење одреден стил на лидерство.

Одржливоста претставува способност на општеството да излезе во пресрет на долгорочните потреби на населението, без да ја доведе во прашање егзистенцијата на идните генерации. Следствено, одржливото работење на вработените бара доживување на високо чувство на сродност со организацијата и неговите ресурси, како и можност за влијание врз процесот на донесување на суштински одлуки.

Примена на лидерскиот концепт има за цел промовирање нови начини и методи на работење коишто се во согласност со стратешката поставеност на организацијата, но исто така, на овој начин се овозможа и симулирање на продуктивноста на вработените. Сепак, за во целост да се промовира успешно имплементирање на моделот на лидерство и претприемништво во организацијата, мора да се имаат предвид и вештините на вработените, односно нивната личност, став, како и поддршка кон овој систем на раководење и делување. Само на таков начин имплементирањето на новата стратешка рамка ќе биде компатибилно и во соодност со реалните потреби на раководството на организацијата како и на самите вработени.[46]

Во секојдневниот живот, промовирањето на лидерството има за цел охрабрување на сите вработени да го зголемат нивото на самоефикасност. Тоа може да се постигне на различни начини: преку давање на автономија, поддршка, сопствена одговорност, подигнување на свеста, учење од конкурентите и слично. Колку покреативен метод се употреби и воедно метод кој е во согласност со поставената организациска култура во организацијата, толку се очекуваат поквалитетни резултати.

Сепак, на ефективноста на организацијата влијаат и непредвидливи фактори, како од

[46] Kuratko, D. F., (1999), Hornsby, J. S. Corporate entrepreneurial leadership for the 21st century, Journal of Leadership & Organizational Studies, 5(2), p. 27.

внатрешната така и од надворешната средина. Тоа се однесува не само на секојдневното опкружување на организацијата, туку и на личното опкружување на вработените.

4. ЛИДЕРСТВО И КРЕАТИВНОСТ ВО СОВРЕМЕНИ УСЛОВИ НА ОРГАНИЗАЦИСКО ДЕЛУВАЊЕ

4.1.Лидерство и општество

На сегашно ниво на развој на граѓанското општество, деморатското, отворено делување го одразува начинот на живот. Тоа подразбира нов однос кон работата, опкружувањето, како општествено, така и економското и политичкото. На овој начин, во општествени рамки се иницира промена и трансформација.Последица на таквиот однос е демократизирано делување, коешто всушност се заснова на тимска работа и високо ниво на креативност и организираност.

Во едно вакво опкружување, постигнување на високо нвио на меѓународна економска интегрираност на домашната економија на меѓународниот пазар, во значителна мера е определено преку глобализацијата и способноста за понатамошно ефикасно вклучување на организациите во финансиски, технолошки и други отворени промени.

Анализите на меѓународниот пазар посочуваат дека бројни физички производи со стандардна технологија, индустриски производи кои бараат големи серии, како и значителен број на производи во преработувачката индустрија, стануваат предмет на глобално дефинирани понуди.[47]

Од сето ова може да се заклучи дека демократската организација во рамки на индустријата е неопходна, бидејќи истата се темели на промени, креативност и ефективност. За успешно функционирање и развој на демократската организација, основно е сите во организацијата да сфатат и прифатат дека секој член како индивидуа е одговорен,

[47]Oldham, G. R., & Cummings, A. (2006). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. The Academy of Management Journal, 39(3), 612.

како за успехот така и за постигнатиот неуспех, личен, тимски, и воопшто на самата организација.

Во вакви услови, задржувањето на конвенционалниот пристап на организациско делување, преку потпирање на старата структура, вообичаените модели на работење и насочување на јавните политики и стратегии, без воведување креативни промени, не може да доведе до резултати. Напротив, корпоративното ниво подразбира сигурни деловни и пазарни проблеми.

Системот кој иницира и спроведува креативни промени и трансформации во современото деловно опкружување, во денешни рамки, е всушност демократија. Сето тоа подразбира, комуникација, консензус, стручност и знаење, рационално решавање на проблемите и спречување конфликт.

Успешното функционирање и развој на отворената деловна организација бара да се негуваат пријателски односи, односно дека успехот на организацијата се доживува како успех на тимот, а не на поединецот. Само на овој начин за една организација може да се каже дека има воспоставено систем на креативно лидерство, односно дека може брзо да се прилагоди на комплексни услови, во брзо време да прифати нови идеи, да поттикне на флексибилност и морална приврзаност на работниците на истата. Токму затоа, во денешни рамки, организацијата може да опстане на пазарот само доколку е доволно ефикасна и креативно поткована со внатрешен кадар, за брзо да реагира и да се прилагоди на промените кои ги води лидерот.[48]

Поради успешно вклучување и меѓународни економски текови, домашните организации мораат да се стремат кон целосна деловна разновидност и креативност. Сето тоа има за цел да се истакне дека специфичниот корпус на конкурентна предност се однесува на креирањето и реализирањето на одрживи стратешки предности на сите нивоа. Во таа насока, креирањето на конкурентна предност, посебно е важно на ниво на организација, иако активностите кои се неопходни за нивно создавање и одржување во меѓународни услови, се особено сложени.

[48] Puccio, G. J., Mance, M. & Murdock, M. C. (2011). Creative Leadership: Skills That Drive Change. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 67.

Поттикнувањето креативност во организацијата значи борба со промените, а сето тоа е возможно само доколку се усвои нова парадигма којашто се фокусира на креативност, ефективност и вработени, чиишто поединечни цели се поклопуваат со целите на организацијата. Праксата на успешни деловни организации посочува дека само креативен лидер може да успее во организација со повеќе хиерархиски нивоа на управување, може да премине во 'отворена' организација во чии рамки тимовите донесуваат одлуки.

4.2.Креативноста како организациска цел

Економскиот амбиент се одликува со промена на фокусот кон опипливи инпути на знаење, кои постануваат највреден облик на општествено богатство. Организациите работат во услови на големи осцилации и несигурности, како на меѓународен така и на домашен пазар. Имено, постои своевидна дихотомија помеѓу, од една страна хипертехнолошки интернационален развој на производни сили, процеси на вмрежување на светски рамки, како и создавање на големи глобални режими и интеграција на глобалната економија. Од друга страна, пак, се создава фрагментација и социјален субразвој, намалување на социјалната солидарност и сè поголема внатрешна поделеност и појава на бројни облици на конфликти.

Растот и развојот на организацијата во такво опкружување, во голема мера е условено од зајакнување на конкурентноста. Една од можностите е унапредување на конкурентноста преку креативен менаџмент, во насока на создавање креативна организациска клима, со што се унапредува иновативноста, со што понатаму се унапредува и конкуретноста на организацијата. Исто така, постои можност за унапредување на конкурентноста преку креативен производ или услуга, односно во поширока смисла преку креативната индустраија со зголемување на квантумот на креативни производи и/или услуги. Сепак, потребно е да се истакне дека конкурентската позиција на организацијата не зависи само од цената, квалитетот и поширокиот асортиман на постојните производи, туку и од брзината со којашто можат да се воведат нови креации. Сè поголемата способност на конкурентите да ги имитираат и подобрат своите произвиди на основа на оние на конкурентите, на еден начин го скратува животниот циклус на производот, од една страна,

но и времето за материјализација и иновација, од друга страна. Како резултат на наведеното, се јавува потреба од креативно однесување.[49]

Креативноста добива обележје од главниот двигател на општествениот и организациски напредок, односно станува збор за круцијален фактор кој го зголемува нивото на конкурентноста. Крајната цел е да се создаде организација на којашто можат да се препишат карактеристики од видот на 'кративна', односно организација којашто е способна креативно да се бори со силата на екстерното опкружување. Првиот чекор во создавањето на таква организација е идентификување и промовирање на креативноста како организациска цел. Таму каде што креативноста не е промовирана како легитимна цел на организацијата, на пример преку профит, истата ќе биде занемарена. Психологијата на лидерството којашто ја нагласува креативноста како организациска цел и ја охрабрува на сите нивоа на организација, ја зголемува шансата истата да се оствари. Успешното промовирање на креативноста имплицира низа на значителни барања, како што се:[50]

- Редизајн на системот за наградување.
- Унапредување на системот за комуникација.
- Изградба на стимулативен интерен амбиент.
- Примена на програма и техника за унапредување на креативноста.

Исполнувањето на овие услови ја поттикнува и шири креативната база на организацијата на поголем дел од членовите, без оглед на нивната положба во процесот на работа и управување.

4.3.Креативен одговор на промената иницирана преку концептот на лидерство

Во одредена фаза на делување, голем број на организации се наоѓаат во состојба на одреден вид на криза. Модалитетот на менаџмент/лидерство, без оглед на тоа колку бил ефикасен во минатото, повеќе не успева. Лидерите се обидуваат да дадат сè од себе во

[49]Kuratko, D. F.,Hornsby, J. S. (2001) Corporate entrepreneurial leadership for the 21st century, Journal of Leadership & Organizational Studies, 5(2), p. 89.
[50]Ибид, стр. 91.

дадени околности, но тоа не е лесно. Од особена важност е да се поттикне на реорганизација на структурата и бизнис-праксата. Сепак, потребно е да се пронајдат нови алатки, техники и пристапи, коишто ќе помогнат во ослободување на многу поголеми количини креативен потенцијал, за да се создаде еден нов поглед кон светот. Имајќи во предвид дека иднината носи покомплексен спектар на промени, пронаоѓање на потребните алатки е своевиден императив.

За работа во едно динамично опкружување, потребни се вешти лидери кои можат да покренат организациски промени и да инспирираат вработени. Креативноста може да се обликува во организацијата. Како и сите други вештини на лидерство, и креативноста може да се научи. Всушност, станува збор за способност исти работи коишто ги гледаат други луѓе да се видат на различен начин. Основни фази на креативниот процес се: ослободување, експресија, креација и акција.

Суштината на фазата на ослободување е доаѓање до голем квантитет на идеја. Поентата е првенствено да се пронајде кои се местата и кое време е соодветно за лидерот да дојде до генерирање на нови идеи. Суштината на фазата на експресија е изложување на проблемот. Се препорачува користење различни техники, како на пример идеја за мапирање, нелинеарна техника на генерирање на идејата и сл. Есенцијата на фазата на креација е самиот процес на создавање. За една креативна личност да може да биде успешна, треба да ја избегне реалноста, за да дојде до соодветна идеја. Поентата на фазата на акција е пресретнување на иновацијата со организацијата. Со идеите е потребно да се управува, односно истите е потребно да се архивираат, да се разгледаат тимски и соодветно да се оценат, од аспект на:[51]

- Иднина.
- Успех/неуспех.
- Визија на организацијата.
- Време на имплементација.
- Личен афинитет.

[51] Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem Solving Perspective. The Leadership Quarterly, 15(1), p. 56.

Сепак, најважно за организацијата и лидерот е отвореност на организацијата кон нови идеи. Бројот на нови идеи се зголемува доколку се намалат казните за неуспех при услови на генерирање или имплементација на лоши идеи. Постигнатиот квантум на нови идеи се зголемува доколку се стимулира бројот на нови идеи, посебно доколку истите се имплементирани, или пак доколку се оценети како сигурен неуспех и брзо повлекување на страна. Во краен домен, отвореноста на организацијата кон идеите се зголемува доколку идеите се засновани на заеднички вредности и визии на организацијата. Бројни истражувања откриваат дека успешни се оние организации коишто се фокусирани на системско промовирање технолошки, организациски и менаџерски креации и коишто непречено ги стимулирале своите вработени да пласираат и реализираат креативни идеи.

Креативното размислување е основа за ефективноста на секоја деловна организација. Креативноста е способност да се создаваат нови и сосема невообичаени идеи, додека пак лидерството, едноставно речено значи „да се оди напред“. Секако, не се сите креативни луѓе лидери. Токму затоа, успехот во креирањето на организација со високи перформанси и нејзиниот настап на пазарот, во голема мера зависат од способноста на лидерот, односно неговата креативност јасно да согледа нови правци на делување.

4.4.Трендови на креативен контекст на лидерство во деловна организација

Промените претставуваат основна карактеристика на современиот развој. Сè се движи и менува. Всушност, станува збор за трендови кои се сметаат за важни во контекст на креативност на деловното лидерство, како што се:[52]

1) Тренд на глобализација – наметнува потреба на организацијата да стекне глобална конкурентност. Глобалното лидерство значи глобално разбирање, каде што бизнисот зависи од глобалната конкурентност. Светот е поврзан на начин преку кој сите се упатени едни кон други. Една од импликациите на овој тренд е дека организацијата својата конкурентност и развојна предност не може да ја заснова на евтина работна снага. Истражувањата покажуваат дека цената на работната снага изнесува до осмина од вкупните трошоци. Пришто,

[52] Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. Organizational Dynamics, 38(1), p. 69.

конкурентноста очигледно е претставена на друго место, додека пак креативните лидери мораат да ја пронајдат.

2) Деловното работење, во денешно време се реализира по електронски пат. Технологијата го порзува светот во едно електронско глобално место, при што овој тренд преку брзината создава простор за креативност во деловната организација.
3) Контекстот на лидерство значително се менува од висока неизвесност, преку интензивна потрага за суштината, до поврзување на лидерот и вработените. Само преку развојна предност и креативност може да се оствари одржливост на вкупните перформанси.
4) Повеќе ниту интелектуалниот капитал не е супериорен. Постои тренд на истакнување на улогата на (социјалниот) капитал на колективна вредност на луѓето во организацијата коишто се познаваат еден со друг, како и што би можеле да сторат еден за друг. Интензивната потрага за суштината во деловната организација е јасен тренд на сè поголемата отвореност на спиритуалната, емоционална страна. Задачата на лидерот е да создаде клима на работното место, каде што вработените би ја донеле на работа и својата душа, а не само рацете за работа и нивниот ум.
5) Главното прашање е: Како организацијта да биде лојална на своите вработени? Во континуитет, нови трендови се јавуваат во современата организација. На тој пат, неопходно е во континуитет да се преиспитува стратегијата и целите на организацијата.

4.5.Извори на креативност на ефективна деловна организација во современо бизнис-опкружување

Успешната организација во функција на опстанок во време на брза експанзија и развој на технологија, настојува да се иновираат стари или освојат нови производи и услуги. Во овие насоки, неопходно е да се инвестира во ресурси, време и напор. Односно, потребно е да се преземаат креативни активности. Мотивацијата, искуството, неискуството, коинциденцијата, грешките, се само некои извори на креативност.

Важен аспект на мотивацијата како извор на креативност е поседувањето на енергија

и волја да се промени нешто за што останатите мислат дека е добро и дека не треба да се менува.

За иновативност на производите, услугите и технологиите, најчесто се користи креативност од искуство, со тоа што во овој домен, организацијата се среќава со нов концепт кој содржи многу малку вистинска креативност. Одредени грешки или коинциденции можат да бидат особено значителен аспект на извор на креативност. Кога нешто не може да се стори, организацијата случајно, трагајќи по одредено решение наспроти непознати препреки и лимит, може да дојде до нов, оригинален пристап на работење.[53]

Голем број на организации сметаат дека креативноста е феномен со помош на кој може да се решат проблемите на опстанок и создавање на одржливи организации. Со оглед на тоа дека во бизнисот опстојуваат само оние коишто се подготвени да се фатат во костец со предизвиците на денешницата и промените, потребно е да се биде оригинален и креативен во таа пазарна борба. Креативноста претставува потенцијал, особина, интелектуална способност. Создавањето, пак, од друга страна, претставува трансформација на нови идеи во нов производ или услуги.

За да се увиди колку креативноста е важна за поттикнување ефикасност на деловната организација, неопходно е да се разбира самиот процес на креативност како и да се совлада техниката на креативно работење и претставување. Процесот на креативност е сложен и мултифункционален и се гради на елементи како што се: оригиналност, флексибилност, создавачка фантазија; флуентност на идејата; искуствена отвореност; толеранција на неодреденост; креативна генерализација и осетливост за ново и формулирање проблеми.

Креирање нешто ново и невообичаено, нешто што не постоело, е најважната карактеристика на креативноста, а станува збор за оригиналноста. Критериумите за оригиналноста можат да бидат особено различни, сепак по најстрог критериум, оригинално е она што се појавува за првпат. Кога се излегува од поставената, прифатлива ‘рамка’, се разбиваат стереотипи, се доаѓа до флексибилно решавање на проблемите и избегнување ригидност при принаоѓање на правите решенија.

Пронаоѓање нешто ново преку имагинација во домен на креативноста, претставува

[53] Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem Solving Perspective. The Leadership Quarterly, 15(1), p. 59.

важен елемент кој се нарекува создавачка фантазија, што претставува особено важен елемент на концептот на лидерство.

Способноста на уочување на корелација помеѓу фактите коишто се од различна природа и коишто порано не биле поврзувани, претставува креативна генерализација. Преку селекција и синтеза на информациите и фактите, се создава уникатен креативен производ или решение. Личностите коишто постојано се во потрага по нови решенија, насочени кон промена или пак го увидуваат проблемот таму каде што никој не може да го види, се креативни личности коишто се одликуваат со особини на осет за нешто ново, пришто им е отворена можноста за потрага по нови решенија.

4.6.Креативен лидер во деловната организација

За лидерот да биде креативен и на тој начин да управува со организацијата, ресурсите и промените на соодветен начин, пред сè мора да знае да управува со своите внатрешни процеси. Визијата на креативниот лидер е да се соочи со нови предизвици, да управува со снага на самопочитување и почитување на другите, да управува со промени и од секој евентуален проблем да создаде шанса и да го претвори во победа.

Светот е во постојана промена и динамика, и лидерот тоа не треба да го сфати како опасност туку како можност за персонален раст и зачувување на организацијата. Актуелното бизнис-опкружување е соочено со неколку клучни сили коишто влијаат на денешниот свет. Односот кон промените во организацијата и потребната креативност на лидерот да одговори на истите, се заснова на неговото сфаќање да се изберат активности кои е потребно да се реализираат, планови коишто треба да се скројат, да се обезбедат неопходни ресурси, инвестиции и други елементи на логистика, управување на реализацијата со дефинирани ризици, помош на соработниците и вработените во управувањето и квантификувањето на ефективноста и ефикасноста на промената.[54]

Промените во организацијата подразбираат креативност на лидерот кон воведување нови постапки или технологии поради усогласување на организацијата со динамичните барања на деловното опкружување. Креативните промени, најчесто се покренуваат поради

[54] Rou, A. D. (2008). Kreativna inteligencija. Beograd: Clio, p. 112.

достигнување прецизно дефинирани цели, како што се, продуктивност или отворање нови пазари. Пред сè, резултат претставуваат визионерските улоги на лидерот на организацијата во амбиентот за развој на конкурентниот производ или услугата во функција на постигнување деловна препознатливост. Со помош на тие промени и управувањето со истите, креативните лидери треба да ја осигураат трајноста на намерите и правецот на развој, како и условите во кои вработените можат во целост да ја реализираат својата цел на работење.

Вистински чекор е поттикнување промени и креативност, со цел да се зајакнат човековите потенцијали и да се создаде „креативна“ организација којашто успешно се справува со силите на екстерното опкружување. На сето тоа се однесува констатацијата: од вообичаено да се направи невообичаено; да се спроведат тренинзи коишто поттикнуваат на креативност; да се стимулира професионално усовршување; да се зајакне личната иницијатива и слично.

4.7.Предизвици на современо лидерство

Процесот на забрзани и непрекинати промени, како и развојот на информационите технологии е реалност којашто ја афирмирала теоријата на лидерство и определила таа да постане еден од најраширените и воедно најмалку сфатени феномени. Да се биде лидер во денешно време не значи само да се биде истакнат професионалец во една област, туку значи да се биде лидер во обраќањето, комуникацијата, во однесувањето. Вистинскиот лидер е водач кој е полн со самопочит, информации, ентузијазам, оптимизам, на начин на кој исполнува со храброст и одлучност.

Лидерството како процес на влијание на луѓето да се ангажираат во остварувањето на одредена цел, претставува мултидисциплинарен и особено комплексен феномен, а срце на лидерството е реализација на потенцијалот на личноста на лидерот и луѓето коишто предводат. За да биде успешен, од лидерот се очекува да спроведе мини-револуција, додека пак оној којшто нема да успее брзо да реагира, брзо ќе се најде на самото дно. Постои показател дека 40% од новите лидери, исчезнуваат од сцената во првите 18 месеци, што е доволно застрашувачки, но и самото тоа претставува предизвик за модерните лидери.

Опкружувањето какво што е во денешно време, како и тоа со какви предизвици се соочува организацијата, ја определува нивната способност за опстанок. Таа способност се заснова на брзината на адаптација на промените и прилагодување на околностите како и умешноста да се компензираат бариерите преку примена на компаративни предности. Во овој контекст, стапуваат на сцена лидерите, коишто ја детерминираат конкурентската предност на развиените пазари на новото време. Лидерите коишто имаат вештини и компетенции, можат да постигнат многу, независно од тоа од кои позиции започнале да се придвижуваат.[55]

За лидерството да добие свој правилен облик и ефект, потребно е менаџерите да научат што значи лидерство, како за нив самите така и за организацијата којашто ја водат. Околностите во општеството креираат тип на лидер кој е примерен во одреден временски и деловен амбиент. Во иднина, лидерите имаат задача да идентификуваат и внатрешност и надворешност на организацијата, според владејачките вредности и етички принципи, како и да се развие организациската култура во чии рамки сето тоа ќе се почитува. Вредносните рамки на делување мораат да инкорпорираат негување на слободата на избор на секој поединец, со минимални принципи на принуда и контрола. Контролата треба да се замени со соодветен систем на мотивирање, втемелен не само на најниските потреби на вработените, туку и на нивните социјални и потреби за самоактуелизација.

4.8. Концепт на лидерство и креативно решавање организациски проблеми

Креативното однесување и решавање на проблемите имаат значително допирна точка. Голем број на ситуации коишто бараат креативно однесување, може да се означат како „проблем“ додека пак процесите коишто водат кон нови и корисни исходи, можат да се сметаат за „решение“ на конкретен проблем. Сепак, сите креативни активности нема основа да се наречат „решавање на проблем“, исто како и што сите решенија на проблеми не мораат да се сметаат за креативни. Самото разгледување на теорија и пракса на

[55] Simonton, D. K. (2012). Creativity, problem solving, and solution set sightedness: Radically reformulating BVSR. The Journal of Creative Behavior, 46(1), p. 51.

дескриптивно ниво го чини решавањето на проблемот релевантно за разбирање на креативноста.

Ефикасната промена на овие процеси е основата на капацитетот за креативно решавање на проблемот. Развивањето на капацитетите на вработените за креативно решавање на проблемите претставува сложена задача и голем предизвик за лидерството во деловната организација. Концептот на лидерство кој промовира креативност и мотивација на вработените за изразување на истата, претставува еден од клучните концепти во литературата за лидерство, со што има позитивно влијание во развојот на вработените. Овој вид на лидерство ги инспирира следбениците во преминување на нивните лични интереси, насочувајќи ги кон колективните цели, а придонесот е далеку над почетните очекувања. Преку вклучување на збирот на лидерско однесување, лидерот ги трансформира ставовите и однесувањето на следбениците, унапредувајќи ги промените и зголемувањето на нивниот професионален развој.

Креативното лидерство вклучува идеализирано влијание, инспирирајќи мотивација, интелектуална стимулација и индивидуален увид. Лидерите, благодарејќи на идеализираното влијание, претставуваат пример за своите следбеници така што ги почитуваат и веруваат во нив, при што го стимулираат нивното однесување. Тие, исто така ги инспирираат своите следбеници, артикулирајќи ја посакуваната визија, и мотивирајќи ги другите да ја сфатат и да тежнеат кон истата. Овие две компоненти се однесуваат на харизматичното лидерско однесување. Лидерите коишто интелектуално ги стимулираат своите следбеници, охрабрувајќи ги да ги предизвикаат правилата и да го преземат ризикот при постапувањето со проблемите, истите ги решаваат на сосема нови начини. На индивидуална основа, лидерите ги охрабруваат следбениците, покажувајќи им интерес и поддршка која им помага во нивниот развој.

Иако одредени истражувачки ја сметаат креативноста за важен фактор кој предвидува ефективно лидерство, сепак според Стернберг (Stemberg), главна задача на лидерството е креативно да ги решава проблемите.[56]Имено, според овој автор, вештините на креативно решавање на проблемтие се од суштинска важност за лидерството. За разлика

[56] Sternberg, R. J. (1999). Handbook of creativity. Cambridge University Press, p. 118.

од претходните пристапи коишто лидерството го гледаат низ призмата на однесувањето, сепак, лидерите не секогаш може да се набљудуваат низ термини на специфични однесувања, туку по пат на поимање коешто истакнува способност, знаење и вештини коишто овозможуваат ефективно лидерство. На основа на наведеното, развиена е теорија според којашто лидерството е директно поврзано со способноста за решавање на проблемите, карактеристични по нивната комплексност и двосмисленост. Токму, проблемите кои се истакнуваат по нивната комплексност, не можат да се решат по пат на рутински решенија, туку од поединецот бараат да го преобликуваат и реформираат своето поранешно знаење. Накратко, решавањето на проблемите бара од ефективниот лидер да употреби креативно мислење.

Кога лидерите интелектуално ги стимулираат вработените, тие ги охрабруваат да ги преиспитаат своите претпоставки и стариот начин на работа. Исто така, ги охрабруваат да идентификуваат оригинални пристапи во решавање на проблемите кои можат да доведат до развивање нови идеи. На овој начин се делува на индивидуалната креативност на секој вработен. Имајќи ги предвид барањата и ризиците кои се поврзани со креативни напори, лидерите мораат да демонстрираат поддршка за нови, ризични подфати, како и создавање нови, оригинални идеи затоа што препознаваат вредност на индивидуален придонес. Инспиративната мотивација им помага на вработените, новите предизвици да ги набљудуваат како можности, што понатаму ја зголемува нивната волја кон нови пристапи, а тоа води до адаптивен пристап на решавање на проблемите.Кога лидерите поседуваат идеализирано влијание на своите следбеници, тие служат како пример за активно учествување, што може да доведе до креативни и иновативни процеси. Кога лидерите поседуваат идеализирано влијание на своите следбеници, тие служат како пример за активно учество, што може да води кон креативни и иновативни процеси.

Според наведеното, постои потреба да се разгледаат условите и процесите коишто влијаат на врската помеѓу лидерството и креативното однесување и самиот резултат. Токму на овој начин се поврзува мотивацијата со креативното делување на вработените и внесот на лидерски капацитет. Сепак, креативноста е поинаква во своето објаснување, во однос на класичното објаснување на личноста, мотивацијата и експертизата, коишто можат да имаат влијание на создавање на оригинални, висококвалитетни и корисни решенија на проблемот.

Голем број на деловни организации низ светот, настојуваат да развиваат и негуваат способност за креативен пристап на решавање на проблемот. Креативното решавање на проблемите бара широк спектар на напорни когнитивни процеси. Токму затоа, клучно прашање е како организацијата и нејзините лидери го олеснуваат креативното однесување на своите вработени и помагаат да ги изградат капацитетите за таков начин на решавање на проблемите. Тоа претставува голем предизвик во нестабилно и несигурно опкружување во кое лидерите имаат клучна улога во обликувањето на способноста на имагинација на вработените, што е во врска со креативноста.

Голем број на истражувачи тврдат дека лидерите ја зголемуваат креативноста на вработените, обезбедувајќи им поддршка за креативност и мотивирајќи ги вработените преку обезбедување на поддршка за креативност, како и самите да учествуваат во креативен процес. Истражувањето на ефектот на лидерство на индивидуална креативност, открива важни резултати во врска со бројните начини на кои лидерството ја зголемува креативноста на своите вработени, сепак, механизмите по кои лидерите влијаат на креативноста на вработените, сèуште не се доволно истражени.

Лидерите имаат клучна улога во обезбедувањето на поддршка и предизвикувањето на мотивација помеѓу вработените за да ја исполнат нивната креативност. Сепак, во овој домен фокусот е најчесто на когнитивните процеси, занемарувајќи ги психолошките услови. Лидерите имаат клучна улога во создавање услови кои ги олеснуваат когнитивните процеси при зголемување на креативноста. Од таа причина, потребно е да се даде придонес на досегашните сознанија, така што ќе се даде одговор на прашањето – кои психолошки услови кај лидерот влијаат на капацитетот на вработените за служење и поттикнување на креативни пристапи за решавање на проблемите.

5. ВЛИЈАНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО НА МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

5.1.Лидер во менаџментот на човечки ресурси

Една од поважните улоги на лидерот во менаџментот на човечки ресурси е негување на добрите односи помеѓу луѓето, со што се поттикнува активност во работните групи. Самото лидерство е значајно за менаџментот на човечки ресурси од причина што менаџерите кои работат на регрутирање кадри треба да бидат способни да го препознаат идниот лидер, којшто со правилно водење на работата ќе го унапреди квалитетот на организацијата и ќе оствари успех во работењето.

Лидерот во менаџментот на човечки ресурси се разликува од останатите лидери во организацијата по тоа што:[57]

1) Ги развива другите – се посветува на новите вработени личности во организиацијата, се однесува како нивен ментор, им овозможува разни видови на тренинзи и професионално усовршување и им дава корисни информации.
2) Гради позитивни односи – лидерите во менаџментот на човечки ресурси се способни да направат баланс помеѓу резултатите и потребите на другите луѓе. На тој начин, лидерите се грижат за вработените во организацијата, ги сослушуваат нивните потреби и ја стекнуваат нивната доверба.
3) Со своето однесување претставуваат модел на другите – со своето однесување како модел ги мотивираат останатите да се однесуваат на истиот начин. Лидерот во менаџментот на човечки ресурси ги исполнува своите ветувања на време, се залага останатите да ги почитуваат процедурите по кои се работи и придонесува другите во организацијата да ги работат истите работи.
4) Поседува функционално знаење –го познаваат законот за работа, правилата за вработување и отпуштање на луѓе од организацијата, системот на бенефиции, обесштетување и многу други работи со кои вработените во организацијата се запознаени.

5.2.Лидерство и мотивација

[57]Buchanan, D. and Huczynski, A. (2007) Organisational Behaviour. London: Prentice Hall, стр. 45-49.

Лидерството и мотивацијата се два меѓусебни процеси коишто имаат особено допирни точки. Преку анализа на стиловите на лидерство, се увидува дека лидерството е процес со што се поттикнуваат вработените на што поуспешно остварување на своите задачи, што е една од главните цели на една деловна организација. На успешниот лидер му е потребно знаење и искуство за да се фати во костец со различните аспекти на мотивација и меѓучовечки односи.

Лидерите имаат особено важна задача: да создадат поволна организациска клима во чии рамки секој член ќе може да се развива. Улогата на лидерите е да го препознае соодветниот стил на мотивација кој ќе може да се примени во организацијата. За лидерот на соодветен начин да ги мотивира вработените, потребно е да одбере различни стратегии и техники на мотивирање, бидејќи секој вработен е со свои особини и ги вреднува останатите на поинаков начин.[58]

Успешниот лидер, пред сè, мора да има добра комуникација со своите подредени. Наклонетоста на лидерот кон следбениците, спремноста да се осознаат нивните проблеми и да се учествува во решавањето на истите, ќе обезбеди услови вработените да се чуствуваат посигурно, да имаат чувство на припадност кон организацијата, а со самото тоа и позитивен фидбек на работното место.

Ставот на лидерот кон вработените, во многу насоки влијае на мотивираноста на работникот. Доколку се земе во предвид Мекгрегоревата Теорија X и Теорија Y, може да се заклучи дека на мотивираноста на работниците не може во голема мера да влијае лидерот доколку ги набљудува преку Теорија X (како интерни и незаинтересирани), туку лидер кој верува во своите следбеници и го поттикнува нивниот труд (како во Теорија Y).

Со оглед на бројни истражувања, се доаѓа до одговор дека всушност не постои универзално решение за мотивирање на вработените, туку дека истото зависи од политиката на организацијата и нивните самостојни решенија.

Една од главните задачи е дефинирање на целите на процесот на мотивација и воспоставување систем на наградување. Системот на наградување и мотивирање не зависи

[58]Fielder, F.E. (2001) A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.

од поединечни ставови на лидерот, туку е составен дел од деловната политика и дефинирани правила на секоја организација.

Материјалните видови на мотивација повеќе не се на прво место, а нивната позиција ја преземаат оние кои ги задоволуваат нивните внатрешни потреби. Сепак, во овој контекст потребно е да се направи разлика помеѓу економски развиените и неразвиените земји бидејќи постои јаз во вреднувањето на мотиваторите.

Постои согласност дека финансиските мотиватори се основа на работното место и начин на кој се зголемува неговата привлечност. Материјалните мотиватори се неопходни, но тие не се основа за однесувањето на вработените во организацијата. Вработените различно ги вреднуваат мотиваторите. Во зависност од економската ситуација, државата во којашто компанијата се наоѓа, културните разлики и слични фактори, важноста на материјалните мотиватори варира.

Со оглед на тоа дека лидерството е хуманистички начин на однесување кон луѓето и нивните желби и барања, може да се посочи дека нематеријалните мотиватори сепак, претставуваат поле на делување каде што лидерството може да оствари одредено влијание. Лидерството влијае на мотивацијата, но платата не е главниот вид на влијание. Односот кон вработените, нивното обликување и насочување кон остварување на целта, се покажува како вистински начин на мотивација кон нематеријалните мотиватори.

5.2.1. Мотивирачки однос лидер – вработен

Доколку лидерството се набљудува како процес со помош на кој се мотивираат другите да работат, а мотивацијата како некоја акција којашто го поттикнува човекот да работи, се увидува дека овие два поима имаат особено допирни точки.

Најважна улога на лидерот во процесот на мотивација на вработените е да препознае што го мотивира вработениот, а потоа преку примена на одредени мотиватори да го наведе вработениот да работи со цел остварување на деловните цели на организацијата, преку остварување на своите лични цели. Задачата на лидерот е да обезбеди добра работна атмосфера, да воспостави добра комуникација и да ги мотивира вработените преку

секојдневните работни активности, да се интересира за нивните деловни проблеми и да им помогне при нивното решавање.

За лидерот во континуитет да го мотивира вработениот, тој треба:[59]

1) Да биде добар во комуникацијата – доколку лидерот не е добар во комуникацијата со своите вработени, ќе има потешкотии при нивната мотивација.
2) Да биде добар слушател – кога лидерот ќе најде време да го сослуша вработениот, вработениот ќе се чувствува важен, а со самото тоа и помотивиран за работа бидејќи знае дека позади себе има лидер кој ќе води сметка за него.
3) Ќе донесе позитивна енергија во тимот – доколку атмосферата во тимот е позитивна, вработените ќе бидат позадоволни од работата и поефикасни во постигнување на целите.
4) Да ги мотивира другите во решавање на проблемите – доколку постои проблем во организацијата, вработените смеат да се обратат на лидерот со предлог како тој проблем да се реши на долгорочна основа.
5) Прифаќа различности – од различностите произлегуваат добри идеи. Лидерот треба да ги препознае разликите кај своите вработени и да ги поттикне истите, но и да се вклопи во истите.

Лидерот постојано ги мотивира вработените и создава движечка сила којашто вработените секогаш ги турка напред бидејќи во спротивно мотивацијата на вработените може да престане, вработените се опуштаат и можат да создадат атмосфера во којашто работата се остварува во линија на помал отпор.Сето ова може да резултира со разочарување кај вработените. Доколку вработените се постојано мотивирани, тие го зголемуваат влијанието и моќта на лидерот, а потоа се јавува и заемно задоволство и се создава добра атмосфера.

5.3.Лидерство за поттикнување конкурентска предност

[59] Goleman, D. (2000) 'Leadership that gets results', Harvard Business Review, March–April, стр. 78–90.

Крајот на XX и почетокот на XXI век во светот се случиле големи промени, како на економски, така и на културен, политички и технолошки план. Овие промени доведуваат до тоа да се развие менаџмент на знаење, теорија на глобални организации и теорија на револуционерни и континуирани промени. Овие промени доведуваат до тоа да се развие менаџмент на знаење, теорија на глобални организации и теорија на револуционерни и континуирани промени. Промените се случуваат особено брзо при што од лидерот се очекува брзо да се прилагоди, да донесе одлуки, да ја предвиди ситуацијата, да биде пофлексибилен, иновативен и да се сврти кон квалитет, бидејќи квалитетот постанува важен фактор во стекнувањето конкурентска предност на организацијата. Поимот квалитет денес се развил од управување со квалитетот на производот, што подразбира проверка, испитување и верификација на производот, преку обезбедување на квалитет на деловните процеси и преку разни облици на стандардизација, до TQM (Total Quality Management). Денешните компании сами ја креираат својата конкурентска предност, а за нејзиното креирање потребен е лидер-иноватор, лидер кон постојано го унапредува опкружувањето во кое работи и е свесен за неговото значење.[60]

5.4. Влијание на лидерството на менаџментот на знаење

Наспроти глобализацијата и брзиот развој на технологија, компаниите во денешно време работат во турбулентно опкружување. Модерната економија го набљудува знаењето и менаџментот како основа на една организација за стекнување конкурентска предност, при што самата имплементација на програма на менаџмент на знаење во една организација е особено важна, а улогата на лидерот во имплементацијата на таква програма е една од најважните, доколку не е клучна. Лидерството ја прати програмата на менаџмент на знаење во секоја фаза на животниот циклус, а лидерите своите лидерски вештини ги истакнуваат преку имплементација на оваа програма.

[60]Heifetz, R. and Laurie, D. (2004) 'The work of leadership', Harvard Business Review, Jan.–Feb., p. 126.

Во процес на создавање на знаење, лидерот треба да поттикне на различност во размислувањето на своите вработени, да поттикне комуникација бидејќи на тој начин, преку изнесување и бранење на различни ставови на членови на тимот, можат да се родат добри идеи. Во оваа фаза лидерот се залага да се почитуваат процедури, воспоставуваат правила, воспоставување комуникација и создавање организациска култура во којашто основа за имплементација е програмата на менаџментот на знаење.[61]

Фазата на основање на знаење подразбира претворање на зачуваното, неизговорено, во експлицитно знаење. Тоа е особено комплицирана работа којашто бара големо внимание и ангажирање експерти, што е всушност една од главните задачи на лидерот. Во оваа фаза е потребно да се соберат информации од експертите коишто зборуваат од своето искуство, а задачата на лидерот е да обезбеди соодветен експерт кој е спремен своето знаење да го подели со други, како и да мотивира и награди за пренесување на знаењето, а на тој начин експертот да се почувствува важен и да ја стекне довербата во својот лидер. Лидерот исто така врши селекција на вработените и помеѓу нив избира кои се најпогодни да добијат знаење од соодветниот експерт.

Фаза на чување на знаењето овозможува знаењето да се чува во форма на документи и експертни системи. Лидерот идентификува кое знаење треба да биде сочувано и кој начин е најдобар за да се зачува знаењето. Во оваа фаза, главна задача на лидерот е да се залага да не се изгуби освоеното знаење, а тоа се поттикнува преку креирање силна и доверлива корпоративна култура и зајакнување на комуникациската мрежа преку која вработените многу брзо разменуваат знаење.

Фаза на делење на знаење е особено значајна фаза за успех на компанијата, а улогата на лидерот во оваа фаза е да креира организациска култура во којашто знаењето ќе се пренесува помеѓу вработените. Лидерот на вработените им покажува дека пренесувањето на знаење претставува една од главните вредности на организацијата. Покрај тоа, лидерот треба да ги поттикне и награди вработените коишто шират знаење во организацијата, да обезбеди средства кои би ги развила мрежата за пренос на знаење и да ги поврзе членовите кои делат знаење во организацијата.

[61] Kilpatrick, S. and Locke, E. (1991) 'Leadership: Do Traits Matter?' Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 2, стр. 51-53.

Фаза на примена на знаењето претставува основна цел за воведување на програма на менаџментот на знаење во една организација. Примената на знаење во организацијата може да ги реши сите проблеми на кои се наидува во иднина. Улогата на лидерот во оваа фаза е поттикнување на вработените дека во пракса применуваат знаење, мотивирање и наградување на оние коишто применуваат и пренесуваат знаење, како експерти така и вработени. Лидерот треба непрекинато да го користи и да го дополнува знаењето во организацијата, а со негово користење може да се донесе вистинска одлука со којашто работењето во компанијата ќе се направи ефективно и ефикасно. На тој начин лидерот создава дополнителна вредност за својата организација.

Доколку во модерниот бизнис знаењето се смета како главна предност на организацијата, тогаш во организацијата е потребен лидер на знаење кој ќе создаде култура којашто поддржува соработка и доверба. Со своите вештини, лидерот управува со знаењето во организацијата и ги прати промените во опкружувањето.

Современи лидери се оние лидери коишто се фаќаат во костец со промените, коишто знаат да ги имплементираат современите концепти на менаџментот. Постојат седум подрачја коишто лидерите на знаење ги чинат поуспешни:[62]

1) Контекст (лидерство на знаење е прашање на контекст) – лидерот ја разбира природата на сложениот контекст во кој делува и таа смисла ја пренесува инспирирајќи ги останатите.
2) Компетенции (лидерство на знаење е прашање на компетенции) – лидерите, компетенциите ги градат преку систематизирана рамка на учење и знаат дека тие се засноваат на знаење.
3) Култура (лидерство на знаење е прашање на култура) – лидерите посветуваат свое време на визија за иднината и гледаат поврзаност помеѓу мотивацијата на поединецот и културата на организацијата. Исто така го познаваат и културното наследство.

[62]Ибид, стр. 58.

4) Заедница (лидерство на знаење е прашање на заедница) – лидерите ја разбираат вредноста на тимовите и заедницата во која работат на реализација на визијата на организацијата.
5) Комуникација (лидерство на знаење е прашање на комуникација) – лидерите поттикнуваат на комуникација, усвојување и примена на нови знаења поради поттикнување на добробит за организација.
6) Коучинг (лидерство на знаење е прашање на тренинг) – лидерите треба да обучуваат луѓе со слична визија и вештини, но треба да бидат обучувани од луѓе коишто поседуваат слична визија и вештини како и самите лидери.

5.5.Тимско лидерство

Според истражувања коишто се спроведени во XX век, многу компании ја засновале својата организациска структура на тимови, со цел побрз одговор и прилагодување на промените од надворешната средина. Освен брзото реагирање и прилагодување на промените, тимското лидерство и самите тимови им овозможуваат на своите членови да го искажат својот потенцијал и да го покажат своето знаење преку тимска работа.

Тимот претставува група на луѓе коишто се меѓусебно зависни, а со своето делување и работа се насочени кон исти цели. За тимот да функционира добро, потребно е усогласување на активностите на секој член на тимот. Тимот ќе ја постигне својата цел само доколку се разбира улогата на лидерството во тимот, а главна разлика помеѓу неуспешниот и успешниот тим е всушност неразбирањето на тимското лидерство и неможноста за идентификација на проблемот кој на овој начин се успорува.[63]

Добриот тимски лидер треба да создаде услови за решавање на проблемите во тимот, така што анализира надворешни и внатрешни фактори кои влијаат на тимот и неговата работа, а потоа своето однесување го обезбедуваат преку тимска ефективност и атмосфера за решавање на проблемот. Ефективните тимски лидери, пред сè мораат да конструираат

[63] Senge, P. (2002) The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organisation. London: Century Business, Random House., p. 235.

ментални слики на проблемот кој ја успорува ефективноста на тимот, за потоа преку своето однесување дискретно да изберат најсоодветно решение коешто ќе го отстрани проблемот.

Тимските лидери се среќаваат со три вида одлуки коишто е потребно да се донесат, со цел добро функционирање на тимот. Тие одлуки се однесуваат на тоа лидерот да делува или да надгледува дали фокусот треба да се стави на задачи коишто ги исполнува тимот или пак на меѓучовечки односи во тимот како и да делува екстерно и интерно.

Преку набљудување, лидерот собира информации за интерно и екстерно опкружување, ги обработува и на основа на тоа може да се создаде јасна слика во врска со тоа како тимот работи, дали е ефикасен, дали целите се јасно дефинирани и какви се меѓусебните односи во тимот. На основа на тоа може да се донесе одлука дали тимот ќе надгледува или пак ќе реагира во случај истото да биде потребно. Лидерот, надгледувањето може да го врши и со останатите членови на тимот и на тој начин полесно да ја процени ситуацијата и да ги уочи промените коишто се случуваат околу тимот и во тимот и на тој начин може да се одреди дали треба да делува и да ги отстрани проблемите и потенцијалните опасности коишто се закануваат дека ќе ја загрозат ефикасноста на тимот.[64]

Доколку лидерот реагира интерно, тогаш треба да се донесе одлука дали на тимот му е потребна помош во решавањето на проблемите по прашање на задачи или по прашање на меѓучовечки односи.

Доколку лидерот реагира по прашање на задачи, тогаш неговата работа може да се однесува на јасно дефинирање на целите, на планирање, на лесно прифаќање и прилагодување на промените на кои тимот е изложен, како и на обука на членовите на тимот и на оддржување високо ниво на квалитет. Лидерот, исто така ги мотивира членовите на тимот заедно да ги постигнат однапред испланираните цели и на тој начин да создадат идеална работна атмосфера.

Доколку лидерот е принуден да реагира по прашањето на меѓучовечките односи, тоа најчесто претставува управување со конфликти коишто се случиле помеѓу поединечни членови во тимот, преку пореметување на работната атмосфера, а лидерот исто така може да помогне околу создавање дух на заедништво и создавање позитивна работна атмосфера,

[64] Williams, M. (2000) The war for talent: Getting the best from the best. London: CIPD.

со цел избегнување конфликти во иднина. Лидерот поттикнува членови на тимот за меѓусебна социјализација, им влева оптимизам и ги наградува за успешно исполнување на задачите.

Доколку лидерот реагира екстерно, неговата интервенција најчесто ќе биде насочена на опкружувањето во коешто тимот работи. Пред сè, лидерот треба да ги заштити членовите на тимот од лошо влијание од опкружувањето, а потоа да преговара со топ менаџментот доколку почувствува дека нема доволно силна поддршка од топ менаџментот и да го поврзе тимот со надворешната средина и таму да се претставува.

Доколку лидерот реагира интерно или екстерно, тој мора да биде објективен и отворен по прашањата за решавање на проблемот. Тим-лидерот треба да направи сè што е потребно со цел да му обезбеди на тимот да работи поефикасно и поефективно.

6. СТРАТЕШКИ КОНЦЕПТ НА МОТИВАЦИЈА ПРЕКУ АФИРМИРАЊЕ ЛИДЕРСКО ДЕЛУВАЊЕ

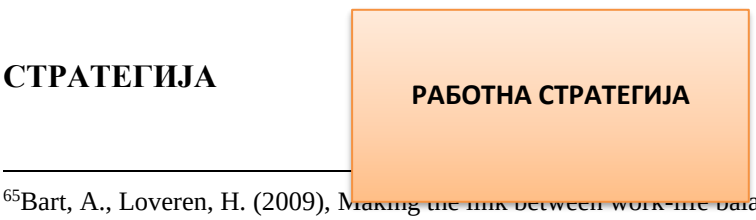
6.1. Стратегија за мотивација преку концепт на наградување

Основната цел на наградувањето е привлекување, задржување и мотивирање на квалитетниот човеков потенцијал кој воедно е потребен за компанијата (експерти, менаџери, вработени на различен степен како и различен профил на образование). Од овој аспект, поставувањето стратегија за наградување ќе овозможи насочување на составот на награди кои овозможуваат остварување на работните цели.[65]

Политиката на наградување се дефинира како насочувач за обликување и управување со процесите на наградување, со помош на кои успешно ќе се спроведе стратегијата за наградување:[66]

- Висина на плата;
- Влијанието на пазарната политика на висината на надоместот (платата);
- Платата зависи од перформансите (работниот придонес);
- Групни планови за поттик;
- Бенефиции;
- Праведност;
- Контрола;
- Комуникација.

Слика бр. 5: Стратегија за наградување



[65]Bart, A., Loveren, H. (2009), Making the link between work-life balance practices and organizational performance. Human Resource Management Review, p.19.
[66]Ибид, стр. 21.

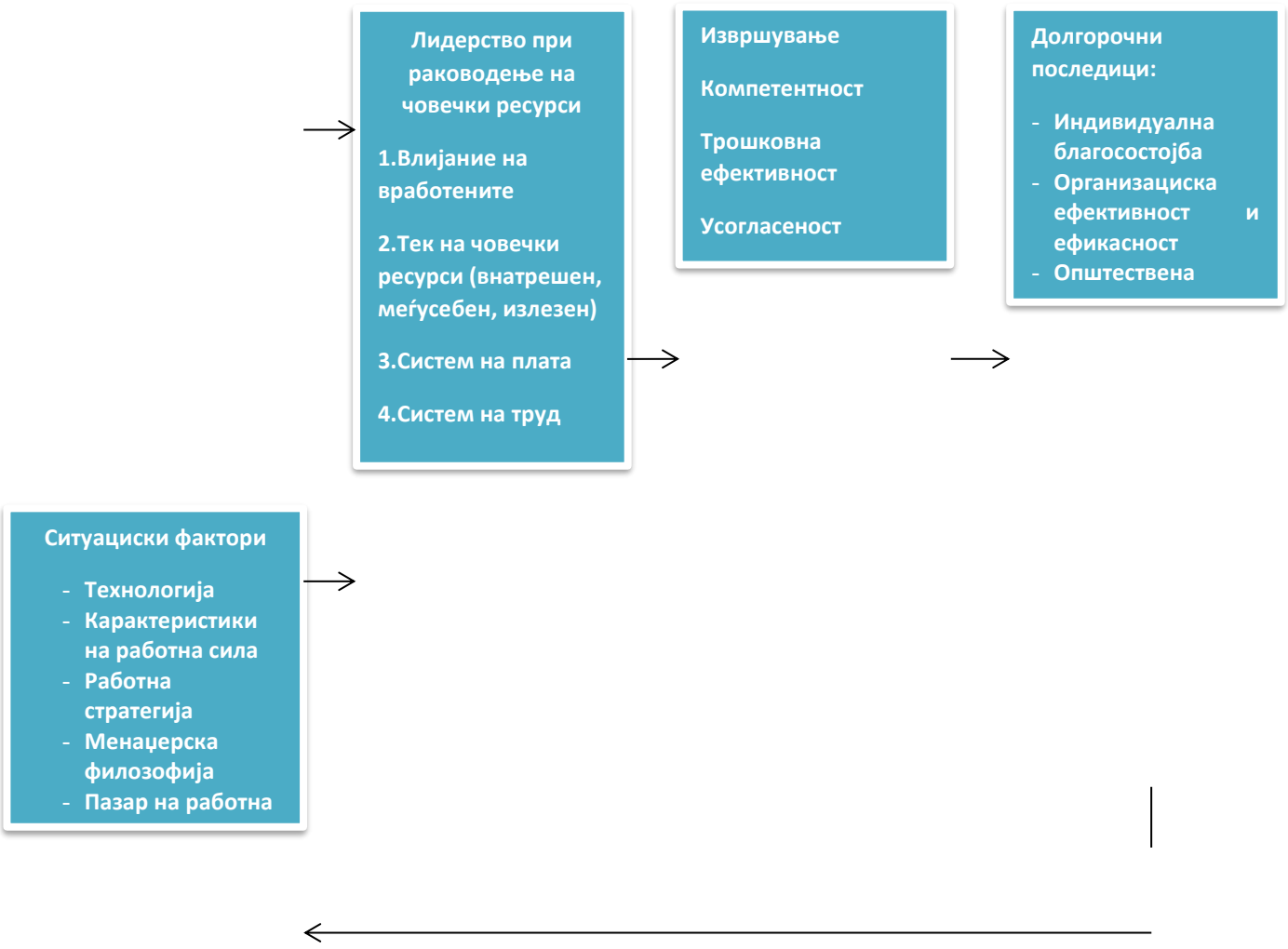


Извор: Bowen, R.B. (2000). *Recognizing and rewarding employees.* United States of America: McGraw-Hill, стр. 58.

Стратешкото поставување на системот на наградување во рамките на една компанија има голема повразност со концептот на лидерство, особено во доменот на ефикасно раководење на човечките ресурси. Всушност, индивидуалниот пристап кој лидерот ќе го постави кон секој вработен поединечно, потребно е да биде пред сè адаптиран на целокупната структура на внатрешната организираност на компанијата, односно можностите во согласност со потребите на вработените.

Слика бр. 6: Концепт на лидерство за раководење со човечкиот потенцијал

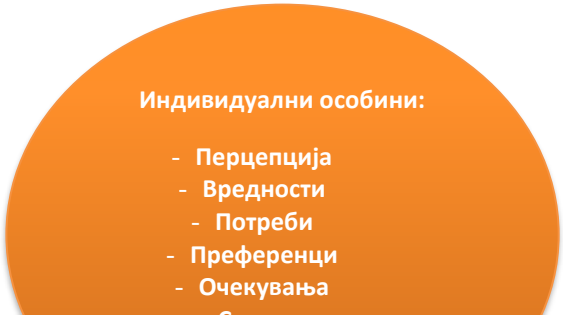


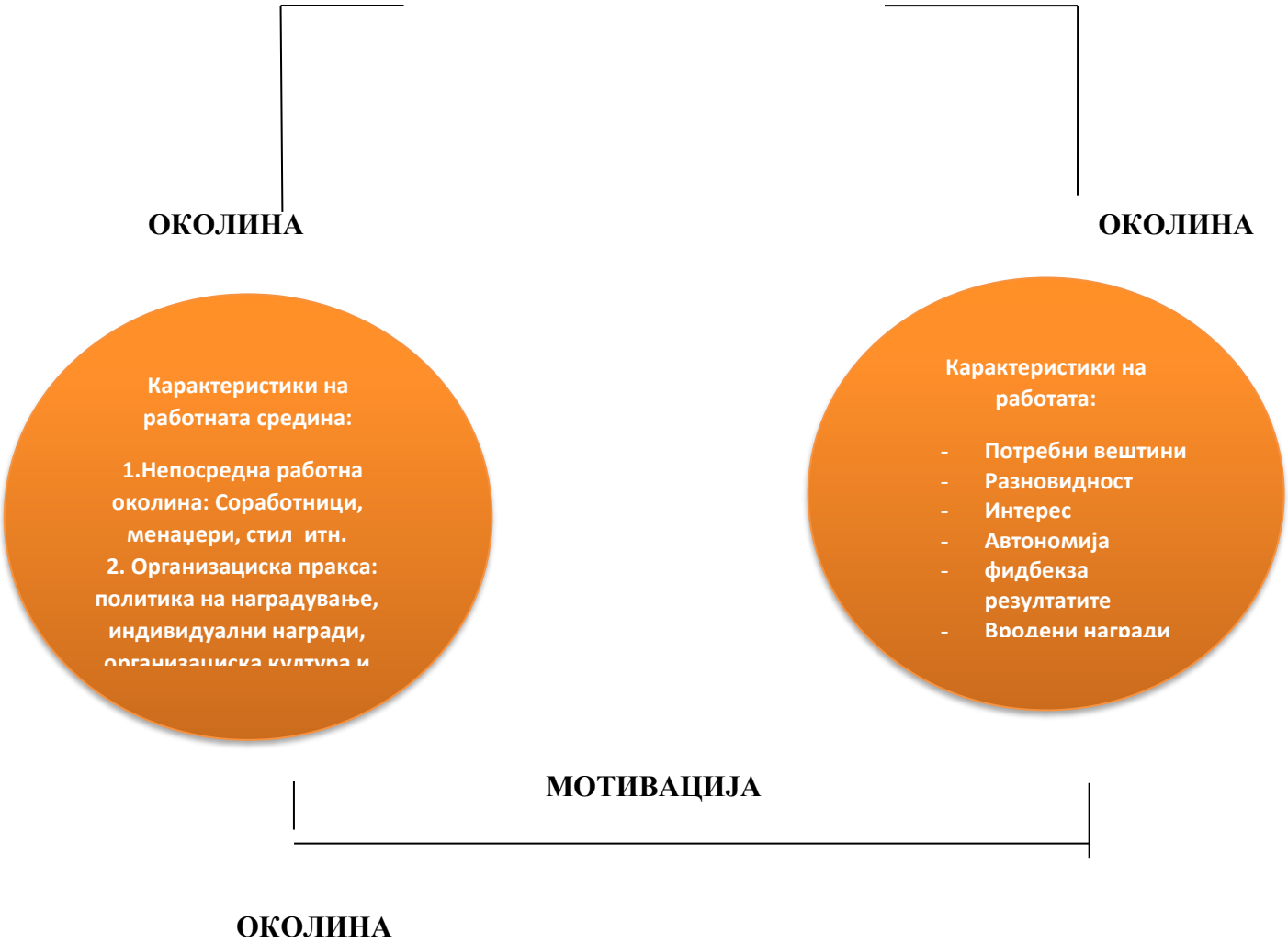


Извор: Chen, H.M., Hsieh, Y.H. (2006). *Key trends of the Total Reward System in the 21st Century*. Compensation and Benefits Review, 38(6), p. 64.

Притоа, со цел стратегијата за награди којашто ја поддржува концептот на лидерство, да биде релевантна во процесот на правична и соодветна распределба помеѓу вработените, потребно е да се земат предвид и дополнителни фактори (внатрешни и надворешни) (Слика број 7)

Слика бр. 7: Влијание на факторите на индивидуалниот работен ангажман





Извор:Chang, J.C., Ou, C.S., Wu, A. (2004). *Compensation strategy and organizational performance: Evidence from the banking industry in an emerging economy*.Advances in Management Accounting, 12, p. 141.

Според теоријата за еднаквост креирањето стратегија за наградување посочува на анализа на моменталните преференци на вработените.[67] Односно, мотивираноста да се добие одредена награда, не се анализира само од аспект на наградата којашто е потребно да

[67]Chang, J.C., Ou, C.S., Wu, A. (2004). Compensation strategy and organizational performance: Evidence from the banking industry in an emerging economy. Advances in Management Accounting, 12.

се добие, исто така постои и процес на споредување на сопствените напори и награди со напорите и наградите на останатите вработени во организацијата или пак надвор од неа. Односно, лидерот секогаш е потребно да ја земе предвид можноста на меѓусебно споредување помеѓу вработените во ист или различен сектор, што воедно може да претставува и дополнителен фактор за успешно раководење, односно задоволување на посакуваното ниво на профит и работен капацитет. Според Армстронг (Armstrong),кога станува збор за употреба на системот на награди од страна на лидерот, за секој вработен поединечно, потребно е да се земат предвид следниве елементи:[68]

1. Личностите кои се споредуваат.
2. Влезни активности (средства) кои таа личност ги вложува во организацијата.
3. Надворешни бенефиции кои личноста (вработениот) ги добива како резулат на неговото вложување и залагање во рамките на организацијата.
4. Референтна личност или група – личност или група со кои дадената личност се споредува во однос на својот придонес и добивка во организацијата.
5. Придонес на референтната личност.
6. Добивка (бенефит) на референтната личност.

На основа на ова споредување преку системот промовиран од страна на лидерот, вработениот ќе извлече заклучок во врска со праведноста на својата награда, односно праведноста на функционирањето на системот на награди во рамките на компанијата. Притоа, крајниот резултат може да биде троен: еднаквост (правичност), надомест под нивото на придонесот и надомест над нивото на придонесот.

Добрата проценка на лидерот во врска со преференците на вработените, ќе доведе до организациски награди како што се бонуси, зголемување на платата или промоции. Сепак, наградите се сфаќаат како средства за задоволување на целите на вработениот.

[68]Armstrong, M., Brown, D., Reilly, P. (2010), Evidence-Based Reward Management: Creating Measurable Business Impact from Your Pay and Reward Practices, London,Kogan Page Ltd.

Во насока на наведеното, се земаат предвид три вида на односи помеѓу лидерот и вработените:[69]

- Однос помеѓу вложениот напор и перформансите: веројатност на основа на која поединецот смета дека одредена количина од неговиот труд ќе доведе до задоволување на своите преференци.

- Однос помеѓу перформанси и награда: степен до кој поединецот верува дека извршувањето на задачата до одреден степен ќе доведе до постигнување на посакуваниот исход – соодветна награда.

- Однос на наградата и личните цели: степен до кој организациската награда ги задоволува личните особини на вработениот.

Системот на награди може да биде претставен на материјална и нематеријална основа. Истиот е потребно да ја разбира човековата природа, односно вистинскиот пристап за креирање соодветна евалуација на перформансите на вработените. Компензацијата за вложениот труд може да биде во форма на пари, односно од финансиска природа (директна материјална компензација), и нематеријална компензација, односно нефинансиска (индиректна материјална компензација).

6.2.Влијание на системот на награди врз мотивацијата на вработените во компанијата

Со оглед на тоа што резултатите од бројни истражувања и искуства доаѓаат до одговор дека, всушност, нема универзално решение за креирање мотивационен систем кај

[69]Bart, A., Loveren, H. (2009), Making the link between work-life balance practices and organizational performance. Human Resource Management Review, 19, 9–22.

секоја компанија, истиот зависи од политиката на поединечните организациски и специфични решенија.

Една од главните задачи е, пред сè, дефинирање на целите на политиката и системот на наградување, а услов за тоа е подобро познавање и разбирање на човековата мотивација од страна на лидерот. Системот на наградување и мотивирање не може да зависи од индивидуалното однесување и став на лидерот, туку од работната и развојна политика, дефинирани правила и норми коишто произлегуваат од овој процес.[70]

Мотивираноста на вработените од страна на лидерот, како резултат на влијанието на финансиските награди мора да овозможи три вида на однесување кои се особено важни за функционирањето и развојот на организацијата:[71]

1. Луѓето е потребно да бидат дел од системот и притоа да останат во него.
2. Вработените мораат да ги извршат преземените задачи и обврски на задоволителен начин.
3. Мора да се развие иновативна и креативна активност од аспект на остварување на целите за развој на организацијата.

Сепак, со цел мотивациониот систем да ги обезбеди претходно наведените три типа на однесување кои ги промовира лидерот на организацијата, потребна е комбинација од финансиски и нефинансиски фактори на мотивираност на начин кој би ги задоволил различните човекови потреби. Тоа се следниве активности:[72]

- Активноста на подрачјето на материјалните финансиски награди.
- Активности на подрачјето на нематеријалните финансиски награди.
- Активности кои имаат влијание врз менаџерите.

[70]Dunđerović, R. (2004), Osnovi psihologije menadženta, Fakultet za menadžment, Novi Sad, стр. 41

[71] Kontodimopoulos, N., Paleologou, V. and Niakas, D. (2009), Identifying important motivational factors forprofessionals in Greek hospitals. BMC Health Services Research, Vol. 9.

[72]Eggert, A., Max. (1999), The Motivation Pocket Book, Management pocketbooks LTD, New York.

Соодветното материјално и нематеријално наградување е темелот на кој е потребно да се надоградува широката структура на мотивационите постигнувања со цел да се зголеми вкупната мотивација и привлечност на работната состојба.

Финансиските награди се неопходни, но не и доволни како услов за развивање на широка мотиваciска основа на разновидно однесување во рамките на компанијата. Во рамките на развиениот економски систем сè поважни стануваат и нематеријалните награди, сепак платата е на врвот на ранг-листата која ги мотивира вработените. Причината за тоа лежи во различните економски услови, култура, наследство и друго.

Постојат одредени правила на кои е потребно да се придржуваат лидерите, при конципирање на мотавациониот систем на вработените, креиран под влијание на финансиските награди:[73]

1. Приоритетноста мора да биде поставена на тимското извршување и наградување во вкупната организациска успешност.
2. Распределбата на бонусот мора да биде едноставно.
3. Платата на раководителите мора да биде особено висока, но и прва на удар на намалување кога станува збор за лоши работни услови.

Особено лидерот треба да води грижа за фактот дека вработените мораат да имаат доверба во целокупниот систем на наградување и неговата праведност. Добрите меѓучовечки односи мораат да бидат пропратени на привлечниот финансиски надомест бидејќи мотивацијата е тесно поврзана со заработувачката.

Со цел да се привлечат нови работници, лидерот на организацијата мора да провери дали неговата плата е подобра од онаа на неговите конкуренти. Политиката на финансиската награда е таква што мора да ги унапреди меѓучовечките односи. Односно,

[73]Hellriegel, D., Slocum, J. W. (2011), Organizational behavior, 13th edition, South-Western Cengage Learning, Mason.

работникот е потребно да се плати според неговата заслуга и исплатата тесно да се поврзе со извршувањето.

За секој дел кој се додава на платата со цел постигнување на успешноста и одредени облици на однесување на поединците, мора да постои јасна основа и критериум за да се мотивира посакуваното однесување. За системот на стимулација да ги постигне посакуваните ефекти, тој мора да биде:[74]

- Едноставен.
- Специфичен.
- Остварлив.
- Мерлив и
- Правичен.

Покрај платата којашто вработените ја добиваат како надомест за својата работа, особено значајни се и останатите финансиски награди (бенефиции) кои ја зголемуваат корисноста која вработените ја добиваат од дадената количина на вкупната награда (автомобил, осигурување, помош во решавањето на станбените проблеми и сл.). Компанијата е потребно да препознае што се сака да се постигне со придобивањето на поединечната корист и да се разберат мотивациските карактеристики на секоја корист за вработените.

Системот на финансиско наградување мора да биде индивидуален (поставен на основа на сложеноста на работното место и условите на работа, кон успешноста, количината, бонус, провизија и унапредување) како и на ниво на компанијата (удел на вработените во добивката на компанијата, дел од акциите за вработените, тимски и групни бонуси). Претпоставката на ефикасносто оценување на работниот придонес бара квалитетна анализа на работното место (опис на работата), како и комуникација помеѓу вработените и менаџерот.

[74]Pešić, M. (2007), Sociologija, Univerzitet Singidunum, Beograd, стр. 33.

Вработените честопати го поврзуваат својот развој со унапредувањето. Компаниите кои имаат ниска организациска хиерархија кои се се поприсутни како резултат на тенденцијата за децентрализација не можат да осигураат унапредување на вработените. Следствено, стратегијата за наградување мора да се заснова на постигнување на состојба кадешто индивидуата ќе унапредува во професионалниот и во личниот живот, наместо да напредува во хиерархијата на платените позиции.

Секоја компанија и лидер кој има за цел да ги мотивира своите вработени, разработува соодветен систем на наградување. На тој начин компанијата развива соодветна култура во која членовите ќе имаат можност да бидат соодветно наградени за својот придонес како и можност заедно да соработуваат и тимски да го подобрат заедничкиот резултат.

Успешните лидери ги изјавуваат своите верувања дека луѓето е потребно да ја одржат конкурентската предност. Според тоа, овие организации го пренасочуваат своето време и напор кон креирање соодветни услови и технологија за поставување систем за наградување, соодветен за постигнување соодветни перформанси на вработените.

Во овој контекст, потребно е да се споменат и предностите на тимското наградување. Односно, многу организации, засновани на тимови, преферираат да платат системи кои се фокусираат на традиционални работи и индивидуални „заслуги“, иако знаат дека постојат поисплатливи решенија за решавање на истиот проблем. Притоа, компаниите кои досега го немаат воведено системот за наградување на тимовите, на одредено време се среќаваат со некаков вид на отпор од страна на тимовите. Работниците и менаџерите потребно е сè повеќе да растат, да се развиваат и да се надоградуваат и токму затоа потребно е да се плаќаат иднивидуални напори коишто можат да бидат видливи и наградени според кавалитетот.

7. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ: ЛИДЕРОТ ВО УЛОГА НА МОТИВАТОР ЗА ЕФИКАСНА ОРГАНИЗАЦИЈА – ИСКУСТВО ОД МАКЕДОНСКОТО ОПШТЕСТВО

Република Македонија претставува особено интересно подрачје за анализа на улогата на лидерот како мотиватор за постигнување на ефективна деловна организација, со цел да се добие лична перцепција за реалната, постојна состојба. Постојниот сплет на околности кој е типичен за оваа земја и воедно ја издвојува од останатите во регионот е тежнеењето кон мултикултурна балансираност, што пронаоѓа свој израз и во бизнис сферата, како рефлексија на целокупниот економски, социјален и културен живот на населението.

Според наведеното, познавањето на спецификите на заемно делување во деловната средина, особено на конкретната целна група, вработени во одредена компанија, е од особена важност за еден лидер да може да биде соодветно ефективен и ефикасен, како и да влијае позитивно со својот пример на поттикнување на поголема профитабилност во деловната организација. Токму овој сооднос лидер – вработени е потребно да биде разгледан соодветно преку увид на реалната состојба, односно преку имплементирање на емпириско истражување и аналитички приказ на добиените резултати.

Од друга страна, пак, особено е важно да се увиди внатрешната состојба на компаниите кои делуваат во рамките на Република Македонија, особено во производно ориентираните компании. Внатрешната синхронизираност и почитување на меѓусебните различности и специфики, како во однос на лично стекнатите компетенции така и во однос на социокултурните специфики, и нивното навремено забележување од страна на лидерот, претставува особено предизвик за позитивна корелација и афирмација на истите. Имено, лидерите е потребно да покажат високо ниво на емоционална стабилност со цел координираност на своите одлуки во согласност со мотивите за соодветните потреби на вработените во работната средина, како и да поттикнат на нивна реализација. Секој вработен има свој личен печат и специфичност и тоа е потребно да биде навремено

препознаено и унапредено од страна на лидерот на деловната организација. Само на овој начин може да се очекува полесно прилагодување на надворешните услови каде што се пласира производната палета и постигнување на повисоко ниво на профит.

Важно е да се истакне дека секоја компанија којашто делува во македонското општество поставува сопствени форми на однесување и етичко делување, на што се засноваат и одлуките на самиот лидер. Во рамките на овој труд се приложува емпириско истражување во чии рамки се опфатени производноориентираните компании коишто делуваат во македонското општество, со цел да се увиди поставениот концепт на лидерство и афирмација на лидерот како мотиватор за поттикнување на ефикасна и ефективна деловна организација. На овој начин ќе се даде научен и практичен придонес во потребата од имплементирање на концепт на лидерство во македонските компании бидејќи на основа на теоретските аспекти приложени во овој труд, истиот е директно поврзан со мотивираноста на вработените а со тоа и профитабилноста на самата компанија.

Емпириското истражување во овој магистерски труд, втемелено е врз податоците добиени од Анкетен прашалник, од доменот на научно–истражувачката работа.

Основната методолошка замисла во тестирањето на емпириското истражување е насочено кон тестирање на посебните хипотези врз чии анализи и коментари на крајот се тестира (анализира и интерпретира) генералната хипотеза.

Во рамките на истражувањето е опфатена група на 100 испитаника, вработени во производноориентирани организации во Република Македонија (X, Y). Тврдењата/ставовите се поставени на Ликертова скала, со цел да се увиди градација на ставот на испитаникот, од негативно кон позитивно.

1⇨.....воопшто не се согласувам,
2⇨.....не се согласувам
3⇨.....неодлучен
4⇨.....се согласувам
5⇨.....се согласувам во целост

Податоците се статистички пресметани и прикажани во пити/графикони, со доследно толкување на добиениот одговор од страна на авторот, преку употреба на метод на дескриптивна анализа.Податоците се сублимирани на основа на добиените одговори од истражувањето и истите се селектирани во насока на докажување на посебните и генералната хипотеза во рамките на истражувањето.

Во однос на демографските податоци во рамките на ова истражување добиени се следниве податоци на производно ориентираните организации (X, Y):

1) Пол

машки	женски
59	41

2) Возраст

од 18-29 год.	од 30-49 год.	50 год. и повеќе
24	55	21

3) Етничка припадност

Македонец	Албанец	Турчин	Ром	Друго
57	25	4	2	12

4) Степен на образование

основно	средно	високо	магистер/доктор на науки
/	39	44	17

5) Вкупен работен стаж

до 5 години	од 5-10 години	од 11-20 години	над 20 години
11	31	43	15

6) Занимање

Вработен	Невработен	Ниско ниво	Средно ниво	Високо ниво
100 -	**/**	**28**	**59**	**13**

Во рамките на трудот, се анализираат и интерпретираат следните хипотези:

Генерална хипотеза:

„Ако лидерот на деловна организација се грижи за мотивите на своите вработени, во тој случај се очекува да се создадат позитивни услови за ефикасно функционирање во работниот делокруг на деловната организација.“

Посебни хипотези:

Посебна Хипотеза 1:

Доколку лидерот ги препознае мотивите на вработените и обезбеди нивно исполнување ќе се овозможи истовремено исполнување на целите на деловната организација.

Посебна Хипотеза 2:

Ако лидерот во рамките на обликувањето на своите вработени афирмира систем на стимулативно наградување (материјално и нематеријално), во тој случај се очекува поттикнување ефикасно и ефективно извршување на работните задачи.

7.1.Анализа и интерпретација на хипотези

7.1.1. Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 1

Првата посебна хипотеза која се тестира гласи: *„Доколку лидерот ги препознае мотивите на вработените и обезбеди нивно исполнување ќе се овозможи истовремено исполнување на целите на деловната организација.“* Хипотезата е тестирана на вработените во домашните производно ориентирани организации (X, Y), со цел да се добие реална слика на моменталната состојба за време на извршување на истражувањето на територијата на Република Македонија.

Оваа хипотеза е тестирана преку одговорите на прашањата:

- Број 1 од анкетен прашалник, кое гласи: „Сите вработени во компанијата се мотивирани за ефикасно работење“.
- Број 2 од анкетен прашалник, кое гласи: „Лидерот ги мотивира вработените согласно нивните потреби“.
- Број 3, од анкетен прашалник, кое гласи „Лидерот ги вклучува вработените во донесувањето на значајни одлуки за организацијата“.
- Број 4 од анкетен прашалник, кое гласи „Сметам дека сум доволно мотивиран од страна на лидерот“.

Одговорите од прашањата се добиени од страна на вработениот персонал на домашните производно ориентирани организации во Република Македонија.

Во одговорите на прашањата не е вклучено тестирање на варијаблите, туку дистрибуцијата е разгледана во однос на вкупниот број испитаници.

Распределбата на одговорите на прашањето број 1, анкетен прашалник „Сите вработени во компанијата се мотивирани за ефикасно работење“, може да се види во рамките на истражувачко прашање бр.1:

Прашање бр. 1: Сите вработени во компанијата се мотивирани за ефикасно работење



Извор: Сопствено истражување на авторот

На основа на добиените податоци прикажани во рамките на Прашање бр. 1, се извршува анализа и интерпретација на истите, во насока на докажување на автентичноста на посебна хипотеза 1. Имено, согласно статистичката обработка на податоците, 58% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „воопшто не се согласувам“ и „не се согласувам“), 8% се неодлучни во својот став и 34% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „се согласувам“ и „се согласувам во целост“). Следствено, постои непропорционалност во однос на концептот на мотивираност кој го присвоил лидерот на деловните организации и задоволувањето на мотивите на врабоените. Сето тоа алармира на потреба од одредена промена, првично кон моделот на мотивирање на вработените, а понатаму и увид на мотивите на секој вработен од страна на лидерот, со цел поттикнување на негова целосна ефикасност и ефективност за време на работниот процес.

Распределбата на одговорите на прашањето број 2, анкетен прашалник „Лидерот ги мотивира вработените согласно нивните потреби“ може да се види во рамките на истражувачко прашање бр.2:

Прашање бр. 2: Лидерот ги мотивира вработените согласно нивните потреби



Извор: Сопствено истражување на авторот

Во согласност со добиените податоци, прикажани во рамки на прашање бр. 2, се увидува начинот на перцепција на поставеното тврдење, од страна на испитаниците. Притоа, доколку се споредат добиените одговори со оние кои се претставени во рамките на Пита бр. 2, се увидива одредена паралела, особено во однос на самата интерпретација на податоците. Согласно наведеното, 67% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 5% од испитаниците се неодлучни во својот став и 18% од испитаниците се согласуваат со тврдењето. Според тоа, особено е јасно дека лидерот на деловните организации кои се предмет на ова емпириско истражување, недоволно ги познава потребите на вработените за да може да ги извлече

главните мотиви за нивно фокусирано и ефикасно работење. Сето ова посочува на потребата поставување на модел од страна на лидерот кој ќе поттикне токму на овој вид на свесност, дека самото познавање на вработените, не само на нивните компетенции туку и нивните реални потреби и очекување од работното место, ќе придонесе за нивна поголема ефикасност во работниот процес.

Распределбата на одговорите на прашањето број 3, анкетен прашалник „Лидерот ги вклучува вработените во донесувањето на значајни одлуки за организацијата“ може да се види во рамките на презентираните одговори во графиконот бр.3:

Прашање бр. 3: Лидерот ги вклучува вработените во донесувањето на значајни одлуки за организацијата



Извор: Сопствено истражување на авторот

Според добиените податоци прикажани во рамките на прашање бр. 3, соодветната анализа и интерпретација на истите е од особена важност 62% од испитаниците се согласуваат со поставениот став (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“),

24% од испитаниците се неодлучни и 14% од испитаниците не се согласуваат со ставот (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“). Следствено, една од особено позитивните особини на лидерите на одбраните деловни организации за анализа во рамките на ова истражување е токму вклучувањето на вработените во процесот на одлучување. На овој начин се истакнува нивната важност, се истакнува нивниот придонес за организацијата како и се обезбедува нивно следење во растот и развојот, со што се отвараат нови можности за нивен напредок во организациски рамки. Токму тоа е една од суштинските придобивки на лидерот и концептот на лидерство во современи услови на делување.

Распределбата на одговорите на прашањето број 4, „Сметам дека сум доволно мотивиран од страна на лидерот“ може да се види во рамките на графикон бр. 4:

Прашањебр. 4: Сметам дека сум доволно мотивиран од страна на лидерот



Извор: Сопствено истражување на авторот

На основа на добиените податоци во рамки на проследениот графикон, се увидува одредена непрецизност, односно недоволна јасност на улогата на лидерот при мотивирање кај самиот вработен, односно испитаниците во поголем процент се неодлучни или пак сметаат дека се недоволно мотивирани од страна на лидерот. Во согласност со тоа, следува следната распределба на одговори: 35% од испитаниците не се согласуваат со ставот (категорија: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 44% од испитаниците се неодлучни во својот став и 21% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Следствено, првата категорија на којашто е особено важно да се внимава е себемотивацијата кај работникот. Важно е да се посочи дека лидерот со својата харизма, енергија и позитивен став, особено придонесува за мотивацијата на вработените. Доколку лидерот на секоја организација го разбира и делува во овој правец, во тој случај се очекува стратешката поставеност на организацијата да биде во насока на подборување на можностите за личен раст и развој на секој вработен, особено кога организацијата го има тоа втемелено во организациските цели.

* * *

На основа на добиените податоци во рамките на Прашање бр. 1, Прашање бр. 2 Прашање бр. 3 и Прашање бр. 4, во согласност со нивната анализа и интерпретација, се пристапува кон анализа и интерпретација на посебна хипотеза 1, којашто се докажува како позитивна, односно: *„Доколку лидерот ги препознае мотивите на вработените и обезбеди нивно исполнување, во тој случај ќе се овозможи истовремено исполнување на целите на деловната организација.“* Станува збор за избалансиран концепт кој нуди реални можности за раст и напредок на деловната компанија, преку личен просперитет на секој вработен, поединечно.

7.1.2. Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 2

Втората посебна хипотеза која се тестира гласи: *„Ако лидерот во рамките на обликувањето на своите вработени афирмира систем на стимулативно наградување (материјално и нематеријално), во тој случај се очекува поттикнување ефикасно и ефективно извршување на работните задачи.“* Хипотезата е тестирана на вработените во домашните производно ориентирани организации (X, Y), со цел да се добие реална слика на моменталната состојба за време на извршување на истражувањето на територијата на Република Македонија.

Оваа хипотеза е тестирана преку одговорите на прашањата:

- Број 5 од анкетен прашалник, кое гласи: „Материјалните мотивации имаат голем удел во поттикнување на вработените“.
- Број 6 од анкетен прашалник, кое гласи: „Лидерот применува и нематеријални награди во мотивирање на вработените“.
- Број 7 од анкетен прашалник, кое гласи „Лидерот презема стимулативни активности и позитивно влијае на мојата мотивација во работата“.
- Број 8 од анкетен прашалник, кое гласи „Лидерот позитивно влијае за развој на нашето усовршување и унапредување во кариерата“.

Одговорите од прашања се добиени од страна на вработениот персонал на домашните производно ориентирани организации во Република Македонија.

Во одговорите на прашањата не е вклучено тестирање на варијаблите, туку дистрибуцијата е разгледана во однос на вкупниот број испитаници.

Распределбата на одговорите на прашањето број 5, анкетен прашалник„Материјалните мотивации имаат голем удел во поттикнување на вработените“, може да се види во рамките на истражувачко прашање бр.5:

Прашање бр. 5: Материјалните мотивации имаат голем удел во поттикнување на вработените



Извор: Сопствено истражување на авторот

Во рамките на Прашање бр. 5, се претставени одговори во врска со улогата на наградувањето како суштинска мотивација за вработените на една организација. Имено, согласно претставените податоци: 13% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“, 9% од испитаниците се неодлучни во својот став и 78% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Следствено, постои висок процент на уважување на материјалните награди коишто се спроведуваат од страна на лидерите на деловните организации коишто се опфатени со ова истражување. Деловните организации е потребно да продолжат со истиот тренд, односно концептот на лидерство кој го

промовираат секогаш треба да ги зема предвид материјалните награди за поголема мотивираност на вработените.

Распределбата на одговорите на прашањето број 6, анкетен прашалник „Лидерот применува и нематеријални награди во мотивирање на вработените“, може да се види во рамките на истражувачко прашање бр.6:

Прашање бр. 6: Лидерот применува и нематеријални награди во мотивирање на вработените



Извор: Сопствено истражување на авторот

Во концептот на наградување голем удел имаат и нематеријалните награди коишто исто така треба да бидат фаворизирани од страна на лидерите на современите деловни организации. Според добиените податоци прикажани во рамките на Прашање бр. 6, добиени се следниве одговори: 19% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 21% од испитаниците се

неодлучни во својот став и 60% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Се увидува дека испитаниците се согласуваат во голема мера дека лидерот е потребно да спроведува почесто и нематеријални награди помешу вработените. Во рамките на деловните организации коишто се цел на истражувањето овој концепт е редовно спроведуван, што посочува на позитивна перцепција кај самите вработени – испитаници.

Распределбата на одговорите на прашањето број 7, анкетен прашалник „Лидерот презема стимулативни активности и позитивно влијае на мојата мотивација во работата“, може да се види во рамките на графикон бр. 7:

Прашање бр. 7: Лидерот презема стимулативни активности и позитивно влијае на мојата мотивација во работата



Извор: Сопствено истражување на авторот

Во рамките на прашање бр. 7 се прикажани податоци во врска со поставеното тврдење за концептот на стимулативни активности на лидерот насочен кон позитивно влијание при вршење на работните задачи од страна на вработените. Во однос на добиените одговори: 21% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 21% од испитаниците се неодлучни во својот став и 58% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Следствено, евидентирана е поддршка од страна на вработените – испитаници во врска со стимулативното однесување на лидерот како поттик во извршувањето на работните задачи. Токму тоа е суштината на потребата на поставеност на еден современ лидерски концепт кој целокупно се грижи и ги мотивира своите вработени.

Распределбата на одговорите на прашањето број 8, анкетен прашалник „Лидерот позитивно влијае за развојот на нашето усовршување и унапредување во кариерата“, може да се види во рамките на графикон бр. 8:

Прашање бр. 8: Лидерот позитивно влијае за развојот на нашето усовршување и унапредување во кариерата



Извор: Сопствено истражување на авторот

Во контекст на наведеното, во насока на елаборирање на посебна хипотеза 2, се анализира и интерпретира следниот став, односно: „лидерот позитивно влијае за развој на нашето усовршување и унапредување во кариерата“. Според добиените податоци во истражувањето, се врши следната распределба на одговорите, во согласност со ставот на испитаниците: 18% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“); 17% од испитаниците се неодлучни во својот став и 65% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Според наведеното, се увидува еден особено важен сегмент, особено кога станува збор за увид на размислувањето на испитаниците во врска со важноста на лидерот во нивниот работен процес. Имено, особено висок процент на одговори алудираат на истакнување на улогата на лидерот и довербата во истиот, особено кога станува збор за усовршување и унапредување во кариерата на работникот. Стекнатата доверба во лидерот може да придонесе за посериозен став на вработените кон нивното работно место, како и за личен и организациски развој, што е суштината на секоја деловна организација.

* * *

На основа на добиените податоци во рамките на Прашање бр. 5, Прашање бр. 6, Прашање бр. 7 и Прашање бр.8 во согласност со нивната анализа и интерпретација, се пристапува кон анализа и интерпретација на посебна хипотеза 2, којашто се докажува како позитивна, односно: *„Лидерот во рамките на обликувањето на своите вработени афирмира систем на стимулативно наградување (материјално и нематеријално), во тој случај се очекува поттикнување ефикасно и ефективно извршување на работните задачи.“* Системот на награди (материјални и нематеријални) е неминовен кога станува збор за поттикнување на поголема ефективност во работењето кај работниците.

7.1.3. Анализа и интерпретација на генерална хипотеза

Во согласност со прикажаните податоци во рамките на Прашање бр. 1 до Прашање бр. 8, се докажани како позитивни посебните хипотези на трудот (посебна хипотеза 1 и 2). На основа на тоа, генералната хипотеза на трудот е потврдена како позитивна, односно: *„Лидерот на деловна организација се грижи за мотивите на своите вработени, во тој случај се очекува да се создадат позитивни услови за ефикасно функционирање во работниот делокруг на деловната организација.“*Следствено, лидерот како мотиватор има голема улога во поттикнување на повисоко ниво на мотивираност кај вработените на деловната организација, а преку нивната посветена работа и до поголема ефикасност на функционирање на целокупната организација.

ЗАКЛУЧОК:

Вработените во секоја организација имаат потреба од почитување, достоинство на работното место и можности во одлучувањето. Неопходно е системот на вредности на вработениот и на организацијата да можат да се поклопат, со цел работата да биде

поуспешна. Успешни се само оние коишто работат на она што го знаат и чијшто труд е ценет. За вработениот да ги исполнува своите зададени цели, тој мора да биде мотивиран да работи и да биде подеднакво награден, бидејќи тоа е најдобар начин да се поддржи ефикасно однесување во организацијата.

Само компетентни лидери имаат идеи, дефинираат проблеми, објаснуваат, примаат сугестии, уверуваат и бараат помош од подредените кога е тоа потребно. Комуникацијата и соработката со вработените е клуч за успешно лидерство, како и самата мотивација.

Лидерите, човечките ресурси и знаењето се најзначајни фактори за успех на една организација. Во денешното опкружување коешто брзо се менува, главна задача на организацијата е да стекне конкурентска предност и брзо да реагира на промената.

На почетокот од истражувачката работа претставена во овој труд е прикажано дека лидерите и нивните стилови на водење се најзначајни при изградба на систем на мотивација. Лидерот е потребно да ги препознае мотивите на вработените, да обезбеди нивно исполнување со истовремено исполнување на целите на организацијата, како и лидерот мора да ги препознае потенцијалите на своите вработени, и да овозможи нивно остварување во работното опкружување. Лидерот во една деловна организација всушност ги обликува вработените во согласност со нивното работно опкружување со помош на соодветни стимулативни награди.

Секое општество, во согласност со економскиот и социјален живот, промовира одредени потреби кои пак иницираат различни мотиви кај вработените. Мотивите се индивидуални во поглед на бројот, карактерот, траењето, правецот и интензитетот каде што се насочени. Тие исто така се менуваат во зависност од околностите и од самиот степен на задоволување. Усогласеноста со мотивите во домашните организации подразбира однос на лични и општествени потреби. Задачата е лидерот да ги препознае мотивите на поединецот во организацијата и да ги обезбеди условите во коишто неговите способности ќе дојдат до израз.

Ефикасен лидер за една деловна организација треба да биде личност којашто ќе креира визија за организацијата, а со самото тоа и со флексибилното водство на останатите

вработени во организацијата да ги запознае сите со визијата како и да ги мотивира на ефикасен и ефективен начин да ги исполнат сите деловни цели на организацијата.

Лидерот поттикнува на ефикасна и ефективна работа така што создава позитивно работно опкружување во организацијата, раководи со луѓето и со тимовите, гради однос на доверба со своите вработените и поттикнува комуникација помеѓу нив.

Уште една важна одлика на ефикасниот лидер во улога на мотиватор е да ги отслика потребите на своите вработени и на тој начин да утврди кои мотиви се најсоодветни за нивно понатамошно мотивирање.

Сепак, се увидува дека не постои идеален мотиватор, туку лидерот е потребно да препознае што ги мотивира неговите вработени. На таа основа, лидерот се користи со различни облици на материјални и нематеријални мотивации, бидејќи доколку ги мотивира вработените тие ќе станат попродуктивни.

На основа на наведеното, се увидува дека всушност не постои универзално решение за поставување на мотивациски систем, туку истиот зависи од политиката на самата организација. Една од главните задачи на лидерот е дефинирање на системот на наградување, а услов е подобро познавање и разбирање на човековата мотивација. Системот на наградување не може да зависи од однесувањето на поединците, туку истиот е дел од деловната политика.

Во рамките на овој труд е имплементирано емпириско истражување, реализирано на територијата на Република Македонија, град Скопје, во временскиот период од 1.9.2019 година до 15.9.2019 година. Истражувањето е спроведено на производно ориентирани компании X и Y, на група од 100 вработени. Согласно добиените резултати од емпириската анализа, посебните хипотези и генералната хипотеза коишто се анализирани и интерпретирани преку ставовите и тврдењата приложени во анкетен прашалник, истите се докажани како позитивни, односно:

- Доколку лидерот ги препознае мотивите на вработените и обезбеди нивно исполнување ќе се овозможи истовремено исполнување на целите на деловната организација.
- Доколку лидерот ги препознае потенцијалите на своите соработници тогаш тој ќе овозможи нивно остварување во рамките на работното опкружување.
- Ако лидерот во рамките на обликувањето на своите вработени афирмира систем на стимулативно наградување – материјално и нематеријално, во тој случај се очекува поттикнување ефикасно и ефективно извршување на работните задачи.
- Ако лидерот на деловна организација се грижи за мотивите на своите вработени, во тој случај се очекува да се создадат позитивни услови за ефикасно функционирање во работниот делокруг на деловната организација.

Според добиените резултати од интерпретацијата на приложената анализа во врска со улогата на лидерот како ефективен и ефикасен мотиватор, се увидува дека материјалната компензација е неопходен но не и единствен услов за развивање на мотивацијата на компанијата. Сепак, не постои само еден единствен начин на иницирано однесување кај вработените, што треба да биде познаено од страна на лидерот. Гледано од агол на лидерот, мотивациските фактори треба да обезбедат однесување на вработените на соодветен начин поради постигнување на целите на организацијата. Исто така, не смее да се заборави дека човечките ресурси се живи битија со желби и потреби, при што мора да постои соодветен начин на однесување автентичен за моменталните потреби.

На основа на наведеното се увидува дека постои тесна врска помеѓу лидерството, мотивацијата и управувањето со човечките ресурси, што овозможува да се потврдат хипотезите коишто се интерпретирани во овој труд.

Главните насоки на овој труд се дека ефикасниот лидер треба да ги мотивира вработените да работат поефикасно и поефективно, при што со самото тоа тој ќе придонесе за постигнување на конкурентска предност во организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

[1]. Alimo-Metcalfe, B. and Alban-Metcalfe, J. (2002), 'The great and the good', People Management, Vol. 8, No. 1, 10 January.

[2]. Armstrong, M., Brown, D., Reilly, P. (2010), Evidence-Based Reward Management : Creating Measurable Business Impact from Your Pay and Reward Practices, London,Kogan Page Ltd.

[3]. Ackerman, P. L., Humphreys, L. G., (1990),Individual differences in industrialand organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology,Vol. 1 (2nd ed.), Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

[4]. Antoncic, B.,Hisrich, R., D., (2003),Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of small business and enterprise development, 10(1).

[5]. Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., Zain, Z. M., (2014), The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 130.

[6]. Bart, A., Loveren, H. (2009), Making the link between work-life balance practices and organizational performance. Human Resource Management Review, 19.

[7]. Barrick, M. R., Stewart, G. L., Piotrowski, M., (2002), Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among :sales representatives. *Journal ofApplied Psychology, 87(1),* 43-51.

[8]. Berson, Y., Oreg, S.,Dvir, T., (2008), CEO values, organizational culture and firm outcomes. Journal of Organizational Behavior, 29(5).

[9]. Buchanan, D. and Huczynski, A. (2007), Organisational Behaviour. London: Prentice Hall.

[10]. Bennis, W.G. and Nanus, B. (2005), Leaders: the strategies for taking charge. New York: Harper and Row.

[11]. Bass, B. M., Bass, R., (2008),The Bass handbook of leadership: Theory, research, andmanagerial applications (4th ed.). New York: Free Press.

[12]. Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ.(2009), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје, Економски факултет.

[13]. Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J.-A., Kilcullen, R. N., (2000), Examination of re- lationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. Journal of Applied Psychology, 85(6), 835-847.

[14]. Chang, J.C., Ou, C.S., Wu, A. (2004), Compensation strategy and organizational performance: Evidence from the banking industry in an emerging economy. Advances in Management Accounting, 12.

[15]. Covin, J.G., Slevin, D.P., (1990), Juggling entrepreneurial style and organizational structure: how to get your act together. Sloan Manage. Rev., Winter.

[16]. Dunđerović, R. (2004), Osnovi psihologije menadženta, Fakultet za menadžment, Novi Sad.

[17]. Dubrin, A., (2012), Leadership: Research findings, practice, and skills. Cengage Learning.

[18]. Doppelt, B., (2009), Leading Change Toward Sustainability (2nd edn). Greenleaf Publishing, London.

[19]. Fielder, F.E. (2001), A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.

[20]. Hellriegel, D., Slocum, J. W. (2011), Organizational behavior, 13th edition, South-Western Cengage Learning, Mason.

[21]. Eggert, A., Max. (1999), The Motivation Pocket Book, Management pocketbooks LTD, New York.

[22]. Goleman, D. (2000), 'Leadership that gets results', Harvard Business Review, March–April.

[23]. Jovanović, P., (2005), Menadžment – Teorija i praksa, FON, Beograd.

[24]. Kontodimopoulos, N., Paleologou, V. and Niakas, D. (2009), Identifying important motivational factors forprofessionals in Greek hospitals. BMC Health Services Research, Vol. 9.

[25]. Howell, Jon P., (2005), Snapshots of Great Leadership. London, GBR: Taylor and Francis, 2012, 4–6.Jovanović, P., Menadžment – Teorija i praksa, FON, Beograd.

[26]. Heifetz, R. and Laurie, D. (2004), 'The work of leadership', Harvard Business Review, Jan.–Feb.

[27]. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1969), An introduction to situational leadership. Training and Development Journal, vol. 23.

[28]. House, R. J., (1996), Path–goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory, Leadership Quarterly, vol. 7.

[29]. Kilpatrick, S. and Locke, E. (2001), 'Leadership: Do Traits Matter?' Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 2.

[30]. Kuratko, D. F.,Hornsby, J. S. (2001), Corporate entrepreneurial leadership for the 21st century, Journal of Leadership & Organizational Studies, 5(2).

[31]. Mayers, P., S., (1996), Knowledge Management and Organizational Design, Butterworth-Heinemann Publishing.
[32]. Northaus, P., (2008), Liderstvo, teorija i praksa, Data Status, Beograd.

[33]. Ogawa, R. T., & Bossert, S. T. (1995), Leadership as an organizational quality. Educational Administration Quarterly, 31(2).
[34]. Oldham, G. R., & Cummings, A. (2006), Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. The Academy of Management Journal, 39(3), 607-634.
[35]. Oke, A., Munshi, N., &Walumbwa, F. O. (2009), The influence of leadership on innovation processes and activities. Organizational Dynamics, 38(1), p. 68.
[36]. Pržulj, Ž, (2005), Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znajem, Zbornik radova: Knowledge management, Fakultet za menadžment „Brača Karic, Beograd.
[37]. Petkovič, M., Janičijevič, N., Bogičevič, Milkič, B., (2009), Organizacija i menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd.
[38]. Puccio, G. J., Mance, M. & Murdock, M. C. (2011), Creative Leadership: Skills That Drive Change. Thousand Oaks, CA: Sage.

[39]. Rou, A. D. (2008), Kreativna inteligencija. Beograd: Clio.

[40]. Reilly, E. C., (2006), The future entering: Reflections on and challenges to ethical leadership, Educational Leadership and Administration, 18.

[41]. Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004), Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem Solving Perspective. The Leadership Quarterly, 15(1).

[42]. Subotič, D., (2008), Inovativni menadžment u politici, Beograd.
[43]. Sperry, Len, Psychology Journal: Practice and Research (49), 1997, 272.

[44]. Senge, P. (2002), The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organisation. London: Century Business, Random House.

[45]. Simonton, D. K. (2012), Creativity, problem solving, and solution set sightedness: Radically reformulating BVSR. The Journal of Creative Behavior, 46(1).

[46]. Strubler, D. C., (2010), Redekop, B. W., Entrepreneurial human resource leadership: A conversation with Dwight Carlson. Human Resource Management, 49(4).

[47]. Schein, E., (2006), H.,Organizational culture and leadership (Vol. 356). John Wiley & Sons.

[48]. Trevino, L. K., Brown, M., Hartman, L. P., A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. Human Relations, 2003, 56(1), 5-37.

[49]. Timmons, JeffryA, New Venture creation. Invin, 3rd ed., Homewood, IL, 1990.

[50]. Vujić, V., (2004), Menadžment ljudskog kapitala, Sveućilište u Rijeci, Rijeka.

[51]. Vroom, V. H., Jago, A. G., (1995), Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. Leadership Quarterly, vol. 6.

[52]. Williams, M. (2000), The war for talent: Getting the best from the best. London: CIPD.

[53]. James M.Kouzes, (2017), The Leadership Challenge, Publisher Wiley.

[54]. Northouse, P.G. (2018), Leadership: Theory and Practice, SAGE Publications.

[55]. Northouse, P.G. (2015), Leadership: Theory and Practice, SAGE Publications.

Интернет податоци:

[56]. World Entrepreneurship Forum, Shaping the world with an entrepreneurial impact, 2013http://www.world-entrepreneurship-forum.com/Publications/2008-Promoting-entrepreneurial-spirit/Promote-Proper-Governanceпрегледано на 29.12.2019 година .

ПРИЛОЗИ:

Прилог бр.1

ПОДАТОЦИ ЗА ИСПИТАНИЦИТЕ

Инструкции: Заокружете/обојте го тврдењето коешто се однесува на Вас

1.Пол

машки	женски

2. Возраст

од 18-29 год.	од 30-49 год.	50 год. и повеќе

3. Етничка припадност

Македонец	Албанец	Турчин	Ром	Друго

3. Степен на образование

основно	средно	високо	магистер/доктор на науки

4. Занимање (Допиши во ознаката!)

вработен	невработен	основно ниво	средно ниво	високо ниво

5. Вкупен работен стаж

до 5 години	од 5-10 години	од 11-20 години	над 20 години

Прилог бр. 2

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

За оценување на **влијанието на улогата на лидерот како мотиватор со цел создавање на услови за ефективна деловна организација**

Во табела, за секои тврдење, заокружете го бројот во полето, според Вашето сопствено мислење. За веродостојност на истражувањето, бележете ги Вашите првични впечатоци.

Легенда:

1⇨.....воопшто не се согласувам,

2⇨.....не се согласувам

3⇨.....неодлучен

4⇨.....се согласувам

5⇨.....се согласувам во целост

1	СИТЕ ВРАБОТЕНИ ВО КОМПАНИЈАТА СЕ МОТИВИРАНИ ЗА ЕФИКАСНО РАБОТЕЊЕ	**1 2 3 4 5**
2	ЛИДЕРОТ ГИ МОТИВИРА ВРАБОТЕНИТЕ СОГЛАСНО НИВНИТЕ ПОТРЕБИ	**1 2 3 4 5**
3	ЛИДЕРОТ ГИ ВКЛУЧУВА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ДОНЕСУВАЊЕ НА ЗНАЧАЈНИ ОДЛУКИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	**1 2 3 4 5**
4	СМЕТАМ ДЕКА СУМ ДОВОЛНО МОТИВИРАН ОД СТРАНА НА ЛИДЕРОТ	**1 2 3 4 5**
5	МАТЕРИЈАЛНИТЕ МОТИВАЦИИ ИМААТ ГОЛЕМ УДЕЛ ВО ПОТТИКНУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ	**1 2 3 4 5**
6	ЛИДЕРОТ ПРИМЕНУВА И НЕМАТЕРИЈАЛНИ НАГРАДИ ВО МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ	**1 2 3 4 5**
7	ЛИДЕРОТ ПРЕЗЕМА СТИМУЛАТИВНИ АКТИВНОСТИ КОИ ПОЗИТИВНО ВЛИЈААТ НА МОЈАТА МОТИВАЦИЈА ВО РАБОТАТА	**1 2 3 4 5**
8	ЛИДЕРОТ ПОЗИТИВНО ВЛИЈАЕ ЗА РАЗВОЈ НА НАШЕТО УСОВРШУВАЊЕ И УНАПРЕДУВАЊЕ ВО КАРИЕРАТА	**1 2 3 4 5**