



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“-ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА-МЕНАЏМЕНТ

Татјана Макренкова

**ЛИДЕРОТ КАКО ОСНОВЕН ФАКТОР ЗА
ИЗВРШУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА
ПРЕТПРИЈАТИЕТО**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Декември, 2015

„ЛИДЕРОТ ОСНОВЕН ФАКТОР ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО“

Краток извадок

Лидерството е значајна карактеристика на современиот менаџер кој се труди да ги исполни стратегиските цели на претпријатието и да обезбеди конкурентска предност. Но треба да се истакне дека секој менаџер не може да биде лидер, посебно не таков лидер кој ќе може да влијае во извршувањето на стратегиските цели на претпријатието. Лидерот во вистинска смисла на зборот мора да е личност која може да влијае врз извршувањето на активностите на подредените-вработените, притоа да не мора да користи авторитетска моќ или каква било друга моќ што му ја дава организациската позиција за да се исполнат неговите визии и стратегиски цели.

При споредбата на менаџерот со лидерот може да се констатира дека менаџерот тежнее кон ефикасност во работата, а додека лидерот пак тежнее кон ефективност во работењето на самото претпријатие. Сепак треба да се нагласи дека успешните менаџери не се само ефикасни туку се и ефективни, исто како што и добрите лидери покрај нагласената ефективност се и ефикасни во работењето.

При утврдување на значењето на лидерот и исполнување на стратегиските цели на претпријатието потребно е да се обрне посебно внимание на карактеристиките и стиловите на лидерството, исто така треба да се обрне внимание и на улогата на лидерот во стратегискиот менаџмент.

Клучни зборови: *лидерство, лидер, стратегиски менаџмент, визија, стратегиски цели, извршување на цели и промени во претпријатието.*

"THE LEADER THE BASIC FACTOR FOR ENFORCEMENT OF THE COMPANY'S STRATEGY"

Abstract

Leadership is an important feature of the modern manager who strives to fulfill strategic objectives at the company and to provide a competitive advantage. But it should be noted that any manager could not be a leader, especially not a leader who can influence in the accomplishment of strategic objectives in the company. Leader in the true sense of the word must be a person who can influence in the performance of the activities at employees, without having to use authority power or any other power who is given by organizational position to fulfill its vision and strategic objectives .

When we compare the leader-manager may conclude that the manager tends to operational effectiveness to the leader. But it should be emphasized that successful managers are not only efficient but also effective, just as good leaders, despite emphasized effectiveness and efficiency of operations.

In determination of the meaning of the word leader in meeting the strategic goals of the company, it's a need to pay special attention to the role of the leader in strategic management, it should also pay attention to the role of leader in strategic management.

Key words: *leadership, leader, strategic management, vision, strategic goals, enforcement of strategies, changes in the future.*

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	7
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТСКИ ОСВРТ НА ЛИДЕРСТВОТО И ЛИДЕРОТ	10
1.Природа на лидерството.....	10
1.2.Теории за лидерство	13
1.2.1.Теорија за личните карактеристики на лидерот	13
1.2.2.Теорија за однесување на лидерот.....	15
1.2.3.Теорија на моќта и влијанието на лидерот.....	17
1.3. Карактеристики на лидерот	20
1.4.Способности на лидерот.....	27
ГЛАВА 2. ИЗВРШУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА СО ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ФАКТОРОТ ЛИДЕРСТВО.....	30
2.1.Извршување на стратегијата како процес на предвидување на стратегиите во акција.....	30
2.1.1.Структурата како елемент во извршувањето на стратегијата	32
2.1.2.Културата во претпријатието како елемент за успешно и ефикасно извршување на стратегијата.....	36
2.1.3.Лидерството како елемент и особен аспект за правилно и успешно извршување на стратегијата.....	41
2.2.Лидерството во функција на извршување на стратегијата	44

2.3. Конфликтите и влијанието на лидерот за нивно менаџирање.....	46
2.3.1. Менаџирање со конструктивните конфликти.....	47
2.3.2. Менаџирање со деструктивните конфликти	49
ГЛАВА 3. ЕМПИРСКО ИСТРЖУВАЊЕ	51
3.1. Методологија на емпирското истржување	51
3.1.1. Оправданост на емпирското истржување.....	51
3.1.2. Предмет на емпирско истржување.....	51
3.1.3. Цели на емпирското истржување	52
3.2. Хипотетичка рамка на емпирското истржување.....	53
3.3. Методи на истржување	54
3.4. Резултати од емпирското истржување	56
3.5. χ^2 Тест.....	58
ГЛАВА 4 ИСТАКНУВАЊЕ НА МОДЕЛ ЗА ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО КАКО ОСНОВЕН ФАКТОР ЗА УСПЕШНО И ЕФИКАСНО ИЗВРШУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО	83
4.1. Основи за развивање на модел на лидерство како фактор за извршување на стратегијата	83
4.2. Предуслови за успешен лидер кој ќе овозможи извршување на стратегијата на компанијата	87
4.3. Развивање на модел на лидерство како фактор за извршување на стратегијата во компанијата	91
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА.....	96

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:.....	102
ПРИЛОЗИ.....	107
Анкетен прашалник 1	107
Анкетен прашалник 2	109

Вовед

Во пирамидата на успехот на едно претпријатие лидерството и лидерот го зазема највисокото скапило. Лидерството е активност во претпријатието со чија помош се креираат тимови од луѓе кои заеднички, со чувство на одговорност и припадност ја постигнуваат стратегиската цел во самото тоа претпријатие.

Карактеристично е да се напомене и дека лидерството е динамичен процес во кој еден поединец влијае врз останатите вработени, ги мотивира да се чувствуваат подготвени и одговорни во достигнувањето на стратегиските цели како и во самото извршување на тие цели.

Лидерството се дефинира како способност да се влијае врз подредените за да се насочат нивните активности кон исполнувањето на целите на претпријатието. А поаѓајќи од тоа, лидерството може да се дефинира и како способност на лидерот да влијае врз работењето на подредените при исполнувањето на стратегиските цели на претпријатието. Притоа носител во извршувањето на тие цели е токму лидерството кое придонесува кон изградба на современ стратегиски пристап до пазарот.

Под лидерство во поширока смисла на зборот се подразбира водење на другите со влијание-изграден авторитет и личен пример, „одење пред нив и нивно помагање да се постигне успех.“¹ Од оваа дефиниција јасно се гледа потребата на претпријатието од личност што има способност и вештина да го води претпријатието низ динамичното променливо окружување. При дефинирање на лидерството и лидерот потребно е да се направи разлика со менаџирањето и менаџерот затоа што многу често се мешаат овие поими, па затоа со право може да се каже дека иако лидерите и менаџерите се поврзани и нивните активности се надополнуваат сепак мора да се направи разлика помеѓу нив. Една од збирните карактеристики кои ги имаат овие две значајни

¹ Мицески Трајче (2009) "Лидерство" УГД, Економски факултет-Штип материјали за потсетување и интерна употреба

позиции во претпријатието е тоа што лидерите ги насочуваат своите активности кон иднината и создаваат визија за тоа како треба да работи претпријатието во иднина, а менаџерите своите активности ги насочуваат во исполнување на тековните работни задачи и тековните цели. Што се однесува до изнаоѓањето на начин за исполнување на целите односно дефинирање на стратегиите и тука лидерите имаат потешка задача затоа што тие треба да пронајдат најсоодветен начин кој во многу ќе зависи од промените кои можат да настанат во иднина, а кои промени тешко е да се иницираат во определен сегашен момент. Па поради тоа самиот лидер мора да поседува таква способност и вештина со кои ќе може да ги почувствува раните сигнали за некои големи промени во иднина кои пак можат да му наштетат или да придонесат за развојот на самото претпријатие.

Лидерството со право може да се каже дека ги претставува предизвиците за секој менаџер и секое претпријатие кое сака да оствари конкурентска предност пред другите. Поаѓајќи од природата на лидерството, самиот поим лидерство може да се сфати како функција на современиот стратески менаџмент каде лидерската моќ не извира од организациската поставеност на лидерот туку од неговата способност да влијае на другите во извршување на стратеските цели. Притоа во теоријата како најопшта дефиниција за лидерството може да се наведе дека лидерството претставува однесување или поведение кое им овозможува и им помага на другите да ги постигнат планираните цели.

При проучување на карактеристиките на лидерот се потенцира дека тие претставуваат предуслов за создавање на лидер како фактор во извршувањето на стратегијата во компанијата. Не помалку е значајна и способноста на лидерот да предвидува, визионира, прилагодува и да ги реализира стратешките промени кои се од битно значење при спроведување на стратегиите на претпријатието. Притоа негови основни постулати се определување јасни стратески насоки за развој на претпријатието, визија, добро познавање на основните претпоставки за нивна реализација, инспирирање, мотивирање и поведување на менаџментот и целокупниот

човечки потенцијал и воспоставување на стратегиска контрола над нивното извршување.

При дефинирање на визионерството како значајна карактеристика на лидерот која подразбира способност на лидерот да погледне подалеку и пошироко кон иднината да се биде пред другите да се биде „пред времето“, да се оди во пресрет на новите предизвици и да не се губи време во исчекување на исходот од развојот на настаните. Способноста на лидерот да направи реална визија мора да се потпира на својата интуиција, но интуицијата мора да е заснована на техничките предзнаења поради спроведување на методи, процеси, процедури и техники за остварување на поставените цели, комуникациски способности во создавање на инспиративна атмосфера во компанијата за работа и остварување на поставените цели, како и системски пристап и способност за осознавање на комплексноста на односите во компанијата и во поврзаноста со потесното и поширокото окружување.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТСКИ ОСВРТ НА ЛИДЕРСТВОТО И ЛИДЕРОТ

1.1. Природата на лидерството

Лидерството е главна карактеристика на секој современ менаџер иако се претпоставувало дека со развојот на техниката и технологијата ќе се намали неговата потреба, но поради присуството на непосредната комуникација помеѓу субјектите, и можноста за широк пристап на информации и меѓународна соработка, таа одлика на менаџерите доби широка примена. Лидерството со право може да се каже дека е предизвик за секој менаџер и секое претпријатие кое сака да оствари конкурентска предност пред другите.

Поаѓајќи од природата на лидерството, самиот поим лидерство може да се сфати како функција на современиот стратегиски менаџмент каде лидерската моќ не извира од организациската поставеност на лидерот туку од неговите способности да влијае на другите во извршувањето на стратегиските цели.

Притоа во теоријата како најопшта дефиниција за лидерството може да се наведе дека лидерството претставува однесување или поведение кое им овозможува и им помага на другите да ги постигнат планираните цели.² Но покрај оваа дефиниција постојат и други најразлични дефиниции за поимот лидерство, а во понатамошниот текст на овој труд се наведени неколку.

Според Тери - „Лидерството е активност со која се влијае врз луѓето, а тие со задоволство се стремат да ги постигнат целите и задачите на групата“. Исто така Таненбаум, Вешлер и Масарик, лидерството го дефинираат како „Интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во определена ситуација преку процесот на комуникација, а се со намера да се постигнат определените цели“, а додека Кунц и О’Донел наведуваат дека „Лидерството е влијание врз луѓето за да го следат достигнувањето на заедничката цел“.³

Исто така лидерството се дефинира како:⁴

² Петковски К. (2010) "Деловно лидерство" Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје стр. 30

³ Петковски К. (2010) "Деловно лидерство" Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје стр. 31

⁴ Whitaker, P. (1995) Managing change in schools, Open University Press USA, str.85

- ▶ Процес преку кој претпоставениот ги наведува подредените да се однесуваат на посаканиот начин.
- ▶ Интерперсонална врска во која другите се потчинуваат заради тоа што тие сакаат, а не затоа што мораат.
- ▶ Процес на влијание и организирање на група за да се постигнат нејзините цели.

Од овие дефинирања може да се заклучи дека целта на лидерството е да развива чувство за припадност кон претпријатието и кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на овластување за сето она што другите мора да го направат. Поаѓајќи од оваа констатација Џон Адаир, познат теоретичар идентификува пет различни карактеристики во концептот на лидерството, и тоа:⁵

- ◆ Насочување,
- ◆ Инспирација,
- ◆ Градење на тимови,
- ◆ Примери,
- ◆ Примања.

Првата карактеристика се однесува на лидерите кои се заинтересирани да најдат начин за спроведување и генерирање на чувството за подвижност и насочување, и во тие начини ги земаат предвид идентификуваните нови цели и нови структури. Исто така за еден лидер важно е да има инспирација односно идеи и визии кои силно ги мотивираат вработените во исполнувањето на своите активности и работни задачи. Што се однесува до третата карактеристика лидерите ги гледаат тимовите како природни и многу ефективни форми на управување и извршување на задачите, па поради тоа тие посветуваат големо внимание во проучувањето на членовите на тимовите, со што му се овозможува на лидерот точно да знае кој член што може да направи и во кое време. Лидерот исто така треба да биде пример во своите постапки не само пред своите подредени туку и пред целото претпријатие и општеството. А што се однесува до примања како петта

⁵ Whitaker, P. (1995) Managing change in schools, Open University Press USA, str.85

карактеристика на лидерите кои што пак не се задоволуваат само со звањето лидер, туку треба да добијат потврда во срцата и умовите на следбениците, дека се вистински лидери. Неминовно во овој контекст е да се спомене и гледиштето на Фелт Маршалот Монтгомери, кој презентирал една дефиниција за лидерството, а според која „Лидерството е способност да се обединат луѓето околу некоја заедничка цел и особина која влева доверба“.⁶

Поаѓајќи од таа дефиниција може да се заклучи дека лидерството има две клучни димензии, и тоа:⁷

- Создавање визија за иднината, и
- Инспирирање – поттикнување на луѓето да ја направат таа визија стварност.

Првата димензија е *визијата* каде што важно е да се напомене дека без визија речиси нема никакво значење целта за постоење на претпријатието. Но голема важност има и инспирирањето како втора димензија каде што мотивирањето и давањето енергија на вработените за најдобро да ги извршат своите работни задачи е клучна во работењето на претпријатието. Поаѓајќи од овие димензии може да се заклучи дека лидерството не е принудно донесување на одлуки и правила, туку постигнувањето на целите и задачите кои мора да се спроведуваат со взаемна комуникација и доверба помеѓу лидерот и вработените.

⁶ Петковски, К. (2010) "Делно лидерство" Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје стр. 42

⁷ Петковски, К. (2010) "Деловно лидерство" Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје стр. 42

1.2. Теории за лидерство

Теоретското согледување на лидерството е претставено преку теориите за лидерство. Во литературата постојат многубројни теории поради фактот што лидерството може да се разгледува од повеќе аспекти. Поаѓајќи од тоа во овој магистерски труд цел на опсервацијата се следниве теории:⁸

1. Теорија за личните карактеристики на лидерот,
2. Теорија за однесувањето на лидерот,
3. Теорија за моќта и влијанието на лидерот.

1.2.1. Теорија за личните карактеристики на лидерот

Теоријата за личните карактеристики на лидерот го објаснува влијанието на лидерот врз основа на неговите лични карактеристики на лидерот. Секој лидер си има свои карактеристики кои го одделуваат од другите луѓе. Поаѓајќи од тоа направени се бројни истражувања кои биле насочени кон утврдување и откривање, на квалитетите кои ги поседуваат лидерите, и бил направен обид да се одговори на прашањето дали тие карактеристики се вродени или се учат во текот на работењето. Како карактеристики кои се цел на опсервацијата во оваа теорија се следните:⁹

- Физички карактеристики на лидерот,
- Карактерот на личноста,
- Способност на лидерот.

Во првата група карактеристики се истакнува: изглед, години на старост, висина, односно физичките карактеристики според кои се разликуваат луѓето меѓу себе. Во втората група карактеристики спаѓаат: самодовербата, емоционалната стабилност, а пак во третата група карактеристики спаѓаат: интелигенцијата, креативноста, способност за комуникација и сл. Поаѓајќи од анализите на овие карактеристики се дошло до заклучок дека некои

⁸ Аџиќ Слободан (2007) "Лидерство" univerzitet megatrend Белград, стр. 80

⁹ Аџиќ Слободан (2007) "Лидерство" univerzitet megatrend Белград, стр.81

карактеристики се повторуваат па поради тоа претставуваат важна одлика на успешните лидери. Но во истражувањата што биле направени се утврдило дека лидерот не мора да ги поседува сите карактеристики коишто би го направиле лидерот да биде успешен лидер.

Во оваа теорија клучно место зазема истражувањата на Стогдил (*Stogdill*), кој ги правел во 1974 год. Во ова истражување се проучувани над 150 студии од областа на лидерството. Притоа со ова истражување се потврдило значењето на одредени карактеристики на лидерот по кои се разликува од останатите.¹⁰ Карактеристиките и вештините кои ги има лидерот според Стогдил (*Stogdill*) се претставени во следната табела:¹¹

Табела бр.1 Карактеристики и вештини на лидерот според Стогдил
(*Stogdill*)

Table.1. The properties and skills of the leader according Stogdill

КАРАКТЕРИСТИКИ FEATURES	ВЕШТИНИ SKILLS
<ul style="list-style-type: none">- Отвореност- Амбициозност- Кооперативност- Одлучност- Доминантност- Енергичност- Упорност- Самоувереност- Спремност да се прифати одговорност	<ul style="list-style-type: none">- Интелигенција- Концептуална вештина- Креативност- Тактичност и обзирност- Комуникативност- Стручност- Организациони вештини- Моќ на убедување

Според Стогдил (*Stogdill*) една личност може да биде успешен лидер доколку ги има овие карактеристики, но тоа не е гаранција, дека доколку лидерот ги има овие карактеристики мора да биде успешен. Овој заклучок се

¹⁰ Ациќ Слободан (2007) "Лидерство" univerzitet megatrend Белград, стр.85

¹¹ Ациќ Слободан (2007) "Лидерство" univerzitet megatrend Белград, стр.86

поткрепува со фактот дека лидерот во одредена ситуација може да биде успешен, но во друга да биде неуспешен, иако ги поседува истите карактеристики.

Поаѓајќи од оваа истражување се појавиле повеќе автори со различни мислења околу влијанието на личните карактеристики врз изградбата на лидерот, но сепак треба да се напомене дека личните карактеристики на лидерот претставуваат централен дел и основен столб за успешен лидер, лидер кој ќе ги извршува стратегиските одлуки на претпријатието.

1.2.2. Теорија на однесувањето на лидерот

Претставниците на теоријата на однесување на лидерот поаѓаат од фактот дека не може да се постави една универзална теорија за лидерството која би била заснована на личните карактеристики на лидерот, туку теориите треба да се градат врз основа на анализата на активностите кои ги извршуваат успешните лидери. Основата на оваа теорија е изградена врз база на истражувањата кои се направени во 50-те години од минатиот век, и според која оваа теорија може да се подели во две насоки, и тоа:¹²

- Природата на работата,
- Однесувањето на успешниот лидер.

Проучувањето на *природата на работата* на лидерот е првата насока, а втората е насочена кон откривање на *однесувањето на успешниот лидер*, односно треба да се утврдат зависностите помеѓу однесувањето и соодветните индикатори за лидерската успешност.

Според оваа теорија постојат три вида на однесување на лидерот, и тоа:¹³

- ▶ Однесување ориентирано кон исполнување на задачите,
- ▶ Однесување ориентирано кон меѓучовечките односи,
- ▶ Партиципативно раководење.

¹² Ациќ Слободан (2007) "Лидерство" univerzitet megatrend Белград, стр. 92

¹³ Ациќ Слободан (2007) "Лидерство" univerzitet megatrend Белград, стр. 93

Првото однесување односно однесувањето ориентирано кон исполнување на задачите ги опфаќа следниве активности на лидерот:

- ◆ Планирање и распоредување на работата,
- ◆ Координирање со активностите кои ги извршуваат подредените,
- ◆ Поставување на високи но реални цели.

Меѓучовечките односи е второто однесување кое ги опфаќа следниве активности:

- Доверба во вработените,
- Пријателско и обирно однесување,
- Давање поддршка во усовршување на вработените,
- Овозможување на напредок во кариерата,
- Константна информираност, транспарентност,
- Прифаќање на идеи, сугестии и предлози,
- Признавање на придонесите и достигнувањата на вработените.

А третото однесување пофаќа вклучување на подредените во процесот на донесување на одлуки преку дискусији, констатации давање на мислења и сугестии. Карактеристично за ова однесување е комуникациските способности на лидерот кои придонесуваат за решавање на конфликтите, и создавање на работна клима во претпријатието преку создавање на меѓусебна доверба помеѓу лидерите и подредените.

1.2.3. Теорија на моќта и влијанието на лидерот

Теорија која ја одразува моќта на лидерот што ја поседува при донесување на стратегиски одлуки се нарекува теорија на моќ и влијание на лидерот. Во оваа теорија централно место зазема моќта на лидерот која може да се дефинира како способност да се влијае врз однесувањето на другите, односно способност на лидерот да ги распореди сите потребни човечки, информациски и материјални ресурси за да донесе правилна стратегиска одлука. При дефинирање на моќта, може да ги разликуваме следниве поими:¹⁴

- **Над моќ**- способност за доминација,
- **Да моќ**- способност да се дејствува слободно и
- **Од моќ**- способност за отпор на барањата од другите.

Анализирајќи ја оваа поделба, базичен збор е *способност* која секогаш ја потенцира разликата помеѓу моќта и авторитетот. Притоа авторитетот може да се дефинира како привилегија која ја има лидерот од својата хиерархиска позиција во претпријатието.

Поаѓајќи од авторитетот и од моќта, во оваа теорија постојат три типа на лидери и тоа:¹⁵

- Лидер кој може да поседува авторитет, но да нема моќ,
- Лидер кој може да нема авторитет, но да има моќ,
- Лидер кој може да има и авторитет и моќ.

Кога се зборува за моќ, може да се издиференцираат следниве видови и тоа:¹⁶

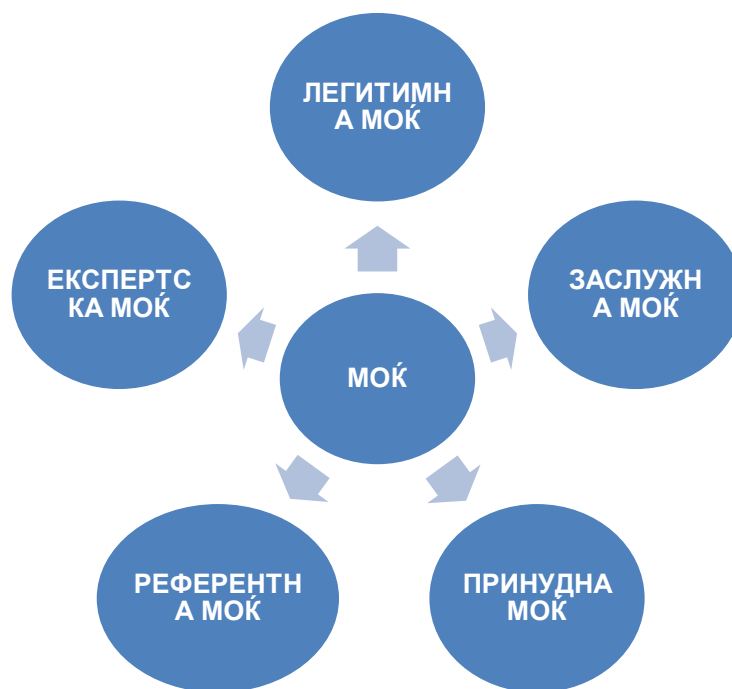
- *Легитимна моќ*,
- *Заслужна моќ*,
- *Принудна моќ*,
- *Референтна моќ*,
- *Експертска моќ*.

¹⁴ Мицески Трајче (2009) "Лидерство" – УГД, Економски факултет – Штип материјали за потсетување и интерна употреба стр. 47

¹⁵ Мицески Трајче (2009) "Лидерство" –УГД, Економски факултет- Штип материјали за потсетување и интерна употреба стр.83

¹⁶ G.R.Jones, J.M.George, Современ менаџмент, McGraw-HILL Irwin, 2008, str.120

За подобро согледување на видовите лидерска моќ, тие сликовито се прикажани на следнава слика (слика 1).



Слика 1 . Видови на лидерска моќ

Figure 1. Types of leadership power

Првата е моќ која е гарантирана од организациската хиерархија на претпријатието, односно претставува моќ која е дадена на определени луѓе кои се на одредени позиции во претпријатието. Основна карактеристика на оваа моќ е тоа што му дава право на лидерот, да спроведува одредени санкции над подредените. Со право може да се каже дека таа претставува авторитет која го има секој менаџер-лидер над подредените.

Втората моќ се однесува на моќта која ја има лидерот да доделува соодветни унапредувања, награди, привилегии на своите подредени. Притоа со оваа моќ лидерот, има право да ја зголемува платата на подредените, да доделува бонуси, препораки за унапредување, признанија и соодветни и примамливи работни назначувања.

Принудната моќ е третиот вид на моќ која може да ја има лидерот и таа претставува можност за употреба на психолошки, емоционални или физички закани кон подредените. Како најзначајни карактеристични мерки на оваа моќ се:

- Укори,
- Дисциплински мерки,
- Казни,
- Уназадување на работната позиција,
- Отпуштање од работа и сл.

Во оваа група исто така спаѓа и мобингот кој преку психолошко малтретирање на вработените, понижување со што може да се манипулира со вработените. Референтната моќ, уште се нарекува и апстрактна моќ односно моќ на лидерот, кој предизвикува следење и постапки на :

- Идентификација,
- Имитација,
- Лојалност,
- Харизма од страна на подредените.

Експертска моќ се дефинира како моќ која ја претставува лидерот кој има способност и знаење на вистински начин и во вистинско време да решат одредени проблеми користејќи ги на најдобар можен начин информациите со кои се располага. Анализирајќи ги видовите на моќ на лидерот, може со право да заклучиме дека на експертската моќ и референтната моќ му се придава посебна важност, особено ако лидерот сака да биде значаен фактор во спроведување на стратегиите на претпријатието затоа што токму овие два вида го одразуваат неговиот вистински-фактички авторитет над своите подредени.

1.3. Карактеристики на лидерот

Лидерите се карактеризираат со одредени особини кои го издвојуваат од другите вработени во претпријатието, па поради тоа многу автори истакнуваат најразлични поделби на тие особини. А како најопшти карактеристики на лидерот се следниве:¹⁷

- ▶ Вистински способности,
- ▶ Визионерство – размислува за иднината,
- ▶ Убедителност,
- ▶ Разумност,
- ▶ Мудрост,
- ▶ Реална самоосознаеност,
- ▶ Чесност со која се гради доверба,
- ▶ Енергичност,
- ▶ Трудољубивост,
- ▶ Водење на промени,
- ▶ Прагматичност-делотворност,
- ▶ Поседување на љубов кон професијата, луѓето и животот,
- ▶ Побожност односно преферирање на вистинските духовни вредности ,
- ▶ Скромност,
- ▶ Знаење,
- ▶ Надградба преку учење,
- ▶ Истрајност,
- ▶ Трпеливост,
- ▶ Хуманост,
- ▶ Љубов кон работата и луѓето,
- ▶ Интелигенција,
- ▶ Праведност,
- ▶ Демократичност.

¹⁷ Мицески Трајче (2010) " Лидрството со високи перформанси" УГД Штип, стр. 90

Поаѓајќи од фактот што постои голем спектар на карактеристики кои треба да ги поседува лидерот при донесувањето на стратемиските одлуки, во овој труд се анализирани неколку, и тоа:

- ▶ Комуникативност,
- ▶ Самодоверба,
- ▶ Интелигенција,
- ▶ Системско размислување и градење на тим,
- ▶ Развивање на чувство за почит и доверба,
- ▶ Поттикнување на креативност, иновативност и развивање на перспективана визија.

Комуникациска способност е една од најбитните карактеристики на лидерот, која му овозможува да ги добие сите потребни информации за донесување на правилни стратемиски одлуки. Оваа способност треба да му овозможат на лидерот на јасен и недвосмислен начин да ја пренесе и прима информацијата, па од тука лидерот треба да поседува комуникациска способност при испраќање и примање на порака. Како способности кои лидерот треба да ги има како испраќач на пораки се следниве:¹⁸

- ▶ Испраќање на јасни и целосни пораки,
- ▶ Испраќање на пораки во симболи кои примачот ги разбира,
- ▶ Одбирање на медиум кој е соодветен на пораката,
- ▶ Одбирање на медиум кој го надгледува примачот,
- ▶ Одбегнување на филтрирање и искривување на информацијата,
- ▶ Обезбедување на пораки во кои е изграден механизам за повратна информација,
- ▶ Обезбедување на точна информација за сигурност дека не се шират гласини кои доведуваат до заблуда.

А комуникациските вештини кои им овозможуваат да бидат ефективни примачи на пораки се следните:

¹⁸ G. R. Jones, J. M. George, "Современ менаџмент", McGraw-Hill Irwin, 2008, str. 124

- ▶ Посветување на внимание,
- ▶ Да се биде добар слушател,
- ▶ Да се биде јасен и да се избегнува двосмисленоста.

Самодоверба е следна карактеристика на лидерот која е насочена кон активностите кои ги презема при извршувањето на своите работни активности. Таа е одлика на оној тип лидери кои веруваат во своите способности, односно веруваат дека ќе успеат, и кон тој успех ја насочуваат целата своја енергија, моќ и знаење. Но мора да се напомене дека вистинската самодоверба е заснована на знаењето, искуствата на лидерот како и на начинот со кој ги реализира поставените цели кои водат кон правец на решавање на актуелни проблеми во претпријатието.

Следна битна карактеристика на лидерот е **интелигенција**, односно емоционалната интелигенција за разумно расудување и реално постапување. Лидерот треба да поседува таква интелигенција која ќе му овозможува да ги забележува случувањата во опкружувањето, да согледува што се случува во работната средина, и да е во состојба брзо да ги усвојува потребните и корисни информации отфрлајќи ги небитните информации.¹⁹

Емоционалната интелигенција се дефинира како вид на интелигенција со која лидерот може да ги идентификува, интегрира, разбира и правилно ги насочува сопствените чувства, како и чувствата на останатите луѓе кон исполнување на стратегиските цели на претпријатието. Според некои теоретски истражувања, 80% од успешноста на лидерот зависи од неговата емоционална интелигенција која еден дел претставува дарба, а останатиот дел е карактеристика која со тек на времето се развива и зацврстува како трајна вредност.²⁰

Значајна карактеристика на лидерот е и неговата способност за **тимско работење**. Способноста за тимско работење претставува вештина на лидерот со која групата ќе ја доведе во такво расположение, каде што секој припадник на групата може да заклучи дека не се сложува со сите детали, но

¹⁹ Ациќ Слободан (2007) "Лидерство" univerzitet megatrend Белград, стр.83

²⁰ Goleman, D, Vojacis R, Maki E. (2006) "Emocionalna inteligencija u liderstvu " Novi Sad, str. 103

во основа го прифаќа предложеното решение.²¹ Карактеристично е да се напомене дека лидерот во тимската работа им овозможува на сите учесници, членови на тимот, да учествуваат при донесувањето и реализирањето на стратегиските одлуки, главна одлука на лидерот во тимот е да воспостави надзор на тимот и да ги охрабрува членовите да ги искажат своите мислења и идеи.

Значајна карактеристика на лидерот е и **довербата** која претставува клучен елемент на која се заснова односот лидер-подредени. Како основни компоненти кои ја сочинуваат довербата се следните:²²

- ▶ *Интегритет,*
- ▶ *Компетентност,*
- ▶ *Конзистентност,*
- ▶ *Лојалност,*
- ▶ *Отвореност.*

Под *интегритет* се подразбира изградена личност на лидерот со чесно однесување, на која може да и се верува. Довербата се заснова и на *компетентноста* на лидерот дека правилно ќе ја изврши задачата, а и на *конзистентност* дека зборовите ќе ги направи во дела. *Вредноста и лојалноста* е карактеристика со која подредените се сигурни дека лидерот ќе ги заштити тогаш кога е потребно, а исто така битна карактеристика на лидерот која што треба да ја поседува е *отвореноста и транспарентноста* спрема подредените.

Поттикнување на креативност, иновативност и развивање на перспективна визија е исто така важна карактеристика на лидерот кој сака да биде значаен фактор во спроведувањето на стратегискиот менаџмент. Притоа **креативноста** се дефинира како способност јасно да се согледаат нови правци на дејствување на лидерот кои ќе му овозможат остварување на подобри резултати и постигнување на зацртаните цели, а иновациите му се потребни за да го отфрли традиционалното работење на претпријатието и сите свои способности и способностите на претпријатието да ги насочи кон

²¹ Šušnjar, G., Zimanji, V. (2005); "Menadžment ljudskih resursa", Ekonomski fakultet, Subotica, str.45

²² Ациќ Слободан (2007) "Лидерство" Белград стр.85

прифаќање и примена на ново, понапредно и поефикасно работење. Анализирајќи ги овие карактеристики може да заклучиме дека лидерот кој својот систем го заснова на овие вредности претставува лидер кој во претпријатието развива чувство на почит и доверба кон вработените, и можноста да влијае врз стратегиските одлуки на претпријатието, и да го води претпријатието кон остварување на подобри резултати во иднина и поголема конкурентска предност.

Кога се зборува за карактеристиките на лидерите треба да се потенцира и неговата улога при создавањето на тимот и поволната клима и работната атмосфера. Притоа тимската работа создава можност за следните активности поврзани со подобро исполнување на стратегиските цели и самите стратегии во претпријатието. Тие можности се следните:²³

1. Решавање на комплексни прашања,
2. Ефикасно решавање на проблемите,
3. Подигнување на моралот кај вработените,
4. Поедноставен напредок,
5. Идентификување на потенцијалните и актуелните проблеми и нивно решавање,
6. Имплементирање на промените.

За исполнување на овие активности лидерот мора да ги имплементира следните елементи во тимот, и тоа:²⁴

Заедничка цел,
Продуктивно учество,
Комуникација,
Чувство на припадност,
Различност,
Креативност и преземање на ризик,
Евалвација,
Прилагодливост.

²³ Петковски, К. (2010) Делано лидерство " Универзитет за туризам и менаџмент " Скопје стр. 89

²⁴ Ациќ Слободан (2007) " Лидерство" univerzitet megatrend Белград, стр.95

1. Заедничката цел мора да биде приоритет на тимот, иако тимот има повеќе задачи, сепак една треба да биде истакната како најбитна.

2. Исто така треба да постои **продуктивно учество** на сите членови на тимот со што ќе се овозможи:²⁵

- Континуирана презентација на информациите значајни за работата,
- Учество во процесот на пронаоѓање на решенија,
- Донесување на одлуки и преземање на заедничка одговорност со постигнување на консензус во врска со решенијата,
- Извршување на работи за кои е донесена одлука.

3. Комуникацијата како елемент на тимската работа треба да се карактеризира со отвореност, чесност при размена на информациите меѓу членовите на тимот и дозволена мерна критика на активностите, а не на личностите.

4. Чувство на припадност, треба да биде кохезивно низ посветеноста на улогата во тимот и тимскиот идентитет.

5. Креативноста и различноста треба да обезбеди синергетски ефект во тимот, при што треба да бидат поголеми резултати од активностите во тимот од збирот на поединечните резултати.

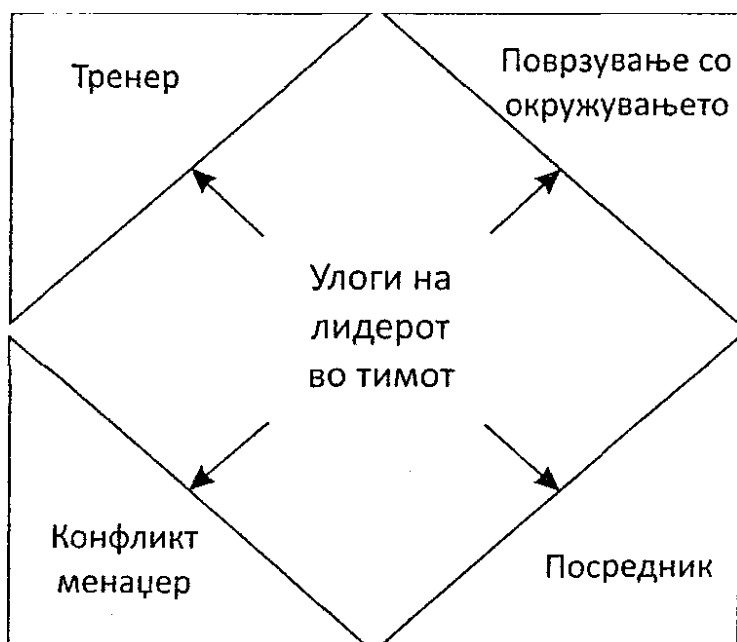
6. Евалуацијај на тимската работа како елемент е неопходна за решавање на самокорекција на активностите во вистинско време и насочување на активностите во вистински правец.

7. Развивање чувството на припадност на тимот е исто така важна задача на лидерот. Тоа чувство прво може да се каже дека е еден од мотиваторите кои влијаат врз членовите на тимот да се движат во насока на исполнување на целите во атмосферата на взаемна доверба и почитување.

За пословиците да се претстават улогите на лидерите во тимот, направен е следниот графички приказ:²⁶

²⁵ Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. (2001) "Стратегиски менаџмент", Економски факултет, Скопје стр. 72

²⁶ Петковски, К. (2010) "Деловно лидерство" Универзитет за туризам и менаџмент Скопје стр. 90



Графикон бр. 1. Улогата на лидерот во тимот

Graph 1. The role of leader in the team

Лидерот извршува многу активности, од кои можеме да истакнеме:²⁷

- ▶ Поставување на целите на тимот,
- ▶ Потврдување на личните очекувања во состав на тимот,
- ▶ Користење на вештините, квалитетите на најефикасен можен начин,
- ▶ Давање личен пример преку сопственото однесување,
- ▶ Разговарање за проблемите како што се појавуваат,
- ▶ Редовно набљудување на работата на поединецот и групата и давање на повратни информации,
- ▶ Обезбедување на успешно извршување на задачите,
- ▶ Претставување и зборување во име на тимот, во и надвор од организацијата,
- ▶ Обезбедување здрави врски помеѓу тимот и останатите тимови во организацијата.

²⁷ Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. (2001) "Стратегиски менаџмент" Економски факултет, Скопје, стр. 74

Кога се анализира улогата на лидерот во тимската работа, создавањето на тимот и неговото одржување, треба да се потенцира дека ниту еден тим не може да постои без лидер. Затоа што основна задача е да ја насочува групата односно тимот за постигнување на заедничката цел.

1.4. Способност на лидерот

Способноста на лидерот да предвидува, визионира, прилагодува и да ги реализира стратешките промени се од битно значење при спроведување на стратегиите во претпријатието. Притоа негови основни постулати се определување на јасни стратегиски насоки за развој на претпријатието, визија, добро познавање на основните претпоставки за нивна реализација, инспирирање, мотивирање и поведување на менаџментот и целокупниот човечки потенцијал и воспоставување на стратегиска контрола над нивното извршување.²⁸

Способноста на лидерот да направи реална визија мора да се потпира на интуиција, но интуицијата мора да се заснова на следново:²⁹

- ▶ Технички предзнаења поради одобрување на методи, процеси, процедури и техники за остварување на поставените цели,
- ▶ Комуникациска способност во создавање на инспиративна атмосфера во компанијата за работа и остварување на поставените цели,
- ▶ Системски пристап и способност за осознавање на комплексноста на односите во компанијата и во поврзаноста со потесното и поширокото окружување.

Техничките предзнаења голема поддршка за успешно остварување на лидерската улога во претпријатието. Притоа тоа опфаќа специјализирани знаења и вештини за идентификување и решавање на често сложени односи, и

²⁸ Шуклев, Б. и Дракулевски Љ. (2001) " Стратегиски менаџмент" Економски факултет Скопје стр. 68

²⁹ Шуклев, Б. и Дракулевски Љ. (2001) " Стратегиски менаџмент" Економски Факултет Скопје стр. 68

употреба на средства и техники за постигнување на зацртаните стратегиски цели, и извршувањето на стратегиите во претпријатието.

Комуникациските способности се дефинираат како можности на лидерот да работи со луѓе, да ги координира нивните задачи за остварување на поставените цели со јасно нагласените интеракциски односи, да се создава атмосфера на кооперативност и мотивираност, како и да градат односи на почитување и на охрабрување на подредените за креативен однос кон поставените задачи.

Систематскиот приод претставува способност на лидерот да ја разбере комплексноста на односите во претпријатието во сите домени, поврзаноста и интерактивноста на различните функции и квалификацијата на нивните меѓусебни влијанија.

Иако визијата на лидерот е една од клучните способности важно е да се напоменат и следните поважни способности кои треба да ги поседува лидерот, и тоа:³⁰

- ▶ Способност за привлекување на внимание,
- ▶ Способност за објаснување на нештата,
- ▶ Способност да се создаде доверба ,
- ▶ Способност за проценка на сопствените способности и способностите на другите.

Што се однесува до првата способност на лидерите тоа се личности кои се способни да привлекуваат други со своите визији, цели, соништа, намери и сл. Притоа лидерот на секој вработен во претпријатието му посветува посебно внимание, како секој од нив да е единствен и со посебно значење, со што му се овозможува на лидерот точно да знае што да очекува од секој вработен.

Способноста за објаснување е важна особина на лидерот при што е важно да се напомене дека лидерот не треба само да зборува и објаснува , туку тоа што ќе го каже да биде јасно опишано за да остане меморирано кај слушателите, со што само на тој начин подредените би можеле да ги

³⁰ Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. (2001) " стратегиски менаџмент" Економски факултет, Скопје стр. 72

спроведат неговите идеи и визии. Исто така и **способноста за создавање на доверба** кај подредените е важна особина на лидерот затоа што секој лидер се труди да остави впечаток на доверлив човек во кој вработените ќе имаат голема доверба, а не како човек кој сака да го наметне својот авторитет. **Способност за проценка на сопствените способности и способностите на другите** е исто така важна, затоа што доколку не се познаваат сопствените способности не ќе се знае до каде може да оди лидерот, а проучувајќи ги способностите на своите вработени ќе знае што да очекува од нив и кои работни ангажмани да им ги зададе.

ГЛАВА 2 ИЗВРШУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА СО ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ФАКТОРОТ ЛИДЕРСТВО

2.1. Извршување на стратегијата како процес на предвидување на стратегииите во акција

Стратегискиот менаџмент е комплексна целина која е составена од повеќе фази, каде што извршувањето на стратегијата ја претставува фазата која се однесува на процесот на стратегискиот менаџмент преку која се врши директна имплементација на сите преодни активности кои се во процесот на планирање и организирање.

Извршувањето на стратегијата е процес со кој менаџерот ги спроведува стратегиите во акција со помош на структурата, културата и лидерството. Притоа треба да се потенцира дека формулирањето на стратегијата не претставува гаранција за успешно извршување на стратегијата. Тоа се две различни активности каде што формулирањето на стратегијата е претежно интелектуален процес додека извршувањето на стратегијата има повеќе оперативен карактер.

Исто така потребно е да се нагласи дека формулирањето на стратегијата бара концепциска способност и способност за одлучување, додека извршувањето на стратегијата бара повеќе техничка и комуникациска способност.

Процесот на извршување на стратегијата се разликува во зависност од големината и видот на компанијата. Но сепак секое извршување на стратегијата ги опфаќа следниве активности: формирање нови одделенија, затварање на некои одделенија, обука на новите вработени, мотивација, унапредување, како и менување на ставовите, верувањата на вработените.³¹ Овие активности очигледно значајно се разликуваат од компанија до компанија во зависност од нивните капацитети и способности.

³¹ Мицески Т. (2010) "Стратегиски менаџмент" – УГД Економски факултет- Штип материјали за потсетување и интерна употреба

Карактеристично е да се напомене дека извршувањето на стратегијата се одразува на целата компанија почнувајќи од топ менаџментот, па се до последното ниво на работници. Па поради тоа треба да се акцентира дека за успешно извршување на стратегијата неопходна е соработка и поддршка од сите нивоа на менаџментот. Како извори коишто влијаат врз лидерот во водење на компанијата, од аспект на спроведување на стратегијата можат да се издиференцираат следните:³²

- ▶ **Организациска структура,**
- ▶ **Култура на компанијата,**
- ▶ **Лидерството.**

Првата група ги опфаќа активностите кои се поврзани со приспособување кон остварување на целите. Втората ги потенцира вредностите, ставовите и верувањата на вработените кои создаваат клима за остварување на стратегијата. А третата го претставува **лидерството**, односно стилови на работењето и способностите на менаџерите за ефикасно извршување на стратегијата.

Под процесот на извршување на стратегијата секогаш се подразбира промена која зависи од применувањето на новата стратегија, зависи и од подготовката на претходните планови, политиката и климата во организацијата.

Промените предизвикуваат определени реакции, притоа типичните реакции кај луѓето спрема промените начесто вклучуваат: одречување, игнорирање, приспособување и прифаќање на промените.

Од коопоративен аспект, генералниот директор како лидер во организацијата, е оној кој не само што треба да ја согледа подготвеноста за промените, туку и да воспостави систем во кој вработените ќе бидат поттикнати нив да ги прифатат и да ги спроведат. Од ова произлегува и неговата улога за преземање дел од примената на стратегијата во рамките на сопствениот авторитет и одговорност. Иако генералниот директор и повисоките менаџери во организацијата ги водат и ги усогласуваат главните иницијативи

³² Мицески Т. (2010) "Стратегиски менаџмент" –УГД Економски факултет- Штип материјали за потсетување и интерна употреба

на примената на стратегијата тие сепак мораат да се потпираат на активностите и на соработката на пониските менаџери за да се извршат поставените цели.³³

Формулирањето на стратегијата е битен елемент кој треба да се дефинира за во текот на извршувањето на стратегијата за да не дојде до некои потешкотии. Притоа тоа формулирање е потребно со цел да се наведат и очекуваните промени кои можат да настанат во иднина. Но сепак потребно е да се напомене дека постојат многу случаи на воведување стратегија во која не се вклучени општествените промени. Тоа се должи на фактот што менаџерите се заинтересирани само за економските аспекти на стратегијата, при што не успеваат да ги видат барањата на општествените промени во организацијата.

За да се извршат промените, консултантите и лидерите користат различни активности и техники како што се разни видови на извештаи , изградба на тимови, трансакциони анализи и други различни пристапи.³⁴

2.1.1. Структурата како елемент во извршувањето на стратегијата

При дефинирање на структурата на стратегијата потребно е да се почне од дефинирање на организацијата. Имено зборот организација често се употребува за една компанија или група на луѓе кои работат заедно. Во науката практиката организацијата е важен аналитички концепт и потребно е поголема прецизност во нејзината концепциска употреба. Техничкиот концепт на организацијата може да се разгледува од аспекти и тоа дека организацијата е структура на мрежа на посебни односи помеѓу индивидуи, која уште се нарекува и статичен концепт на организацијата. Но од друга страна дефинирањето на организацијата како процес ја потенцира нејзината извршна функција односно динамичноста и приспособувањето кон промените.

³³ Мицески Т. (2010) " Стратегиски Менаџмент"- УГД Економски факултет – Штип материјали за потсетување и интерна употреба

³⁴ Masic Branislav (2010) "menadzment-principi, koncepti i procesi" Univerzitet Singidunum, cetvrto izmenjeno I dopunjeno izdanie, beograd str. 58

Исто така треба да се потенцира дека организациската структура упатува на начините на кои задачите и одговорностите се поделени помеѓу поединците и како поединците се поврзуваат заедно во организациските единици. Прашањето за видовите на организациски структури е дивергентно и во литературата постојат различни класификации на формалната структура.

Една од најчестите поделби на организациската структура која во голема мера придонесува за да се разбере нејзината структура се:³⁵

- ▶ Едноставна структура,
- ▶ Функционална структура,
- ▶ Секторска структура,
- ▶ Матрична структура.

Едноставната структура е форма на организирање во која сопственикот - менаџерот ги донесува сите главни одлуки и ги набљудува сите активности. Овој тип на структура најчесто се применува во мали претпријатија или во нови претпријатија, затоа што нив најчесто ги сочинува врвен менаџер и вработени. Оваа организациска структура ја максимизира контролата од страна на сопственикот и се овозможува донесување на централните одлуки. Од друга страна *функционалната структура* е форма на организирање во која активностите се структурирани по функции, како: производство, маркетинг, продажба, финансии, набавка, истражување и развој на кадри и сл. Оваа структура е најшироко прифатена затоа што со неа се покажува поделба на функции во компанијата. Треба да се истакне дека овој тип на структура се применува најчесто доколку се сака да се специјализираат компаниите со што му се овозможува поголема ефикасност и ефективност, а воедно се зголемува нивната улога на пазарот и способноста да се носи со промените и конкуренцијата. Треба да се истакне дека стратегиски предизвик за функционалната структура претставува ефективна координација на одделните функции, но не треба тоа да е претерано за да не дојде до конфликтни ситуации кои би можело да доведат до неисполнување на стратегијата.

³⁵ Мицески Т. (2010) " Стратегиски менаџмент" УГД Економски факултет –Штип материјал за потсетување и интерна употреба

Поради тоа функционалната структура може да стане неадекватна за компанијата па затоа поголема примена има секторската структура.

Секторската структура е форма во која активностите се групирани според подрачјата на делување, производите или пазарите. Таа е потребна за да го поврзе координирањето и донесувањето на одлуки кои се потребни поради големината и ширината на претпријатието.

Притоа секторската структура овозможува менаџментот да делегира авторитет и да врши децентрализација на донесување на одлуките.

Важни стратегиски одлуки се донесуваат во рамките на секој сектор кој дејствува во посебно окружување.

Исто така потребно е да се истакне и матричната структура која е покомплексна во однос на претходните и во неа активностите и авторитетот се поделени по функции и проекти.

Матричната организациска структура е најсложена организациска структура која создава двојни канали на авторитетот, одговорноста, оценувањето и контролата. Оваа структура вклучува комбинација на предностите од функционалната организација и специјализацијата заснована на проекти. Матричната структура го зголемува бројот на менаџерите на второ ниво. Комплексноста произлегува поради хоризонталниот и вертикалниот тек на авторитет и комуникација.

Изборот на организациска структура е доста комплексно подрачје затоа што многу често тоа зависи од типот на компанијата, нејзините потенцијали да ја спроведуваат таа организациска структура но и од промените кои постојано се случуваат. Па поради тоа со право може да се каже дека при изборот на организациска структура влијаат повеќе фактори односно детерминанти.

Исто така треба да се нагласи дека во основните, детерминантите се разликуваат од ситуација до ситуација. Но во литературата и практиката како општи детерминанти кои влијаат на компаниите се следните:³⁶

³⁶ Masic, Branislav (2010) " Menadzment-principi, concepti I procesi" Univerzitet Singidunum, четврто издание изменjeno I dopunjeno izdanie, Beograd str.62

- Големината,
- Технологијата,
- Окружувањето,
- Прерогатив на врвниот менаџмент- филозофија,
- Неформална организација,
- Стратегија.

Големината на компанијата е важна детерминанта од која во голема мера зависи изборот на структурата која ќе се применува. Имено со растот на компанијата се јавува потреба да се направат промените во структурата со што ќе се подобри ефикасноста и економичноста на компанијата. Исто така и технологијата е детерминанта која може во голема мера да влијае во изборот на структурата. Видот и комплексноста на технологијата што се применува за остварување на задачите на претпријатието кои имаат значајно влијание на структурата. Комплексноста на технологијата е еднакво важна како за пониските така и за повисоките нивоа на менаџментот, зашто комплексноста на задачите со кои се судруваат врвните менаџери бара структурни решенија. Менувањето на окружувањето е најважен фактор кој ја детерминира структурата.

Децентрализираните компании побрзо одговараат на динамичните промени во окружувањето, отколку централизираните компании, кои пак се подобри во стабилни окружувања. Врвниот менаџмент може да избере структура на претпријатието во зависност од големината, технологија или окружувањето.

При дефинирање на детерминантите на структурата исто така треба да се истакне и стратегијата на компанијата која треба да се изврши затоа што од неа во голема мера зависи изборот на организациската структура.

2.1.2. Културата во претпријатието како елемент за успешно и ефикасно извршување на стратегијата

Секој компанијата има сопствена култура која претставува збир на вредности, верувања и очекувања применети при донесување на одлуки од лидерите и вработените во претпријатието. Исто така таа може да се дефинира и како вложени вредности, верувања, очекувања и норми стекнати кога се станува дел од претпријатието или пак преку работа во претпријатието со текот на времето.

При дефинирање на културата на компанијата треба да се потенцира дека таа мора да биде усогласена со стратегијата која се сака да се постигне, затоа што културата на компанијата треба да ја поддржи стратегијата за да може таа да се изврши успешно. Исто така културата на компанијата мора да биде компактна со окружувањето, а тоа само по себе значи дека промените во стратегијата треба да бидат придружувани со промени во културата. Имено промените во културата кои се во согласност со променетата стратегија го даваат начинот на однесување на вработените, односно определуваат што тие треба да прават и како треба да ги рангираат приоритетите во извршувањето на работата. Па од тука културата е од пресудно значење за извршување на стратегијата. Културата на компанијата може да создаде клучна предност во неговото интерно окружување, доколку е конзистентна со стратегијата.³⁷ Исто така културата влијае на начинот на кој вработените и лидерите им приоѓаат на проблемите, ги опслужуваат потрошувачите, соработуваат со добавувачите, реагираат на конкурентите и ги управуваат активностите во сегашноста и оние во иднината.

Поаѓајќи од значењето на културата во компанијата потребно е да се потенцираат повеќе видови на култури кои се условени од степенот на ризик поврзани со активностите на пазарот и *Feedback*-то, односно брзината на

³⁷ Мицески Т. (2010) " Стратегиски менаџмент" УГД- Економски факултет-Штип материјали за потсетување и интерна употреба

повратните информации за успешноста на деловните активности. Во литературата се развиле следните видови на култури и тоа:³⁸

- ▶ Мачо-култура,
- ▶ Процес-култура,
- ▶ Културата на работа и забава,
- ▶ Културата на обложување.

Со прифаќање на првиот вид на култура *мачо-култура* поединците прифаќаат висок ризик и брз *feedback*. Тоа се организации кои се карактеризираат со индивидуализам на поединците. Притоа нивните одлуки зависат од можностите што се јавуваат во окружувањето, а не на односот на цените и трошоците. Притоа се фаворизираат карактеристики на поединците како што се: агресивност, цврсти ставови, желба за докажување и сл.³⁹ Исто така се поттикнува креативноста во работењето и конкурентноста, а опстануваат само оние кои можат да го издржат притисокот, неизвесноста и ривалството.

Од друга страна *процес –културата* е вид на култура која е спротивна од претходната и во неа поединците прифаќаат низок ризик и остваруваат бавен *feedback*, тука повеќе внимание се посветува на процесите, а не на резултатите од работењето. Во овој тип култура спаѓаат државните агенции, осигурителните друштва, финансиските организации при што големо внимание се посветува на позицијата, начинот на одлучување и системот на наградување, кога процесот е надвор од контрола, тогаш оваа култура се нарекува бирократска.⁴⁰

Културата на работата и забавата е вид на култура во која поединците прифаќаат мал ризик и остваруваат брз *feedback*, овој вид на култура најчесто се применува во производни и трговски компании каде што потрошувачите се во центарот на вниманието. Притоа како основна задача на овој вид култура е да се задоволат потребите на потрошувачите, битно е да се

³⁸ Мицески т. (2010) "стратегиски менаџмент" УГД –Е кономски факултет – Штип материјали за потсетување и интерна употреба

³⁹ Masic, Branislav (2010) " Menadzment – principi, koncepti I procesi" univerzitet Singidunum, четврто изменјено I dopunjeno izdanje. Beograd str.74

⁴⁰ Masic, Branislav (2010) " Menadzment – principi, koncepti I procesi" четврто izdanie Beograd str. 80

напомене дека поединците, при донесувањето на одлуки, посебно внимание треба да им посветат на потрошувачите како фактор за развојот на културата.

За создавање на овој тип култура од пресудно значење се обичаите и ритуалите во компанијата, со кои се поттикнува тимската работа и задоволството во работата.⁴¹

Културата на обложување пак е вид на култура во која поединците прифаќаат висок ризик со бавен *feedback*. Таа најчесто се применува во компании кои се одликуваат со големи вложувања, чии ефекти се појавуваат по повеќе години откако вработените ја донеле одлуката за проектот. Основа на оваа култура се: формализираната структура, долгите состаноци и процедури во процесот на донесување на одлуки. Во контекст на проучувањето на културата во литературата е развиен модел за анализа на културата кој е познат како 7-С. Тоа е еден од најдобрите модели за целосна дијагностика на компанијата и е развиен од консултантите на *McKinsey & Company* кон крајот на 70-те год.⁴² Овој модел е наречен 7-С затоа што вклучува 7 клучни елементи кои ја прават секоја компанија успешна или не успешна, тие елементи се :⁴³

- ▶ Стратегија (*Strategy*)
- ▶ Структура (*Structure*)
- ▶ Систем (*Systems*)
- ▶ Стил (*Style*)
- ▶ Способности (*Skills*)
- ▶ Кадри (*Staff*)
- ▶ Споделени вредности(*Superordinate Goals / Shared Values*)

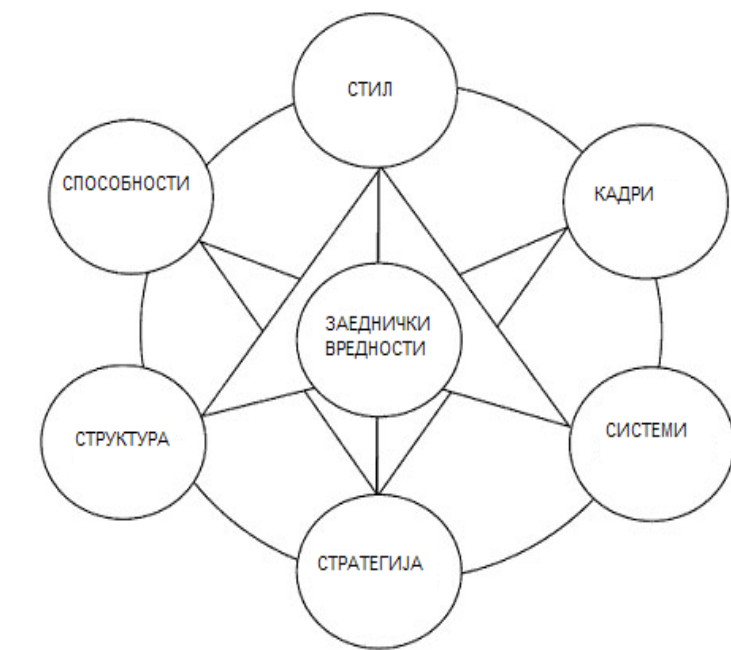
Овие елемент сликовито се прикажани на сликата :⁴⁴

⁴¹ Masic Branislav (2010) "Menadzment – principi, koncepti I procesi" cetvrto izdanie Beograd str. 82

⁴² www.courswor4you.co.uk/essasys-and-dissertations/mckinsey-7s-framework.php

⁴³ www.courswor4you.co.uk/essasys-and-dissertations/mckinsey-7s-framework.php

⁴⁴ www.courswor4you.co.uk/essasys-and-dissertations/mckinsey-7s-framework.php



Слика 2. McKinsey 7S модел
Figure2. McKinsey 7S model

При анализа на овој модел потребно е да се истакне дека првите три компоненти стратегија, структура и системи се определуваат како „тврди С“ затоа што тие тешко се менуваат, но главна нивна одлика е тоа што лесно се идентификуваат во самата компанија затоа што овие елементи се во форма на материјални предмети или извештаи како стратегија, корпоративни планови, организациски графикони и други документи.

Другите четири елементи пак се нарекуваат „меки С“ кои се карактеризираат со динамичност и со голема прилагодливост на промените.

Исто така потребно е да се потенцира дека овие елементи потешко се разбираат, затоа што способностите, вредностите и елементите на корпоративната култура, на пример, постојано се развиваат и се менуваат од страна на вработените. Исто така треба да се напомене дека во поново време компаниите при структурирањето на својата култура повеќе сакаат да ги потенцираат помеките елементи затоа што преку нив компаниите се повеќе се поотворени, флексибилни и динамични и се во можност да воведат иновации и да се сочат со променливото окружување.

Покрај поделбата на тврди и меки „С“ потребно е да се направи и детална анализа на сите овие елементи со цел да се разбере нивното влијание во структурирањето во организациската култура. Па така елементот стратегија се дефинира како план за акција на компанијата да се соочи со промените во надворешната средина. При тоа стратегијата е диференцирана на тактики оперативни акции кои по својата природа мора да бидат добро осмислени и практично применливи. При дефинирање на стратегијата потребно е да се потенцираат три суштински прашања:

- ▶ Каде е компанијата во овој момент во времето?
- ▶ Каде сака компанијата во иднина?
- ▶ Како да се стигне до таму?

Врз основа на овие прашања се дизајнира стратегија која треба да ја отслика сегашната позиција на компанијата, посакуваната позиција кон која се стреми како и начините и постапките кои треба да се преземат за да се исполнат стратегиските цели.

Структурата е втор елемент кој воедно ја претставува организационата структура на компанијата која зависи од целите и културата на самата компанија. Тука треба да се истакне дека структурата на компанијата често го диктира и начинот на кој таа работи и ја спроведува стратегијата.

Покрај структурата и *системот* е важен за компанијата. Притоа системите се дефинираат како внатрешни процеси за поддршка и спроведување на стратегија. При тоа во минатото системите најчесто биле строго следени и се дизајнирани за да се постигне максимална ефикасност. Но денес секоја компанија се труди да воспостави поедноставување и модернизирање на процесот преку постојано воведување на иновации и користење на нови технологии за да се направи процесот на донесување на одлуки што е можно побрзо.

Покрај структурата и системите секоја компанија има и свој *стил* кој вклучува одредени доминантни вредности, верувања и норми кои се развиваат со текот на времето и стануваат релативно траен карактер на секоја компанија.

Самиот стил вклучува начин на кој лидерите комуницираат со вработените. Исто така и способностите се однесуваат на можноста на лидерот да управува со човечките ресурси затоа што секоја компанија се труди да има квалитетен и интелектуален капитал со кој ќе ги извршува своите активности на ефикасен и ефективен начин, со што ќе се создаде конкурентска предност. Тоа се донесува за кадрите односно вработените кои влијаат во компанијата и можностите кои ги имаат при исполнувањето на стратегиските цели и задачи.

Во однос на споделени односно супериорните вредности се елементи кој и овозможуваат на самата компанија да се одвои од конкуренцијата и да се стекне со карактеристики кој ја прават посебна и препознатлива на пазарот.

2.1.3. Лидерството како елемент и особен аспект за правилно и успешно извршување на стратегијата

Лидерството претставува важен елемент во спроведувањето на стратегијата на компанијата кој претставува трет важен аспект на извршувањето кој во себе вклучува влијание врз вработените да ги извршуваат активностите поврзани со стратегијата. Квалитетот на лидерството се засновува на личните карактеристики на лидерите, вклучувајќи такви кои се општи за ефективните лидери и окружувањето во кое лидерството се извршува. Тоа може да се дефинира и на други начини, како на пример:⁴⁵

- ▶ Лидерството е процес и сопственост,
- ▶ Лидерството - меѓуперсонално влијание,
- ▶ Лидерството е динамичен процес на работа во група.

Со првата дефиниција лидерството се дефинира како процес кој вклучува користење на влијание без принуда. Лидерството е збир на карактеристики својствени за секој поединец за кој се претпоставува дека успешно ќе го примени споменатото влијание. Втората дефиниција се однесува на лидерството кое се остварува кога една личност е способна да

⁴⁵ Петковски К. (2010) "Деловно Лидерство" универзитет за лидерство и менаџмент Скопје стр.87

добие согласност од друга личност за остварување на саканите цели на организацијата. А третата се однесува на вилијанието на поединецот во определен период, во определен организационен контекст кон другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата.

Исто така според одделни автори во економската литература лидерството претставува функција на менаџментот заедно со функциите: планирање, организирање и контролирање. Други автори го набљудуваат лидерството како дел од функцијата на насочување, а трети како дел од функцијата на мотивирање.⁴⁶

Но, иако лидерството е тесно поврзано и значајно за менаџментот, сепак тоа се два сосема различни концепти. Тоа се два различни и комплементарни системи за акција, неопходни за успех во комплексното и непредвидливо деловно окружување, при што лидерството го надополнува менаџментот, но не го заменува.

Во литературата се наведуваат неколку нивоа на лидерство во компанијата кои се битни во извршувањето на стратегијата.

Тие ниво се:⁴⁷

- Лидерство на микрониво,
- Лидерство на структурно ниво,
- Лидерство на макрониво.

Првото ниво вклучува однесување на лидерот кон своите вработени. Притоа под лидерство на ова ниво се подразбираат способности на менаџерите кои треба да ги поседуваат за да бидат лидери.

Во оваа група спаѓаат:

- ◆ Способности за прибирање на информации,
- ◆ Способности за влијание врз однесувањето на поединците,
- ◆ Способност на контрола на емоциите.

⁴⁶ Мицески Т. "Стратегиски менаџмент" материјали за поттсетување и интерна употреба

⁴⁷ Петковски К. (2010) "Деловно лидерство" универзитет за туризам и менаџмент Скопје стр.93

Во контекст на способноста за прибавување на информациите се подразбира однесување на тоа како вработените ги разбираат неговите барања, притоа на прогресот на извршувањето на стратегијата и на *feedback*-от за оствареното извршување. Овие системи за прибирање на информации се дел од процесот на контрола во организацијата. Исто така и способностите за влијание придонесуваат вработените да достигнат задоволителни нивоа на лична изведба. Такви способности се :

- Способност директно да се нареди и наредбата да биде прифатена,
- Способност да се користат закани и критики,
- Способност да се бара од луѓето да работат на одреден начин преку наградување и оддавање на признание.

Во однос на способноста за контрола на емоциите се однесува на тоа дека дел од лидерството ги подига емоционалните нивоа, така што вработените стануваат поголеми ентузијастички за барањата на стратегискиот лидер и имаат поголема доверба во нивното остварување. Но, од лидерите исто така се бара да се извршат дифузија на емоционалните ситуации. Ваквите ситуации можат да резултираат со фрустрации, отпор, лутина па дури и со страв пред барањата на стратегискиот лидер. Овие ситуации обично потешко се надминуваат со оглед на тоа што ваквите проблеми мора да бидат остварени пред да се размислува за поттикнување на ентузијазмот на вработените.

Покрај лидерството на микрониво важно е да се потенцира лидерството на структурно ниво кое го потенцира функционирањето на лидерот на микрониво и на кој начин лидерите соработуваат со подредените по сектори. Оваа ниво е пошироко во споредба со претходното затоа што опфаќа цел сектор. А пак лидерството на макрониво ги опфаќа активностите кои ги преземат на ниво на цела компанија. Тука најчесто спаѓаат лидерите од топ менаџментот кои се предизвик за секоја современа компанија да поседуваат како личност која во голема мера ќе придонесе за извршување на стратегиите.

2.2. Лидерството во функција на извршувањето на стратегијата

Лидерството претставува клучен дел во споредување на стратегиите како начин преку кој ќе се извршат стратегиските цели, насоки на каде треба да се движи компанијата. Притоа за лидерството да има главна функција во извршувањето на стратегиите таа треба да биде носител на промените, развојот и соработката помеѓу вработените. Па потенцирајќи го тоа лидерството може да се анализира од следниве аспекти:

- ◆ Лидерство и промени,
- ◆ Лидерство и развојот,
- ◆ Лидерство и соработка.

Првиот аспект се однесува на тоа дека лидерството е носител на промените во самата компанија. Притоа во самото лидерство потребно е да се преземат неколку чекори за да се потенцира неговата улога во спроведувањето на стратегијата.

Тие чекори се следниве:⁴⁸

- Промени во структурата на организацијата, како и промени (дополнување, отстранување или преместување) на кадрите со цел водење на организацијата во саканата насока,
- Промени во системите на планирање, на системот на прибирање на информации за извршување и во системот на наградување на лидерите,
- Приспособување на културата, за подобро извршување на стратегијата, лидерот треба да се потпре на техники со кој ќе поттикне култура која ќе прифаќа промени во организацијата.

При спроведување на промените, самото лидерство треба да се потпира на лидери кои имаат политички вештини и знаења неопходни за планирање, како и на моќта да ја спроведе стратегијата. Тоа е посебно важно во денешните турболентни-економско општествени услови каде што лидерството има клучна улога за спроведување на стратегијата.

⁴⁸ Мицески Т. "Стратегиски менаџмент" материјали за поттсетување и интерна употреба

Покрај тоа што лидерството треба да овозможи компанијата да се соочи со промените при спроведување на стратегиите, тоа потребно е да внесе и развојни компоненти. Лидерството е потребно да овозможи поттикнување на иновации и употреба на креативна енергија од страна на сите членови на организацијата. А тоа секако ќе се постигне ако лидерството во компанијата ги поттикнува следниве активности⁴⁹:

- Одржување, отвореност на организацијата за нови и различни информации,
- Користење општа стратегија како водич на развојот на организацијата,
- Општо манипулирање со системите и структурите за да поттикне формулирање на стратегијата оддолу – нагоре,
- Интервенирање на логичен постепен начин,
- Приспособување на структурата и културата со цел да се минимизираат проблемите со морален ризик.

Притоа треба да се истакне дека лидерството кое е насочено кон соработката вклучува примена на техники во поглед на успешно спроведување на стратегиите. Исто така лидерот се јавува и во улога на координатор на тим на менаџери од различни области кои ги вклучува да партиципираат со идеи и дискусии, а со цел да се постигне нивна обврзаност во извршувањето на формулираната стратегија. Неговата главна функција е да ги координира да ги насочува интеракциите меѓу одлучувачките да создаде клима за соработка со што ќе се придонесе кон исполнување на стратегиските цели на компанијата.

⁴⁹ Мицески Т. "Стратегиски менаџмент" материјали за потсетување и интерна употреба

2.3. Конфликтите и влијанието на лидерот за нивно менаџирање

Во секоја компанија може да постои несогласување помеѓу лидерите, вработените и организациските единици при извршувањето на работата. При тоа конфликтот се појавува кога има некомпатибилност на целите, мислењата или емоциите во рамките на една група, односно меѓу индивидуите во групата што води конкурентска спротивставена или антагонистичка интеракција. Поаѓајќи од тоа во теоријата постојат три различни гледишта околу прашањето за конфликтот.

Тие гледишта се следниве:⁵⁰

- Традиционално гледиште,
- Бихевиористичко гледиште,
- Интеракционо гледиште.

Поаѓајќи од првото гледиште конфликтот се карактеризира како крајна негативна и непожелна појава, која штом ќе настане, треба да се реши. Со тоа се настојува да се постигне хармонија во организацијата како затворен и без конфликтен систем. Од друга страна **бихевиористичкото гледиште**, укажува дека конфликтите често се случуваат во организацијата. Тоа произлегува од тоа што вработените се човечки суштества со свои потреби и интереси кои често можат да дојдат во судири. А лидерите од различни сектори и функции можат да имаат конфликтни ставови околу приоритетите и распределбата на средствата.

Иако бихевиористите сметаат дека конфликтот може да биде корисен, нивното гледање, сепак е дека тој е штетен како таков и треба да се разреши и да се елиминира веднаш штом ќе се појави.

Од друга страна **интеракционо** гледиште како трето гледиште доаѓа до менување на погледите за конфликтот. Тоа претставува современо стојалиште според кое конфликтот е нормална и неизбежна појава. Според оваа стојалиште конфликтот може да биде корисен и да придонесе за подобро работење на организацијата. Според ова гледиште секоја промена во

⁵⁰ James A. f. Stoner Management, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliff, New Jersey. 1978, str.347.

организацијата е насочена кон конкурентското нарушување на воспоставената рамнотежа во неа, создава клима и пред услови за појава на конфликти. А имајќи го ова во предвид се јавува потреба за проучување на конфликтите и ефектите од нив пред се во насока за нивно навремено препознавање, спречување, намалување и управување со нив.

2.3.1. Менаџирање со конструктивните конфликти

Како што претходно беше напоменето конфликтот е ситуација која може да се појави во секоја компанија пред се затоа што таа претставува комплексна целина составена од многу вработени со различни карактери, желби и потреби. Притоа потребно е да се напомене дека една од суштествените активности во лидерството е препознавање, спречување и менаџирање со тие конфликти. Еден начин на менаџирање со конфликтите е секако менаџирање со конструктивни конфликти.

Самиот конструктивен стил на комуникација главно се карактеризира со следниве карактеристики и тоа:⁵¹

- ◆ Отворен израз на незадоволство, нивното мислење или став,
- ◆ Конструктивна критика,
- ◆ Секогаш да бидат подготвени да ги слушаат другите актери во комуникација,
- ◆ Флексибилност,
- ◆ Умереност,
- ◆ Навременост.

Првата карактеристика се однесува на непосредност на тоа да се каже тоа на што се мисли без двоумење или извртување. Притоа тука потребно е да се пренесат јасни пораки меѓу учесниците во комуникацијата. Од друга страна конструктивна критика овозможува да се критикуваат другите луѓе однесување и акции но никогаш тоа да не предизвика агресивни постапки. Исто така и

⁵¹ www.vaspsiholog.com/2011/02/destruktivni-konstruktivni-stilovi-komunikacije/

можноста секогаш да се биде подготвен за да се слушаат другите актери во комуникацијата е битна карактеристика на конструктивниот стил затоа што тоа е способност која во поголема мера придонесува за намалување на конфликтните состојби. Од друга страна тоа овозможува и флексибилност во насока на прилагодување кон динамичните состојби. Во однос на умереноста се потенцира дека во секоја ситуација потребно е да се задржи тонот и начинот на изразување на своите ставови умерено и толерантно без примеси на агресивност. А тоа се надополнува со навременоста, односно можноста да се реагира во вистински момент за да се спречи поголем конфликт.

Поаѓајќи од овие карактеристики може слободно да се каже дека конструктивните конфликти најчесто се појавуваат како последица на процесот на редифинирање на постоечките или создавање на нови цели, концепти, форми и методи на однесување на групата или организацијата. Притоа потребно е да се истакне дека кај конструктивните конфликти се јавуваат потенцијални можности за:⁵²

- Поттикнување на индивидуалниот развој на личноста,
- Откривање на алтернативни патишта во мислењето и однесувањето при користење на разликите на заеднички развој и взаемен напредок,
- Поттикнување на индивидуалниот развој на личноста,
- Разјаснување и подобрување на интерперсоналните и интергрупните односи,
- Откривање на алтернативни патишта во мислењето и однесувањето, особено при барањето на решение на меѓусебно условените проблеми,
- Користење на разликите за заеднички развој и взаемен напредок.

Овие можности се природна последица на меѓусебната комуникација на членовите на групата во обид активно да се придонесе за зголемување на ефективностата и ефикасноста во работењето.

⁵² Loncarwvic, R. Masic, B., Djorgjvic-Boljanovic-Boljanovic J. "menadjment- principi, koncepti I procesi" Beograd, 2007, str. 416-418

2.3.2. Менаџирање со деструктивните конфликти

Покрај конструктивниот конфликт се појавува и деструктивен конфликт кој е резултат на разновидноста на мислењата, ставовите, верувањата и согледувањата на вработените па затоа секој конфликт има негативни и позитивни потенцијали. Карактеристично за деструктивниот конфликт е тоа што негативно влијае врз однесувањето на целата група односно организација.

Овој тип на конфликт може често да се појави, а лидерот како носител на групата потребно е соодветно да реагира во насока на спречување на негативните ефекти од тој тип на конфликт.

Во деструктивните конфликти можат да се разликуваат следните карактеристики:⁵³

- Компетитивност,
- Пристрасност во перцепцијата,
- Емоционалност,
- Смалена комуникација,
- Заматеност на проблемот,
- Ригидност,
- Зголемување на разликите и смалување на сличностите,
- Ескалација на конфликтот.

Првата карактеристика се однесува на тоа страните да се насочени една спротив друга затоа што мислат дека имаат спротивставени цели кои не можат истовремено да ги постигнат. Од друга страна следната карактеристика го потенцира фактот дека кога конфликтите се засилуваат перцепциите се искривуваат, а кај луѓето се јавува тенденција да ги интерпретираат другите и нивните постапки како да се или на „нивна страна“ или „другата страна“.

Емоционалноста како карактеристика подразбира колку страните стануваат поанксиозни, поиритирани, повозбудени, поналутени или пофрустрирани, толку конфликтите добиваат поизразена емоционалност која го надвладува мислењето. А пак намалената комуникација предизвикува, со

⁵³ Loncarevic, R. Masic, B., Djordjevic – Boljanovic J. "Menadzment – pincipi, koncepti I procesi" Beograd 2007 str. 416-418

текот на времето страните во конфликтот престануваат да комуницираат со оние што не се согласуваат со нив и се ориентираат кон комуникација само со оние што се согласуваат со нив. Исто така и неточното дефинирање на проблемите е клучен проблем за конфликтот кој со време се заматува и привлекува други прашања што се надоврзуваат на почетниот проблем. Ригидноста во мислењето пак се однесува на тоа колку што повеќе е изложена на предизвици од спротивставената страна толку повеќе другата страна се задржува на почетното гледиште и ја губи спремноста да се повлече од својот страв. Зголемувањето на разликите и намалувањето на сличностите исто така се моменти по кои конфронтираните страни се разликуваат една од друга и се нагласуваат, а сите сличности и заеднички моменти се упростуваат и минимизираат. А самата ескалација на конфликтите само претставува резултат од веќе споменатите карактеристики на овој вид на конфликт, кој се засилува кога секоја страна се повеќе се вклопува во своето гледиште и станува се помалку толерантна кон спротивната страна, се помалку комуникативна и се помалку емоционална и се повеќе зазема одбранбена позиција.

ГЛАВА 3 ЕМПИРСКО ИСТРЖУВАЊЕ

3.1.Методологија на емпириското истражување

3.1.1.Оправданост на емпириското истражување

Земајќи го предвид погоре кажаното, апсолутно е оправдана појавата за истражувачките напори насочени кон утврдување на значењето на лидерот како основен фактор при извршување на стратегијата на компанијата. Притоа овој проблем ќе биде разгледан од аспект на теоретското објаснување на лидерството и лидерот и од аспект на извршување на стратегијата на компанијата со преферирање на факторот лидер. Најважните моменти при спроведување на стратегијата во компанијата се извршуваат со преферирање на факторот лидер кој претставува најважен елемент во структурата при извршувањето на стратегијата има и влијание врз културата на претпријатието, како и врз функциите и менаџирањето со конфликтните ситуации.

3.1.2. Предмет на емпириското истражување

Предмет на истражување во овој магистерски труд е анализа и проучување на лидерот како значаен фактор во извршувањето на стратегискиот менаџмент во претпријатието. Притоа се обрнува посебно внимание на вредностите кои ги поседува лидерот, и неговата улога во процесот на стратегиското одлучување и водење на претпријатието.Поаѓајќи од предмет на анализа за истражување во овој магистерски труд посебно внимание се посветува на следново:

- ▶ Природата на лидерството,
- ▶ Стилот и моделите на лидерството,
- ▶ Теоријата за лидерството,
- ▶ Карактеристиките и способностите на лидерот,
- ▶ Стратегиското лидерство,
- ▶ Причината за успех или неуспех на претпријатието.

Исто така направено е и емпириско истражување кое се состои во идентификување на вредностите и карактеристиките кои ги имаат лидерите при спроведување на стратегијата на компанијата.

Погледнато подетално предметот на истражување се заснова на два клучни сегменти на испитување и тоа: теоретски осврт на лидерството и лидерот, како и значењето на лидерот во извршување на стратегијата на компанијата. За на крај да се направи синтетизирање на податоците од истражувањето, и да се изнесат соодветни заклучни согледувања.

3.1.3. Цели на емпириското истражување

Во овој труд цел на истражувањето е преку теоретските аспекти за лидерството и лидерот, да се осознае значењето на лидерството во извршување на стратегијата. Тргувајќи од комплексноста на истражувањето, најпрво е извршена теоретска разработка на различните теоретски стојалишта за лидерството што се релевантни за реализација на поставените цели. Притоа содржината е концептирана на тој начин со што постапно се доаѓа до осознавање на лидерот, неговите карактеристики, стилови, како и улогата што ги има во извршувањето на стратегијата во претпријатието, посебно акцентирајќи ја лидерската структура и култура, начинот на извршување на стратегијата, улогата на лидерите за успехот или неуспехот на компанијата итн. Поради комплексноста на проблематиката која се истражува, како посебни цели при истражувањето се издвојува теоретскиот осврт на лидерството и улогата на лидерот во стратегискиот менаџмент. Притоа потребно е да се даде одговор на следниве клучни прашања:

- Каква е природата на лидерството?
- Кои се стиловите на лидерството?
- Кои се карактеристиките на лидерот?
- Какви се способностите на лидерот при извршувањето на стратегиските цели?

- Која е улогата на лидерот при извршувањето на стратегиите на лидерот?
- Како лидерот влијае врз успехот или неуспехот на работењето во претпријатието?

Преку одговор на овие прашања сметам дека ќе се овозможи да се утврди како лидерот влијае врз извршувањето на стратегиите во претпријатието, односно да се утврди посебната улога на лидерот во стратегискиот менаџмент, и во исполнување на стратегиските цели преку ефикасно и ефективно искористување на ресурсите кои се потребни при исполнување на истите.

3.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување

Основната или главна хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека **лидерот е значаен фактор во спроведувањето на стратегиите во компанијата доколку тој се одликува со изграден вредносен систем на вистински вредности и визионерски способности, дотолку повеќе ќе биде убедителен кај вработените за успешно извршување на стратегијата на организацијата.** Како посебни, односно споредни хипотези може да се издиференцираат следниве:

- Доколку лидерот располага со изграден вредносен систем на вистински вредности, дотолку кај вработените ќе делуваат убедително.
- Доколку лидерите имаат визионерски способност и ги споделуваат со вработените (преку нивни дискусии) дотолку ќе се овозможи навремено и правилно извршување на стратегијата.
- Доколку лидерите умеат да создаваат добра работна атмосфера и правилно ги мотивираат вработените, тогаш тоа значајно ќе делува врз извршување на работните задачи, а со тоа и на успешно извршување на стратегијата на претпријатието.

3.3. Методи на истражување

Се применети и квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, меѓу која може да ги истакнеме следниве:

- ◆ Анализа,
- ◆ Анкета,
- ◆ Набљудување,
- ◆ Компарација,
- ◆ Статистичка анализа.

Анализата – е метод кој вклучува обработка на сите достапни материјали кои се поврзани со улогата на лидерот при извршувањето на стратегиите на претпријатието. Притоа како литература се вклучени книги, известувања, релевантни публикации, On-line интернет бази на податоци како и сите други објавени материјали од областа на стратегиското лидерство.

Анкетата е метод на истражување, кое бара утврдување на правило и организирана подготовка за добивање на реални одговори од страна на анкетирани лица. Оправданоста за нејзино користење се оправдува со тоа што истата се изведува релативно брзо поради можноста за писмено собирање на податоци од голем број на испитаници. Анкетирањето е спроведено како метод за да се истражи улогата на лидерот при извршувањето на стратегиите во претпријатието притоа нагласувајќи ги карактеристиките кои треба да ги поседува за да има важно значење за стратегискиот менаџмент.

Анкетата се врши од аспект на лидерите и од аспект на вработените во претпријатието избрани по случаен избор.

Што се однесува до анкетните прашалници тие се подготвени со јасно формулирани прашања со можност за одговор по пат на заокружување на еден од понудените одговори што значи станува збор за анкетни прашалници од затворен тип. Заради добивање на што е можно пореални одговори, пред да биде спроведено анкетирањето се објаснува намерата заради кој оваа истражување се спроведува и истото е спроведено анонимно.

Анкетирањето е спроведено во периодот од 1-20 декември 2014г., во претпријатија на територијата на општините Скопје, Штип, Прилеп и Пробиштип, истото е спроведено во неколку последователни фази:

- Прибирање на податоци,
- Анализирање и групирање на податоците,
- Компјутерска обработка на податоците,
- Табелирање,
- Графичко прикажување на податоците,
- Статистичка обработка.

Притоа преку анкетата е направен обид за да се утврди следново:

- Вредностите кои треба да ги поседува лидерот во претпријатието од гледна точка на вработените-подредените,
- Вредности кои треба да ги имаат лидерите доколку сакаат да бидат значаен фактор во извршувањето на стратегиите според самите лидери.

Набљудување на испитаниците како квантитативен метод е спроведено врз селектирани испитаници заради објективно согледување на истражуваната проблематика и добивање на комплетна претстава за состојбата која е присутна во моментот на спроведување на истражувањето. Тука набљудувањето како метод на истражување беше применето со цел поцелосно да се утврди улогата на лидерот во претпријатието, а компаративниот метод послужи за спроведување на добиените сознанија во истражувањето.

Собраните податоци, статистички се обработуваат заради изведување на заклучоци. И истите се табеларно и графичко обликувани користејќи ја компјутерската програма *MS office - Excel*.

3.4. Резултати од епирското истражување

Во овој труд е направено емпириското истражување притоа користејќи ги анализата, анкетата, набљудувањето, компарацијата и статистичката анализа како методи кои имаат за цел да се дефинираат заклучоците за тоа колку лидерот е важен во извршувањето на стратегиите на претпријатието. Во истражувањето главен акцент се става на анкетата која е спроведена во претпријатија во неколку градови во Република Македонија беа анкетирани репрезентативен извадок од 143 лица во период од 1-20 декември 2014г. Од вкупниот број на испитаници 24% односно 34 лица беа на позиција на менаџери- лидери, а 76% односно 109 лица беа вработени односно подредени.

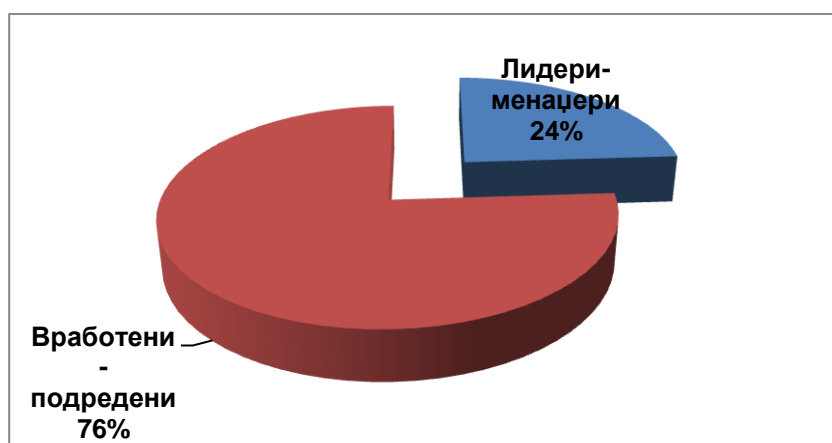
Бројот на испитаници табеларно е прикажано во следнава табела:

Табела бр. 2 Табеларен приказ за број на анкетирани лица

Table 2. Table display the numer of respondents

Вид на испитаници	број	процент
Лидер - менаџер	34	24%
Вработени (подредени)	109	76%

А истото графички е прикажано на следниов графикон:



Графикон бр.2 Графички приказ за бројот анкетирани лица

Graph.2 Graphical display of number of respondents

Процесот на анкетирање во овој труд е спроведено со помош на анкетни листови кои се така структурирани што може да ги одговори секој вработен без да му одземе многу време и се содржани од 9 (девет) прашања при што 7(седум) се со одговор да, не и не знам, а првото прашање е со договор Постојат, непостојат неznam и последното е да ги рангираат според нив кои карактеристики треба да ги поседува лидерот за да биде значаен фактор за извршување на стратегиите на претпријатието.

По прибирањето, анализата и обработката на податоците добиени од емпириското истражување се дојде до следниве резултати кои треба да дадат подобра слика за тоа дали и колку е важен лидерот во извршувањето на стратегиите во претпријатието. Притоа за експлицитно прикажување на резултатите за секое анкетно прашање направен е табеларен и графички приказ. Во понатамошниот дел се прикажани резултатите од истражувањето од анкетниот лист со кои беа анкетирани вработените, односно подредените и резултатите од анкетираниите лидери во претпријатијата.

За утврдување на поврзаноста на стресот со ефективноста на работењето во организациите при статистичката обработка на податоците во ова истражување ќе се користи χ^2 -тестот коефициентот на контингенција (C).

Резултатите од оваа истражување ќе бидат значајни за понатамошните истражувања од оваа област и во решавањето на секојдневните проблеми кои се јавуваат поради зачестување на стресот на работа.

3.5. χ^2 - ТЕСТ

Статистичката обработка на податоците кои се добиени во оваа истражување се состои во пресметување на χ^2 - тестот или уште познат како Пирсонов коефициент на контингенција. χ^2 - тестот најчесто се применува кога резултатите добиени во истражувањето може да се изразат преку фреквенции. χ^2 - тестот претставува квадрирана разлика од збирот на очекуваните и добиените фреквенции.

Основната формула за пресметување е следнава:⁵⁴

f_o - претставуваат добиените фреквенции од емпириското истражување,
 f_i - претставуваат очекуваните фреквенции според поставената хипотеза.

Вредноста на добиениот χ^2 тестот се споредува со вредностите дадени во табела за одреден број на степени на слобода, ако добиената вредност на χ^2 е поголема од вредноста на табелата на ниво на 5% веројатност, тогаш не се потврдува поставената хипотеза а се потврдува работната хипотеза. Вредноста на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 е **5,991**. Висината на поврзаноста е добиена со помош на коефициентот на контингенција (C):

Каде што:

χ^2 = пресметана вредност за χ^2 ,

N= Вкупниот број на фреквенции.

Коефициентот на контингенција се движи помеѓу 0 и 1. Ако коефициентот е поблизу до 1 тогаш зависниот модалитет помеѓу испитуваните варијабли е висок, а доколку коефициентот е поблизу до 0, зависноста помеѓу испитаните варијабли е слаба. Истражувањето е спроведено во повеќе приватни организации во Штип. Анкетните листови се потполнети од 34 лидери и 109 вработени. Резултатите од спроведените анкети се прикажани во табеларен приказ со χ^2 - тест и анализа на добиените резултати.

⁵⁴ Мицески Т. (2008) Здравствена статистика УГД Економски факултет -Штип

Табела 3. Табеларен приказ на податоците добиени од истражувањето

Table 3. Table of data from the study

Прашања	Одговори				
		Лидери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
1. Дали во Вашето претпријатие постојат вистински лидери со изграден вредносен систем на вистински вредност?	Постојат	26	76%	49	45%
	Не	3	9%	43	39%
	постојат	5	15%	17	16%
	Не знам	34	100%	109	100%
	Вкупно				
X² = 26,724					
2. Дали вработените имаат доверба во лидерите?	Да	24	70%	45	41%
	Не	4	12%	16	15%
	Не знам	6	18%	48	44%
	Вкупно	34	100%	109	100%
X² = 18,813					
3. Дали лидерите поседуваат визионерски способности?	Да	28	82%	49	45%
	Не	2	6%	14	13%
	Не знам	4	12%	46	42%
	Вкупно	34	100%	109	100%
X² = 30,025					
4. Дали лидерите овозможуваат активно учество на вработените во дискусиите, поврзани со исполнувањето на задачите?	Да	24	70%	57	52%
	Не	6	18%	18	17%
	Не знам	4	12%	34	31%
	Вкупно	34	100%	109	100%
X² = 11,080					
5. Дали лидерите убедливо ја презентираат новата стратегија и дали овозможуваат навремено извршување на истата во претпријатието?	Да	27	79%	43	39%
	Не	0	0%	18	17%
	Не знам	7	21%	48	44%
	Вкупно	34	100%	109	100%
X² = 38,698					

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД – ЛИДЕРОТ КАКО ОСНОВЕН ФАКТОР ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА
НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО**

6. Дали лидерите влијаат во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрување на условите за работа во претпријатието?	Да	2	76%	54	50%
	Не	2	6%	18	17%
	Не знам	6	18%	37	33%
	Вкупно	34	100%	109	100%
	X²=14,834				
7. Дали лидерите ги мотивираат вработените за подобро да ги извршуваат работните задачи?	Да	27	79%	53	49%
	Не	3	9%	20	18%
	Не знам	4	12%	36	33%
	Вкупно	34	100%	109	100%
	X²=19,831				
8. Дали лидерите во претпријатието значајно делуваат во исполнувањето на стратегиите на претпријатието?	Да	22	64%	50	46%
	Не	0	0%	22	20%
	Не знам	12	35%	37	34%
	Вкупно	34	100%	109	100%
	X²=23,267				
9. Карактеристики на менаџер-лидер кој ги поседува?	Комуникативност	22	64%	36	33%
	Човечност	16	47%	25	22%
	Манипулативност	0	0	25	22%
	Стручност	14	41%	31	28%
	Самодоверба	6	18%	18	17%
	Лукавство	5	15%	19	17%
	Доминантност	0	0%	9	0,08%
	Нечовечност	0	0%	32	29%
	Информираност	18	53%	15	14%
	Препотентност	0	0%	16	15%
	Доверливост	1	0.02%	10	0,09%
	Нетрпеливост	0	0%	19	17%
	Мотивираност	4	12%	38	34%
	Дволичност	0	0%	20	18%
	Моќ на убедување	16	47%	14	13%
	Вкупно	104		327	

Сите прашања во анкетата се формулирани на истиот начин и за вработените и за лидери.

Првото прашање гласи: *Дали во вашето претпријатие постојат вистински лидери со изграден вредносен систем на вистински вредности?* При што испитаниците заокружуваат еден од одговорите: *постојат, не постојат, не знам* и истите се претставени во следната табела:

Табела 4. Постојење на вистински лидери со изграден систем на вистински вредности.

Table 4. Existence of true leaders an established of system of real values.

Прашања	Одговори				
		Лидери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
1.Постојење вистински лидери со изграден вредносен систем на вистински вредност.	Постојат	26	76%	49	45%
	Не	3	9%	43	39%
	постојат	5	15%	17	16%
	Не знам	34	100%	109	100%
	Вкупно				
$\chi^2 = 26,724$					

$$\chi^2 = 26,724 > \chi^2_{0,5} = 5,991$$

$$C = 0,34$$

Од ова, χ^2 -тестот покажуваат дека дадените одговори на испитаните раководители (лидери) и испитаните вработени се разликуваат па затоа и добиената вредност на χ^2 тестот изнесува 26,724 и вредност на конфициетот на контингенција изнесува 0,34.

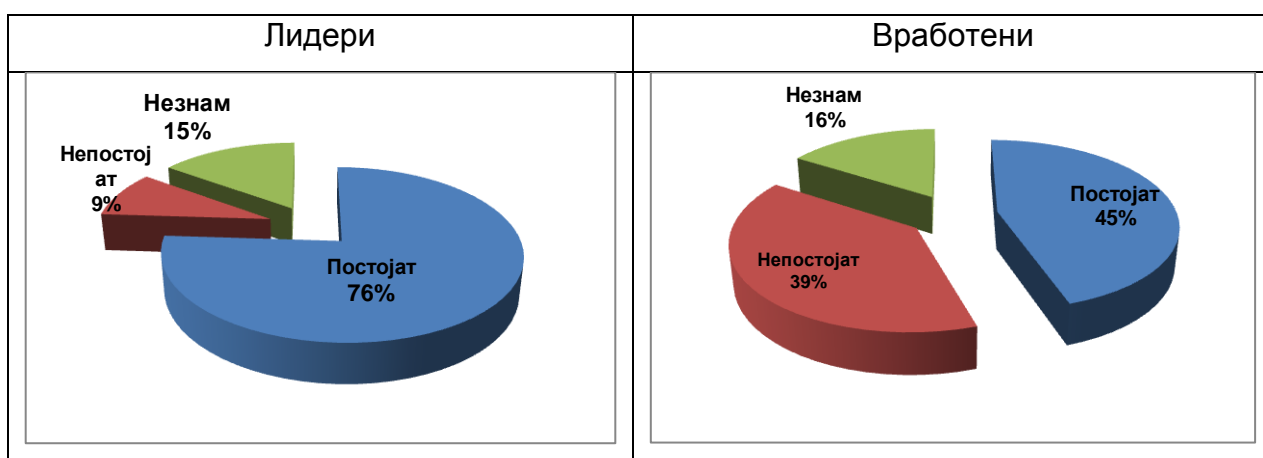
Со тоа се гледа дека пресметаната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% е поголема од табличната која изнесува 5,991.

Значи дека одговорите на лидерите и вработените по оваа прашање не соодејствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува

интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,34 што значи слаба поврзаност.

Податоците на одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи, а со тоа значи дека вработените не мислат дека сите лидери се одликуваат со изграден вредносен систем на вистински вредности, во испитуваните претпријатија.

Следи графички приказ за одговорите на прашање бр1.



Графикон 3. Постојење на вистински лидер со изграден вредносен систем

Graph 3. The existence of a true leader with built value system

Без разлика што, најголемиот дел од лидерите (76%) сметаат дека во организацијата постојат вистински лидери со изграден вредносен систем на вистински вредности сепак помалку од половина од вработените (45%) мислат дека во испитуваните организации постојат лидери со изградени вредносни системи на вистински вредности.

На **второто прашање** кое гласи: *Дали вработените имаат доверба во лидерите?* Анкетираните испитаници одговараа со заокружување на еден од дадените одговори: *да, не и не знам.*

Сумираните одговори за ова прашање се претставени во следнава табела:

Табела.5. Доверба во лидерите од страна на анкетираниите вработени и лидери

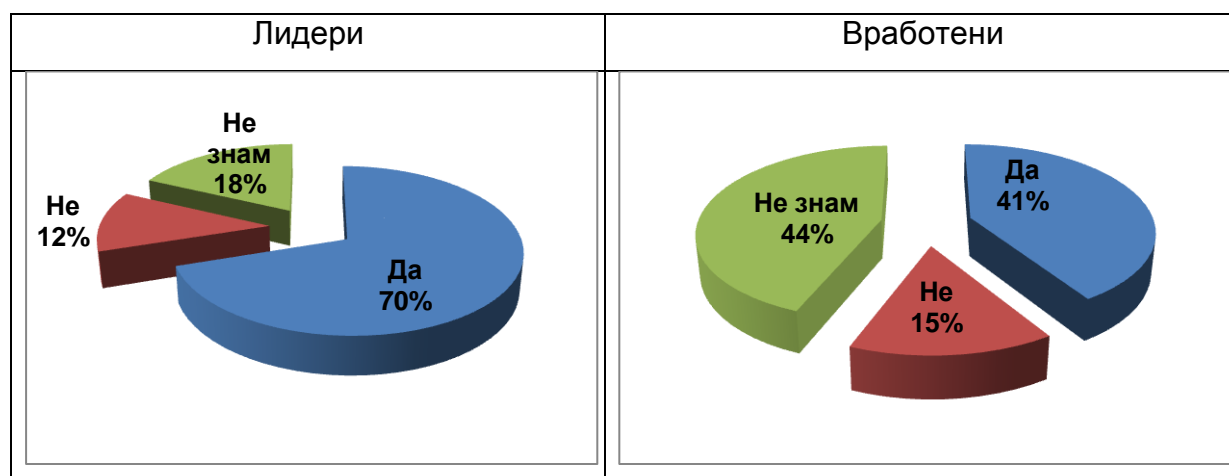
Table. 5. Confidence in leaders surveyed by the employees themselves leaders

Прашање	Одговори				
		Лидери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
2. Дали вработените имаат доверба лидерите?	Да	24	70%	45	41%
	Не	4	12%	16	15%
	Не знам	6	18%	48	44%
	Вкупно	34	100%	109	100%
					$\chi^2 = 18,813$

$$\chi^2 = 18,813 > \chi^2_{0,5} = 5,991$$

$$C = 0,29$$

Според добиените резултати на одговорите на испитаните групи по наведеното прашање се гледа дека добиената вредност на χ^2 тест и вредноста на коефициентот на контингенција покажуваат дека дадените одговори не содејствуваат. Всушност пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 18,813 што е поголема од табличната вредност, која изнесува 5,991. Коефициентот на контингенција изнесува 0,29 што значи дека постои слаба поврзаност на одговорите на испитаниците. Следи графички приказ за одговорите на прашање бр2.



Графикон.4. Доверба во лидерите од страна на анкетираниите вработени и
лидери

Graph4. Confidence in leaders surveyed by the employees themselves leaders

Очигледно е дека 70% од лидерите сметаат дека вработените имаат доверба во нив, а додека само 41% од вработените се изјасниле дека имаат доверба во своите лидери.

Третото прашање гласи: *Дали лидерите поседуваат визионерски способности?* Добиените одговори *да, не и не знам* се претставени во следнава табела:

Табела 6. Поседување на визионерски способности од страна на лидерите

Table 6. possession of visionary skill by leaders

Прашања	Одговори				
		Лидери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
3.Поседување на визионерски способности.	Да	28	82%	49	45%
	Не	2	6%	14	13%
	Не знам	4	12	46	42%
	Вкупно	34	100%	109	100%
X²= 30,025					

Во согласност со пресметките по третото прашање се добиени следниве вредности:

$$x^2 = 30,025 > x^2_{0,05} = 5,991$$

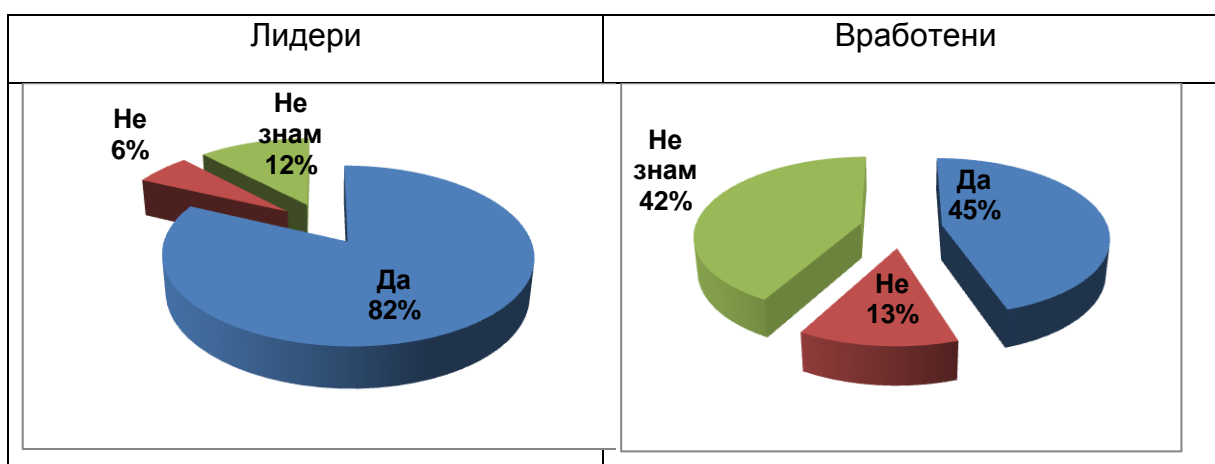
$$C = 0,361$$

Јасно се гледа дека пресметаната вредност за x^2 тестот изнесува 30,025 што е поголема од табличната вредност за x^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност на 5% кој изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека одговорите на лидерите и вработените и по ова прашање не се истоветни.

Коефициентот на контингенција што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените изнесува 0,361 значи во нашиов случај тој е слаб.

Од табеларното и од графичкиот приказ како и од пресметаниот χ^2 тестот се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: дали лидерите поседуваат визионерски способности се добиени многу различни искази на лидерите и на вработените.

Седи графички приказ на добиените одговори од прашање бр3.



Графикон. 5. Поседување на визионерски способности од страна на лидерите

Graph 5. Possession of visionary skills by leaders

Најголем дел од лидерите околу 82% сметат дека тие поседуваат визионерски способности. Меѓутоа од исказите на вработените се гледа дека тие даваат драстично различна слика односно само 45% од нив одговориле со да.

И со оваа прашање целосно не се потврдува оставената споредна хипотеза која гласеше: *Значењето на лидерот во утврдувањето на визијата и стратемиските цели во компанијата*, затоа што голем процент на лидерите (82%) веруваат дека поседуваат визионерски способности, додека само 45% од вработените веруваат во визионерските способности на своите лидери.

Четвртото прашање гласи: *Дали лидерите им овозможуваат активно учество на вработените во дискусиите, поврзани со исполнувањето на задачите? Добиените одговори да, не и не знам се претставени во следнава табела.*

Табела 7. Овозможување на активно учество на вработените во дискусиите, поврзани со исполнување на задачите

Table 7. Enabling active employee participation in discussions related to the fulfillment of tasks

Прашања	Одговори				
		Лидери		вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
4.Овозможување на активно учество на вработените во дискусиите, поврзани со исполнување на задачите.	Да	24	70%	57	52%
	Не	6	18%	18	17%
	Не знам	4	12%	34	31%
	Вкупно	34	100%	109	100%
$\chi^2 = 11,080$					

Пресметаните вредности по четвртото прашање според χ^2 тестот и коефициентот на контингенција изнесува:

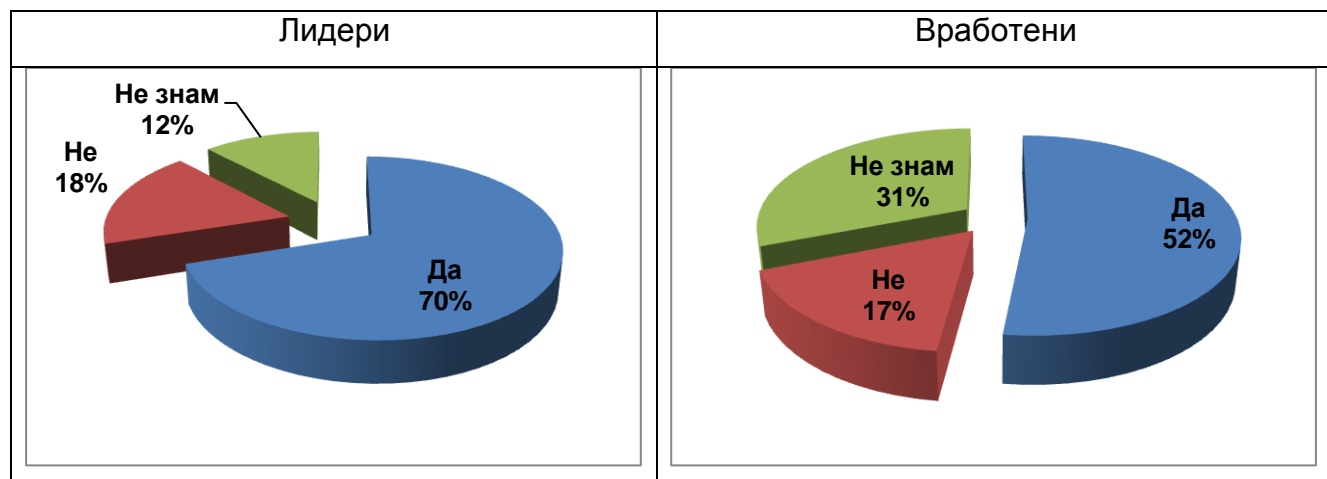
$$\chi^2 = 11,080 < \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,22$$

Јасно се гледа дека, пресметаната вредност за χ^2 тестот изнесува 11,080 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност од 5% која изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека одговорите на лидерите и вработените по оваа прашање не се истоветни.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,22 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените, што во нашиот случај е многу слаб.

Следи графички приказ за прашање бр 4.



Графикон.6. Овозможување на активно учество на вработените во дискусиите, поврзани со исполнување на задачите

Graph 6. Enabling active employee participation in discussions related to the fulfill of tasks

Значи, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација Дали лидерите им овозможуваат активно учество на вработените во дискусиите, поврзани со исполнувањето на задачите, се добиени различни искази на лидерите и на вработените.

Иако најголем дел од лидерите околу 70% сметаат дека вработените се вклучени во дискусии поврзани со исполнување на задачите, сепак вработените покажуваат малку поинаква ситуација. Според нив таквата соработка е на малку пониско ниво (околу 52%). Но подрастична е разликата при заокружениот одговор со не знам, при што само 12% од лидерите се изјаснуваат со не знам, а додека 31% од вработените заокружиле со не знам.

Петтото прашање гласи: *Дали лидерите убедливо ја презентираат новата стратегија и со тоа овозможуваат навремено извршување на истата во претпријатието?* Добиените одговори да, не и не знам се претставени во следнава табела.

Табела.8. Убедливо презентирање на новата стратегија од страна на лидерите за успешно нејзино имплементирање во претпријатието

Table .8 Convincing presentation of a new strategy by the leaders of successful its implementation in the enterprise

Прашања	Одговори				
		Лидери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
5.Убедително презентирање на новата стратегија од страна на лидерите за успешно извршување во претпријатието.	Да	27	79%	43	39%
	Не	0	0%	18	17%
	Не знам	7	21%	48	44%
	Вкупно	34	100%	109	100%
$\chi^2 = 38,698$					

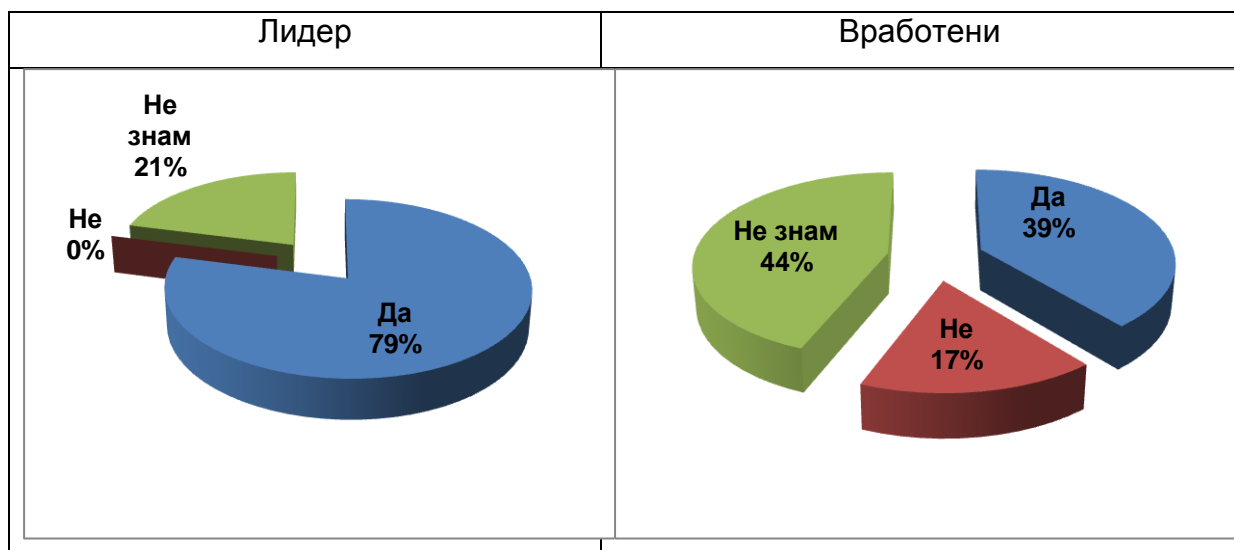
Пресметаната вредност за петтото прашање според χ^2 тестот и коефициентот на контингенција изнесува :

$$\chi^2 = 38,698 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,40$$

Забележуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 38,698 и е поголема од 5,991 што претставува гранична вредност од таблицата за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5%. Одговорите на лидерите и вработените и по оваа прашање не содејствуваат.

Следи графички приказ на прашање бр 5.- добиени се следниве одговори:



Табела 7. Убедливо презентирање на новата стратегија од старана на лидерите за нејзино успешно извршување во претпријатието.

Table 7. Compelling presentation of a new strategy by the leaders of successful its implementation in the enterprise

Коефициентот на контингенција изнесува 0,40 што покажува умерена поврзаност. Табеларниот приказ на добиените одговори од лидерите покажува дека тие во поголем процент сметаат дека постапуваат правилно односно правилно и убедливо ја презентираат новата стратегија со што овозможуваат за нејзино извршување во самата организација.

Но од добиените резултати од страна на самите вработени се гледа дека не се потврдува основната хипотеза дека лидерот е значаен фактор во спроведувањето на стратегиите во компанијата токму поради тоа што анкетираниите вработени се разликуваат во одговорите од своите лидери бидејќи само 39% од нив сметаат дека нивните лидери соодветно и убдливо ги презентираат новите стратегии.

Но сепак не треба да се избегне фактот дека поголем дел од вработените 44% се изјасниле односно заокружиле не знам , 17% од вработените се изјасниле дека не се задоволни од презентирање и од

извршувањето на новата стратегија од страна на своите лидери. Но загрижува и фактот за лидерите кои 21% не се информирани дали соодветно ја презентираат односно немаат изградено мислење во врска со прашањето поради тоа одговараат со не знам.

Шестото прашање гласи: 6. Дали лидерите влијаат во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрување на условите за работа во претпријатието? Добиените одговори да, не и не знам се преставени во следнава табела.

Табела 9. Влијанието на лидерите во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрување на условите за работа во претпријатието.

Table 9. impact of leaders in creating a good working environment and improving working conditions in the enterprise.

Прашања	Одговори				
		Лидери		Вработени	
		Вредности	%	вредности	%
6. Влијанието на лидерите во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрување на условите за работа во претпријатието.	Да	26	76%	54	50%
	Не	2	6%	18	17%
	Не знам	6	18%	37	33%
	Вкупно	34	100%	109	100%
$\chi^2 = 14,834$					

По обработените одговори на двете групи испитаници по оваа прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на котингенција е добиено:

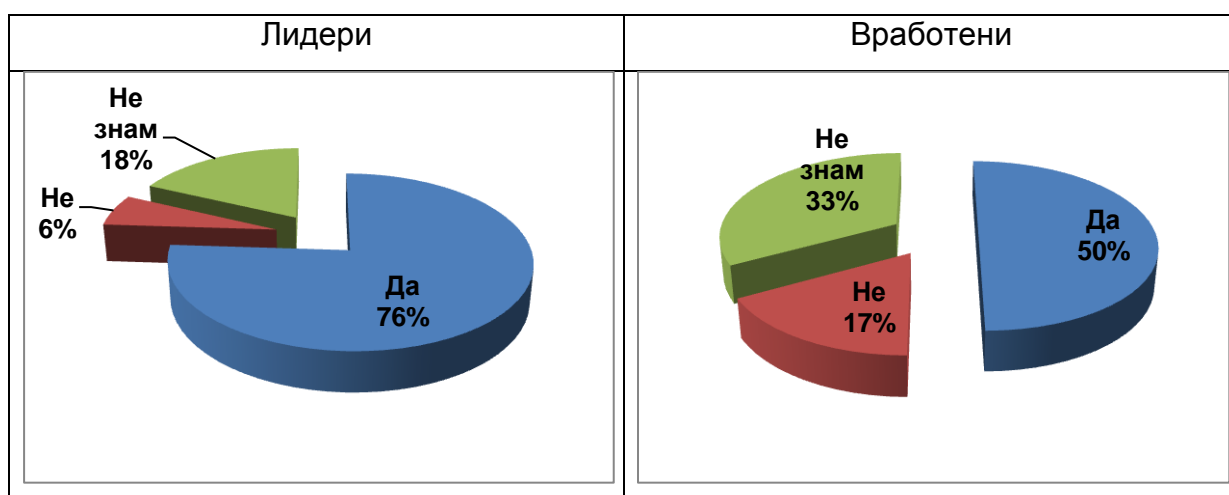
$$\chi^2 = 14,834 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,26$$

Јасно се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 14,834 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% кои изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека одговорите на лидерите и вработените и по оваа прашање не се истоветни.

Коефициентот на контингенција има вредност од 0,26 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените. Во овој случај тој е многу слаб.

Следи графички приказ за прашање бр.6- добиени се следниве одговори:



Графикон 8. Влијанието на лидерите во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрување на условите за работа во претпријатието
Graph 8. Impact the leaders in creating a good working environment and improving working conditions in the enterprise.

Значи од табеларниот и од графичкиот приказ како и од пресметаниот χ^2 -тест се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: Дали лидерите влијаат во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрување на условите за работа во претпријатието се добиени различни искази на лидерите и на вработените. Иако поголем дел на лидерите (околу 76%) сметаат дека во организацијата владее пријатна работна атмосфера и создадени се соодветни работни услови за тоа се заслужни самите лидери сепак вработените даваат

малку поинаква слика. Според нив работната атмосфера во организацијата и условите на кои се нудат на самото работно место е на малку пониско ниво(околу 50%). 18% од лидерите 33% од вработените имаат неутрален став по оваа прашање односно одговориле со не знам. Додека 6% од лидерите се изјасниле со не, а 17 % од вработените одговориле дека во организацијата нема добра работна атмосфера и нема соодветни работни услови.

Седмото прашање гласи: *Дали лидерите ги мотивираат вработените за подобро да ги извршуваат работните задачи?* Добиените одговори *да, не и не знам* се претставени во следнава табела.

Табела 10. Мотивираноста на вработените од старана на лидерите за подобро да ги извршуваат работните задачи

Table 10. The motivated of the employees of the old leaders to better perform their tasks

Прашања	Одговори				
		Лидери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
7.Мотивираност на вработените од страна на лидерите за подобро да ги извршуваат работните задачи.	Да	27	79%	53	49%
	Не	3	9%	20	18%
	Не знам	4	12%	36	33%
	Вкупно	34	100%	109	100%
$\chi^2 = 19,831$					

Од статистичката обработка за χ^2 тест и коефициентот на контингенција, добиени се следниве резултати:

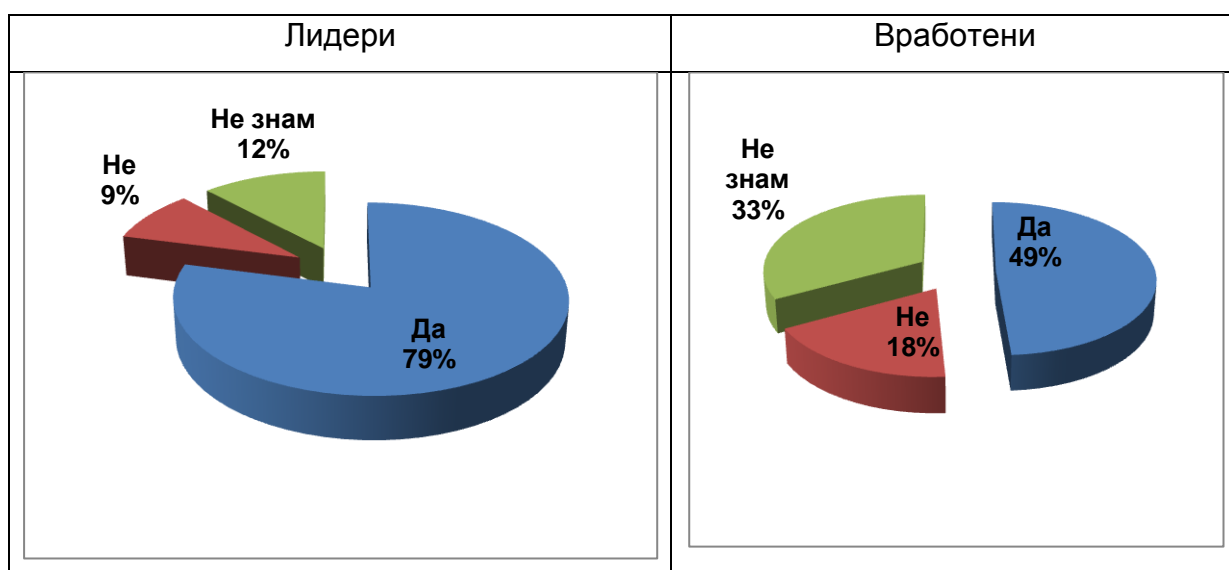
$$\chi^2 = 19,831 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,30$$

Добиената вредност за χ^2 изнесува 19,831 што е доста поголема вредност од табличната за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% со што се покажува дека одговорите на лидерите и вработените не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,30 што покажува слаб кон умерен интензитет на меѓусебна поврзаност.

Следи графични приказ за прашање бр 7 добиени се следниве резултати



Графикон 9. Мотивираноста на вработените од страна на лидерите за подобро да ги извршуваат работните задачи

Graph 9. The motivation of employees of the old leaders to better perform their tasks

Од сумираните резултати на емпириското истражување покажува дека не се потврдува основната хипотеза лидерите го претставуваат најзначајниот фактор во извршувањето и спроведувањето на стратегијата.

Најголемиот дел од лидерите (79%) сметат дека ги мотивираат вработените за подобро да ги извршуваат работните задачи како и големиот број на вработените (49%) кои го изразиле своето мислење дека нивните лидери се трудат да ги мотивираат за тие правилно да ги извршуваат работните задачи.

Осмо прашање гласи: 8. Дали лидерите во претпријатието значајно делуваат во исполнувањето на стратегиите на претпријатието? добиените одговори да, не и не знам се претставени во следнава табела.

Табела 11. Дали лидерите во претпријатието значајно делуваат во исполнувањето на стратегиите на претпријатието?

Table11. Do the leaders in the enterprise significantly affect the fulfillment of strategies of the enterprises?

Прашања	одговори				
		Лидери		вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
8.Дали лидерите значајно делуваат во исполнувањето на стратегиите на претпријатието?	Да	22	65%	50	46%
	Не	0	0%	22	20%
	Не знам	12	35%	37	34%
	Вкупно	34	100%	109	100%
					$\chi^2 = 23,267$

По обработените одговори на двете групи испитаници по оваа прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

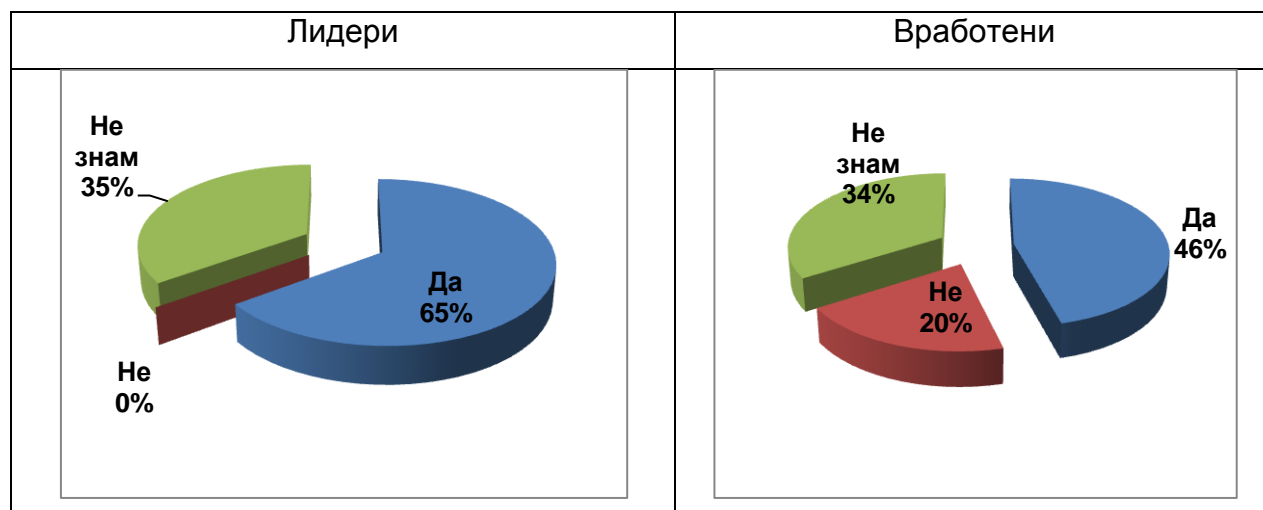
$$\chi^2 = 23,267 > \chi^2_{0.05} = 5,991$$

$$C = 0,32$$

Јасно се гледа дека, пресметаната вредност за χ^2 тестот изнесува 23,267 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека одговорите на лидерите и вработените по оваа прашање не се истоветни.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,32 и го покажува интензитетот на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените. Во нашиот случај тој е слаб.

Следи графички приказ за прашање бр 8 добиени се следниве резултати



Графикон 10. Дали лидерите значајно делуваат во извршувањето на стратегиите на претпријатието

Graph 10. Do the leaders in the enterprise significantly affect the fulfillment of the strategies of the enterprise

Значи и од табеларниот и од графичкиот приказ и од пресметаниот χ^2 тест се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација дали лидерите во претпријатието значајно делуваат во исполнувањето на стратегиите на претпријатието? Се добиени многу различни искази на лидерите и вработените.

Иако, поголем дел од лидерите (65%) значајно делуваат во исполнувањето на стратегиите во претпријатието сепак вработените покажуваат многу поинаква ситуација односно само 46% од нив одговориле со да. Не постои голема разлика помеѓу лидерите (35%) и вработените (34%) кои имаат неутрален став кон оваа прашање. Драстична разлика постои помеѓу ставовите на лидерите и вработените кои заокружиле со не каде 0% од лидерите се изјасниле со не, додека 20% од вработените се изјасниле дека лидерите значајно не делуваат во исполнувањето на стратегиите во претпријатието.

Деветтото прашање гласи: *Карактеристики на менаџер-лидер кои треба да ги поседуваат.* Добиените одговори се претставени со заокружување на 3 карактеристики кои треба или ги поседува лидерот во претпријатието.

Табела 12. Карактеристики на менаџер-лидер кои ги поседуваат од аспект на вработените

Table 12. Characteristics of the menager-leader who possess in tims of staff

Прашања	Одговори				
9.Карактеристики на менаџер-лидер кои ги поседуваат (од аспект на вработените).	Мотивираност			38	34%
	Комуникативност			36	33%
	Нечовечност			32	29%
	Стручност			31	28%
	Човечност			25	22%
	Манипулативност			25	22%
	Дволичност			20	18%
	Лукавство			19	17%
	Нетрпеливост			19	17%
	Самодоверба			18	17%
	Препотентност			16	15%
	Информираност			15	14%
	Моќ на убедување			14	13%
	Доверливост			10	0.09%
	Доминантност			9	0.08%

Графикон 11. Карактеристики на менаџер-лидер кои ги поседуваат од аспект на вработените

Graph 11. Characteristics of the manager-leader who possess in terms of staff



Деветтото прашање гласи: Карактеристики на менаџер - лидер кои ги поседуваат од аспект на самите лидери. Добиените одговори кои се претставени со заокружување на 3 карактеристики кои ги поседува самиот лидер и се претставени во следнава табела.

Табела 13. Карактеристики на менаџер-лидер кои ги поседува.

Table 13 Characteristics of the manager-leader possessed

Прашања	Одговори		
9. Карактеристики на менаџер – лидер кои ги поседуваат (од аспект на лидерите).	Комуникативност	22	64%
	Информираност	18	53%
	Човечност	16	47%
	Моќ на убедување	16	47%
	Стручност	14	41%
	Самодоверба	6	18%
	Лукавство	5	15%
	Мотивираност	4	12%
	Доверливост	1	0.2%
	Доминантност	0	0%
	Нечовечност	0	0%
	Препотентност	0	0%
	Манипулативност	0	0%
	Нетрперливост	0	0%
	Дволичност	0	0%
Вкупно	102		

Графикон 12. Карактеристики на менаџер –лидер кои ги поседуваат од аспект на самите лидери.

Graph 12. Characteristics of the manager – leader possessed



Во овој дел извршена е сентитизација, верификација и имплементација на добиените резултати од истражувањето кое помогна да се заклучат некои аспекти од значењето на лидерот во извршувањето на стратегиите на претпријатието односно дали лидерот со право може да се каже дека е основен фактор во спроведувањето на стратегиите на претпријатието. Притоа како констатација која што се добива од оваа истражување е тоа дека и од аспект на вработените и од аспект на самите менаџери – лидери е познат поимот лидерство и се прави разлика помеѓу поимот лидери и поимот вистински лидери со изграден вредносен систем на вистински вредности. Притоа радува фактот што во нашите претпријатија вработените имаат претстава за тоа што е лидерство и кои се активности треба да ги извршува. Исто така како резултат од истражувањето добиена е констатација дека околу половина од испитаниците вработените имаат доверба во своите лидери и тие можат да ги мотивираат за да ги извршуваат ефикасно своите задачи. Тоа е поволно за климата на работењето во нашите претпријатија и може да се забележи трендот на намалувањето на традиционалните водења и

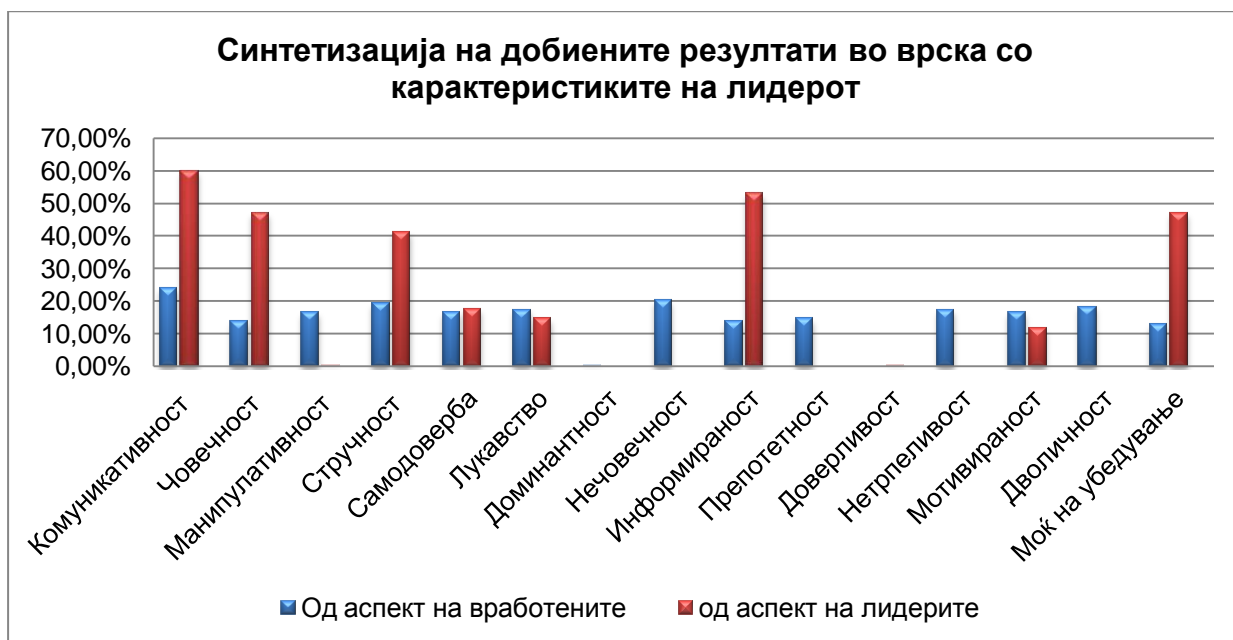
контролирање на вработените и следењето на светските трендови односно развивање на такви способности на лидерите за без принуда и авторитет може да се влијае врз вработените за ефикасно и ефективно исполнување на стратегиските цели на претпријатието. Исто така битно е да се напомене дека висок е процентот на вработени кои сметаат дека лидерите им овозможуваат да го кажат своето мислење во врска со задачите кои ги исполнуваат како и тоа дека лидерот активно учествува во креирањето на работната атмосфера и им помага на вработените при извршување на работните задачи преку поттик и правилно насочување кон стратегиските цели.

Важно е да се напомене и тоа дека над 40% вработените веруваат во визиите на своите лидери и во стратегиите кои ги спроведуваат за исполнување на тие цели, а 42% одговориле со незнам, сепак ова претставува силен поттик за самите лидери за понатамошното развивање на своите техники и способности при управување со претпријатието.

Исто така наведени се и карактеристиките кои треба да ги поседува лидерот за да биде успешен при извршувањето на стратегиите. Како карактеристики во оваа истражување се земени предвид комуникативност, човечност, манипулативност, стручност, самодоверба, лукавост, доминантност, нечовечност, информираност, препотентност, доверливост, нетрпеливост, мотивираноста, дволичност, моќ на убедување. При тоа како најбитни карактеристики на лидерот како од аспект на вработени така и од аспект на самите лидери се пред се комуникативноста, човечност, искуството итн.

Во прилог на оваа направена е компаративна анализа во врска со мислењето на двете поодделни целни групи за тоа кои треба да бидат карактеристиките кои треба да ги поседува лидерот за да може да ги извршува стратегиските цели и задачи.

Тоа е прикажано и на следниов графикон:



Графикон бр.13 Графички приказ на добиените резултати во врска со карактеристиките на лидерот

Graph 13. Graphic display of the results on the characteristics of the leader

При истражувањето на мислењето на лидерите во претпријатието за тоа дали се чувствуваат како вистински лидери 76% се изјасниле позитивно, а во врска со тоа дали соодветно ја презентираат и извршуваат новата стратегија во претпријатието дури 79% од лидерите се изјасниле со потврден одговор. Исто така битно за самото истражување е тоа што околу 65% од лидерите се сметаат како значаен фактор во исполнувањето на стратегиите во претпријатието, а голем е процентот на лидери кои се свесни дека своите подредени имаат доверба во нивната работа што му дава поттик и понатаму да ги развива своите вештини и способности и да се соочуваат со промените кои ќе настанат во иднина. Оваа истражување покажа дека и самите лидери се свесни дека влијаат врз работната атмосфера во претпријатието и нивните мотивирачки способности вродиле со плод, односно се свесни дека

мотивираните вработени многу подобро можат да ги извршат зададените задачи.

Како општ заклучок од ова истражување може да се заклучи дека одговорите на менаџерите односно лидерите во претпријатието не се совпаѓаат со размислувањата т.е. одговорите на вработените во истото тоа претпријатие.

ГЛАВА 4. ИСТАКНУВАЊЕ НА МОДЕЛ ЗА ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ЛИДЕРСТВО КАКО ОСНОВЕН ФАКТОР ЗА УСПЕШНО И ЕФИКАСНО ИЗВРШУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

4.1. Основи за развивање на модел на лидерство како фактор за извршување на стратегијата

Лидерството е комплексна категорија која во економската литература и пракса се повеќе и повеќе зазема централно место. Тоа произлегува од причина што секоја компанија се стреми кон остварување на конкурентска предност и зазема значајно место на пазарот. Како основа за ефективно лидерство е секако способноста на лидерот да комуницира со своите вработени во насока за создавање и подобрување на работна атмосфера како и за разрешување на конфликтите кои се јавуваат во самото претпријатие кои придонесуваат за ефикасно исполнување на стратегиските цели.

Истражувањата насочени за влијанието на лидерот при извршување на стратегијата, доведува до сознание дека постојат низа фактори кои ја наметнува потребата од лидери кои се способни да изградат и да спроведат нова визија преку квантитативни и квалитативни промени во претпријатијата.

Лидерот треба да поседува таква способност со која ќе им овозможи на вработените да можат слободно да се изразат и да партиципираат со свои идеи со што би се придонесло да се зголеми нивната посветеност и ангажираност кон остварувањето на целите на компанијата. Во тој контекст треба да се напомене дека лидерот мора да воспостави квалитетна комуникација со своите вработени која треба да ги опфати следниве аспекти.⁵⁵

- ▶ Утврдување и спроведување на целите,
- ▶ Изработување на плановите,
- ▶ Организирање на човечките и другите потребни ресурси,
- ▶ Избирање на кадрите и водење на грижа за нивниот развој,
- ▶ Мотивирање и создавање на позитивна клима.

⁵⁵Barry.D and M. Elmes, strategy Retold: toward a Narrative View of strategic discourse, academy of management review, 22, 33 (1997).

При воспоставувањето на основа за ефективно лидерство треба да се потенцира и фактот што секој организација не зависно од нивната големина и структура потребно е да обезбеди добар проток на идеи и информации помеѓу нејзините членови. Исто така во самата компанија потребно е да постојат лидери кои ќе ги признаваат и пофалуваат успехите на вработените со што ќе се овозможи вработените да се чувствуваат охрабрани и да продолжат со успехот на работното место. А воедно тоа ќе му даде поттик и на другите вработени да работат што е можно поефективно во насока на што подобро исполнување на зададените задачи и цели.

Компанијата е сложен организам чии успех зависи од успехот на секој вработен кој дава придонес кон остварување на зададените стратегиски цели. Притоа способноста на лидерот да комуницираат, координираат и да ги мотивираат вработените ќе претставува клучна компонента доколку се сака да се исполнат стратегиските цели на компанијата. Поаѓајќи од тоа за ефикасно управување со личните интеракции и комуникациски односи секој лидер во организацијата има потреба да научи како да се однесува со другите луѓе да комуницира со нив да ги разбира нивните гледишта и проблемите со кои се соочуваат.

Оттука лидерите треба да ја разберат својата лична сила и подготвеност да обезбедат повратни информации од своите вработени за нивниот успех во комуникацијата и врз основа на тоа понатаму да се надградуваат и усовршуваат.

Притоа како основна карактеристика на лидерството во насока на ефикасно исполнување на стратегиските цели на компанијата се промените кои настануваат во текот на работењето кои можат да се предвидат преку:⁵⁶

- ▶ Иновативноста,
- ▶ Креативноста,
- ▶ Претприемништвото.

Овие се три битни елементи кои треба да ги има секое претпријатие при утврдување и насочување на целите и стратегиите, а кој лидерот како

⁵⁶ Griffin R.E. and R. J. Ebert (1989) "Business, Prentice Hall, Englewood Cliffs", New Jersey

значаен фактор во исполнувањето на стратегиите на претпријатието исто така треба да обрне посебно внимание на овие елементи.

Кога се зборува за основата за развивање на модел на лидерство при извршувањето на стратегијата мора да се напомене дека главен акцент се става на управувањето и однесувањето на промените. Притоа промените и лидерството се однесуваат како две страни на една иста монета, односно едните не можат без другите. Поаѓајќи од тоа суштината на стратегиското лидерство се сведува на способноста на лидерот да изгради идеја а потоа да ги инспирира и поттикнува следбениците за нејзина реализација.⁵⁷

Па како основа за исполнување на поставените стратегиски цели, лидерот потребно е да се раководи од три клучни елементи и тоа:⁵⁸

- Идеја,
- Инспирација,
- Поттик.

Идејата претставува слика која ја има лидерот за тоа како сака да се трансформира претпријатието.

Инспирацијата пак претставува вештина на лидерот за преку природно и ненаметливо комуницирање ги поттикнува подредените да ја согледаат ползата од достигнувањето на поставената цел.

А *поттикот* кој го претставува третиот елемент е она што го движи претпријатието да ги исполни своите стратегиски цели.

Кога зборуваме за стратегиските промени во претпријатието мора да се споменат и некои битни карактеристики за секоја промена кои се битни да се знаат. Тие карактеристики се следниве:⁵⁹

- Промената да биде видлива,
- Промената да биде релативно трајна,
- Промената да биде значајна.

⁵⁷ Петковски К. 2010 " Деловно лидерство" Скопје, стр. 54

⁵⁸ Lajani (2009) Making Strategic Leaders, Palgrave Macmillan

⁵⁹ Lajani (2009) Making strategic Leaders, Palgrave Macmillan

Ова се значајни карактеристики на промените за кои треба да се обрне посебно внимание при утврдувањето на стратегиските насоки на претпријатието и можноста за нивна реализација.

А исто така кога се зборува за промени секогаш треба да се има во предвид и тоа дека постојат три фази кај секоја промена, а тие фази се следниве:⁶⁰

- ◆ Иницијатива,
- ◆ Имплементација,
- ◆ Институционализација.

Иницијатива за промена односно иницијативата за промовирање на нова идеја најчесто се јавува како резултат на стекнати нови знаења на лидерот. Од друга страна имплементација на промената односно внесување на новата идеја бара промена на ставовите, а институционализацијата претставува прикажување на промената или одржливост на новата идеја. Покрај фазите на промената посебно внимание треба да се насочи и кон промените кои треба да ги направат вработените за исполнување на новите стратегиски цели. Тие промени се искажани преку:

- Промени во знаењата,
- Промени во ставовите,
- Промени во индивидуалното однесување и
- Промени во однесувањето на перформансите на групата и претпријатието.

Карактеристично за сите овие нивоа на промени е тоа што тие не се случуваат веднаш туку за тоа е потребно време. Притоа тоа не е едноставно и лесно туку напротив постои потреба од големи напори за да се случат тие промени, може со право да се истакне дека најтежок и најдолготраен е процесот на промените токму промените во однесувањето на групите од кои зависи исполнувањето на стратегиските насоки и определби на претпријатието.

⁶⁰ Lajjani, N. (2009) Making Strategic Leaders Palgrave Macmillan

4.2. Предуслови за успешен лидер кој ќе овозможи извршување на стратегијата на компанијата

При потенцирање на предусловите за успешен лидер треба да се потенцира фактот дека лидерството претставува процес преку кој се врши влијание врз вработените и тоа со употреба на вистински елементи кои ќе придонесат да се ефектуира врз вработените што ќе предизвикаат максимално ангажирање на вработените во насока кон постигнување на зацртаните цели.

Успешното лидерство зависи од исполнувањето на одредени предуслови без кои не би можело да се извршат стратегиските определби на компанијата. Притоа потребно е да се напомене дека оваа важна компонента-лидерството се постигнува преку воспоставување на координација на сите нивоа во компанијата. Но за ефектуирање на лидерските способности врз вработените неопходни се одредени предуслови кои треба да бидат исполнети од страна на личноста за да истата биде лидер со високи перформанси чие влијание се ефектуира врз вработените и допринесува за остварување на целите како на групите така и на установата во целина.

Треба да се потенцира дека во услови на динамичко опкружување што се карактеризира со нови реалности, жестока конкуренција на меѓународните пазари ослободени од количински ограничувања и царинска заштита и револуционерни-техничко-технолошки промени од лидерот се бара да биде подготвен да одговара на новите предизвици и да покаже дека има визија за прилагодување во новонастанатите пригоди.

Па од тие причини лидерите во своите развојни визии не треба да се ограничат само на своите национални граници туку треба да раководат од најширокиот пазарен аспект со примена на најсоодветни економски критериуми кои ги задоволуваат глобалните светски стандарди. Исто така не треба да бидат имуни на овите техники и технологии туку треба да обрнат посебно внимание на секој нов процес и технологија како и нивната примена и практика и како можат тоа да го искористат во своето претпријатие.

Значаен предуслов за ефикасно извршување на стратегијата е и можноста на лидерот да има спремни одговори за следниве прашања кои многу често се поставувани а тие се:⁶¹

- Во кој пазарен сегмент ќе ја насочат својата производна активност?
- Кои производи ќе бидат носечки во нивните производни асортимани?
- Кон кои групи купувачи ќе се ориентираат?
- Кои канали на дистрибуција ќе ги користат?
- Дали во својот пазарен настап ќе се потпрат на понуда нови видови на производи?
- Како ќе постигнат врвен квалитет со ниски производни трошоци?

Поаѓајќи од овие прашања лидерот ќе мора да се соочи со многу повеќе промени во своето однесување кои ги диктираат новите услови на светскиот пазар, а од нивното исполнување ќе зависи позицијата која ќе ја има претпријатието пред новите барања на големите нарачатели како и пред новите процеси кои ќе се одвиваат радикално изменет пазарен амбиент.

Како пред услови за успешен лидер голема улога играат и лидерските способности и вештини на менаџерите посебно во услови на криза и крајна неизвесност. Поаѓајќи од тоа треба да се оцени дека во денешни современи услови на работење лидерството станува интегративен механизам кој треба да ја одржи стабилноста на претпријатието.

Карактеристично е исто така да се напомене дека секое претпријатие има потреба од лидери кои се способни да ги менаџираат процесите на промените се чекор пред другите и се способни да го водат претпријатието кон остварување на стратегиските цели. Па од тука со право може да се каже дека лидерството станува определувачки фактор на успехот на модерните претпријатија и нивен исклучително скап ресурс.

⁶¹ Pearce, J. A. " The Company Mission as Strategic Tool", Sloan Management Review, Spring 1982

За да се биде успешен лидер кој ќе се сноси со промените треба да развива способности да ги почувствува сигналите за следните промени при што важно значење се придава на размислувањата за тоа како во современи услови на работење, претпријатието постигнуваат подобри економски перформанси. Во современи услови улогата на лидерот при извршување на стратегијата на компанијата се состои во следното:⁶²

- ◆ Координирање на вкупните активности во претпријатието,
- ◆ Комуникација и размена на информации,
- ◆ Потребна аналитичност со справувањето со проблемите,
- ◆ Способност за избор на соодветни мерки и активности за нивно надминување,
- ◆ Решителност и подготвеност за донесување на благовремени, прави одлуки и решенија.

Лидерската улога во претпријатието е поврзана и со способноста на лидерот да делува во конфликтни ситуации и нивно разрешување а исто така има и значајна улога во општествената одговорност при работење. Кога станува збор за општествената одговорност треба јасно да се потенцира дека лидерите не треба да се грижат само со подобрување на условите на своите вработени туку потребно е да извршуваат активност кои се поврзани со решавање на бројни општествени проблеми од поширок општествен интерес.

Општествената одговорност од аспект на лидерот може да се дефинира како обврска на лидерот да делува во насока на остварување на интересите на различните стејхолдери.

Важно е да се напомене и тоа дека ниту еден лидер без разлика на своите способности не може да ги постигне очекуваните резултати доколку не биде следен од неговите подредени кои му веруваат и не себично и посветено се ангажираат за реализација на поставените цели. Па поради тоа со право може да се заклучи дека лидерите се успешни онолку колку што ќе им овозможат на своите подредени да ја зголемат својата продуктивност и да

⁶² Precy N. F. and D. G. W. (2006) Strategic Marketing. Boston: Mc Grow- Hill.

обезбеди конкурентска предност на претпријатието пред другите што е воедно една од најважните стратешки цели на секое претпријатие.

Како важен предуслов е и можноста лидерската моќ да се наметне од позицијата во хиерархиската структура и можноста за принуда па токму поради тоа лидерите ќе мора да бидат отворени кон структурите и процесите кои ќе ги поттикнуваат и ќе ги охрабруваат иницијативите и ќе го прифаќаат различното конструктивно мислење. Во тој контекст важно е да се напомене дека тука улога имаат техниките и вештините кои ги користат лидерите кои треба да предизвикаат промени во аспирациите и практиките на организациското лидерство и силен катализатор на промените во теоријата и во практиката на лидерството и управувањето.

Како предуслов исто така може да се потенцира и тимската ориентација на лидерството каде лидерот треба да ги интегрира различните искуства, таленти и визии со кои ќе се направат нови облици на креативно сојузништво на лидерите и вработените ќе бидат потребни сосема нови вештини кои лидерите ќе мора да ги научат. Каде од особена важност е способноста на лидерот да изгради тим кој не треба да биде само група на вработени туку вработени кои се меѓусебно зависни и насочени кон поставените стратешки цели, а улогата на лидерот во тимот е преку своите способност да овозможи максимална алокација на ресурсите во исполнувањето на поставените стратешки цели.

За еден лидер да биде ефикасен во извршувањето на стратешките цели на претпријатието мора да биде личност кои ќе ги поседува следниве карактеристики и тоа:⁶³

- Личност со силен и цврст карактер кој поседува енергичност, решителност, упорност, систематичност, иницијативност, самодисциплинираност, силна волја и јаки нерви.
- Личност со јасна визија и упорност за исполнување на истата.

⁶³ Wren Daniel A. Daniel Dan Voich Jr. (1994) Management, Process, Structure and Behavior, (Menadzment: process, struktura i ponasanje, poslobni system. Grmec – A.D. " Privredni pregled", Beograd)

- Личност која привлекува следбеници зошто на таквите личности може да им се верува,
- Личност која има етичност и принципиелност за да може да ја пренесе визијата за иднината на своите следбеници.
- Личност која поседува вредности и ставови кои претставуваат дури и стил на живеење.
- Личност која се карактеризира со чесност, визионерство, интелигенција, правичност, принципиелност, храброст и решителност.

Овие карактеристики се предуслови за успешен лидер кој ќе овозможи извршување на стратегијата на компанијата неминовно треба да ја потенцира неговата ефикасност во спроведување на истите.

4.3. Развивање на модел на лидерство како фактор за извршување на стратегијата во компанијата

Во основа на развивањето на модел на лидерство кој ќе придонесе за извршување на стратегијата потребно е да постои лидер кој како личност преферира такви вредности кои позитивно се ефектуираат кај вработените што значи дека во компанијата ќе преовладува задоволство, мотивираност, исполнетост, ефикасност и ефективност. Ова пак од своја страна позитивно ќе се рефлектира на мисијата на компанијата која се одразува преку задоволување на потребите и интересите на вработените.

Една од основните карактеристики на лидерите при развивањето на моделот за извршувањето на стратегијата е неговата развојна визија која треба да биде предизвик за подобрување на резултатите од работењето на претпријатието и зголемување на неговите перформанси во насока на подобрување на конкурентските предности.

Притоа врвните менаџери на компанијата кои се наоѓаат на највисоко ниво во хиерархиската поставеност на претпријатието и се носители на стратегиските цели и насоки кон кои сака да се движи компанијата треба да поседува способност да влијаат без принуда врз своите подредени и на

останатите вработени да ги инспирираат и мотивираат за да ги исполнат стратегиските цели на претпријатието. Секој врвен менаџер треба да има улога на лидер односно да иницира промени и поседува способност за остварување на своите идеи да ги наметне на своите подредени. Но тука битно е да се напомене дека секој врвен менаџер не е и лидер односно неговата позиција во претпријатието не му ги обезбедува и лидерските позиции, па затоа доколку менаџерот има лидерска моќ го одделува од другите вработени а со тоа станува еден од најзначајниот ресурс во претпријатието. Поаѓајќи од тие причини менаџментот станува покомплексна активност која треба да опфати стратегиско планирање, организација и извршување на тие стратегии.

Од аспект на стратегискиот менаџмент, менаџерот-лидерот е поврзан со позиционирањето на претпријатието во динамичко окружување во дефинирањето на стратегиските цели како и во утврдувањето на неопходните претпоставки за донесување на стратегиските одлуки, нивното извршување, оценка и контрола. Исто така во рамките на стратегискиот менаџмент потребно е лидерот да креира политики, правила и принципи на работење без разлика дали станува збор за ситуации кој се познати или за ситуации или промени кои што се нови и непознати.

Кога се зборува за развивање на модел на лидерството за извршување на стратегиите неминовно е да се потенцира фактот- стратегиите претставуваат идентификација на предностите и на слабите страни на претпријатието на екстерните можности и ограничување на избор на алтернативни опции нивна анализа и реализација преку алокација на ресурсите, мотивација на извршителите, дефинирање на политиките и изработка на плановите за нивно реализирање. Исто така при изборот на модел за извршување на стратегиите лидерот може да биде и да ги потенцира нејзините проактивни, креативни компоненти во насока на изнаоѓање на нови можност кои се засновани на користење научни методи и нови практики во решавањето на проблемите.

Исто така моделот на извршување на стратегијата потребно е да има ниво на комуникација помеѓу лидерот и вработените која е отворена и која е насочена кон успешно реализирање на поставената задача или фокусот е

ставен на индивидуалното реализирање на задачата имајќи ја на ум дека ќе ја земе заслугата и ќе се покаже како подобар раководител. Ефективната комуникација ја поттикнува можноста за учење и стекнување на знаења и кај менаџерите и кај вработените. Во одредена организација ефективната комуникација креира култура на соработка и го поттикнува споделувањето на идеите и информациите кои што се значајни за одредени иновации. Лидерите можат да ја филтрираат интеракцијата на повеќе начини. Можат да креираат средина каде што вработените ќе се чувствуваат слободно да поставуваат одредени прашања. Кога лидерот ќе даде одговор без никакви нагудувања и влијаат на формирањето на однесување потребна за соодветна интеракција.

Комуникацијата посебно онаа помеѓу вработените со нивните претпоставени имаат големо влијание врз меѓу човечките односи. Дури кога менаџерите ги имаат најдобрите вработени кои ги поседуваат соодветните знаења и кои што ги имаат на располагање сите расположливи средства сепак невозможно е поединците да постигнат некаков резултат како група доколку не постои ефективна интеракција. А самиот развој на меѓучовечки односи претставува битен сегмент од кој во голема мера ќе зависи успешноста или неуспешноста на избраниот модел кој ќе се користи во спроведување на стратегиите од страна на лидерот.

Во овој контекст направен е еден обид графички да се прикаже моделот на лидерство кој се смета дека ќе даде силен придонес при извршување на стратегијата во компанијата и го потенцира лидерот како значаен фактор при исполнување на тие стратегии.



Слика3. Модел на лидерството како фактор на извршување на стратегијата во компанијата⁶⁴

Figure 3. Model of leadership as a factor of execution of the strategy of the company

Притоа во овој модел најпрво се прикажани влезните ресурси кои помагаат да се исполнат стратегиите, тоа се стратегиските цели на компанијата кои претходно се дефинира и кои претставуваат основа за секоја понатамошна одлика која се носи во компанијата. Врз основа на стратегиските цели се развиваат принципи и начела односно начини кои треба да помогнат во исполнувањето на нив.

Покрај стратегиските цели и имиџот на лидерот кој го има во компанијата е битен сегмент кој ќе овозможи вработените правилно да го перципираат неговиот придонес во компанијата притоа од имиџот на лидерот кој го има стекнато во компанијата ќе зависи перцепцијата на вработените дали тој ќе може да ги исполни стратегиските цели или не. Понатаму од

⁶⁴ Rainey, L.D. (2010) Enterprise-wide Strategic management—achieving sustainable success through Leadership, strategies and Value Creation. New York: Cambridge University Press.

самата перцепција на вработените кон лидерот зависи довербата во лидерот кој ја имаат или ја немаат вработените за тоа дали ќе најде или не најсоодветен начин за исполнување на зацртаните стратегиски цели.

Исто така во извршувањето на стратегија влијае и организациската култура како и променливото и конфликтното окружување во однос на организациската култура потребно е да се потенцира улогата на лидерот во моделирањето на систем на вредности кои треба да придонесат во создавањето на работна атмосфера во која вработените ќе можат да дадат силен придонес во извршувањето на работните задачи. А од друга страна променливото и конфликтно окружување придонесува да се потенцира улогата на лидерот во менаџирањето со конфликтни ситуации. Каде треба да се напомене дека во секоја компанија постојат конфликтни ситуации поради разликите на вработените нивните спротивставени интереси и потреби а улогата на лидерот е да има способност да менаџира со тие конфликти односно да дава силен придонес во нивното спречување и разрешување.

Во тој контекст потребно е да се потенцира дека од оваа способност на лидерот во голема мера ќе зависи успешноста на моделот на лидерството како фактор за извршување на стратегијата во компанијата.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Во согласност со методологијата на научните, истражувачки активности, завршниот дел на магистерскиот труд претставува сублимација на заклучоци што се добиени во текот на истражувањето и анализата на зададената проблематика. Притоа е дојдено до заклучок дека лидерството претставува значаен фактор во извршувањето на стратегијата која значајност потекнува од неговите лидерски способности, а не од моќта и власта што ја има со тоа што е на повисока скала во претпријатието.

Секоја компанија има сопствена култура која претставува збир на вредности, верувања и очекувања применети при донесувањето на одлуки на менаџерите и вработените во претпријатието. Исто така таа може да се дефинира и како вложени вредности, верувања, очекувања и норми стекнати во времето кога се станува дел од претпријатието или пак преку работа во претпријатието со текот на времето при дефинирање на културата на компанијата треба да се потенцира дека таа мора да биде усогласена со стратегијата која се сака да се постигне за тоа што културата на компанијата треба да ја поддржи стратегијата за да може таа успешно да се изврши. Исто така културата на компанијата мора да биде компактна со окружувањето, а тоа само по себе значи дека промените во стратегијата треба да бидат придружувани со промени во културата. Имено, промените во културата кои се во согласност со променатата стратегија го даваат начинот на однесување на вработените односно определуваат што тие треба да прават и како треба да ги рангираат при приоритетите на извршувањето на работите. Па од тука културата е од пресудно значење за извршување на стратегијата.

Во контекст на проучувањето на културата во литературата е развиен модел за анализа на културата кој е позната како 7-С каде првите три компоненти стратегија, структура и системи се определуваат со „тврди С“ затоа што тие тешко се менуваат но главна нивна одлика е тоа што лесно се идентификуваат во самата компанија, а од друга страна стил, способности, кадри споделени вредности се нарекуваат „меки С“ и се карактеризираат со динамичност и голема прилагодливост на промените. Треба да се потенцира

дека овие елементи потешко се разбираат затоа што способностите вредности и елементи на корпоративна култура на пример постојано се развиваат и се менуваат од страна на вработените. Исто така треба да се напомене дека во поново време компаниите при структурирањето на својата култура повеќе сакаат да ги потенцираат помеките елементи затоа што преку нив компаниите се повеќе отворени флексибилни и динамични и се во можност да се воведуваат иновации и да се соочат со променливото окружување.

Лидерството претставува клучен сегмент во спроведување на стратегиите како начин преку кои ќе се извршат стратегиските цели и насоки каде треба да се движи компанијата. Притоа за лидерството да има главна функција во извршувањето на стратегиите тоа треба да биде носител на промените развојот и соработката помеѓу вработените.

Лидерот претставува главен носител на менаџирање на конфликтните ситуации кои може да се појави во секоја компанија. Причина за тоа е самата природа на компанијата како комплексна целина составена од многу вработени со различни карактери желби и потреби. Притоа потребно е да се напомене дека една од суштествените активности во лидерството е препознавање, спречување и менаџирање со тие конфликти. Еден начин на менаџирање со конфликтот е секако менаџирање со конструктивни конфликти. Покрај конструктивниот конфликт се појавува и деструктивен конфликт кој е резултат на разновидноста на мислењата, ставовите, верувањата и согледувањата на вработените па затоа секој конфликт има позитивни и негативни потенцијали. Карактеристично за деструктивниот конфликт е тоа што негативно влијае врз однесувањето на целата група односно организација. Овој тип на конфликт може често да се појави а лидерот како носител на групата потребно е соодветно да реагира во насока на спречување на негативните ефекти од тој тип на конфликт.

За да се спречат негативностите од конфликтните ситуации и да се овозможи лидерот да стане клучен фактор во извршувањето на стратегијата на компанијата потребно е да се развие модел за успешно извршување на стратегијата. Тој модел како основа за воспоставување на ефективно лидерство треба да ја потенцира способноста на лидерот да комуницира со

своите вработени во насока на создавање на работна атмосфера разрешување на конфликти и сл., кои ќе придонесат за ефикасно исполнување на стратегиските цели. Притоа истражувањата насочени кон влијанието на лидерот при извршување на стратегијата доведуваат до сознание дека постојат низа фактори кој ја наметнува потребата од лидери кои се способни да изградат и да спроведат нова визија преку квантитативни и квалитативни промени во установите.

При потенцирање на условите за успешен лидер треба да се потенцира фактот дека лидерството претставува процес преку кој се врши влијание врз вработените и тоа со употреба на прави (вистински) елементи на влијание кои ќе придонесат да ефектуираат врз вработените што од своја страна ќе предизвикаат максимално ангажирање на вработените во насока кон постигнување на зацртаните цели.

Успешното лидерство зависи од исполнувањето на одредени предуслови без кои не би можеле да се извршат стратегиските определби на компанијата. Притоа потребно е да се напомене дека оваа важна компонента лидерството го постигнуваат преку воспоставување на координација и влијание на сите нивоа во компанијата. Но за ефектуирање на лидерските способности врз вработените неопходни се одредени предуслови кои треба да бидат исполнети од страна на личноста за да истата биде лидер со високи перформанси чие влијание се ефектуира врз вработените и допринесува за остварување на целите како на групите така и на установата во целина.

Во основата на развивањето на моделот на лидерството кое придонесува за извршување на стратегијата потребно е да постои лидер кој како личност преферира такви вредности кои позитивно се ефектуираат кај вработените што значи дека во компанијата ќе превладува задоволство, мотивираност, исполнетост, ефикасност и ефективност. Ова пак од своја страна позитивно ќе се рефлектира на мисијата на компанијата која се одразува преку задоволување на потребите и интересите на вработените.

Една од основните карактеристики на лидерите при развивање на моделот за извршување на стратегијата е неговата „развојна“ визија која треба да биде предизвик за подобрување на резултатите од работењето на

претпријатието и зголемување на неговите перформанси во насока на подобрување на конкурентските предности.

Самиот модел потребно е да опфати неколку сегменти кои претставуваат клучен фактор за да се потенцира дали тој модел успешно ја извршува стратегијата на компанијата или не. Поаѓајќи од горе изнесеното со право може да се каже дека опсервацијата на темата која се разработува во овој магистерски труд е мултидимензионална и комплексна па поради тоа најнапред е даден општ осврт на истражуваната проблематика која во натамошната анализа претставува појдовна основа за проучување и конкретизација на суштината на предметот на истражувањето.

Обемот и комплексноста на проучуваната проблематика, целите и предметот на истражувањето со целосен респект кон методолошкиот приод имаат пресудна улога во определувањето на композицијата на овој магистерски труд. Па од тука покрај воведните и заклучните согледувања трудот е поделен на четири дела.

Во првиот дел кој е со наслов **Теоретски осврт на лидерството и лидерот**, предмет на проучување претставуваат теоретските аспекти на лидерството и лидерот. Притоа во овој дел се разработени природата и стилот на лидерството теориите со кои е поткрепено значењето на лидерството, а посебен акцент е ставен на теоретска разработка на карактеристиките и способностите на лидерот кој го одделуваат од другите вработени во претпријатието.

Во вториот дел од одвој магистерски труд како предмет се јавува **Извршување на стратегијата со преферирање на факторот лидерство**. Каде најнапред е дефинирано извршување на стратегијата како процес на приведување на стратегијата во акција посебно потенцирајќи ја структурата како елемент во извршувањето на стратегијата при што посебен акцент се става на видовите на структури и детерминанти на структурата кои влијаат при нејзиното формулирање. Исто така како предмет на анализа е културата во компанијата како елемент за успешно и ефикасно извршување на стратегијата пред се потенцирајќи ги моделот на 7-C и видовите на културата. Исто така, во обѕир е земено и лидерството како елемент и особен аспект за

правилно и успешно извршување на стратегијата како и лидерството во функција на извршувањето на стратегијата.

Во овој дел, исто така посебно внимание се посветува и на конфликтите и на влијанието на лидерот за нивно менаџирање пред се потенцирајќи ги конструктивните конфликти и деструктивните конфликти како најспецифични видови на конфликти во компанијата.

Во *третиот дел* е направено **емпириско истражување** притоа запазувајќи ги сите квалитативни и квантитативни приоди за едно успешно истражување.

Покрај статистичките цели имиџот на лидерот кој го има во компанијата е битен сегмент кој ќе овозможи вработените правилно да го перципираат неговиот придонес во компанијата. Понатаму од самата перцепција на вработените кон лидерот зависи и довербата кон лидерот кои ја имаат вработените, дека ќе најде најсоодветен начин за да ги исполни зацртаните стратегиски цели. Исто така во извршувањето на стратегијата влијае и организациската култура како и променливото и конфликтното окружување.

Битно е да се напомене и потенцира дека во голема мера за успешноста на претпријатието зависи пред сè и од самите способности и нивната наклонетост на самите лидери кој ја предводат компанијата кон соодветно извршување на задачите, целите и визиите, а исто така е направена и статистичка обработка на резултатите од тоа истражување.

Од обработка на податоците, можно е да се заклучи дека исказите на лидерите и вработените, во најголем дел, не соодејствуваат. Тоа го покажуваат и пресметките на дефинирањето на стратегиските цели е важен ресурс врз чија основа се развиваат принципите и начелата кои треба да помогнат во исполнувањето на нив.

Во *четвртиот дел* се истакнати **модели со кои се преферира лидерството како основен фактор за успешно и ефикасно извршување на стратегијата на компанијата**. Потенцирајќи ги елементите на моделот кој се користи за исполнување на стратегијата на компанијата се доаѓа до општ заклучок дека лидерот претставува основен фактор во спроведувањето на стратегиите на претпријатието затоа што во голема мера влијае во

утврдувањето на стратегиските цели преку визиите и способностите на самите лидери да ги почувствуваат раните сигнали за големите промени. Во самиот процес на реализација на тие стратегиски цели односно дефинирањето и донесувањето на начини за реализација на тие цели лидерот има значајна улога посебно во денешните турбулентни движења кои се појавуваат како на национално ниво така и на глобално ниво.

Користена литература

1. Атанасковиќ Нелица (2005) " Улогата на лидерот при правувањето со мотивирањето на вработените во здравствените институции" Белград
2. Ациќ Слободан (2007) "Лидерство" Белград
3. Barry. D and M.Elmes, Strategy Retold Toward a Narrative view of strategic Discourse, *Academy of management review* 22, 33 (1997)
4. Bogicevic Milikic B(2006) - "Menadzment ljudskoih resurs"а, Belgrad
5. Гарет Р. Џонс Џенифер М. Џорџ (2008) " Современ менаџмент" Глобал комуникации Скопје.
6. Garet, D. AND Shet, J. H. (1986) "*Marketing management a comprehensive reader*" Cincinnati South- Western publishing company
7. Gareth Jones and R. George, Jennifer M. "*Современ менаџмент*" (2008) mcgraw-Hill Irwin, 2008g. (Преведена книга од владата на Р.М)
8. George, J. M. And R. J. G. (2008) *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey pearson education ltd.
9. Goleman, D. Bojancis . Maki E. (2006) "*Emocionalna inteligencija u liderstvu*" Adizes, Novi Sad
10. Griffin, R. E. And R. J. Ebert (1989) "*Business, prentice hall, Englewood cliffs*" New Jersey
11. Група автор (2006) *Организациско однесување*, Скопје, Економски факултет, универзитет " Св. Кирил и Методи"
12. Димовски Д (2000) - " *Принципите на економијата претпријатијата*"- Прилеп
13. Dobre R. (2006) "*Perduzetnistvo*" Sveuciliste u Zadaru, Zadar
14. Дракулески, Љ (1999) "*лидерство-основа за ефективен стратезиски менаџмент*" Скопје, Економски факултет
15. Дракулески Љ. (2003) *Меѓународен менаџмент*- Стратезиски аспект на меѓународениот менаџмент- интерен материјал, Скопје, Економски факултет 2003г.
16. Дракулевски Љ. (2006) *Организациско однесување* Скопје Економски факултет.

17. Ѓорѓијовски Б. И Бојаџиоски Д. 2003 *Теорија на организација* Скопје
Економски факултет.
18. Ivancevic J. Konopaske R. Materson M (2005) *Organizational behavior and menaxment* Boston
19. Кенс Кеви 2008 "*лидерството во македонскиот јавен сектор*" Скопје
20. Котлер Ф. Келер Л. (2009) "*маркетинг и менаџмент*"
21. Кочовски Митко *лидерство како основна претпоставка на стратешкиот менаџмент во современи услови* статија во магазинт
Капитал Мај 2013
22. Кралев, Т. (1995). *Основи на менаџмент*. Центар за интернационален менаџмент.
23. Кралев Тодор (2005) „*Менаџмент*„ ЦИМ Скопје
24. Laljani, N. (2009). *Making Strategic Leaders*. Palgrave Macmillan.
25. Lester. B. R. (1997)„*Liderstvo-Stilovi I tehnike upravljanja*„ CLIO Beograd
26. Максвел Џон (2010) „*Како да се стане вистински лиред*„ Скопје,
27. Masic, Branislav (2010)„*„Menadzment- principi, koncepti I procesi“*,Univerzitet Singidunum, cetvrto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd
28. Мицески Трајче (2008) „*Менаџмент на човечки ресурси*„ УГД-Економски факултет Штип
29. Мицески,д-ртрајче: *Менаџмент*,интерен материјал,Економски факултет Штип 2009
30. Мицески Трајче (2009) „*Лидерство*„ УГД-Економски факултет Штип
31. Мицески Трајче (2010) „*Лидерство со високи перформанси*„ УГД Штип
Schermernhorn J Hunt J. Osborn R (2005) „*Organizational Behavior*, New York:John Wiley & Sons
32. Мицески,д-р Трајче:*Стратегиски менаџмент во новиот конкурентски амбиент*,интерен материјал,Економски факултет Штип 2010
33. Morrill, L. R. *Strategic leadership - Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*. Rowman & Littlefi eld Publishers Inc.
34. Pearce, J.A. "The Company Mission as Strategic Tool", *Sloan Management Review*, Spring 1982

35. Петковски, К. (2010), „Деловно лидерство“, Скопје
36. Percy, N. F. & D., G. W., (2006). *Strategic Marketing*. Boston: mcgrow-Hill.
37. Rainey, L. D. (2010). *Enterprise-wide Strategic Management-Achieving Sustainable Success through Leadership, Strategies, and Value Creation*. New York: Cambridge University Press.
38. Richards, J. & P., Dobson Strakey, K., (2004). *Strategic management, issues and cases*. Blackwell publishing.
39. Rumelt, S., & Teece. *Fundamental Issues in Strategy* .
40. Siber. B., F.(1991) „Organizaciska teorija“, Informator, Zagreb, Donald f.
41. Симонческа, Л. (2002). *Процесот на менаџмент*. Охрид: Факултет за туризам и угостителство.
42. Симонческа, Л. (2008). *Менаџмент*. Охрид: Факултет за туризам и угостителство.
43. Стрезоски Б. (2000) "Менаџмент и бизнис", Просветно дело - Скопје
44. Т. М. Н. (1994). *Управување со стратешки промени*. Институт Отворено општество Македонија, Скај агенција.
45. Тодоров К. Наумовска Лидија (2008) „Основи на менаџмент“, Европски универзитет Скопје
46. Тодоров Тодор (2006) „Менаџмент“, Европски универзитет Скопје
47. Фалмер, Р. М. (1994). *Новиот менаџмент 1*. Скопје: Институт отворено општество, Скај агенција.
48. Фалмер, Р. М. (1995). *Новиот менаџмент 2*. Скопје: Институт отворено општество, Скај агенција.
49. Фотов, Р. (2004). *Менаџмент на мал бизнис*. Скопје: Европски Универзитет
50. Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2002). *Organizational Behavior*. New York: The Haworth Press, Inc.
51. Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization - Realizing Strategic Management*. New York: Cambridge University Press.
52. Hitt, A. M., Freeman, E., & Harrison, S. J. *Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell publishing.

53. hitt, a. r. duane ireland, rotert e. hoskisson, Универзитет Оклахома, South-Western Sollege Publishing, Thomson Learning, ;четврто издание,стратегиски менаџмент конкуренција и глобализација, издание книга 1. (преведена книга од владата на република македонија).
- 54.hitt, r. duane ireland, rotert e. hoskisson, универзитет оклахома, стратегиски менаџмент конкуренција и глобализација South-Western Sollege Publishing, Thomson Learning, Четврто издание Книга 2. (Преведена книга од Владата на Република Македонија).
55. Хил, Ч. (2010). *Меѓународен бизнис-натпреварување на глобалниот пазар*. Скопје: Магор.
56. Cambridge University Press The Edinburgh Building, Cambridge CB2 8RU, UK ,A Published in the United States of America by Cambridge University Press, New yorktheory of the Firm for Strategic Management,
57. Coda, V. (2010). *Entrepreneurial Values and Strategic Management - Essays in Management Theory*. Bocconi University Press.
58. Cole. G. A. (1996)- Management, Theory and Practice – London
59. Cooper, C. L. & N. D. L., (2007). *Positive Organizational Behavior*. London: SAGE Publications.
60. Cohen, W. (2000). *The prace of marketing and management Analysis*. New Jersey.
61. Чучњар В. Зимања (2005) „Организациско понашање,, Суботица
62. Williams, K. (2009). *Strategic Management*. DK Publishing
63. Wren Daniel A. Daniel Dan Voich Jr. (1994),, Management, Process, Structure and Behavior, (Menadzment: proces, struktura i ponasanje, Poslovni sistem, Grmec" –A.D."Privredni pregled", Beograd),
64. Whitaker, P. (1995) Managing changein schools, Open University Press USA
65. Шуклев, Б. (1999). *Менаџмент*. Скопје: Економски Факултет.
66. Шуклев Б. (1999) "Менаџмент", Економски факултет Скопје.
67. Шуклев, Бобек и Дракулевски, Љубомир, (2001) „Стратегиски менаџмент“, Економски факултет, второ, изменето и проширено издание, Скопје
- 68.Шуклев, Б., & Дракулевски, Љ. (2001). *Стратегиски менаџмент*. Скопје: Економски Факултет.
69. Шуклев Бобек (2004) „Менаџмент,, Економски факултет Скопје

70. Шуклев, Бобек, (2006) „Менаџмент на малиот бизнис“, Економски факултет, четврто издание, Скопје

71. Шуклев Б. (2006) "Менаџмент на малиот бизнис", Скопје.

72. Шуклев Б. (2007) „Основи на менаџментот“ - Економски факултет, Скопје.

73. Šušnjar, G., Zimanji, V. (2005); Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica

74. <https://mk.wikipedia.org>

75. <http://www.pretpriemac.com/>

ПРИЛОЗИ

Анкетен прашалник 1

Вредностите кои треба да ги има лидерот во претпријатието од гледна точка на вработените – подредените

1. Дали во вашето претпријатие постојат вистински лидери со изграден вредносен систем на вистински вредности?
 - Постојат
 - Не постојат
 - Не знам
2. Дали вработените имаат доверба во лидери?
 - Да
 - Не
 - Не знам
3. Дали лидерите поседуваат визионерски способности?
 - Да
 - Не
 - Не знам
4. Дали лидерите овозможуваат активно учество на вработените во дискусиите, поврзани со исполнување на задачите?
 - Да
 - Не
 - Не знам
5. Дали лидерите убедливо ја презентираат новата стратегија и дали овозможуваат навремено извршување на истата во претпријатието?
 - Да
 - Не
 - Не знам
6. Дали лидерите влијаат во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрување на условите за работа во претпријатието?
 - Да
 - Не
 - Не знам
7. Дали лидерите ги мотивираат вработените за подобро да ги извршуваат работните задачи?
 - Да
 - Не
 - Не знам
8. Дали лидерите во претпријатието значајно делуваат во исполнувањето на стратегиите на претпријатието ?
 - Да
 - Не
 - Не знам

- 9 Ве молиме закружете го бројот пред карактеристиката на лидерот, според кои сметате дека треба да ја поседува за да биде значаен во извршувањето на стратегиите на претпријатието

	Опис на вредностите
1	Комуникативност
2	Човечност
3	Манипулативност
4	Стручност
5	Самодоверба
6	Лукавство
7	Доминантност
8	Нечовечност
9	Информираност
10	Препотентност
11	Доверливост
12	Нетрпеливост
13	Мотивираност
14	Дволичност
15	Моќ на убедување

Анкетен прашалник 2

Вредности кои треба да ги имаат лидерите, доколку сакаат да бидат значаен фактор во извршувањето на стратегиите на претпријатието, според самите лидери

1. Дали во вашето претпријатие постојат вистински лидери со изграден вредносен систем на вистински вредности?
 - Постојат
 - Не постојат
 - Не знам
2. Дали вработените имаат доверба во лидери?
 - Да
 - Не
 - Не знам
3. Дали лидерите поседуваат визионерски способности?
 - Да
 - Не
 - Не знам
4. Дали лидерите овозможуваат активно учество на вработените во дискусиите, поврзани со исполнување на задачите?
 - Да
 - Не
 - Не знам
5. Дали лидерите убедливо ја презентираат новата стратегија и дали овозможуваат навремено извршување на истата во претпријатието?
 - Да
 - Не
 - Не знам
6. Дали лидерите влијат во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрување на условите за работа во претпријатието?
7.
 - Да
 - Не
 - Не знам
- 10 Дали лидерите ги мотивираат вработените за подобро да ги извршуваат работните задачи?
 - Да
 - Не
 - Не знам
- 11 Дали лидерите во претпријатието значајно делуваат во исполнувањето на стратегиите на претпријатието ?
 - Да
 - Не
 - Не знам

12 Ве молиме закружете го бројот пред карактеристиката на лидерот, според кои сметате дека треба да ја поседува за да биде значаен во извршувањето на стратегиите на претпријатието

	Опис на вредностите
1	Комуникативност
2	Човечност
3	Манипулативност
4	Стручност
5	Самодоверба
6	Лукавство
7	Доминантност
8	Нечовечност
9	Информираност
10	Препотентност
11	Доверливост
12	Нетрпеливост
13	Мотивираност
14	Дволичност
15	Моќ на убедување