



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**МБА МЕНАЏМЕНТ**

**Мила Митрева**

**ВЛИЈАНИЕТО НА ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ЛИДЕРСТВО ВРЗ  
СТРАТЕГИЈАТА НА РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

**-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-**

Штип, октомври 2019 г.



**UNIVERSITY "GOCE DELCHEV" - SHTIP**

**FACULTY OF ECONOMICS**

**MBA MANAGEMENT**

**Mila Mitreva**

**THE IMPACT OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE  
COMPANY'S DEVELOPMENT STRATEGY**

**-MASTER THESIS-**

**Shtip, October 2019**

Комисија за оценка и одбрана

Претседател:

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

Ментор:

проф. д-р Трајко Мицевски, редовен професор

Економски факултет

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

Член:

## ***Краток извадок***

Лидерите се основните актери во подобрувањето на јавните перформанси и организациските промени. Секоја организација претставува посебна институција и се одликува со свои добри и лоши страни. Секоја фирма е посебна, изградена е според различен бизнис модел, има одредена дејност која ја извршува и делува во одреден бизнис сектор.

Да се одбере правилниот начин на водење е предизвик за многу лидери, а да се зголеми ефикасноста во работењето, да се стимулираат вработените да ја следат визијата на фирмата и да се движат во насока на остварување на групните цели, а не личните интереси се само дел од факторите кои на долг рок влијаат на развојот на организацијата. Затоа, лидерите се тие кои треба добро да ја познаваат организацијата и според тоа да го одберат правилниот лидерски стил кој би бил најпогоден за сите. Теоријата и праксата покажуваат дека голем дел од фирмите го преферираат трансформациониот стил, бидејќи преку него може да се придонесе компанијата да се развива во правилна насока и да се издвои од останатите конкурентни компании.

Во овој труд е ставен главен акцент на трансформациониот лидерски стил и се анализира зошто токму овој стил е погоден за организациите и зошто лидерите, а и вработените го преферираат, кои се бенефитите од неговата примена и кои се крајните резултати.

**Клучни зборови:** *организација, развој, лидер, трансформациони лидерски стил, напредок.*

## **Abstract**

Leaders are the key players in public performance improvements and organizational change. Each organization is a separate institution and has its own pros and cons. Each company is separate, built on a different business model, has a specific business that it performs and operates in a particular business sector.

Choosing the right way of leading the company is challenging for many leaders. Therefore, increasing the operational efficiency, encouraging the employees to follow the vision of the company and moving towards meeting the group goals, not just personal interests are some of the factors that in the long run influence the development of the organization. Hence, leaders are those who need to know the organization well and therefore choosing the right leadership style that would be most suitable for everyone. Theory and practice show that many companies prefer the transformational leadership style, because it can help the company grow in the right direction and stand out from other competition.

The main focus of this paper is on the transformational leadership style and analyzes why this style is suitable for organizations and why the leaders and the employees prefer it, what are the benefits of its implementation and what are the end results.

**Keywords:** *organization, development, leader, transformational leadership style, progress.*

# СОДРЖИНА

<b>Вовед .....</b>	<b>8</b>
<b>ГЛАВА 1: Општ осврт кон лидерството .....</b>	<b>14</b>
1.1. Лидерство .....	14
1.2. Организацијата и лидерството.....	17
1.3. Општеството и лидерството.....	19
1.4. Лидерски стилови.....	21
1.5. Функции на лидерството.....	26
1.6. Форми на лидерството.....	28
<b>ГЛАВА 2: Теории за лидерството .....</b>	<b>31</b>
2.1. Теорија на карактерни црти.....	32
2.2. Бихејвиористички теории.....	40
2.3. Современи пристапи кон лидерството .....	44
<b>ГЛАВА 3: Трансформациско лидерство .....</b>	<b>55</b>
3.1. Теоретски осврт кон трансформациското лидерство .....	55
3.2. Особености на трансформациските лидери .....	60
3.3. Улога и ефект на трансформациското лидерство .....	61
<b>ГЛАВА 4: Емпириско истражување .....</b>	<b>69</b>
4.1. Методологија на истражувањето .....	69
4.1.1. Оправданост, предмет на истражувањето.....	70

4.1.2. Предмет и цел на истражувањето .....	70
4.1.3. Методи на истражувањето .....	71
4.2. Резултати од емпириското истражување .....	73
<b>ГЛАВА 5: Развој на организацијата со помош на успешно имплементирање на трансформациското лидерство .....</b>	<b>96</b>
5.1. Адаптирање на организацијата кон прифаќање на трансформациското лидерство .....	98
5.2. Поврзување на вработените и менаџерскиот тим во насока на успешно имплементирање на трансформациското лидерство.....	101
5.3. Континуирано насочување на организацијата кон усовршување на ефектите од трансформациското лидерство за нејзин понатамошен развој .....	104
<b>Заклучок .....</b>	<b>105</b>
<b>Користена литература .....</b>	<b>110</b>

## Вовед

Лидерството претставува процес на водење и насочување на однесувањето на други лица кон остварување на некоја цел и отсекогаш лидерството се сметало како постулат за успех на организацијата. Во денешно време лидерството игра голема улога поради фактот што технологијата оди напред, бизнисите континуирано се прошируваат на меѓународни пазари, вработените постојано се надградуваат и професионално се усовршуваат. Притоа, земајќи ги предвид промените кои континуирано се случуваат, организациите директно или индиректно бараат од своите менаџери и лидери да ги комбинираат своите улоги и да се движат во насока на остварување на организациските цели. Ова бара компаниите да усвојат нови начини на управување и менаџерите да поседуваат глобална перспектива.

Глобализираниот економски систем во кој живееме има големо влијание врз компаниите да се натпреваруваат една со друга, да понудат поконкурентни цени и да изградат еден работен систем во кој секој вработен ќе биде вреднуван. Силите на глобалната економија постојано создаваат притисок за подобрување на ефикасноста, подобрување на раководството и комуникацијата, како и одржување на ефективното деловно работење. Притоа, добар лидер, а и менаџер е оној кој го реорганизира и адаптира начинот на своето размислување во зависност од околностите во кои се наоѓа претпријатието.

Моделите ориентирани кон промена го водат интересот на менаџерите, а и лидерите во насока на постигнување позитивни организациски исходи. Секој лидер ја има слободата да одбере на кој начин ќе ја раководи организацијата, всушност кој лидерски стил би го употребил. Во теорија постојат повеќе лидерски стилови, но во пракса најприменлив би бил тој кој најдобро би одговорал на организацијата, во зависност од дејноста што ја извршува и од секторот во кој делува. Ова претставува предизвик за повеќето лидери, бидејќи со правилно донесената одлука може да се придонесе кон



подобрување на организациската посветеност на вработените и да се создаде средина во која има јасно поставени цели и вработените се чувствуваат продуктивни и корисни за подобрување на деловните резултати.

Во рамките на литературата за лидерството, трансформациското лидерство има привлечено доста големо внимание како резултат на позитивните резултати кои континуирано продолжуваат да се појавуваат. Имајќи ги предвид идеите на Вебер за моќ и харизма, Бернс почнал да зборува за концептот на *трансформирање* на лидерството, со цел да се потенцира значењето на добрата интеракција помеѓу водачот и вработените. Всушност, трансформациското лидерство се појавува кога еден или повеќе луѓе се вклучуваат во интеракција и се поврзуваат со други луѓе на таков начин што лидерите и вработените заедно се издигаат на едно повисоко ниво на мотивација, морал и етика.

Според досегашната теорија, постојат најмалку шест клучни однесувања кои се поврзани со трансформациските лидери. Овие лидери имаат способност да ја идентификуваат и артикулираат визијата на компанијата, да идентификуваат нови можности за фирмата, да преземат мерки за развој преку имплементирање на различни методи на инспирирање и мотивирање на вработените. Теоријата и праксата покажале дека однесувањето на трансформациските лидери им служи како пример на вработените како треба да се однесуваат и тие во лидерот гледаат пример за тоа што е правилно, а што не, што би дало позитивни резултати, а што негативно би влијаело врз организацијата. Однесувањето на трансформациските лидери исто така претставува слика на лидерот за очекувања од страна на вработените и укажува на почитувањето и загриженоста што ја има кон подредените, нивните лични чувства и потреби<sup>1</sup>.

Автентичното трансформациско лидерство е ориентирано кон организациска благосостојба, каде што трансформациските лидери ги надминуваат сопствените интереси за општото добро на сите во организацијата. Основни карактеристики на овие лидери се харизмата, големата самодоверба, емпатијата кон другите и чувството на високи морални

---

<sup>1</sup> Tracey, J. Bruce, and Timothy R. Hinkin. 1998. Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management* 23 (3): 220 – 36.

вредности. Трансформациските лидери честопати имаат високи очекувања од нивните следбеници и им укажуваат голема доверба во нивните способности да ги исполнат екстремно и ефикасно обврските кои се очекуваат од нив. Со тоа, трансформациските лидери ги подобруваат перформансите на вработените и им овозможуваат да се развијат до степен на целосно искористување на нивниот потенцијал.

Трансформацискиот стил на лидерство е многу погоден и е општоприфатен од многу организации. Причина за ваквите позитивни бенефити е тоа што лидерот кој го применува овој стил најчесто е човек со високи внатрешни вредности и идеали, ефикасен е во мотивирањето на вработените и поседува харизма. Дополнително, овие лидери се карактеризираат и по нивната природа на инспирациска мотивација и интелектуален стимул, при што тие се доволно храбри за да преземат ризик, да ја подобрат ефикасноста во организацијата и да го насочат целиот тим кон остварување на целта.

Неколку студии потврдиле дека технологијата како неизбежен дел од секојдневното работење во 21 век нема некоја особена поврзаност со промените на организацијата од добра во одлична или обратно. Тоа е така затоа што технологијата може да ги забрза промените, но не и да ги иницијализира, бидејќи само поединци можат да го сторат тоа. Ова беше важно да се напомене, затоа што прва активност на трансформацискиот лидер е спроведувањето измени и креирање иновации. Организационските промени се процес кој е неизбежен за секоја организација која сака да има конкурентска предност и која се стреми да го подобри начинот на работење. Бизнисите, дали стимулирани од имплементирање на нова технологија или некоја нова иновација, секогаш се склони на промени, а со тие промени ја зголемуваат можноста да се пробијат на глобален пазар, да се модернизират и да бидат во тренд со најновите бизнис случувања<sup>2</sup>.

Промените ги претставуваат темелите на постоењето на ефикасна деловна активност на организацијата, а лидерите кои се способни да увидат

---

<sup>2</sup> Howell, Jane M., and Bruce J. Avolio. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology* 78 (6): 891 – 902.

кога одредени промени треба да се направат и имплементираат придонесуваат организацијата да стане пофлексибилна и поиновативна. Ова е многу важно без оглед на структурата на фирмата и секторот во кој делува, а за успешни промени потребно е и лидерот да се одликува со посебни вештини. Како главна може да се издвои вештината која ја претставува способноста на лидерот да го одреди интензитетот на промените што вработените можат да ги издржат, а дополнително треба да се воведат само оние вештини кои ќе ја зголемат ефикасноста на организацијата и ќе ги задоволат финансиските способности на фирмата.

Трансформациските лидери преку својата моќ и позиција се обидуваат да им дадат слобода на вработените да ги остварат своите цели. Тие се стремат да ги сплотат вработените со групните цели, да ги отргнат личните интереси и да создадат работно опкружување засновано на меѓусебна доверба и тимска работа. Трансформациските лидери создаваат визија која е чувствителна на потребите и способноста на вработените, што подоцна таа добро изградена визија служи како средство за мотивација. Во тој поглед, чувство на посветеност, доверба и заемно разбирање се гради меѓу вработените и лидерот и кога вакво опкружување се создава организациите се подложни на развој и напредок. Трансформациските лидери секогаш се стремат да воведат и спроведат промена, да преземат иницијатива и активност, а не постојано да искажуваат незадоволство од статус кво и да не преземаат ништо за тоа. Ова покажува дека во која било ситуација трансформациските лидери се држат цврсто во вербата и визијата којашто ја изградиле и гледаат долгорочно на работите, како и на поголемата слика.

Многу важен дел во работата и развојот на една организација претставува поттикнувањето и наградувањето на креативниот потенцијал на вработените, нивното задржување на работното место и нудење на можност за развој. Бидејќи глобализацијата налага организациите да се менуваат со брзо темпо, главна задача на лидерите е да го стимулираат тој развој, да се развиваат себеси, како и нивните следбеници. Во тој поглед, главна обврска на лидерот е да го одбере лидерскиот стил кој би бил најадекватен за организацијата, додека пак менаџерите се оние кои тековно ги контролираат перформансите на вработените и дали тие се движат по патот и во насока

изградена од лидерите. Притоа лидерите, особено трансформациските лидери ја воспоставуваат визијата на компанијата, создаваат сценарија за идната состојба на компанијата, при што подоцна таа состојба претставува јадро на индивидуата, како и на организацијата за организациска промена и развој. Лидерите најчесто тргнуваат од себе, бараат лична инспирација, а потоа преку нивните дела влијаат на следбениците и им ја подигаат свеста за неопходноста од поголема посветеност кон работата доколку сакаат да има позитивни исходи за сите.

Земајќи го предвид горекажаното, целта на ова истражување е сликовито да се прикаже дали трансформацискиот стил на лидерство позитивно влијае врз стратегијата на развој на организацијата. Како тема е многу значајна за надградување на постоечката теорија за овој стил на лидерство, бидејќи емпириските докази кои ја потврдуваат оваа теза се лимитирани.

За добивање на вистинити резултати, а и за точно прикажување на секое тврдење, во овој магистерски труд е направена комбинација на квантитативни и квалитативни методи. Целта на оваа студија е да одговори на прашањата дали лидерите и вработените се меѓузависно задоволни и доколку тоа е така, дали лидерскиот стил што го применува лидерот (во овој случај трансформацискиот) позитивно влијае не само на вработените, туку и на развојот на целата организација. Поточно, резултатите се добиени преку одговорот на неколку главни прашања, а тоа се следните:

- 1) Дали менаџерот се одликува со способности за правилно водење и инспирирање на вработените?
- 2) Дали менаџерот поттикнува инвентивни и креативни идеи во реализирањето на визијата на организацијата?
- 3) Дали менаџерот (лидерот) со личен пример ги поттикнува вработените кон позитивни промени?
- 4) Дали менаџерот, со неговиот тим, креира соодветна стратегија за подолгорочен успешен развој на организацијата?
- 5) Дали менаџерот и вработените поседуваат харизматичност при што целиот тим има целосна доверба.

- 6) Дали менаџерот поседува способност за инспирирање и мотивирање на вработените за давање идеи и креативност за позитивни промени во сите области на работењето?
- 7) Дали менаџерот има разбирање за индивидуалните потреби на соработниците, вреднувајќи ги нивните потенцијали при извршувањето на работата, како и согледувајќи ги нивните идни позиции со поголема одговорност?
- 8) Дали менаџерот има развојна ориентација кон следбениците и им делегира работи што носат предизвик и зголемување на нивната одговорност?
- 9) Дали менаџерот целосно ги информира соработниците и вработените „што“ се случува и „зошто“ се случува?
- 10) Дали менаџерот генерира индивидуално поттикнување за изразување на идеи за унапредување на стратегијата на развој на организацијата?

Како прв чекор пред да се спроведе интервјуто и да се направи анализа на одговорите добиени од овие прашања, направено е проучување и претставување на веќе постоечката научноистражувачка литература. Подоцна сите добиени статистички податоци се обработени, добиени се заклучоци и табеларно и графички е даден детален приказ на резултатите.

Во суштина, целиот магистерски труд и материјалот од кој е изграден е претставен во вовед, пет глави и заклучок.

## ГЛАВА 1: Општ осврт кон лидерството

### Лидерство

Лидерството како поим се однесува на водење и управување. Лидерството подразбира влијание врз луѓето со одредување цели, давање насоки и нивно мотивирање со цел остварување на задачите кои водат кон унапредување на организацијата. Лидерството исто така бара одговорност и преземање на иницијативи за полесно остварување на целта<sup>3</sup>. Лидерството како концепт датира од многу одамна, почнувајќи од античките времиња. Поточно, според Аристотел, кој бил учител на еден од највлијателните личности во тоа време - Александар Велики, добар лидер во себе мора да содржи *ethos*, *pathos* и *logos*. *Ethos* е одлика на моралниот карактер на личноста, извор на неговата способност да убеди и да инспирира, *pathos* е способноста на личноста да сочувствува со другите и да се поврзува на емоционално ниво, додека *logos* е способност на лидерот да ги придвижува луѓето интелектуално.<sup>4</sup>

Покрај целата постоечка литература која ја потврдува важноста на лидерството, сепак постои одредена мистерија за тоа како правилно да се дефинира лидерството или како безгрешно да се применува. Според Stogdill (1974) во светот на бизнисот постојат толку дефиниции за лидерството како што има луѓе кои се обиделе да го дефинираат и применат концептот на лидерството.<sup>5</sup> Во срцето на проблемот со дефинирање и разбирање на лидерството постојат две основни тешкотии. Како прво, секоја индивидуа има сопствена интуиција за разбирање, интерпретирање и толкување на лидерството, а тоа се заснова на мешавината од индивидуалното искуство и учење и затоа е тешко да се создаде една унифицирана дефиниција. Второ, начинот на кој се дефинира лидерството е под силно влијание на реалните околности во кои функционира една правна институција. Затоа, некои го перципираат лидерството како збир на карактеристики и особености кои ги

---

<sup>3</sup> Љубомир Дракулевски, „Лидерство - основа за ефективен стратегиски менаџмент“ - Скопје, 1999.

<sup>4</sup> Yukl, Gary. A. (1994), *Leadership in Organization* (3rd edition.), Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey. USA, p. 15.

<sup>5</sup> Rashid, Syed (1989), *Living with Leadership*, Book corner, Jehlum, Pakistan. p. 150.

поседува лидерот, додека други го сметаат лидерството како социјален процес што произлегува од различни интеракции и врски. Токму затоа ваквите дивергентни погледи секогаш резултираат со различни ставови за природата и концептот на лидерството.<sup>6</sup>

Дополнително, Гринт во 2004 година идентификувал четири проблеми што прават консензус за заедничкиот концепт и дефиниција за лидерството. Прво, тој тврди дека првиот проблем се нарекува *процес* и се однесува на недостаток на договор за тоа дали лидерството е изведено од личните особености на лидерот и дали лидерот поттикнува следбеност преку она што го прави. Вториот проблем се нарекува *позиција* и тука се поставува прашањето дали лидерот има формално распределен авторитет или генерира неформално влијание врз организацијата. Третиот проблем се нарекува *филозофија*, а се однесува на прашањето дали лидерот влијае на однесувањето на вработените или нивното однесување е утврдено според некои непишани правила во согласност со ситуацијата во која се наоѓаат. Четвртиот, односно последниот проблем се нарекува *чистота* и се однесува на прашањето дали лидерството е олицетворение на човекот како индивидуа или на групата во целост.<sup>7</sup>

Неспорен е фактот дека лидерството не е морален концепт. Лидерите ги поседуваат истите особености како и сите други вработени, а тоа се следните: лидерот може да биде човек од доверба, може да биде измамен, да биде храбар или во некои ситуации да се однесува кукавички, тој исто така може да биде и алчен, а може да биде и многу дарезлив. Затоа, ако се донесе генерален заклучок дека сите лидери се добри луѓе претставува неприфаќање на реалноста на човековата состојба и тоа сериозно влијае и го ограничува делокругот за пронаоѓање начини на создавање поефективно лидерство.<sup>8</sup>

Во неодамнешен преглед на теоријата на лидерството беа истакнати неколку важни карактеристики за лидерството, а тие се: лидерството е *процес*, лидерството *вклучува влијание*, тоа се јавува во *групен контекст* и *вклучува постигнување на целта*. Според тоа, генерално е заклучено дека лидерството

---

<sup>6</sup> Du Brin, Dalglish & Miller. (2006), Leadership, John Wiley & Sons. Australia Limited, Milton, Australia. p.3.

<sup>7</sup> Kellerman, B. (2004) - Leadership: warts and all, Harvard Business Review, January, pp. 40.

<sup>8</sup> Bennis, Warren (2006), "Leadership – To translate vision into reality", University of Maryland Symposium, USA. Jan 21.

е процес преку кој лидерот влијае на организацијата за постигнување на целта. Најголемите дефиниции за лидерството ја отсликуваат претпоставката дека тоа вклучува процес на социјално влијание, при што едно лице или група на луѓе извршува намерно или ненамерно влијание преку кое се структурираат односите во групата или организацијата. Накратко, лидерството е комплексен феномен што допира до многу други важни лични, социјални и организациски процеси. Бидејќи е процес на влијание преку кој вработените се инспирирани да работат кон групните цели, најчесто е преку процес на лична мотивација, а не преку принуда.<sup>9</sup>

Според Heifetz (1994) постои разлика меѓу дескриптивното и перспективното гледиште за лидерството. Дескриптивниот приказ го опишува лидерството и го објаснува начинот на неговото настанување, додека пак перспективното гледиште објаснува како треба да се примени. Тој исто така објаснува дека луѓето како и лидерите не успеваат да се приспособат на новите и променливи ситуации преку шесте механизми за избегнување:

- 1) Негирање дека постои проблем;
- 2) Постојано обвинување на другите;
- 3) Наоѓање на непостоечки проблеми што го одвлекуваат вниманието од вистинската цел;
- 4) Наоѓање на „жртвени јагниња“;
- 5) Скокање до заклучоци;
- 6) Постојана анализа на непријателот.

Според перспективното гледиште, лидерот би требало да се соочи со секој проблем, да бара начин да ги надмине шесте механизми и да пронајдат решенија за проблемите кои претходно не постоеле. Вистинскиот лидер открива начин како да ѝ помогне на заедницата, да го вклучи проблемот и да најде колективно решение.<sup>10</sup>

Друга интересна дефиниција за лидерството е дека тоа претставува активност која влијае врз луѓето да се стремат доброволно да ги остварат групните цели. Според тоа, лидерството и следбеноста се појавуваат како две

---

<sup>9</sup> Northouse, P. G. (2004), *Leadership: Theory and Practice*, (3rd Edition), Sage Publications Ltd, London, UK, available at [www.sagepub.co.uk/upm-data/9546\\_017487ch02.pdf](http://www.sagepub.co.uk/upm-data/9546_017487ch02.pdf)

<sup>10</sup> Frankel Marc (2005), - *What is leadership*, available at; [aroundtheGlobe5.htm](http://aroundtheGlobe5.htm)



страни на иста монета. Притоа, лидерството може да се оцени како успешно или неуспешно во зависност од тоа дали има следбеници и дали постои некој кој ја води организацијата<sup>11</sup>.

## Организацијата и лидерството

Претпоставката дека лидерскиот стил на раководството во една организација влијае на организациските перформанси е општоприфатена. Лидерите преку своите постапки и личното влијание придонесуваат за промени во организациите. Во хиерархиски и бирократски организации, лидерството често се меша со обемот на контрола и власт. Во овие организации на лидерите им се отвора простор да вршат контрола на сите нивоа на организацијата. Додека пак, во мрежен организациски модел, каде што постојат слоеви на самоорганизација и различни типови на протоколи за интеракција може да биде фрустрирачки за високиот менаџерски слој кој се стреми да ги заврши работите на своја рака. Меѓутоа во ваквите организации, колективната способност за самоорганизирање има поголема предност<sup>12</sup>.

Дополнително, организациската ефективност е резултат на добро одбраниот стил на лидерство, кога тој се анализира како колективен феномен, ресурс за перформанси и опстанок на организацијата. Организациската ефективност дополнително може да се конципира во услови на пет компоненти, а тоа се: *талентиран персонал, мотивиран персонал, талентиран менаџерски тим, ефективна стратегија за надминување на конкуренцијата, збир на системи за мониторинг*<sup>13</sup>.

- *Талентиран персонал* - Другите работи да бидат рамноправни, поталентираниот тим ќе го надмине помалку талентираниот тим, бидејќи талентираниот персонал се идентификува со добри методи на селекција и е регрутиран од добрите лидери.
- *Мотивиран персонал* - во оваа категорија припаѓаат луѓе кои се

---

<sup>11</sup> Covey, Stephen R. (2003), Principle Centered Leadership, Franklin Covey, Company, New York, USA, p. 104.

<sup>12</sup> Burke. R & Cooper. C (2006), The new world of work and organizations: Implications for human resource management; Human Resource Management Review, Volume 16, No 2, PP 83.

<sup>13</sup> Burke. R & Cooper. C (2006), The new world of work and organizations: Implications for human resource management; Human Resource Management Review, Volume 16, No 2, PP 85.

подготвени да ги исполнат своите обврски на највисоко ниво. Во идеална работна атмосфера мотивираниот тим ќе го надмине демотивираниот, а нивото на мотивација во една институција е директно поврзано со перформансите на управувањето.

- *Талентиран менаџерски тим* - во оваа категорија припаѓа талентот што е дефиниран во однос за доменскиот модел и некомпетентноста е дефинирана во смисла на таксономијата.
- *Ефективна стратегија за надминување на конкуренцијата* - во оваа категорија припаѓаат сите организации кои имаат проблеми. Поточно, деловните менаџери не се вклучени во истражувањата, во спротивно би биле во тој сектор, а пак вработените кои се вклучени во истражувачкиот сектор (research department) не зборуваат често директно со менаџерите. Токму поради тоа, деловната стратегија често се развива на една ад хок основа од врвен менаџерски тим.
- *Збир на системи за мониторинг* - во оваа категорија припаѓаат збир на системи кои ќе им овозможат на лидерите да го следат нивото на талент на персоналот, нивното мотивациско ниво, перформансите, како и ефективноста на деловната стратегија.<sup>14</sup>

Како што беше споменато и претходно, перцепцијата дека лидерите всушност позитивно влијаат врз организацискиот модел и перформансите е општоприфатена во многу компании, но сепак теоријата што го поткрепува овој став, како и истражувањата во оваа област се многу ретки, со исклучок на неколкуте истражувања.<sup>15</sup>

Пред дваесет и една година, психоаналитичарот Мајкл Мекоби спровел детални интервјуа со бизнис лидери од кои заклучил дека организациите бараат повисоко ниво на лидерство за да може да напредуваат и да преживеат. Меѓу овие предизвици било воочено дека организациите ја зголемуваат конкуренцијата во технолошкиот напредок при промена на владините регулативи и промена на ставовите на работниците. Овие опсервации се релевантни, затоа што важат и ден-денес. Друга студија го

---

<sup>14</sup> Yukl, Gary. A. (1994), Leadership in Organization (3rd edition.), Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey. USA, p. 15.

<sup>15</sup> Covey, Stephen R. (2003), Principle Centered Leadership, Franklin Covey, Company, New York, USA, p. 104.

споредува работењето на менаџерите во помалите и поголемите фирми. Било заклучено дека раководството во поголемите фирми имало претходно искуство во областа на делување на фирмата, додека пак ова не било правило за помалите фирми. Токму затоа доброто познавање на бизнисот прави разлика во лидерската ефикасност и ефективност.<sup>16</sup>

## Општеството и лидерството

Непосредната (директна работна) околина е специфична за секој бизнис. Овде се снабдувачите, купувачите и конкуренцијата. Од снабдувачите бизнисот го добива влезот, кон купувачите оди излезот, а конкуренцијата „виси на главата на бизнисот“ и има тенденција да му го „загрози животот“. Не треба големо познавање на теоријата на системите за да се знае дека влезот, излезот и пречките се од егзистенцијално значење за животот на секој бизнис како систем. Работењето на секој бизнис се реализира на релација снабдувачи - купувачи. Без разлика дали се произведува материјален производ или се нуди (произведува) некоја услуга, од една страна (влезот) се снабдувачите, а од излезната страна се купувачите. Работењето на секој бизнис треба да изгради посебна бизнис политика за односите со своите снабдувачи. За производствените системи ова е особено важно, зашто ако овие односи не се добро регулирани може да се појават низа проблеми. Едно е јасно: излезот на снабдувачот е влез во производствениот план што се набљудува. Од друга страна, бизнисот може да има и алтернативни решенија, па да соработува и со други добавувачи. Основното прашање кое се појавува на релацијата снабдувачи - бизнис во случајот со производствените организации се залихите. За снабдувачите тоа се залихи на готови производи, а за производствениот бизнис тоа се репроматеријали, односно суровини. Залихите се зло без кое не се може, па секој од бизнисите би сакал да им ги пренесе на други. Залихите се појавен облик на обратните средства и секое нивно зголемување доведува до намалување на обртот на обратните средства.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Du Brin, Andrew J., Dalglis, Casol, Miller Peter (2006), Leadership, John Wiley & Sons Australia Ltd. p. 5.

<sup>17</sup> Evans. T.S (2011) From Crisis to Opportunity Environmental Jolt. Corporate Acquisitions and Firm performance. Strategic management Journal 30(15) 79-91.

Дополнително, главни карактеристики на околината кои го определуваат степенот на неизвесност се сложеноста и динамичноста, а како додатни се пазарната диверзификација, непријателството, богатството и екстерна контрола на бизнисот. Секоја од овие карактеристики влијае на поголемо или помало ниво врз неизвесноста во околината и секоја од нив има директно влијание врз некои димензии или карактеристики на организациската структура. Од витално значење за лидерите е правилно да ги проценат и оценат карактеристиките на околината, но и да ги познаваат импликациите на тие карактеристики на структурата на организацијата.<sup>18</sup>

Секој организациски систем има своја околина, а околината на секој бизнис е негова судбина, бидејќи бизнисот е осуден да живее во таа околина. Може да се каже дека секој бизнис има таква околина каква што заслужува. Околината на секој бизнис ќе делува врз системот „по сопствени правила, не прашувајќи го системот“. Затоа е многу важно секој бизнис да ја познава својата околина за да може да се справи со заканите што доаѓаат од околината и да ги искористат шансите. Ако ПМ во некој бизнис ја познаваат околината, тие можат и заканите да ги претворат во шанси. Од аспект на еден бизнис може да се каже дека: околината дејствува на системот и системот дејствува на околината. Без разлика на тоа како ќе биде определена бизнис-околината, генерално може да се констатира дека делувањето на околината врз бизнисот е поголемо од делувањето на бизнисот врз околината. Само во однос на природната околина и кога се работи за индустриски системи во овие наши времиња, делувањето на индустрискиот систем врз околината е со потенцирано значење кога станува збор за загрозување на природата и живите организми.<sup>19</sup>

Лидерството, исто така, претставува незаменлив дел од работната практика во денешните современи организации. Тоа е предуслов за остварување високопродуктивна работа, како на краток, така и на долг рок. Лидерството претставува способност за убедување на другите да се стремат кон одредена цел. Тоа е човечкиот фактор којшто ја мотивира и сврзува

---

<sup>18</sup> Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40, 534-559.

<sup>19</sup> Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111, 325-351.

групата. Лидерството е директно поврзано со довербата. Затоа, лидерството и етиката како феномени на општественото сознание заемно се надградуваат и надополнуваат.

## Лидерски стилови

Ефективниот лидер влијае на следбениците во саканиот начин да се постигнат посакуваните цели. Различни лидерски стилови имаат различно влијание на организациската ефикасност и нејзините перформанси. Трансформациското лидерство е силен индикатор на задоволството од работата и целокупното функционирање на организацијата. Во една студија беше заклучено дека организациските перформанси се под влијание на конкурентната и иновативна култура. Организациската култура е пак под влијание на стилот на лидерство и последователно, лидерскиот стил влијае врз организациските перформанси.

Сепак терминологијата е приближно еднаква кога станува збор за однесувањето на лидерот. Тоа е начинот на кој лидерот влијае на вработените. Постојат многу начини да се води и секој лидер има свој стил. Некои од повеќе вообичаени стилови вклучуваат автократски, бирократски, лидерство и *laissez-faire*. Во изминатите неколку децении експертите претрпеа револуција во тоа како да го дефинираат лидерството и какви се нивните ставови кон него. Тие од многу класичен автократски приод пристапија кон многу креативен, партиципативен приод. Па така беше утврдено дека сè што е старо не е лошо и секој нов пристап не носи нешто добро. Наместо тоа, различни стилови беа потребни за различни ситуации и секој лидер требаше да знае кога да покаже посебен пристап.<sup>20</sup>

### **Автократско лидерство**

Автократскиот стил на лидерство главниот фокус го има на шефот и преку овој лидерски стил лидерот ги има сите овластувања и одговорности. Тие сами одлучуваат и не се консултираат со вработените. Автократската работна средина речиси и нема никаква флексибилност, бидејќи лидерите

---

<sup>20</sup> Hougues, R., Ginnett, R., Curphy, G. J. (2006). Leadership (Fifth Edition). Mc Graw Hill publishing company (New Delhi).

донесуваат одлуки, ги доставуваат до своите потчинети и очекуваат брза имплементација. Гледано статистички, многу е мал процентот на фирми кои го применуваат и поддржуваат автократското раководство. Некои од најголемите поддржувачи на овој стил се Алберт Џ. Дуналп (Sunbeam Corporation) и Доналд Трамп (Trump Organization)<sup>21</sup>.

Овој стил на лидерство беше критикуван во изминативе 30 години и според некои студии беше утврдено дека организациите со многу автократски лидери можеби имаат поголем промет, но најчесто се изолирани од другите организации. Некои од главните карактеристики на автократските лидери се следните:

- Се служат со закани и казни за да влијаат на вработените;
- Не им веруваат на вработените;
- Сметаат дека ефективниот надзор може да се обезбеди само преку детални упатства и поригорозен пристап кон вработените.<sup>22</sup>

Дополнително, овој стил на лидерство не треба да се применува кога вработените стануваат напнати, уплашени или огорчени, кога очекуваат дека нивното мислење треба да се слуша и дека треба да бидат на некој начин дали директно или индиректно инволвирани во донесувањето на важни одлуки и кога има низок морал на однесување, висок промет и зачестени отсуства од работа.

Како некои од главните предности на автократскиот стил на лидерство може да се издвојат: добрата контрола, строго утврдени правила и насоки со кои членовите на групата знаат што и како треба да направат. Наспроти позитивните страни на овој стил на лидерство, како негативни можат да се издвојат: низок степен на доверба, помалку сопствена иницијатива (страв, омраза кон другите членови), мала самодоверба, висок степен на хиерархија, групите не се опуштени, способноста да се критикува е поголема, ривалство меѓу членовите во групата, талентите не се признаваат и не се промовираат.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup>Avery, G.C. (2004), *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*, Sage, London.

<sup>22</sup> Litterer, J. A. (1969). *Organizations: Structure and Behavior* (volume 1. Second Edition). John Wiley and sons (USA).

<sup>23</sup> Weiss, J. W. (2001). *Organizational Behavior and Change* (2nd Edition). South Western College.

## **Демократско лидерство**

За разлика од автократскиот стил, демократското лидерство се одликува со вклучување на вработените во донесување на одлуки. Иако демократскиот лидер ја има конечната одговорност, одговорноста е насочена и кај вработените, кои се овластени да ги одредуваат работните проекти. Имајќи предвид дека преку овој стил на лидерство комуникацијата се одвива нагоре и надолу. Токму затоа, гледано статистички, ова е еден од најпосакуваните лидерски стилови бидејќи подразбира праведност, компетентност, креативност, храброст и чесност<sup>24</sup>.

Според Андерсон, демократскиот лидер е оној кој ги донесува одлуките заедно со другите членови. Според него, демократското лидерство е поврзано со повисок морал и висока продуктивност, наспроти автократскиот стил кој се одликува со висока продуктивност и понизок морал. Демократското раководство е поврзано со зголемена продуктивност, задоволство, вклученост и посветеност на вработените. Сепак, некои од недостатоците се поврзани со времето кое е потребно за разговор со сите вработени, како и нивно вклучување во активностите, планирањето и носењето на одлуки. Како што беше забележано претходно, учеството е суштинска карактеристика на демократското раководство и идеалот на демократското раководство е пријателски, корисен и охрабрувачки за сите вработени. Исто така, погодно е да се споменат и некои од карактеристиките на демократскиот лидер, а тоа се: добар познавач, влијателен, стимулатор, поттикнувач, добар слушател и водач.<sup>25</sup>

## **Стратешки стил на лидерство**

Овој стил на лидерство вклучува лидер кој всушност е шеф на организацијата. Сепак, стратешкиот лидер не е ограничен само на оние кои се на врвот на организацијата. Стратешкиот лидер го исполнува просторот помеѓу потребата за нова можност и потребата за практичност и обично околу

---

<sup>24</sup> Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>25</sup> Lewin, K. (1965). The consequences of an authoritarian and democratic leadership. In A. W. Gouldner, *Studies in leadership: Leadership and democratic action* (pp. 409-417). New York: Russell & Russell.

55% од овој стил на лидерство вклучува стратегиско размислување.

### ***Трансформациско лидерство***

За разлика од другите лидерски стилови, овој стил на лидерство главно се фокусира на иницирање промени во организацијата, групите и слично. Овие лидери ги мотивираат вработените да сторат повеќе отколку што првично планирале и често дури и повеќе отколку што мислеле дека е можно. Тие поставуваат повеќе предизвикувачки очекувања и обично постигнуваат повисоки перформанси. Статистички, трансформациското лидерство има тенденција да има посветени и задоволни вработени, што е резултат на големата посветеност на лидерите.

### ***Крос-културно лидерство***

Оваа форма на лидерство обично постои таму каде што има различни култури во општеството. Организациите, обично меѓународните бараат лидери кои можат ефикасно да го приспособат своето лидерство во различни околности. Повеќето од раководствата во САД се крос-културни поради различните култури кои живеат и работат таму.

### ***Харизматично лидерство***

Во ова лидерство харизматичниот лидер ја манифестира својата револуционерна сила. Харизмата не значи чиста промена во однесувањето, тоа всушност вклучува трансформација на вредностите и верувањата на следбениците. Поради тоа, харизматичниот лидер се разликува од останатите лидери. Овие лидери се комуникатори кои се исклучително квалификувани во комуникацијата со луѓето на длабоко, емотивно ниво. Една од предностите на харизматичното водство е способноста на овие поединци да артикулираат возбудлива или привлечна визија. Тие имаат капацитет да поттикнат силни емоции и кај своите следбеници.<sup>26</sup> Покрај тоа, харизматичните лидери имаат посебна способност да ја десецираат и дешифрираат секоја неефикасност во рамките на една организација. Овие визионерски особини кои му се припишуваат на овој стил на лидерство често се резултат на критичко размислување, компилација на факти и изнаоѓање начини за решавање на

---

<sup>26</sup> Gardner W. & Avolio B. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 1: 32 - 58.



различни проблеми. Всушност, харизмата е суштински процес - интерфејс меѓу карактеристиките на харизматичниот лидер, групата што се води, нивната идентификација со нивниот лидер, нивните потреби и околностите кои бараат харизматичен лидер. Бидејќи се однесува на харизматичните карактеристики на лидерот, важноста е ставена на начинот на кој тие комуницираат со членовите на групата и нивната способност да стекнат доверба помеѓу следбениците и да ги инспирираат овие поединци да ги извршуваат нивните задачи. Како пример на успешни харизматични лидери можат да се земат Мартин Лутер Кинг, Мајка Тереза, Роналд Реган, Винстон Черчил и многу други.<sup>27</sup>

### ***Визионерско лидерство***

Оваа форма на лидерство вклучува лидери кои признаваат дека методите, чекорите и процесите на лидерство се изведуваат со и преку луѓе. Повеќето големи и успешни лидери ги имаат аспектите на визија во нив. Сепак, оние кои се високо визионерски се оние кои се сметаат за изложени на визионерско водство. Најдобрите лидери секогаш ќе ги трансформираат своите визији во реалности. Визионерските лидери, наспроти трансформационските, користат визија за нивната работа и ваквото лидерство е дефинирано како способност за создавање и артикулирање јасни визији што ѝ даваат цел и значење на организацијата. Овие лидери најпрво ја создаваат својата лична визија, потоа ја координираат и спојуваат во заедничка визија со своите колеги. Добрата комуникација е она што им овозможува на луѓето да дејствуваат, а кога тие не делуваат тоа е најчесто поради тоа што визијата не е јасно соопштена и вработените се обидуваат да разберат во која насока да одат, што ги прави уморни и неконцентрирани.<sup>28</sup>

Визионерските лидери градат доверба меѓу вработените, се однесуваат проопштествено и поседуваат организациски способности кои се неопходни за следбениците да го доградат своето знаење, вештини и способности, кои ќе им помогнат да ги остварат организациските цели. Неколку истражувања биле спроведени кои ги анализирале едни од најуспешните визионерски лидери кои

---

<sup>27</sup> Cogner J.A. & Kanungo R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.

<sup>28</sup> Brungardt, C.L. (1998), "The new face of leadership: implications for higher education", *Leadership Studies*, Fort Hays University, available at: [iscb@fhsu.edu](mailto:iscb@fhsu.edu) (accessed September 19, 2012).

биле одговорни за растот на успехот на нивните организации. Од овие студии било заклучено дека добро почитуваните лидери имаат способност да им ги пренесат мисиите и визиите на своите следбеници, а потоа ги инспирираат и ги поттикнуваат вработените да се вклучат и да извлечат награди од промената во организациската функција и раст. Визионерското раководство создава високо ниво на кохезија, посветеност, доверба, мотивација и подобрени перформанси во новите организации. Токму затоа, влијанието на ефективноста на лидерот може да се искористи за мерење на организациската ефикасност.<sup>29</sup>

## Функции на лидерството

Постојат различни функции на лидерство кои се од особена важност за животот и успехот на групата. Во која било група постојат клучни лидерски улоги кои треба да се извршат за да може групата добро да функционира. Понекогаш тие улоги се формално назначени за одредени лица, а понекогаш тие улоги се де факто од страна на членовите на групата. Кога клучните улоги не се доделени ниту претпоставени најчесто се јавува проблем.<sup>30</sup>

Во прилог се споменати неколку клучни лидерски улоги:

Лидерите се личности со изграден вредносен систем со трајни вредности, со што се одликуваат со јак фактички авторитет. Со тоа тие им служат како пример и инспиратор на вработените. Лидерите се луѓе кои имаат способност да влијаат врз останатите и да ги поттикнат вработените да ги извршуваат своите задачи успешно. Тие со своите дела и постапки на директен или индиректен начин влијаат врз однесувањето, размислувањето и емоциите на останатите членови во групата. Всушност, лидерите имаат свои следбеници, бидејќи без следбеници не постои лидер. Сепак за да се биде лидер потребно е тој човек да биде образован, енергичен, да има визија, да биде самосвесен, реален и објективен, да биде визионер и лесно да се адаптира на промени.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Gummer, B. (1997), "Organizational identity in a changing environment", *Administration in Social Work*, Vol. 21 Nos 3/4, pp. 169-187.

<sup>30</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2007). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

<sup>31</sup> Jago, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in theory and research*. *Management Science*, 28(3), 315-336.

Дополнително, од лидерите се очекува да извршат креативна функција за утврдување на целите и политиките на организацијата и да ги убедат подредените да работат во насока на остварување на целите. Останата лидерска функција на лидерот е да создаде и да формира организација во која секој вработен би имал своја функција која ќе соодветствува на неговите/нејзините лични способности, што би имало позитивно влијание врз целокупното делување на организацијата. Следната функција на лидерот е да преземе иницијатива да даде одговор на сите прашања кои се од интерес на групата. Лидерот треба да биде самоуверен и да не зависи од другите во донесувањето на важни одлуки. Лидерот постојано треба да се стреми да бара решенија за потенцијалните проблеми и да носи одлуки кои ќе го одразуваат оригиналното размислување. Важно е да се напомене, а и како што беше споменато претходно, помеѓу лидерот и менаџерот постои разлика. Токму поради таа разлика, лидерот треба да служи како врска помеѓу менаџментот и вработените и само во тие случаи би се покажал како ефикасен член од организацијата кој дејствува како вистински чувар на интересите на своите подредени.<sup>32</sup>

Исто така, лидерите претставуваат главен извор на мотивација на вработените. Тие се стремат да ги насочат вработените да размислуваат долгорочно и да ги насочат своите амбиции кон придонесување за напредок на компанијата. Како резултат на добриот труд, лидерите ги наградуваат своите подредени преку различни признанија, награди, бонуси и други бенефити. Притоа, неспорен е фактот дека лидерите служат како пример за вработените, а тоа е неопходна компонента за стимулирање на остварување позитивен ефект.<sup>33</sup> Сепак реалноста во која функционираат лидерите е многу поразлична од теоретскиот приказ на истата. Главна улога за одржување на работните активности во правилна насока претставува контролирањето на она што точно се случува во тимот. Земајќи предвид дека компаниите најчесто се изложени на ограничени ресурси и финансиски средства, контролата на истите е многу важен дел. Затоа лидерот мора да контролира што се случува и да се стреми да ги мотивира вработените да остваруваат максимални резултати од

---

<sup>32</sup> Lamb, L. F., McKee, K. B. (2004). *Applied Public Relations: Cases in Stakeholder Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Routledge.

<sup>33</sup> Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.

достапните ресурси.<sup>34</sup>

## Форми на лидерството

Во 1939 година група на истражувачи предводени од психологот Курт Левин решиле да идентификуваат различни форми на лидерство. Понатамошните истражувања идентификуваа повеќе видови на лидерство, но оваа рана студија беше столбот на кој понатаму се надградуваа различни теории. Во оваа студија се идентификувале три форми на лидерство, авторитарен, демократски и *laissez-fair* лидер.<sup>35</sup>

Авторитарните лидери, познати како автократски лидери, даваат јасни насоки за потребите кои треба да се направат, кога и како. Преку ваквата форма на лидерство постои јасна граница меѓу лидерот и следбениците и лидерите најчесто ги носат одлуките независно и без придонес од останатите членови на групата. Важно е да се спомене дека преку авторитарното лидерство одлучувањето е помалку креативно и вработените речиси немаат никакви ингеренции. Кога една организација го применува овој стил на лидерство обично тешко преминува во демократски стил, бидејќи авторитарните лидери се одликуваат со диктаторска, шефова и контролирачка функција. Ваквата форма на лидерство е најприменлива во ситуации каде што има малку време за групно одлучување и каде што лидерот има многу важна улога и без него организацијата не би функционирала на ист начин.<sup>36</sup>

Студијата на Левин откри дека партиципативното лидерство, познато како демократско, генерално е најпогодниот и најефикасниот лидерски стил. Овие лидери им нудат право на подредените да го кажат своето мислење и да бидат вклучени во одлуките кои се носат за организацијата. При ваквиот стил на лидерство, придонесите од страна на вработените се со многу повисок

---

<sup>34</sup> Rowe, W. G. (2007). *Cases in Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

<sup>35</sup> Liliانا Pedraja-Rejas, Emilio Rodríguez-Ponce and Juan Rodríguez-Ponce, Leadership styles and effectiveness: a study of small firms in Chile, *Interciencia*, 31(7), 500-504 (2006).

<sup>36</sup> Hsien-Che Lee and Yi-Wen Liu, Impacts of organizational innovation capability and leadership styles on innovation performance for electronics information industry in Taiwan, *Service Operations and Logistics and Informatics, IEEE/SOLI 2008, IEEE International Conference*, 1903-1907 (2008).

квалитет, а воедно и тие се позадоволни, организацијата ја чувствуваат како своја, ангажирани се во процесот и се повеќе мотивирани, а и креативни. Иако вклученоста на вработените е доста голема, сепак кога станува збор за носење на одлуки крајниот збор го има лидерот.<sup>37</sup>

Laissez-fair лидерство, исто така, познато како делегативно лидерство е таков лидерски стил во кој лидерите се слободни и им овозможуваат на членовите на групата да носат одлуки. Поради поголемата слобода која владее со овој лидерски стил, продуктивноста на членовите на групата е релативно ниска. Исто така, лидерите слабо ги насочуваат и упатуваат вработените како треба да се однесуваат и да ги завршат своите работни задачи. Бидејќи автономноста на членовите на групата е доста голема, од нив се очекува да ги обезбедат потребните алатки и ресурси и да најдат начини на решавање на проблемите. Притоа, ваквиот стил на лидерство е ефикасен и ефективен само во ситуации во кои членовите на групата се висококвалификувани, мотивирани и способни сами да работат без посредништво и контрола од други. Доколку членовите на групата немаат високо квалитетно знаење и познавање на работата, искуство и подготвеност да преземаат ризици за да ги исполнат работните задачи, последиците врз целокупното работење на фирмата не би биле најпозитивни. Исто така, важно е да се напомене дека некои луѓе не се добри во поставување на нивни сопствени рокови, во самомотивирање, управување со сопствени проекти и решавање на проблеми самостојно. Во такви ситуации, лесно може да се излезе од колосекот и патот што води до постигнување на целите.<sup>38</sup>

Според горекажаното може да се заклучи дека терминологијата за лидерските стилови е приближно еднаква на однесувањето на лидерот, односно тоа се согледува во начинот на кој тие се однесуваат со вработените. Во теоријата, како и во праксата постојат многу начини да се управува една организација и секој лидер применува свој стил на раководење. Како резултат, во изминатите неколку децении многу истражувачи и експерти од областа на

---

<sup>37</sup> Yafang Tsai, Shih-Wang Wu and Hsien-Jui Chung, The exploration of relationship between organizational culture and style of leadership, Service Systems and Service Management, ICSSSM 2009 6th International Conference, 585-590 (2009).

<sup>38</sup> Voon M. C. et al, The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia, International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2(1), 24-32 (2011).

лидерството претрпеле револуција во тоа како да го дефинираат лидерството и нивните ставови кон истото. Со текот на годините било утврдено дека секој постар теоретски приказ не може да се примени во реалноста или пак она што е ново не е секогаш попогодено за денешниот бизнис свет. Токму поради тоа, различни форми на лидерство почнале да се развиваат бидејќи различни ситуации налагале различен пристап и затоа секој водач треба да знае кога да примени одреден пристап.<sup>39</sup>

Неспорен е фактот дека постојат различни стилови на лидерство и сите имаат свои предности и недостатоци. Секој лидерски стил се применува онаму каде што би бил најадекватен. Тоа би значело дека за висококвалификувани и морално развиени луѓе демократскиот стил на лидерство би бил најсоодветен, додека пак за организации во кои луѓето имаат потреба да бидат водени, автократскиот стил на лидерство најмногу би одговарал. Праксата покажува дека е многу погрешно еден лидерски стил да се применува во различни ситуации. Имајќи предвид дека во денешно време секој вработен си ги знае своите права, се стремат да напредуваат на секое ниво и да постигнат успех, само добро квалификувана и влијателна личност може да управува со вработените и да ги насочува кон остварување на целите.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Bunmi Omolayo, Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria, Bangladesh e-Journal of Sociology, 4(2), July (2007).

<sup>40</sup> Hougues, R., Ginnett, R., Curphy, G. J. (2006). Leadership (Fifth Edition). Mc Graw Hill publishing company (New Delhi).

## ГЛАВА 2: Теории за лидерството

Во современата литература постојат многубројни објаснувања, дефиниции и теории за тоа што е лидер, како и за лидерството како поим. Сепак, според многу истражувачи и практичари се разви еден општ консензус дека лидерството претставува флексибилен развоен процес. Литературата за лидерството го поткрепува фактот дека теориите за лидерството се модифицирани со текот на времето и ниту една од нив не е целосно релевантна, бидејќи релевантноста зависи од контекстот во кој се применува.

Без разлика на стилот на лидерство кој се применува во практиката, од лидерите се бара висок степен на прецизност, ниво на доверба, чувствителност, грижа за вработените, како и техничка експертиза.

Од друга страна, пак, работната средина и културата, организациските закони и регулативи, организациските сложености, како и психосоцијалниот развој на вработените имаат големо влијание врз лидерскиот концепт<sup>41</sup>.

Генерално, иако постојат многубројни лидерски стилови, сите тие се базираат на едно исто, а тоа е начинот на однос меѓу лидерите и вработените. Бидејќи сите организации се разликуваат една од друга, не може да се донесе генерален заклучок за тоа кој лидерски стил е најдобар, сè зависи од потребите на позицијата и од карактерот на конкретната ситуација.<sup>42</sup>

Лидерството е од клучно значење во промена на деловното опкружување, каде што малите и средни компании работат, па дури и во случаи кога промените се засилени со трансформација на целата економија, како во случајот кога социјалистичките земји го променија својот стил на управување. Исто така, малите и средни претпријатија не можат да ги градат своите предности над поголемите компании врз основа на ресурсите. Нивната конкуренција и предност лежи во флексибилноста и приспособувањето кон потребите на пазарот и потрошувачите. Токму поради тоа, за приспособување на ваквите промени од лидерите најчесто се бара имплементирање на

---

<sup>41</sup>Zakeer Ahmed Khan, et al. (2016) 'Leadership Theories and Styles: A Literature Review'. Vol. 16

<sup>42</sup> Harris, M. C. (1998). Value Leadership. Asoke K. Ghosh (New Delhi).

трансформациско лидерство<sup>43</sup>.

Во овој дел ќе се истакнат примери за различни типови за лидерство од теориите на лидерството. Целта на овој дел е да се обезбеди поширок преглед на различни видови на теориите за лидерство и начинот на кој секоја теорија се објаснува и преку која се интерпретира лидерското однесување и ефективност. Со тоа ќе се даде поширока позадина во контекст на оваа област, бидејќи главната цел е да се анализира лидерското однесување и да се демонстрира како лидерството влијае врз дејствувањето на организацијата<sup>44</sup>.

## 2.1. Теорија на карактерни црти

Теоријата на *карактерни црти* поаѓа од личните карактеристики на лидерот. Видот на карактерните особини опфатени во теориите за лидерството вклучуваат личност, способност, мотивација, моќ и потреби. Според Geddes & Grosset, карактерните црти можат да се дефинираат како својствена карактеристика на личноста, додека компетенцијата може да се дефинира како способност на една личност. Во претходните теории за лидерството, фокусот бил повеќе кон вродените својства на лидерите, а во фокусот на поновото лидерство се лидерските способности и однесување. Можна причина за оваа промена во фокусот може да биде фактот што однесувањето може да трпи промени, додека пак вродените карактеристики на едно лице тешко се менуваат<sup>45</sup>.

### ***Теорија на мотивација за постигнување***

Теоријата за мотивацијата за постигнување на Дејвид Меклеланд се обидува да објасни и да предвиди однесување и перформанси врз основа на потребите на лицето за постигнување моќ и припадност. Дејвид Меклеланд својата теорија ја развил во 40-тите години на минатиот век. Тој верувал дека секој има потреба и дека нашите потреби се главниот мотивирачки фактор за задоволување на истите. Токму затоа нашето однесување е мотивирано од нашите потреби. Тој понатаму тврди дека потребите се базираат на личноста и се развиваат како што комуницираме со животната средина. Сите луѓе ја

---

<sup>43</sup> İnandı, Y., Uzun, A., Yeşil, H. 2016. The relationship between the principals' leadership styles and their efficacy in change management. J. Educ. Sci. Res. 6, 1.

<sup>44</sup> Ololube, N. P. (2013). Educational Management, Planning and Supervision: Model for Effective Implementation. Owerri: Springfield Publishers.

<sup>45</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2007). Organization Behaviour and Management. New York: McGraw-Hill Irwin.



доживуваат потребата за постигнување моќ и припадност, но до различни степени. Некои од овие три потреби имаат тенденција да бидат доминантни во секој од нас и го мотивираат нашето однесување<sup>46</sup>.

Потребите според Меклеланд може да се опишат на следниов начин<sup>47</sup>:

- ***Потреба за постигнување***

Според Меклеланд ова е несвесна загриженост за извонредност во достигнувања преку индивидуални напори. Оние со силна потреба за достигнувања имаат тенденција да поседуваат поголема внатрешна контрола, самодоверба и високи енергетски особини. Овие луѓе преземаат поголеми одговорности кон решавање на проблемите и се ориентираат кон целта и остварување на претходно поставените умерени, реални и остварливи цели. Тие бараат предизвик, извонредност и индивидуалност и имаат тенденција да преземаат пресметани, умерени ризици. Оние со голема потреба за постигнување размислуваат за начините за подобрување на работните перформанси и за тоа како да се постигне нешто необично или важно и да постигнат поголем успех во кариерата. Истражувањата на McClelland во 1960 година покажале дека само околу 10 проценти од населението во САД има силна доминантна потреба за постигнување. Според Sprangler и Woyske во 1960 год., постојат докази за корелација помеѓу степенот на достигнување и високите перформанси кај општата популација, но не неопходно за ефикасност на лидерите. Луѓето со голема потреба за постигнување имаат тенденција да уживаат во позициите на претприемачкиот тип.

Според Меклеланд, 1985 год., добрите лидери обично имаат само умерена потреба за постигнување. Тие имаат тенденција да имаат висока енергија, самодоверба, отвореност, искуство и се доста совесни.<sup>48</sup>

- ***Потребата од моќ***

Според Меклеланд, потребата за моќ е несвесна потреба да се влијае на другите и да се бараат позиции на авторитет. Оние со силна потреба за моќ поседуваат особини за доминација и имаат тенденција да бидат

---

<sup>46</sup> Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P.M. (1995). Management: Challenges in the 21st century. New York, USA: West Publishing.

<sup>47</sup> Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P.M. (1995). Management: Challenges in the 21st century. New York, USA: West Publishing.

<sup>48</sup> Bryman, A. (1986). Leadership and Organizations. Routledge and Kegan Paul (London).

посамоуверени. Тие имаат тенденција да контролираат различни ситуации, обидувајќи се да влијаат или да ги контролираат другите. Тие ја отфрлаат идејата за губење и се подготвени да се соочат со другите и најобично се карактеризираат со позиции на авторитет и статус на моќ.

Според Николсон, луѓето со силна потреба за моќ имаат тенденција да бидат амбициозни и имаат помала потреба за припадност. Тие се повеќе загрижени да си го следат својот сопствен пат, на пример, да влијаат на другите, отколку да се грижат за мислењето на другите. Тие имаат тенденција да ја сметаат моќта и политиката од суштинско значење за успешно лидерство<sup>49</sup>.

Според Меклеланд, моќта е од суштинско значење за лидерите, бидејќи да бидат успешни лидерите мора да сакаат да бидат одговорни и да уживаат во водечката улога. Лидерите треба да влијаат на нивните следбеници, врсници и раководители на повисоко ниво<sup>50</sup>.

- ***Потреба за припадност***

Според Меклеланд, потребата за припадност е несвесната загриженост за развој, одржување и обновување блиски лични односи. Луѓето со силна потреба за припадност има тенденција да бидат сочувствителни кон другите, бараат блиски односи и поврзаност со другите, имаат потреба да бидат сакани и уживаат во широк спектар на социјални активности. Токму затоа се приклучуваат кон различни групи и организации и многу често размислуваат за пријателите и односите со другите луѓе. Најчестите професии на овие луѓе се работа како просветни лица, управување со човечки ресурси, како и други професии кои вклучуваат поддршка. Според Николсон, ваквите луѓе се позагрижени за тоа што другите мислат за нив, отколку да размислуваат како на пример тие би влијаеле врз другите. Тие имаат ниска потреба за моќ и затоа ги избегнуваат улогите и позициите на менаџментот, бидејќи тие сакаат да бидат видени како еден од групата наместо како нејзин водач.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Oladipo K. S., Jamilah O., Abdul daud S., Jeffery L. D. and Salami D. K., Review of leadership theories and Organizational performances, International Business Management Journal, 7(1), 50-54 (2013).

<sup>50</sup> Nahavandi A., The art and science of leadership, 3rd ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall (2002).

<sup>51</sup> Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. Organizational Dynamics, 29 (4), 18–33.

Лидерите со голема потреба за припадност имаат тенденција да имаат помала потреба за власт и затоа може да бидат неодлучни во нивните одлуки и потешко влијаат врз следбениците кога би требало да се исполни некоја задача или да се спроведат некои промени. Меклеланд понатаму ја идентификуваше моќта како ниту добра, ниту лоша. За моќ може да се користи личната корист на сметка на другите, на пример, персонализирана моќ, или може да се користи за да им помогне на себеси и на другите, на пример, на социјализирана моќ.<sup>52</sup>

### **Теорија X и теорија Y**

Даглас Мекгрегор ги класифицирал ставовите или системите на верување, како теорија X и теорија Y. Теорија X и теорија Y ги објаснуваат и предвидуваат лидерското однесување и перформансите врз основа на ставот на лидерот кон следбениците.

Според теорија X на вработените не им се допаѓа работата и мора да бидат почесто внимателно надгледувани со цел да ги извршуваат задачите.

Според теоријата Y вработените сакаат да работат и не треба почесто да се надгледуваат со цел да ги извршуваат задачите, но сепак потребно е и присуство меѓу нив. Менаџерите со ставовите на теоријата Y имаат тенденција да имаат позитивен оптимистички став кон вработените и да покажат партиципативен стил на лидерство, базиран на внатрешна мотивација и награди. Во 1966 година, кога Мекгрегор ја објави својата теорија X и теорија Y, повеќето менаџери ја прифатиле теоријата X. Потоа со развојот на информатичката технологија, културата на однесување и саморазбирањето на припадноста на вработените во работните средини, повеќето менаџери почнаа да користат повеќе партиципативен стил на лидерство и токму поради тоа ја преферираат теоријата Y<sup>53</sup>.

Во една студија на повеќе од 12.000 менаџери која го истражувала односот помеѓу менаџерските достигнувања и односот кон вработените е констатирано дека менаџерите со ставот на теоријата Y се покажале подобри

---

<sup>52</sup> House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, (pp. 81–107). San Diego, CA: Academic Press.

<sup>53</sup> Jenab, K., & Staub, S. (2012). Analyzing Management Style and Successful Implementation of Six Sigma. *International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS)*, 3(3), 13-23. doi:10.4018/jsds.2012070102

во постигнувањето на целите на организацијата и искористување на потенцијалот на вработените. Оние кои ја поддржувале теоријата X покажале пониски постигнувања.<sup>54</sup>

- **Резултати од истражувања на теориите на карактерни црти**

Многу научници, меѓу кои Де Ведер и Алигер во 1988 г.; Ман во 1959 г.; Стогдил во 1948 г., 1974 г. итн. направиле истражувања за теориите на карактерни црти<sup>55</sup>.

Во својот прв преглед, Стогдил во 1948 г. ги испитал резултатите од 124 особини помеѓу лидерите и нелидерите. Резултатите покажале дека лидер е некој кој стекнува статус преку активно учество и демонстрација на способност да ги олесни напорите на групата во остварувањето на своите цели. *Преферираните* особини поврзани со улогата на лидер вклучуваат: интелигенција, будност за потребите на другите, разбирање на задачата, иницијатива и истрајност во справувањето со проблемите, самодовербата, како и желбата да се прифати одговорност и заземаат позиција на доминација и контрола.

Во случај на преферирање на одредени особини, како доминација и интелигенција, се појавиле некои негативни корелации, што упатуваат на нелинеарна врска.

И покрај доказите дека лидерите имаат тенденција да се разликуваат од нелидерите во однос на одредени особини, Стогдил открил дека резултатите значително варираат од ситуацијата до ситуација. Во неколку студии кои ги мерат ситуационите фактори постоеле докази дека важноста на секоја особина зависи од ситуацијата. Во својата книга, објавена во 1974 година, Стогдил разгледал 163 студии спроведени во периодот од 1949 до 1970 година.

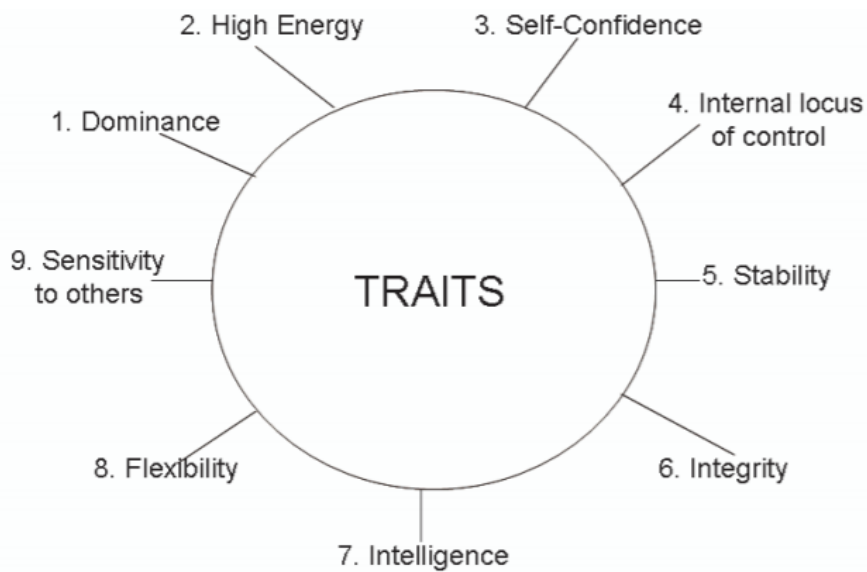
Според истражувањата на Хаус и Адита во 1997 г., постојат некои особини според кои ги разликуваат лидерите едни од други. Оттука, теоријата на особините има некое тврдење за универзалност. За теоријата да биде навистина универзална, сите лидери ќе треба да имаат исти карактеристики

---

<sup>54</sup> Justin L. Davis, R. Greg Bell, G. Tyge Payne, Patrick M. Kreiser, (2010), "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power", American Journal of Business, Vol. 25 Iss: 2 pp. 41 54.

<sup>55</sup> Ryan, J. C. & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model, Journal of Business Research, 66, 2116 – 2129.

кои како поистакнати се прикажани на слика 1.



Слика 1. Лидерски особини (карактеристики)

Слика 1. Leadership Traits (Characteristics)

Сепак, се чини дека не постои една листа на особини прифатени од сите истражувачи. Листа на лидерски особини идентификувани од различни истражувачи иако се прикажана на претходната слика, повторно нагласуваме дека истата, може да биде многу поширока.

- **Доминација**

Според истражувањата на Лорд, Де Ведер и Аллигер во 1986 год., успешните водачи сакаат да преземат одговорност. Сепак, тие не контролираат претерано, ниту пак користат заплашувачки стил.

Доминантната особина влијае врз раководството и управувањето, затоа тие треба да бидат умерени во својот однос кон вработените за да можат да бидат и ефективни менаџери<sup>56</sup>.

- **Висока енергија**

Бас во своите истражувања во 1990 год. истакнува дека лидерите се одликуваат со висока енергија и работат напорно за да ги постигнат поставените цели. Лидерите со висока енергија исто така имаат тенденција да поседуваат издржливост и добро да го толерираат стресот. Лидерите

<sup>56</sup> Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32.

исполнети со високи енергии обично се ентузијастички и не ја губат надежта лесно. Сепак, тие не може да се сметаат за нервозни, бидејќи имаат тенденција да имаат висока толеранција за фрустрација, бидејќи тие се стремат да ги надминат пречките преку подготовка и разбирање на другите.<sup>57</sup>

- **Самодоверба**

Според истражувањата на Хаус и Бас во 1979 год., се констатира дека самодовербата покажува дали лидерот има доверба во неговата пресуда, во донесување на одлуки, идеи и кои се неговите умствени способности. Лидерите кои имаат доверба во своите способности имаат тенденција да ја негуваат довербата меѓу и со вработените. Преку својата самодоверба успеваат да остават позитивно влијание врз работната средина.<sup>58</sup>

- **Контрола**

Според Бас, контролата се однесува на тоа до кој степен лидерите сметаат дека имаат самоконтрола врз нивното однесување и контрола на тоа што се случува околу нив. Некои сметаат дека немаат контрола врз нивната „судбина“ и поради тоа нивното однесување не е поврзано со нивните перформанси. Други пак сметаат дека во нивни раце лежи контролата врз нивната „судбина“ и дека нивното однесување директно влијае врз нивните перформанси. Ваквите лидери ја преземаат одговорноста за тоа кои се тие, за нивното однесување, како и за перформансите на организацијата.<sup>59</sup>

- **Стабилност**

Според Хауард и Бреј, лидерите кои покажуваат висок степен на стабилност се емоционално сигурни во себе, имаат високо ниво на самосвест и желба да се подобрат, постигнуваат повеќе од оние кои не го прават тоа. Стабилните лидери имаат тенденција да имаат добро разбирање на сопствените сили и слабости и тие се ориентирани кон самоподобрување наместо да бидат дефанзивни.<sup>60</sup>

- **Интегритет**

---

<sup>57</sup> Ekvall, G., & Arvonen, K. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17–26.

<sup>58</sup> Feidler, F., & House, R. (Eds.). (1994). *Leadership theory and research: A report of progress*.

<sup>59</sup> Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

<sup>60</sup> Jung, D.I. (2001): Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13:185-195.

Според Кокс и Купер, интегритетот се однесува на чесно и етичко однесување кое е карактеристика на луѓе кои се доверливи. Доверливоста е важен фактор за бизнис успех. Доверливите односи се во срцето на профитабилноста и одржливоста во глобалната економија базирана на знаење.<sup>61</sup>

- **Интелигенција**

Добрите лидери обично имаат наредена интелигенција. Разузнавањето се однесува на когнитивната способност да размислуваат критички, да решат проблеми и да донесуваат одлуки. Сепак, интуицијата, исто така, се нарекува скриена интелигенција и е исто толку важна и за лидерскиот успех.

- **Флексибилност**

Според Заккаро, Фотианд и Кени, флексибилноста се однесува на способноста да се приспособи во различни ситуации. Лидерите мора да бидат способни да се приспособат на брзите промени во бизнис светот. Без флексибилност, лидерите ќе бидат успешни само во ситуации кои ќе одговараат на нивниот стил на лидерство. Ефективните лидери имаат тенденција да бидат флексибилни и да се приспособат на различни ситуации.<sup>62</sup>

- **Чувствителност кон другите**

Сензитивноста кон другите се однесува на разбирање на членовите како поединци, кои се нивните ставови и како најдобро да комуницираат со нив и како да влијаат врз нив. За да бидеме чувствителни на другите, потребно е сочувство, способност, ставите се во позиција на друга личност за да ги видите работите од друга гледна точка. Во денешната глобална економија компаниите бараат лидери кои ги третираат луѓето како вредни средства.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-286.

<sup>62</sup> Simons, R., 2000. *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

<sup>63</sup> Perkins, L.D., 2010. *Nurse Managers Transform Nursing : A Study Of Leadership Behaviors And The Relationship To Leadership Training And Employee Satisfaction*, A Dissertation For The Degree Doctor Of Philosophy, Capella University.

## Бихејвиористички теории

Овие теории за лидерството одат во правец на идентификување на однесувањето на лидерите и притоа се класифицирани во три лидерски стилови: *автократски*, *демократски* и *либерален стил*. Во контекст на поврзување на менаџментот на човечки ресурси со стилот на лидерство, под кој се подразбира избор на мерки кои влијаат врз вработените и нивната мотивација за остварување на целите на организацијата, мора да се има предвид кој стил на лидерство најдобро би одговарал на организацијата. Претходно споменатите лидерски стилови имаат особено голема разлика меѓу нив и главно се разликуваат во начинот на кој лидерите ги поставуваат организациските насоки за развој, изработуваат, извршуваат планови и комуницираат со подредените.<sup>64</sup>

- **Автократски**

Автократските лидери сами донесуваат витални одлуки, претпочитаат да воспостават строги прописи и контрола, се стремат да останат формални и професионални со нивните подредени. Овој стил на лидерство не вградува менталитет за учење и не се консултира со вработените, што може да предизвика пропуштање на можностите и потценување на ризиците.

Сепак, автократското раководство не се одликува само со лоши атрибути. Ваквите лидери им даваат на своите подредени јасни и кратки инструкции што да прават и како да ги извршат дадените задачи. Ова помага во ефикасно извршување на дадените задачи, во решавање на идентификуваните проблеми, особено кога целите и роковите се јасно поставени и времето е критичен фактор<sup>65</sup>. Сепак, за жал, во помалите бизниси автократскиот стил на лидерство се користи многу почесто од демократскиот. Тоа е несакана ситуација, бидејќи интелектуалната стимулација е од суштинско значење за МСП (за малите и средни претпријатија), каде што лидерите имаат поблизок контакт со сите вработени и можат ефикасно да го охрабрат нивното

---

<sup>64</sup> Dessler, G. & Starke, F. A. (2004). *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders* (2nd ed.). Toronto, Ontario: Pearson Education Canada Inc.

<sup>65</sup> Sauer, S.J. 2011. Taking the reins: the effects of new leader status and leadership style on team performance. *J. Appl. Psychol.* 96, 3.



креативно размислување и имплементирање на иновативни идеи. Покрај тоа, малите и средните претпријатија не се оптоварени со формализирани структури и процедури кои често се типични за големите организации. Затоа тие можат да се фокусираат на нестандартни решенија кои нудат подобро приспособување на деловното опкружување. Тимското работење во мали групи, каде што поединечните членови стануваат поблиску еден до друг, ги предизвикува вработените да се чувствуваат посветени на извршување на задачите бидејќи нивниот труд може да биде лесно забележан и ценет.<sup>66</sup>

- **Демократски**

Демократските лидери ги вклучуваат вработените во дискусија за бизнис активностите и перспективи и се консултираат со нив за постојаните, како и потенцијалните проблеми. Како резултат на тоа, вработените се посветени на нивната работа и се стремат да бидат повеќе креативни како резултат на укажаната доверба. Исто така, демократскиот стил го стимулира и квалитетот на однесување. Од друга страна, демократското раководство има голем недостаток, бидејќи демократските лидери се најпогодни за развивање на високомотивирани, но помали тимови, што е добра опција за мали и средни компании, но не и големи<sup>67</sup>.

- **Либерален стил**

Под либерален стил се подразбира Laissez-fair стилот, кој може да се дефинира како лидерски стил кој им остава простор на вработените да се однесуваат слободно, да го работат тоа што го сакаат и во различни ситуации да постапуваат по нивна волја, секако сè додека е во интерес на организацијата. Иако вработените уживаат голема слобода во работењето, сепак постојат одредени правила и норми кои им ја ограничуваат таа слобода, затоа овој лидерски стил е најпогоден при тимска работа и изработка на проекти.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Rukmani, K., Ramesh, M. & Jayakrishnan, J., 2010. Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), pp. 365-369.

<sup>67</sup> Fiaz, M., Qin S., Ikram, A., Saqib, A. 2017. Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. *J. Dev. Areas*. 51, 4 (Fall 2017), 143-156.

<sup>68</sup> Keynes, J.M. (1926), *Das Ende des Laissez-Faire, Ideen zur Verbindung von Privat- und Gemeinwirtschaft*, München und Leipzig, Duncker & Humblot.

Земајќи ги предвид карактеристиките на лидерските стилови објаснети погоре, во реалноста многу е тешко да се одбере еден стил кој би бил најпогоден. Лидерскиот стил кој би се применил најмногу зависи од големината на претпријатието, бројот на вработени, како и бизнис моделот на компанијата. Иако повеќето компании ги преферираат демократскиот и партиципативниот стил, во одредени ситуации и авторитативниот укажува подобри карактеристики. Притоа, за организации кои вработуваат над 50 вработени, а тоа се средните и големите компании, се преферира работна средина во која предност има тимската работа, вработените имаат поголема слобода на искажување на своето мислење и каде што нивното искуство, знаење и способност играат голема улога во одлучувањето.<sup>69</sup>

Повеќето лидери сами го одбираат стилот на раководење, но сепак тоа не значи дека тој одреден стил треба да се применува континуирано. Всушност, од околностите во кои се наоѓа претпријатието лидерот треба да одлучи кој стил најмногу би одговарал на големината на претпријатието, на луѓето со кои работи, а не кој стил тој го преферира. Во вакви ситуации, а и во време кога бизнис светот е постојано подложен на промени, од успешните лидери се бара да бидат ефикасни водачи, менаџери, мотиватори и решавачи на проблеми. Затоа, ефикасен менаџер и лидер е оној кој успева да изгради компанија со квалитетен систем на работење, морални и етички вредности кај вработените, постапува и се однесува коректно спрема тимот и сите кои му се подредени.<sup>70</sup> Исто така, добрите лидери се карактеризираат со големо познавање од повеќе области, подготвени се да одговорат на сите предизвици и да пронајдат начин да ги решат проблемите пред кои се изложени вработените, како и целата организација. Ваквите лидери се стремат постојано да се надградуваат и да го усовршуваат своето знаење, да работат на градење на силни врски со вработените, да се стремат да ги запознаат добро соработниците, да наоѓаат начини да ги вклучат несебично во донесувањето на важни работни одлуки, како и да им дадат простор да унапредуваат, што подоцна позитивно би влијаело врз организацијата. Покрај овие особености,

---

<sup>69</sup> Lenel, H.A. 1989: Evolution of the social market economy. In Peacock A. and Willgerodt, H., editors, German neo-liberals and the social market economy, London: Macmillan, 16–39.

<sup>70</sup> Mauro, J.A and Mauro, N.J (1999) "The deming leadership method: a behavioral and technical approach, Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 6, No.4, pp 37-44.

ефикасните лидери се карактеризираат со тоа што се секогаш реални, праведни, флексибилни, отворени се и се залагаат да најдат различни начини за решавање на проблемите, придонесуваат за ефективно и ефикасно работење на организацијата, достоини и доследни се на својата професија. Добрите лидери имаат голема гордост и чест и комбинацијата на овие две карактеристики го прават да биде пример за вработените.<sup>71</sup>

Подолу се прикажани и некои други особености на ефикасните лидери-менаџери:

- Не се склони на навреди и критики, туку се стремат да им укажат на грешките на вработените и да најдат начин да ги исправат и да создадат подобра работна атмосфера врз база на пријателство, соработка и тимски дух;
- Ги стимулираат добрите вработени преку награди, пофалби, бонуси, унапредување;
- Ги прифаќаат сопствените грешки, работат на исправање на истите и прифаќаат критики;
- Имаат чувство за емпатија со соживување со вработените и постојано се залагаат да им помогнат да се унапредуваат;
- Не се егоистични, егоцентрични, самозаљубени, при што прифаќаат критики, како и пофалби кога треба;
- Секогаш се сталожени, смирени, полни со самодоверба и енергија кога станува збор за извршување на задачите;
- Способни се и снаодливи да се приспособат и во брзо променливите ситуации;
- Чувствуваат голема љубов и посветеност кон работата;
- Одговорни се и објективни кога станува збор за носење на сериозни одлуки;
- Ги ценат правата на вработените, нивните желби и слобода на изразување;
- Ги ценат вработените, како и сите останати од екстерното опкружување кои се реални, добронамерни и ферски тимски играчи;

---

<sup>71</sup> Luria, G. (2008) "Controlling for quality: climate, leadership and behavior", Quality Management Journal, Vol. 15, Issue 1, pp 27-40.

- Свесни се дека организацијата не ја прави еден човек, туку збир на повеќе луѓе кои работат сплотено заедно.<sup>72</sup>

Земајќи ги предвид овие карактеристики на добрите и ефикасни лидери, секоја организација треба да се залага да ги оствари своите долгорочни цели преку насоките и раководството упатено од страна на лидери кои се сигурни во себе, амбициозни, чесни, способни, прагматични и реални.<sup>73</sup> Сепак лидерскиот стил кој ќе го употребува лидерот најмногу ќе зависи од:

- Вредносниот систем на човекот кој ја раководи организацијата;
- Големината на организацијата;
- Особините, карактерот и способностите на вработените;
- Видот на работата и секторот во кој се делува;
- Надворешното и внатрешното опкружување на фирмата;
- Други карактеристики: финансиската состојба на компанијата, меѓучовечките односи, соработката со други фирми итн.<sup>74</sup>

## Современи пристапи кон лидерството

Глобализацијата, технологијата, постоењето на мултинационални претпријатија кои дејствуваат во повеќе гранки се фактори кои имаат големо влијание врз промената на начинот на кој претпријатијата функционираат. Зголемената пазарна конкурентност претставува предизвик за фирмите, а нивниот опстанок е директно поврзан со тоа колку тие се подготвени да одговорат на промените.

За успешно функционирање е потребен лидер кој ќе успее најдобро да ги задоволи потребите на претпријатието. За да можат да одговорат на наметнатите предизвици, лидерите можат да употребат некои од следните концепти на лидерството: трансакциско, трансформациско, харизматично,

---

<sup>72</sup> Juran, J.M, Bigliuzzi, M, Mirandola, R, Spaans, C, Dunuad, M. (1995) "A history of managing for quality", Quality Progress, Vol.28, No.8, pp 125-129.

<sup>73</sup> Kouzes, J.M and Posner, B.Z. (2002) The Leadership Challenge.

<sup>74</sup> Horner, M (1997) Leadership theory: past, present and future, Team Performance Management, Vol. 3, No. 4, pp 270-287.

етичко (морално), емоционално, онлајн (виртуелно) и меѓукултурно лидерство.<sup>75</sup>

- **Трансакциско лидерство**

Трансакциските лидери секогаш се подготвени да дадат нешто за возврат доколку вработените успешно ги следат. Всушност, овие лидери тоа го прават преку покачување на плата, унапредување, давање на нови одговорности или преку промена на должностите. Трансакциските лидери понекогаш ги покажуваат истите карактеристики и однесувања како на харизматичните лидери и се покажуваат како доста ефикасни во создавањето на мотивирани работници, што е доста корисно за една организација. Трансакциското лидерство е првенствено пасивно, но целта на овој лидерски стил е да се утврдат критериуми за наградување на следбениците и одржување на статус кво. Овие лидери функционираат во насока на остварување на целите и градење на стратегии за како да се остварат тие цели и да се пронајдат начини на решавање на постоечките, а и потенцијалните проблеми.<sup>76</sup> Ма Јун или попознат како Џек Ма, извршен претседател на Алибаба Груп Холдинг и еден од најдобрите примери на трансакциски лидер. Тој е коосновач и извршен директор на групата Алибаба, мултинационален, технолошки конгломерат. Од март 2018 г. тој е еден од најбогатите луѓе во Кина, а воедно и во светот.<sup>77</sup>

- **Трансформациско лидерство**

Трансформацискиот лидер е оној кој ги стимулира и инспирира вработените ефективно и ефикасно да ги извршат своите обврски. Овие лидери обрнуваат посебно внимание на развојните потреби на секој вработен како посебна индивидуа и ги инспирираат да вложат дополнителни напори за постигнување на групните цели. Трансформациските лидери користат знаење, експертиза и визија што им помага да ги променат оние околу нив на начин што прави вработените да се чувствуваат силно поврзани со организацијата. Овие

---

<sup>75</sup> Latham, J. R. (2014). Leadership for quality and innovation: Challenges, theories, and a framework for future research. *Quality Management Journal*, 21(1), 11–15.

<sup>76</sup> Vigoda-Gadot, E., 2012. Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *American Journal of Business and Management*, 36(5), pp. 661- 683.

<sup>77</sup> Germano, M. (2010). Leadership Style and Organizational Impact. [Web log]. Retrieved from <http://alapa.org/newsletter/2010/06/08/spotlight/Page>

лидери претставуваат најдобра форма на лидерство, бидејќи на вработените им даваат шанса да се променат на подобро и да се развиваат во насока што ќе придонесе за доброто на целиот тим. Бил Гејтс, основачот на Мајкрософт, е пример за трансформациски лидер кој успеа да создаде организација која стана број еден и пример за останатите фирми во областа на технологијата.<sup>78</sup>

- **Харизматично лидерство**

Терминот харизма произлегува од грчкиот збор *подарок* (Божја дарба). Во социјалните и политичките науки терминот харизма се користи за да се опишат лидерите кои имаат длабок и исклучителен ефект врз вработените, особено кога тие се наоѓаат во неволја или во таква ситуација каде што само лидерот е квалификуван доволно за да ја промени ситуацијата на подобро. Ваквите лидери создаваат чувство на лојалност и посветеност спрема вработените.

Социологот Макс Вебер го применил концептот на харизма кон раководните контексти преку предлагање на три вида општествени авторитети: традиционални, рационално-правни и харизматични. Разликата помеѓу овие три форми на авторитет е дека харизматичниот не е заснован на легитимитет од правилата, закони или титули (за разлика од останатите две форми), туку на карактерот на лидерот и неговата харизма. Така Вебер предложил дека харизматичните лидери се способни да воведат промени кои ќе го иновираат општеството, способни се да предложат револуционерна визија за иднината и имаат тенденција да создадат силни врски со подредените. Според Вебер, овие лидери секогаш се адекватни во време на криза, кога основните вредности, институциите и легитимноста на организацијата се доведуваат во прашање. Ова рано гледиште на харизматичното лидерство има силно влијание врз начинот на кој овој стил на лидерство се анализираше до денденес<sup>79</sup>.

Хаус предложил голем број хипотези преку кои може да се тестираат и објаснат способностите на харизматичните лидери да се приспособат на

---

<sup>78</sup> Odumeru, J.A. & Ifeanyi, G.O. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*. 2(2). 355-361. Retrieved from <http://irmbrjournal.com>

<sup>79</sup> Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4), 146-158.

различни ситуации. Тој предложил неколку тези кои ги опишуваат карактеристиките на харизматичните лидери (во контраст со нехаризматичните) во комплексни организации:

1) Харизматичните лидери се доминантни и самоуверени, тие имаат потреба да влијаат врз организацијата и исто така имаат силно убедување во моралната праведност на нивните верувања;

2) Харизматичните лидери имаат тенденција да покажат одредени однесувања за да создадат впечаток на компетентност и успех;

3) Харизматичните лидери имаат поголема веројатност да ги артикулираат идеолошките цели отколку лидерите кои не се харизматични;

4) Лидери кои имаат добра комуникација со вработените и влијаат врз зголемување на нивната самодоверба;

5) Харизматичните лидери имаат поголема веројатност да се вклучат во однесување што предизвикува создавање мотиви релевантни за остварување на мисијата;

6) Да се биде харизматичен лидер е неопходно улогите на следбениците да бидат дефинирани во идеолошки услови кои ним им се допаѓаат.

Накратко, овие карактеристики укажуваат на тоа дека харизматичните лидери имаат високо ниво на самодоверба, доминантни се, имаат потреба да влијаат на другите и имаат силно убедување во врска со интегритетот на нивните верувања. Дополнително, харизматичните лидери ја артикулираат идеолошката визија за подобра иднина базирана на социјалните придонеси и моралните вредности на вработените (на пример, мир, слобода, човекови права итн.).<sup>80</sup>

Харизматичните лидери се оние кои имаат јасна цел и визија за она што сакаат да го остварат, подготвени се да ризикуваат и да се впуштат во ситуации кои се непредвидливи. Овие лидери се подготвени да ги насочат вработените кон остварување на целта, да работат под висок ризик и во стресна околина. Врз основа на факторите кои влијаат на современото лидерство, а тоа се карактеристиките на задачата, особините на вработените и организациската култура, во теоријата за лидерството се разликуваат четири

---

<sup>80</sup>Rui Gomes (2005) 'Transformational Leadership: Theory, Research and Application to Sports'.

типа на лидерство: Фидлеров модел, Херси-Бланшаров модел, Хаусов модел и Врум-Јагов модел.<sup>81</sup>

- **Фидлеров модел на лидерство**

Фидлеровиот модел се појавил како одговор на ограничувањата во двете главни прашања фокусирани на студијата за лидерството, а тоа се: кои се факторите што ја прават една личност да биде лидер и кои се особините што една личност ја прават ефективен лидер. Двата главни концепти во теоријата на Фидлер се ситуационата фаворитност и стилот на лидерство. Фидлер смета дека перформансите на групата се „контингент врз мотивацискиот систем на лидерот и степенот до кој лидерот има контрола и влијание, набљудувајќи ја лидерската ситуација како арена во која лидерот се обидува да ги задоволи сопствените, како и целите на организацијата. Фидлер ги дефинира групите како споделување на блискост, сличност и заедничка судбина на ситуации поврзани со настаните. Моделот на Фидлер се однесува на групите во кои членовите работат независно кон остварување на заедничка цел, а не поединци кои работат одвоено кон остварување на заедничка цел.<sup>82</sup>

- **Херси-Бланшаров модел на лидерство**

Моделот на ситуационо раковоство на Пол Херси и Кенет Х. Бланшар објаснува како да се совпаднат со стилот на лидерство и подготвеноста на членовите на групата. Терминот модел е намерно избран, бидејќи ситуациското раковоство не се обидува да објасни зошто се случуваат работите, наместо тоа, ситуацискиот модел на лидерство нуди некои процедури кои можат да се повторат. Стилот на лидерство во ситуацискиот модел е класифициран според релативната количина на задача и однесување кое лидерот го поседува. Диференцирањето е слично на иницијацијата на структурата наспроти разгледувањето. Задачата е степенот до кој лидерот ги опишува должностите и одговорностите на поединецот или групата. Тоа вклучува давање упатства и поставување цели. Однесувањето на односите е степенот до кој лидерот се вклучува во двонасочна или мултимедијална комуникација. Тоа вклучува такви

---

<sup>81</sup> Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). Leadership and effective management. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

<sup>82</sup> Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. Psychological Bulletin, 90, (2), pp. 307-321. University of Utah.



активности како слушање, обезбедување на охрабрување и тренинг. Симулативниот модел ги сместува комбинациите на однесување и односите во четири квадранти. Секој квадрант повикува на поинаков стил на лидерство, а тие се: high task-low relationship, high task-high relationship, high relationship-low task и low relationship-low task.<sup>83</sup>

- **Хаусов модел на лидерство**

Овој модел главниот фокус го става на очекувањата и интересите на вработените. Лидерот е тој кој е одговорен во спознавање на способностите и карактеристиките на вработените и да им даде насоки како да ја остварат целта, а доколку успеат во тоа на крајот ќе бидат наградени. Овде се разликуваат четири типа на лидерско однесување и тоа директно, стимулирачко, однесување ориентирано кон достигнувања и партиципативно однесување. Како и другите модели, кои се основани врз контингентен пристап, и овој модел им сугерира на лидерите дека стилот на водство треба да се менува и да се приспособува според ситуацијата.<sup>84</sup>

- **Врум-Јагов модел на лидерство**

Моделот Vroom-Yetton е дизајниран да помогне во идентификување на најдобриот приод за донесување одлуки и стилот на лидерство што најдобро би одговарал на моментална ситуација. Првично тој беше развиен од Виктор Врум и Филип Јотон во книгата „Лидерство и донесување одлуки“ од 1973 година. Овој модел вклучува 5 стилови на водство, 7 ситуациски димензии, 14 типови проблеми и 7 правилни решавања. Првите два подразбираат автократско решавање, следните два имаат карактеристика на консултативно однесување, а последниот стил подразбира групно решавање. Истражувачите откриле дека менаџерите се поефикасни, а нивните тимови попродуктивни и задоволни кога го следат овој модел. Едноставноста на Vroom-Yetton, исто

---

<sup>83</sup> Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, and Dewey E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1996), pp. 188-223.

<sup>84</sup> Vroom, V. I A. Jago, 1988., *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NewYork, Prentice Hall.

така, значи дека е пригоден за секоја фирма, без разлика на големината или дејноста во која припаѓа.<sup>85</sup>

- **Етичко (морално) лидерство**

Етиката е филозофски термин кој потекнува од грчкиот збор *етос* што означува обичај или карактер. Етиката се занимава со опишување и пропишување на моралните барања и однесувања, што сугерира дека постојат прифатливи и неприфатливи начини на однесување. Под етичко однесување се подразбира она однесување кое морално е прифатено како добро и правилно, спротивно на она што се смета лошо или погрешно во дадена ситуација. Етиката е збир на вредности и морални принципи кои водат кон индивидуално или групно однесување во однос на она што е правилно. Етичкото однесување е правно и морално прифатливо за поголемата заедница, но сепак етичките дилеми се присутни во некои ситуации во кои различни интереси, вредности и верувања кои се однесуваат на повеќе засегнати страни се во судир.<sup>86</sup>

Лидерството ја означува врската помеѓу лидерот и неговите следбеници во организационата единица. Лидерството во контекст на нормативната организациска етика би се дефинирало во однос на тоа како поединците се однесуваат или треба да се однесуваат во една организација. Дополнително, секоја организација која се стреми да ги оствари своите мисија и визија, како и своите поставени цели, особено внимание треба да посвети на етичкото лидерство. Етичкото лидерство се смета за клучен фактор во управувањето со репутацијата и угледот на една организација во надворешното опкружување и во споредба со конкурентите.<sup>87</sup>

Врз основа на обемната литература, Браун со неговите колеги ја формираа следната дефиниција за етичкото лидерство: *лидерството се дефинира како демонстрација на соодветно однесување преку лични постапки и меѓучовечки односи, кои директно или индиректно се пренасочуваат на вработените*. Според тоа, однесувањето на етичките лидери служи како пример на вработените, бидејќи тоа е прифатено како

---

<sup>85</sup> Tichy Noel M, Leadership Engine: Building Leaders at Every Level, Pritchett Pub Co., USA, 1996.

<sup>86</sup> Hitt, W. D. (1990). Ethics and leadership: Putting theory into practice. Columbus: Battelle Press.

<sup>87</sup> Yukl, G. A., & Yukl, G. (2002). Leadership in organizations: Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.

соодветно и правилно. Исто така, етичките лидери сакаат постојано да се однесуваат според етиката, затоа поставуваат етички стандарди во компанијата и го наградуваат секој кој се однесува етички. Тие исто така ја вклучуваат етиката димензија во процесот на одлучување, наградување и казнување на вработените. Врз основа на горенаведеното, може да се каже дека етичкото лидерство припаѓа меѓу позитивните форми на лидерство.<sup>88</sup>

- **Емоционално лидерство**

Најголемиот дел од литературата што го дефинира емоционалното лидерство може да биде прикажана преку три модели и тоа: модел на способност, модел на особина и мешан модел. Според моделот на способност, поединците имаат разновидни способности да реагираат на емотивните околности и како резултат на тоа развиваат адаптивни однесувања за справување со социјалните ситуации. Моделот на особини бил предложен од страна на Петридес и се заснова на премисата дека емоционалната интелигенција е резултат на сите нивоа што ја претставуваат човечката свест. Мешаниот модел најдобро е опишан од страна на Голман кој го дефинира како низа на компетенции и вештини кои се отсликани во лидерските перформанси. Тој ја потврдуваше тезата дека емоционалните компетенции не се вродени туку секој лидер посебно ги развива и подобрува со текот на годините.<sup>89</sup>

Дополнително, Даниел Голман, Ричард Бојацис и Ени Мекки се првите кои опишале шест различни емотивни стилови на лидерство во нивната заедничка книга објавена во 2002 година, наречена „Примарно лидерство“. Според нив, секој од овие стилови има различен ефект врз емоциите на луѓето и секој од нив се одликува со своја позитивна и негативна страна. Четири од тие стилови промовираат хармонија, додека два стила создаваат ситуација на напнатост и треба да се користат само во специфични ситуации. Тие исто така тврдат дека не може еден стил да се употребува континуирано, туку треба да се приспособи според ситуацијата и околностите во кои функционира претпријатието. Притоа, шесте стилови треба да се користат наизменично, во

---

<sup>88</sup> Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.

<sup>89</sup> Boyatzis, R.E.; Goleman, D.; Rhee, K. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI). In *Handbook of Emotional Intelligence*; Bar-On, R., Parker, J., Eds.; Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA, 2000.

зависност од специфичните потреби и карактерните особини на луѓето кои го градат тимот. Овие шест стилови се нарекуваат Authoritative (авторитарен), Coaching (тренерски), Affiliative (приврзан), Democratic (демократски), Pacesetting и Coercive (присилен). Секој од овие стилови има различен ефект врз емоциите на луѓето и важно е да се напомене дека овие стилови се наменети да се користат наизменично во зависност од потребите на тимот и ситуацијата.<sup>90</sup>

- **Онлајн (виртуелно) лидерство**

Виртуелните тимови сè повеќе стануваат животна крв на повеќето компании, бидејќи тие имаат тенденција да ги преземат посложените и стратешки проекти. Ваквите тимови имаат голема предност како резултат на фактот што имаат способност да ги привлечат најдобрите и најталентираните луѓе за одредена задача, независно од нивната географска локација. Земајќи ја предвид глобализацијата, како и предизвиците пред кои се изложени голем број фирми во нивното деловно опкружување, сè поголем број на менаџери и лидери претпочитаат трошоците поврзани со деловните патувања и состаноци да ги намалат преку виртуелна работа. Покрај финансиската гледна точка, лидерите кои го применуваат овој стил на лидерство се доста посакувани од страна на општеството, поради тоа што имаат развиено силно чувство на одржливост, како во однос на заштита на животната средина така и во однос на одржување на билансот меѓу работата и животот.<sup>91</sup> Ваквиот стил на лидерство исто така создава и конкурентска предност на компанијата, а кога станува збор за улогите на виртуелниот лидер, во теоријата, како и во праксата како основни се споменуваат три. Прво, овие лидери ја градат врската помеѓу членовите на тимот и придонесуваат за градење на баланс помеѓу целокупното бизнис опкружување. Второ, тие ги обезбедуваат насоките како да се остварат планираните цели на ефективен и ефикасен начин и дали активностите кои се извршуваат се во согласност со општите правила и норми на организацијата. Третата улога на виртуелните лидери е поврзана со оперативната

---

<sup>90</sup> Graen, G.B.; Uhl-Bien, M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadersh. Q.* 1995, 6, 219–247.

<sup>91</sup> Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26, 1098–1110.

координација, што всушност се однесува на менаџирање на ресурсите и изнаоѓање тактики за решавање на проблемите. Всушност, кога станува збор за улогата на виртуелните лидери, тие не се разликуваат многу во споредба со останатите лидери. Нивна главна одговорност е да ги мотивираат и овластуваат вработените да направат поголеми напори во однос на остварување на целите и минимизирање на загубите.<sup>92</sup>

- **Меѓукултурно лидерство**

Во денешно време светот станува сè помал, како резултат на мобилноста на луѓето и способноста да се преселат од едно на друго место поради различни причини, како најчести се економските, политичките и социјалните. Многубројни меѓународни организации, како што се WTO, OECD, EU, APES и многу други, го сменија начинот на кој корпорациите работат. Затоа, мултикултурализмот станува норма во голем број на организациски структури и многу организации се стремат да создадат работна атмосфера во која вработените ќе функционираат како единство без разлика на културното, етничкото, националното или религиозното потекло.<sup>93</sup> Ако се управува и раководи добро, разновидноста е клучен фактор за креативна, иновативна и продуктивна работна околина, меѓутоа, ако не се применат вистинските механизми, тоа може да претставува пречка на способноста на организацијата да успее и да се развива. Токму таквите разлики бараат од водачите да воведат адекватни стратегии и пристап во управувањето со компанијата. Доколку бизнис светот се движи кон поголема сложеност и сплотеност, поголема меѓусебна поврзаност и градење на силни корпоративни врски, глобалните лидери ќе играат голема улога во управувањето со организациите.<sup>94</sup>

Секоја личност, поточно секој вработен претставува збир на различни и уникатни ментални predispozicii кои се собрани во текот на животот, преку различни искуства и секојдневна комуникација. Со цел успешно управување со меѓукултурните тимови, лидерите покрај нивните раководни активности треба

---

<sup>92</sup> Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451–495.

<sup>93</sup> Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005. *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. 2nd Edition. New York: Mcgraw-Hill.

<sup>94</sup> Pasmore, W. 2014. *Developing A Leadership Strategies*. Center For Creative Leadership, Pp. 1-25.

да ги подбрат и своите мултикултурни компетенции. Постојечката теорија истакнува дека постојат четири главни стратегии за управување на тимови кои содржат културна разновидност, а тоа се: културен етноцентризам, културна синергија, културен полицентризам и културен геоцентризам. Од овие четири стратегии, културниот геоцентризам најтешко се применува во пракса и многу малку лидери го преферираат за разлика од останатите три кои се повеќе практични во работењето. Која стратегија ќе биде применета најмногу зависи од различните национални култури, верувањата и личните ориентации на лидерот. Како и во претходните случаи со останатите лидерски стилови, нема единствена стратегија за сите лидерски стилови и таа може да се промени врз основа на околината, знаењето и искуството на лидерот. Сепак, меѓукултурните лидери најмногу ја применуваат стратегијата наречена културен етноцентризам, бидејќи оваа стратегија претставува почетна точка на раководење кога организацијата гради нов тим кој претставува културна мешавина.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Avruch, K. 1998. Culture And Conflict Resolution. 1st Edition. Washington DC: United States Institute Of Peace Press.

## ГЛАВА 3: Трансформациско лидерство

### 3.1. Теоретски осврт кон трансформациското лидерство

Трансформацискиот лидер е пример за своите следбеници, ги инспирира да ги следат, да преземаат активности на сопствено градење преку интензивно применување на менаџментот на себеразвојот каде што непристрасно ги согледуваат своите слаби и силни страни, трудејќи се за елиминирање на слабите, а зајакнување на позитивните страни.

Трансформациските лидери се фокусирани на „општата корисност“, наместо на нивната индивидуална корисност. Тие лидери се одликуваат со пошироки погледи, ги почитуваат интересите на вработените и го подигнуваат чувството за успешно извршување на мисијата на организацијата. Токму ова ги предизвикува вработените да преземаат поголема одговорност за нивната работа и да ја оптимизираат нивната работна задача.

Трансформациското лидерство поттикнува радикално насочување на вниманието на соработниците и вработените кон значително подобрување на работењето, зголемување на нивниот напор, воведување на иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности.

Тоа е лидерство кое инспирира, интелектуално поттикнува издигнување, претворајќи ги следбениците во лидери во своите активности, а лидерите во морални посредници и поттикнувачи<sup>96</sup>.

Добрите трансформациски лидери инспирираат доверба од нив, пренесувајќи ја таа доверба кај луѓето, и истите инспирирани од таквата доверба се исполнуваат и самите себеси.

Трансформациските лидери наметнуваат посебна моќ да ги трансформираат и менаџерите на пониските нивоа и следбениците во личности кои заеднички ќе се придржуваат кон преферирање на трајни вредности.

Трансформацискиот пристап е способен за создавање на значајна промена и кај поединците и кај пошироката организација преку

---

<sup>96</sup> Burns, J.M. (1978) Leadership. New York. Harper & Row.

приспособувања, очекувања, аспирации, перцепции и вредности. Тој во голема мера се потпира на личноста на лидерот, карактерот, визијата, предизвикот и неговиот пример.

Трансформациските лидери се фокусирани на „општото добро“, наместо на нивната индивидуална база на моќ<sup>97</sup>.

При преферирањето на трансформациското лидерство лидерите стануваат пошироки и изразуваат широко почитување на интересите на вработените. Луѓето со овие лидери често ќе чувствуваат желба да работат понапорно од очекуваното. Тие, исто така, покажуваат чувство на доверба, почит, лојалност и восхит<sup>98</sup>.

Овој процес е во согласност со природата, а следбениците развиваат начини да го променат опкружувањето, да ја предизвикаат сегашната практика и да обезбедат меѓусебна поддршка на тимот.

Како главни карактеристики односно елементи на трансформациското лидерство се јавуваат следниве: *индивидуално размислување, интелектуална стимулација, инспиративна мотивација, идеализирано влијание и креативност.*

*Индивидуално размислување*, кое предизвикува давање на идеи и вклучува обезбедување на поддршка, охрабрување и обука на следбениците, бидејќи секој човек има специфични потреби, желби и проблеми. Лидерите покажуваат поддршка и емпатија и го предизвикуваат својот тим, но исто така можат да го препознаат и придонесот на поединците кон сите цели<sup>99</sup>.

*Интелектуална стимулација* која овозможува начин на однесување, која предизвикува зголемување на свеста на следбениците за проблемите и влијае кај нив да гледаат на проблемите за нивно разрешување. Целиот тим е вклучен во одлучувањето и станува покреативен и иновативен во идентификување на решенија на проблемите, со внимателно слушање и независно размислување<sup>100</sup>.

---

<sup>97</sup>Sarah Simpson.,(2012).The Styles, Models & Philosophy ofLeadership, Ventus Publishing ApS, p.8

<sup>98</sup> Bass B. M. and Avolio B. J.,(1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 12,113-121.

<sup>99</sup>Sarah Simpson.,(2012).The Styles, Models & Philosophy ofLeadership, Ventus Publishing ApS, p.9

<sup>100</sup>Sarah Simpson.,(2012).The Styles, Models & Philosophy ofLeadership, Ventus Publishing ApS, p.10



*Инспиративна мотивација*, која во себе вклучува комуникација и изразување на симболи за фокусирање на подредените во остварување на визијата<sup>101</sup>. Во тимот владее доверба, чувство на припадност и мотивација.

Комуникацијата е посебно изразена и тоа е клучот на тоа лидерство. Тоа значи дека пораките, визијата и мисијата се дистрибуирани до сите<sup>102</sup>.

*Идеализирано влијание*, што упатува на однесување коешто предизвикува силни емоции кај следбеникот и негово идентификување со лидерот. Поставување на пример за храброст, посветеност и самопожртвуваност во корист на следбениците се примери на овој вид на однесување. Трансформациските лидери се харизматични и дејствуваат како пример (идеал). Тие имаат силно чувство на уверување, вредност и принцип. Ова ѝ дава гордост на групата и тие добиваат почит и доверба еден кон друг.

*Креативност*, каде што посебно се потенцира дека лидерот е креативен и умее правилно да ја насочи својата креативност и да побуди и развие креативност кон другите. Креативноста на лидерот се сфаќа како начин или облик на управување со однесувањето на луѓето и приод кон нештата, и од статичност предизвикува раздвиженост и усовершеност.

Том Петерс како клучни особини за еден успешен креативен лидер ги истакнува следниве<sup>103</sup>: чесност, компетентност, современост, инспиративност, правичност, либералност, истрајност, имагинативност, креативност.

Со трансформациското лидерство следбениците чувствуваат доверба, отвореност, лојалност и почит кон лидерот, при што тие се мотивирани да се направат повеќе отколку што просечно се очекувало да направат.

Според Bass, лидерот трансформира и мотивира следбеници на начин што<sup>104</sup>:

- 1) ги прави повеќе свесни за важноста на резултатите од задачата;
- 2) ги поттикнува да ги надминат сопствените интереси за доброто на организацијата или тимот;

---

<sup>101</sup> Bass, B. M. 1990b. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.

<sup>102</sup> Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education.

<sup>103</sup> Tom Peters, 2005. *Leadership (Essentials)*, DK Publishing.

<sup>104</sup> Bass, B. M. 1996. *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Inst for the Behavioral and Social Sciences.

3) ги активираат нивните потреби од повисок ред.

Трансформациското лидерство се фокусира главно на визијата на лидерот, отколку на карактеристиките на следбеникот. Трансформациските лидери се познати за поместување и менување на работите „во голема мера“, преку комуникација со следбениците за посебната идна визија и запишување на повисоки идеали и мотиви на следбениците. Тие се обидуваат да ја променат постојната структура и влијанието кај луѓето за да креираат една нова визија и нови можности.

Трансформациското лидерство е лидерство каде што луѓето го опишуваат нивниот лидер дека е идеален и пример со кој истите сакаат да се идентификуваат<sup>105</sup>.

Трансформациското лидерство е процес во кој лидерите преземаат активности во кои се обидуваат да ја зголемат свеста кај своите приврзаници за она што е исправно и важно, да ја подигнат нивната мотивациска зрелост за да се движат над сопствените интереси, за доброто на групата, организацијата, или општеството.

Трансформацискиот стил на лидерство се концентрира на развојот на вработените, како и нивните потреби. Менаџерите кои применуваат трансформациски лидерски стил се концентрираат на растот и развојот на системот на вредности на вработените, нивното ниво на инспирација и морал, како и на нивните способности.

Според Bass и Avolio, трансформациското лидерство се случува тогаш кога лидерот во центарот на својот интерес ги става вработените и нивните интереси, влијае на вработените и на нивното вклопување во организацијата, при што личниот интерес е елиминиран и фокусот е ставен на групата<sup>106</sup>.

Исто така, трансформациските лидери ги поттикнуваат вработените да ги согледуваат проблемите од нови перспективи, ги поддржуваат и охрабруваат да ја следат визијата на фирмата и ги разбираат нивните емоции.

Повисокото ниво на трансформациско лидерство во организациите е поврзано со повисоки перформанси во групата.

---

<sup>105</sup>Robert N. Lussier., Christopher F. Achua., Leadership, (2010): Theory, Application, and Skill Development 5th Edition.

<sup>106</sup> Nanjundeswaras, T.S and Swamy, D.R. (2014) 'Leadership styles', Vol. 7, No. 2

Џејмс Мекгрегор Гарнс бил првиот кој го вовел концептот на трансформациско лидерство и кој го дефинирал како процес во кој лидерите и следбениците меѓусебно си помагаат и напредуваат на повисоко ниво на моралот и мотивацијата.

Сепак, во неговото истражување Барнс наишол на тешкотии во диференцијацијата меѓу менаџментот и лидерството и според него разликите се во карактеристиките и однесувањето. Подоцна тој воспоставил два концепта, трансформациско и трансакциско лидерство<sup>107</sup>.

Трансформацискиот стил на лидерство се концентрира на развојот на вработените, како и нивните потреби. Менаџерите кои применуваат трансформациски лидерски стил се концентрираат на растот и развојот на системот на вредности на вработените, нивното ниво на инспирација и морал, како и на нивните способности.

Според Bass и Avolio, трансформациското лидерство се случува тогаш кога лидерот во центарот на својот интерес ги става вработените и нивните интереси, влијае на вработените и нивното вклопување во организацијата, при што личниот интерес е елиминиран и фокусот е ставен на групата. Исто така, трансформациските лидери ги поттикнуваат вработените да ги гледаат проблемите од нови перспективи, ги поддржуваат и охрабруваат да ја следат визијата на фирмата и ги прифаќаат нивните емоции. Повисоко ниво на трансформациско лидерство во организациите е поврзано со повисоки перформанси во групата<sup>108</sup>.

Се смета дека трансформациските лидери се ангажираат во интеракции со вработените врз основа на заеднички вредности, верувања и цели. Ова влијае на перформансите што доведуваат до постигнување на целта. Трансформацискиот лидер се обидува да ги поттикне следбениците да ги преуредуваат нивните потреби преку надминувањето на сопствените интереси и се стреми кон колективно остварување на целите на организацијата. Оваа теорија ја усогласува теоријата на потребите на повисок ред според Маслоу<sup>109</sup>.

---

<sup>107</sup>Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, J. (2001) 'The development of new Transformational Leadership'.

<sup>108</sup>Nanjundeswaras, T.S and Swamy, D.R. (2014) 'Leadership styles', Vol. 7, No. 2.

<sup>109</sup>Zakeer Ahmed Khan, et al. (2016) 'Leadership Theories and Styles: A Literature Review'. Vol. 16.

### 3.2. Особености на трансформациските лидери

Харизматично-трансформацискиот пристап кон лидерството се развил врз основа на две плодни перспективи, теоријата на харизма на Макс Вебер и теоријата на трансформирање на лидерство на Барнс.

Бас го презентира терминот трансформациско лидерство, опишувајќи ги таквите лидери како агенти кои предизвикуваат и трансформираат верувања, ставови и мотивации на следбениците. Овие лидери обезбедуваат визија и развивање на емоционална врска со нивните следбеници, зголемување на свеста на вработените и поставување на цели кои се над личните интереси. Трансформациските лидери сметаат дека нивниот однос со вработените е многу важен и токму поради тоа посветуваат големо влијание во задоволување на нивните потреби, професионални достигнувања и личен раст. Однесувањето на овие лидери е класифицирано во четири димензии: *идеализирано влијание, инспиративна мотивација, интелектуален стимул и индивидуализирано разгледување.*

Според Бас, *идеализираното влијание* или *харизма* се однесува на атрибутите кои вработените му ги припишуваат на нивниот лидер, кои се базираат на нивните перцепции за моќта на лидерот, довербата и трансцедентните идеали. Однесувањата на лидерот ги одразуваат неговите идеали и верувања. Токму таа емоционална компонента на раководството претставува стимул за вработените да се откажат од нивните сопствени интереси, во полза на колективниот интерес. Инспиративната мотивација се однесува на однесувањата на лидерот кои влијаат на мотивирањето на вработените во постигнувањето на амбициозни и предизвикувачки цели, кои навидум се чинат дури и недостижни.

Дополнително, интелектуалниот стимул се однесува на начинот на кој лидерот ја доведува во прашање статус кво состојбата и ги стимулира вработените да ја искористат својата интелигенција, што придонесува за иновативно и креативно донесување на одлуки. Индивидуално разгледувањето се однесува на социо-емоционалната поддршка што им ја дава лидерот на

неговите следбеници, како одговор за нивните специфични потреби, кои го промовираат нивниот развој и зајакнување<sup>110</sup>.

### 3.3. Улога и ефект на трансформациското лидерство

Расположливата литература и различните истражувања во областа на трансформациското лидерство покажуваат позитивна асоцијација помеѓу овој стил на лидерство и работните активности во фирмите, особено во приватниот сектор<sup>111</sup>. Носењето на одлуки, стратегии, практики, иновации и промени се од суштинско значење за организациите. Без ефикасно лидерство бизнисите полека почнуваат да ја губат својата позиција на пазарот и како резултат стануваат неконкурентни. Затоа е многу важно лидерите да бидат способни да преземат ризик и одговорност, да донесат добри и пресметани одлуки и можеби како најважно нешто да го инспирираат тимот, да го ценат и мотивираат, за да можат вработените да ја следат мисијата и визијата на фирмата и да веруваат во целите на компанијата.

Во светот на отворени пазари во кои организациите мора да се справат со големата конкуренција и да ги зголемат ефикасноста и квалитетот на нивната работа со користење на помалку ресурси, лидерите играат голема улога во помагањето на поединците и организациите да просперираат. Во денешно време трансформациските лидери со позитивното влијание кое го имаат врз социјалната и работната средина се од особен интерес за многу компании.

Неколку мерки се искористени за набљудување на влијанието на трансформациското лидерство на вработените. Некои од најзначајните податоци се поврзани со посветеноста, лојалноста и задоволството на вработените. Посветеноста и лојалноста се повеќеслојни конструкции кои можат да се однесуваат на поголема организација, тим или лидер. Емпириските податоци покажуваат дека ако лидерството е инспиративно,

---

<sup>110</sup>Cavazotte, F., et al. (2013) 'Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy'. Vol. 10, No. 6, p. 490-512.

<sup>111</sup>Avolio, B. J. (1999) 'Full leadership development: building the vital forces in organizations'. Sage Publications.

стимулирачко и ги зема предвид потребите на вработените, тогаш може да промовира посветеност и лојалност<sup>112</sup>.

По дефинирањето на карактеристиките на трансформациските лидери, истражувањата го свртија своето внимание кон одредување на нивното влијание што директно го имаат врз вработените, а не само врз организацијата како целина, потоа врз јавниот сектор, силите за јавна безбедност, образованието, религијата итн. Општо земено, податоците од направените студии можат да се поделат на субјективни и објективни според влијанието кое го имаат лидерите во економски и социјален контекст. Неколку мерки се искористени за набљудување на влијанието на трансформациското лидерство врз вработените. Некои од најзначајните податоци се поврзани со посветеноста, лојалноста и задоволството на вработените.

Во една студија за трансформациското раководство со менаџерите на индиската банка за јавен сектор беше потврдено дека имплементацијата на трансформацискиот стил на лидерство ја подобрува посветеноста на вработените во фирмата и има позитивен ефект врз финансиските перформанси на банкарските филијали. Во друга студија за лидерите на армијата на САД, и трансакциските и трансформациските лидерски стилови се во позитивна корелација со афективните и моралните димензии на посветеност на вработените, сепак со поголеми ефекти од трансформациското лидерство.

Друг позитивен ефект кој произлегува од трансформациското лидерство е поврзан со задоволството на вработените и нивната мотивација. Како и според очекувањата, истражувањата покажаа дека трансформациските лидери произведуваат поповолни ефекти врз овие домени споредено со трансакциските лидери.

Сепак, сите форми на трансформациско лидерство не произведуваат исти ефекти. Во студија направена од страна на Хобман, Џексон, Џимсон и Мартин било откриено дека индивидуализираните форми на лидерство (пр. поддршка на раководството, интелектуалната стимулација и личното

---

<sup>112</sup>Bass, B. M. and Riggio, R. E (2006) 'Transformational leadership' Lawrence Erlbaum Associates Inc.

признавање) се значително позитивно поврзани со задоволството од работата и перформансот на изведување на работните задачи<sup>113</sup>.

Во друга студија спроведена од страна на Шуј, Џонс, Квакебек и Ван Дик беше заклучено дека автономијата и компетентноста на вработените е позитивно поврзана со трансформациониот стил на лидерство, самоефикасноста и задоволството од работата<sup>114</sup>.

Друго интересно прашање кое го привлечно влијанието на многу истражувачи било да се испита дали трансформациониот лидерство позитивно влијае на вработените, во однос на нивната посветеност на работа, подолг работен однос во организацијата и подобри перформанси на единицата. Поточно, Мартин и Епитропаки откриле дека во организација во која се користи трансформациониот стил на лидерство вработените демонстрираат поголема посветеност кон нивната работа и имаат помали намери ја да напуштат истата<sup>115</sup>.

- **Одлучување и трансформациониот лидерство**

Во денешно време постои дебата во врска со начинот на кој трансформационите лидери донесуваат одлуки. Некои критичари сметаат дека овој стил на лидерство е елитистички и антидемократски, сепак Бас изјави дека трансформационите и трансформационите лидери можат да изберат дали ќе преговараат или ќе убедат, да се консултираат со вработените или пак ќе делегираат.

На пример, харизматичните лидери формулираат визија, ја споделуваат со вработените и користејќи интелектуална стимулација за промовирање на нови перспективи и предлагање решенија за постојаните проблеми ги насочуваат вработените кон постигнување на поставената цел. Сепак, раководењето на организацијата со отворен стил на донесување одлуки не е

---

<sup>113</sup>Hater, J. and Bass, B. M. (1998) 'Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership'. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 4, p. 695-702.

<sup>114</sup> Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V. & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052. doi: 10.1002/job.1771.

<sup>115</sup> Martin, R. & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification, on Implicit Leadership Theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3), 247-262.

ист како тоа да се прави преку затворен стил и ефикасноста на овие форми на лидерство не може да биде иста.

- ***Ефикасноста на трансформациското лидерство***

Ефикасноста на трансформациските лидери е тема која бара повеќе истражување. На пример, мета анализата на Пиколо го анализира односот меѓу трансформациското лидерство и перформансите на тимот и како резултат на недостигот на податоци кои постојат се отвори повеќе простор за анализирање во оваа област. Недостатокот на податоци во спортот е уште поочигледен земајќи ги предвид мерките кои се користат за проценка на ефикасноста на тренерот. Сепак, дотогашните податоци покажале дека имало повеќе студии кои го анализирале влијанието на тренерите врз психолошките реакции на спортистите, отколку влијанието на тренерите врз перформансите на спортистите. Една од причините што може да ја објасни оваа ситуација е истражувана во студијата на Courneyan Chelladurai. Тие забележале дека надворешните варијабли што тренерите не ги контролираат, како што се способноста на противникот, грешките на службениците, индивидуалните одлуки на членовите на тимот, имаат големо влијание врз перформансите на спортистите. Притоа, користејќи надворешни извори за да се анализира ефикасноста на тренерите може да доведе до неправилен заклучок дека тренерите се целосно одговорни за успехот на тимот. Затоа, Chelladurai предложил дека најдобар начин да се оцени ефикасноста на тренерите е преку индикатори кои се поврзани со психолошките реакции на атлетичарите, како што се задоволството на спортистот со неговата лична изведба и онаа на тимот, перцепциите на спортистите за неговите индивидуални, како и за тимските перформанси итн.<sup>116</sup>

- ***Влијанието на трансформациското лидерство врз ефикасноста на работењето на вработените***

Трансформациското лидерство е еден од главните лидерски стилови кои имаат големо влијание врз организациските и индивидуалните перформанси на вработените, што последователно има голема улога во креирање на конкурентската предност на фирмите. Во денешно време приспособувањето на

---

<sup>116</sup> Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), Handbook of sport psychology (pp. 113-135). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.



променливите бизнис услови е еден од главните приоритети на многубројните деловни организации. Бидејќи промените се случуваат насекаде и со сè посложено и побрзо темпо, еден од главните предизвици претставува изборот на ефективна лидерска стратегија. Способноста на лидерите да ги убедат вработените во визијата и мисијата на нивната организација претставува предуслов за вистинска промена и напредок на претпријатието.<sup>117</sup>

Трансформациското лидерство привлекува големо влијание во областа на менаџментот. Во оваа област, влијанието на трансформациското лидерство врз перформансите на вработените е од особен интерес. Според неодамнешните истражувања заклучено е дека помеѓу трансформациското лидерство и перформансите на вработените постои тесна поврзаност. Овие откритија придонесоа до зголемување на обемот на литературата која го анализира заемната поврзаност меѓу трансформациското лидерство и перформансите на вработените. Според теоријата на размена на лидер-вработен, постои врска помеѓу лидерот и следбениците. Од една страна вработениот е награден од страна на лидерот за неговите перформанси, а од друга страна пак лидерот, како и организацијата во целост постигнуваат позитивни резултати како резултат на стимулот што им го даваат на вработените. Важно е да се спомене дека оваа размена не се однесува само на материјалните интереси, туку и на духовните и психолошките придобивки кои ги добиваат претпоставените (лидерите), како и вработените.<sup>118</sup> Генерално е прифатено дека организациското однесување на вработените има критичко влијание врз перформансите на работата на организацијата. Од вработените се очекува да покажат дополнителен интерес и ангажираност како резултат на позитивното однесување од страна на лидерот<sup>119</sup>.

Кога станува збор за трансформациското лидерство предложени се четири димензии, а тие се: а) идеализирано влијание; б) инспиративна мотивација; в) интелектуална стимулација и г) индивидуализирано

---

<sup>117</sup> Marai F (2008) Effect of transformational and reciprocal leadership on human resource performance in Jordanian pharmaceutical industries companies. Unpublished PhD thesis, Amman, Jordan: Amman Arab University for Graduate Studies.

<sup>118</sup> Wang, H.; Law, K.S.; Hackett, R.D.; Wang, D.; Chen, Z.X. Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Acad. Manag. J.* 2005, 48, 420–432.

<sup>119</sup> Bass, B.M.; Riggio, R.E. *Transformational Leadership*; Psychol. Press: Hove, East Sussex, UK, 2006.

разгледување. Идеализираното влијание се однесува на степенот до кој лидерот се ангажира да го мотивира вработениот да ги извршува своите задачи и да ја зголеми неговата доверба за да го стимулира да ги извршува активностите во насока на остварување на целите на фирмата. Инспиративната мотивација го карактеризира степенот до кој лидерот ја претставува визијата на компанијата пред вработените, како и начинот на кој ги мотивира истите. Интелектуалната стимулација го карактеризира степенот до кој лидерот ги поттикнува вработените да бидат иновативни и да бидат способни да одговорат пред предизвиците. Конечно, индивидуалното размислување го карактеризира степенот до кој лидерот се грижи за индивидуалните потреби на следбениците.<sup>120</sup>

Дополнително, трансформациските лидери им овозможуваат на вработените да размислуваат креативно, да ги анализираат своите проблеми од бројни агли и да истражат и пронајдат нови и подобри решенија за предизвиците на компанијата. Исто така е утврдено дека трансформацискиот стил на лидерство влијае врз вработените да бидат повеќе посветени, позадоволни и помалку под стрес. Трансформациското лидерство влијае и на подобрувањето на организациските перформанси, на мотивацијата на вработените и на нивната лојалност кон работата.<sup>121</sup> Трансформациското лидерство исто така покажало и позитивни ефекти врз креативноста на вработените, особено кога лидерите поттикнуваат учење кај своите вработени и им даваат простор да создаваат нови идеи, да бидат иновативни и да пронаоѓаат начини на создавање конкурентска предност на организацијата.<sup>122</sup>

- ***Како трансформациското лидерство може да одговори на потребата за иновативни производи и услуги***

Одговорот на ова прашање лежи во способноста на лидерот да им овозможи на вработените да размислуваат за проблемите и предизвиците, нивните тековни лични ставови и вредности. Успешните лидери ги трансформираат организациите на начин на кој им овозможува на вработените

---

<sup>120</sup> Bass, B.M.; Avolio, B.J. Transformational leadership and organizational culture. Int. J. Publ. Adm. 1994, 17, 541–554.

<sup>121</sup> Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006), Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

<sup>122</sup> Gong, Y., Jia, C.H. and Jiing, L.F. (2009), "Employee learning orientation, transformational leadership and employee creativity", Academy of Management Journal, Vol. 52 No. 4, pp. 765-778

да бидат свои и им овозможува простор да се унапредуваат и да бидат слободни во извршувањето на своите работни обврски. Трансформациските лидери се сметаат за визионерски водачи кои заеднички со вработените развиваат инспиративна визија за иднината. Секој лидер игра критична улога во менување на организациите кон создавање нови услуги и производи кои би ги задоволиле динамичните потреби на пазарот. Сепак, иако е потврдено дека трансформациското лидерството е позитивно поврзано со организациската иновација, мал број на компании ја искористуваат оваа предност.<sup>123</sup>

- ***Како трансформациските лидери придонесуваат за организациската култура***

Трансформацискиот стил на лидерство им дава значаен придонес на лидерите за подобрување на нивните интеракции и односи со вработените. Постоечката литература илустрира дека трансформациското лидерство игра клучна улога во развивањето на услови за учење во организацијата, преку индивидуализираното разгледување на потребите на вработените. Исто така, заклучено е дека приспособувањето на промените многу зависи од стимулирањето на одржливо учење во рамките на организациите. Неспорно е да се спомене дека трансформациското лидерство стана неопходност во постиндустрискиот свет на работа. Тоа е еден од главните механизми за воведување на организациски промени и поради тоа е од особен интерес за истражување во последните две децении.

- ***Опит осврт кон трансформациското лидерство***

Трансформацискиот лидер е резултат на континуирано учење и надградување, кое резултира со трансформирање на целите и визијата, посветеноста на вработените, обликувајќи ги во кохезивен тим. Овој стил на лидерство има тенденција да им помогне на вработените да бидат лојални и посветени работници, со цел да им помогне секој член на групата да биде успешен. Трансформациските лидери често се фокусираат на „големата слика“, се грижат за луѓето во организацијата и за нивните индивидуални

---

<sup>123</sup> Patiar, A. and Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254-262.

потреби.<sup>124</sup> Во однос на четирите компоненти кои го градат трансформациското лидерство во прилог е кратко објаснување за истите:

*Идеализирано влијание* - однесувањето на трансформацискиот лидер станува пример и модел за тоа како вработените треба да се однесуваат, што ја зголемува нивната гордост и доверба во организацијата. Бидејќи следбениците му веруваат и го почитуваат лидерот, тие се обидуваат на најдобар начин да ги посвојат и следат идеалите на лидерот.

*Инспиративна мотивација* - трансформацискиот лидер обично има чувство за тимски дух, ентузијазам, страст и оптимизам. Преку овие особености, тој им помага на вработените да се посветат и да ја следат визијата на организацијата. Секако, лидерите не можат да ги принудат вработените, но можат да обезбедат атмосфера каде што ќе ги инспирираат на достигнување и унапредување.

*Интелектуална стимулација* - преку трансформацискиот стил на лидерство лидерот бара идеи, негува и развива луѓе кои размислуваат самостојно, бара начини на решавање на проблемите и создава поефективни и покреативни решенија.

*Индивидуализирано размислување* - трансформацискиот лидер посветува посебно внимание на потребите на поединците и се обидува да создаде потенцијали во организацијата, каде што ќе ги поддржува, менторира и тренира вработените во насока на остварување на целите. Исто така создава природна работна атмосфера, каде им овозможува на вработените да се чувствуваат слободни да ги искажат своите идеи и несогласувања.<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> William Gentry, et.al., "Are Leaders Born or Made: Perspectives from the Executive Suite", Center for Creative Leadership, March 2012, p. 4.

<sup>125</sup> 29 Tom Hornsby & Larry Warkoczeks, New Roles for Leaders. Franklin TN: Hillsboro Press, 2000, p. 28.

## ГЛАВА 4: Емпириско истражување

Со развојот на современото раководење голем дел на истражувања се насочени кон трансформациското лидерство како на едно од најпосакуваните видови на лидерство значајно за подобрување на работењето, како од етички поглед така и од општ деловен успех.

Обработените теоретски аспекти на трансформациското лидерство, со неговите карактеристики, принципи, вештини и стилови што се применуваат се дополнети со резултатите од емпириско истражување, коешто ги покажува состојбите во секојдневното работење на организациите.

Претходните теоретски елаборации на трансформациското лидерство укажуваат дека тоа директно влијае врз трансформирањето на постојните во повисоки вредности и поуспешно остварувањето на организациските цели.

Заради согледување на реалните состојби со раководењето во организациите и притоа дали се применува трансформациско лидерство во раководењето се направи и ова емпириско истражување.

### 4.1. Методологија на истражувањето

Заради поголемо согледување, во овој научноистражувачки труд се користеше соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целите на истражувањето.

Додека, пак, за докажување на соодветноста на емпиriskите истражувања беа поставени основна и помошни хипотези, како и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

#### 4.1.1. **Оправданост и предмет на истражување**

Оправданоста на ова истражување произлегува од фактот што преку истражување на моменталната состојба на неколку организации може да се согледа дали се применува трансформациското лидерство, што претставува движечка сила во организацијата за позитивни промени и придонесува за унапредувањето не само на работењето, туку и целокупните активности и подигнување на работната култура.

Трансформациското лидерството претставува ефективно средство за мобилизирање на вработените, избор на ефективна насока за унапредувањето на работењето и подигнување на успехот на организацијата.

Оттука, може да се согледа дали се оправдани истражувачките напори насочени кон согледување на улогата и значењето што ги има трансформациското лидерство во современи услови на менаџирање со организациите.

#### 4.1.2. **Предмет и цел на истражувањето**

Предметот на ова теоретско и емпириско истражување претставува препознавањето на состојбите на примената или непримената на трансформациското лидерство во истражуваните организации, а со тоа и каква е ефикасноста и ефективноста на вработените во извршувањето на своите активности.

Во овој научноистражувачки труд посебно внимание се обрнува на идентификување на карактеристиките на трансформациското лидерство, кои посебно се изразени доколку во тие организации се применува.

Значи, предметот на истражување беше осознавање на состојбите со применување на трансформациското лидерство во неколку случајно избрани фирми во Штип и во Скопје, преку одговор на поставените прашања во анкетниот лист.

Целта на теоретското и емпириското истражување е да се направи согледување на состојбите со примена на трансформациското лидерство во истражуваните фирми.

Значи, основна цел на ова емпириско истражување е согледување на

состојбите и констатирање дали се применува трансформациското лидерство во истражуваните организации и дали постои задоволство од раководењето кај испитуваните вработени на влијанието на раководењето врз вработените за нивно мобилизирање и ефектурање.

### 4.1.3. Методи на истражување

Ефективните методи на истражување се алатки со кои се собираат потребните информации. Без соодветно користење на методите на истражување најверојатно и нема да се соберат квалитетни информации и нема да се создаде некоја сигурна основа за одредена ревизија, евалуација или идна стратегија. Од оваа причина, во научноистражувачкиот труд ќе бидат користени квантитативните и квалитативните методи на истражување.

Најкористени методи беа: анализата, анкетата и статистичка анализа, обработка и пресметка на податоците.

*Анализата* како метод на истражување беше искористена преку претходно детално проучуваната теоретска содржина и преку согледувањата на реалната состојба на испитуваните организации, кои дадоа основа за анализа на преферирањето на харизматично лидерство, а со тоа и поголема мотивираност и поголеми резултати во работењето на организациите.

Анкетата како популарен метод на истражување се користи за собирање на примарни податоци. Таа е флексибилна алатка којашто може да произведе и квалитативни и квантитативни информации во зависност од тоа како истата е структурирана и анализирана. Поконкретно, во овој научноистражувачки труд анкетата вклучува и постапки за мерење преку писмено поставени прашања на испитаниците.

За да се споредат соодветни информации од анкетните прашалници според одговорите на менаџерите и на вработените се примени *методот на компарација*. Со помош на овој метод преку толкување или презентација можат да се донесат и нови сознанија.

Односот помеѓу добиените различни информации и податоци може да се прикаже со користење на *статичката обработка на податоци*. Со користење на компјутерска програма MS Office Excel се овозможува рангирање, табеларно

и графичко прикажување на податоците, при што можат да се донесат и конкретни заклучоци од спроведеното истражување.

## **Хипотетичка рамка**

### **Основна хипотеза**

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека *примената на трансформациското лидерство во раководењето со организациските субјекти овозможува креирање на успешна стратегија на развој на организацијата, подигнување на мотивираност на вработените, а со тоа и постигнување на подобри резултати во работењето.*

### **Поединечни хипотези**

Покрај основната хипотеза беа поставени четири помошни хипотези кои се испреплетени во определените групи на анкетни прашања.

- Доколку менаџерот се одликува со вистински способности (харизматичност, знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени) и во неговото раководење преферира трансформациско лидерство, сигурно дека доволно ќе бидат мотивирани вработените.
- Доколку менаџерот преферира правичен однос према сите вработени тогаш во организацијата ќе владее пријатна работна атмосфера.
- Доколку менаџерот има разбирање за индивидуалните потреби на соработниците, вреднувајќи ги нивните потенцијали при извршувањето на работата, тогаш во организацијата сè повеќе ќе се поттикнува креативност за позитивни промени во сите области на работењето.
- Доколку во работната организација постојат односи на целосно информирање и вземно почитување и разбирање, тогаш тоа ќе влијае



позитивно врз изразување на идеи за унапредување на стратегијата на развој на организацијата.

## 4.2. Резултати од емпириското истражување

Истражувањето беше спроведено преку анкетни прашалници во текот на април, мај и јуни 2019 година. Анкетните прашалници беа пополнети од страна на испитуваните менаџери и од страна на испитуваните вработени во одредени организации во Штип и во Скопје.

Им беа поделени 35 анкетни прашалници на менаџерите, од кои на сите прашања одговорија 32 менаџери и 120 анкетни прашалници на вработените, од кои со сите одговори беа комплетирани 109 анкетни прашалници.

Користени методи во ова истражување се: анализа, анкета и статистичка анализа, обработка и пресметка на податоците.

Анкетата како метод на истражување е спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања за менаџерите и за вработените, поделени во неколку групи искази.

Собраните податоци се статистички обработени со што е овозможено рангирање на податоците и нивно прикажување преку табеларен и графички приказ, со цел да се обезбеди подетално изведување заклучоци од спроведеното практично истражување.

На анкетните прашалници целосно одговорија 32 менаџери и 109 вработени.

При емпириското истражување е искористен  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на содејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени<sup>126</sup>.

Подолу следи табеларен и графички приказ на добиените и обработени податоци од сите прашања што се предмет на ова истражување, како и поединечно толкување на истите.

---

<sup>126</sup> Мицески Трајче, (2009). „Здравствена статистика и анализа на податоци“, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191.

Табела 1. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 1. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се одликува со способности за правилно водење и инспирирање на вработените?	Да	29	91	72	66
	Не	0	0	12	11
	Без одговор	3	9	25	23
	Вкупно	32	100%	109	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 20,554 C = 0,305					
2. Дали менаџерот поттикнува инвентивни и креативни идеи во реализирањето на визијата на организацијата?	Да	30	94	69	63
	Не	0	0	9	9
	Без одговор	2	6	31	28
	Вкупно	32	100%	109	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 28,354 C = 0,352					
3. Дали менаџерот (лидерот) со личен пример ги поттикнува вработените кон позитивни промени?	Да	28	88	63	58
	Не	1	3	14	13
	Без одговор	3	9	32	29
	Вкупно	32	100%	109	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 22,296 C = 0,317					
4. Дали менаџерот, со неговиот тим, креира соодветна стратегија за подолгорочен успешен развој на организацијата?	Да	30	94%	69	64%
	Не	0	0%	19	17%
	Без одговор	2	6%	21	19%
	Вкупно	32	100%	109	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 29,974 C = 0,362					

5. Дали менаџерот и вработените поседуваат харизматичност, при што целиот тим има целосна доверба?	Да	25	78%	61	56%
	Не	2	6%	16	15%
	Без одговор	5	16%	32	29%
	Вкупно	32	100%	109	100%
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 11,250 C = 0,231				
6. Дали менаџерот поседува способност за инспирирање и мотивирање на вработените за давање идеи и креативност за позитивни промени во сите области на работењето?	Да	31	97%	78	72%
	Не	0	0%	3	3%
	Без одговор	1	3%	28	26%
	Вкупно	32	100%	109	100%
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 24,226 C = 0,329				
7. Дали менаџерот има разбирање за индивидуалните потреби на соработниците, вреднувајќи ги нивните потенцијали при извршувањето на работата, како и согледувајќи ги нивните идни позиции со поголема одговорност?	Да	31	97%	73	67%
	Не	0	0%	9	8%
	Без одговор	1	3%	27	55%
	Вкупно	32	100%	109	100%
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 30,510 C = 0,364				
8. Дали менаџерот има развојна ориентација кон следбениците и им делегира работи што носат предизвик и зголемување на нивната одговорност?	Да	28	88%	72	66%
	Не	1	3%	9	8%
	Без одговор	3	9%	28	26%
	Вкупно	32	100%	109	100%
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 12,898 C = 0,246				

9. Дали менаџерот целосно ги информира соработниците и вработените „што“ се случува и „зошто“ се случува?	Да	25	78%	61	56%
	Не	3	9%	12	11%
	Без одговор	4	13%	36	33%
	Вкупно	32	100%	109	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 13,049 C = 0,247					
10. Дали менаџерот генерира индивидуално поттикнување за изразување на идеи за унапредување на стратегијата на развој на организацијата?	Да	30	94%	72	66%
	Не	1	3%	7	6%
	Без одговор	1	3%	30	28%
	Вкупно	32	100%	109	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 25,361 C = 0,335					

*Првото прашање погледнато од општ аспект гласеше: Дали менаџерот се одликува со способности за правилно водење и инспирирање на вработените?*

*Ова прашање соодветно им беше поставено на менаџерите и гласеше: Дали сметате дека Вие како менаџер се одликувате со способности за правилно водење и инспирирање на вработените?*

*Додека пак за вработените истото прашање гласеше: Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер се одликува со способности за правилно водење и инспирирање на вработените?*

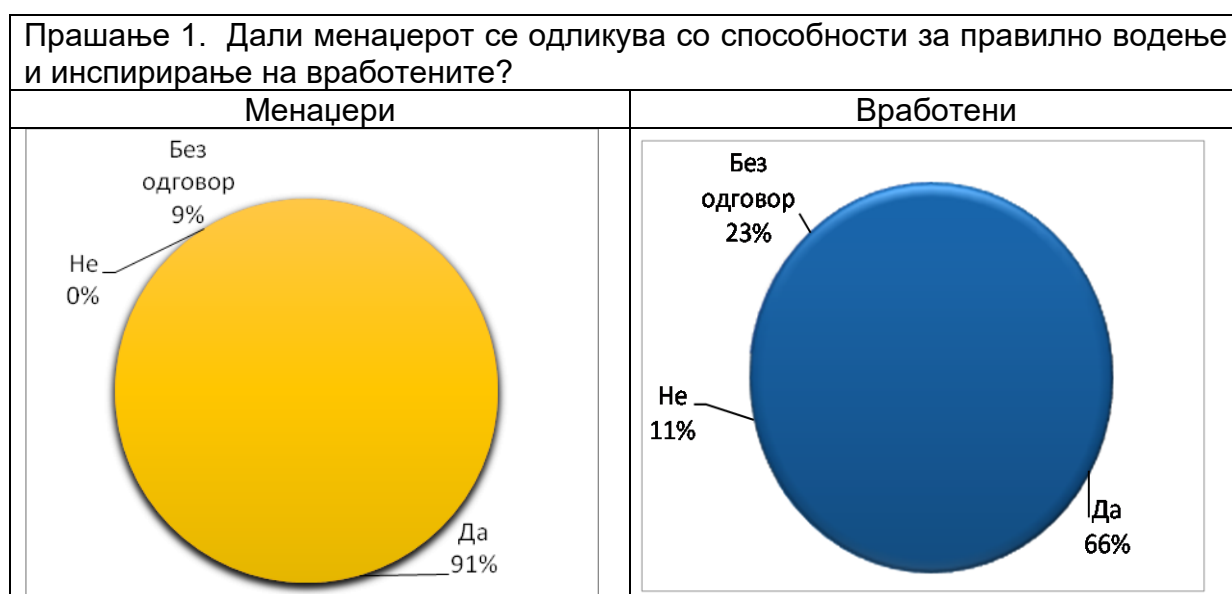
Одговорите од двете групи на испитаници ќе бидат прикажани табеларно и графички.

Табела 1. Одговори на првото прашање

Table 1. Answers based to the first question

Прашање 1	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
Дали менаџерот се одликува со способности за правилно водење и инспирирање на вработените?	Да	29	91	72	66
	Не	0	0	12	11
	Без одговор	3	9	25	23
	Вкупно	32	100	109	100
Пресметаната вредност на $\chi^2 = 20,554$					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон 1.



Графикон 1. Графички приказ на одговорите на испитуваните менаџери и вработени на првото прашање

Graph 1. Graphical presentation of the answers of the first question from the managers and the employees

Резултатите од добиените податоци од првото прашање со пресметани вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 20,554 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,305$$

Се гледа дека вредноста од пресметаниот  $\chi^2$ -тест е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ -тестот, а и коефициентот на контингенција (C)

покажува слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Табеларниот и графичкиот приказ покажуваат дека на првото прашање 91% од менаџерите во испитуваните компании сметаат дека истите се одликуваат со способности за правилно водење и инспирирање на вработените, а 9% од нив останале без одговор.

Додека, пак, 66% од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери се одликуваат со способности за правилно водење и инспирирање на вработените, 11% се изјасниле негативно, а 23% останале без одговор.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 20,554 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,305 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Второто прашање гласеше: *Дали менаџерот поттикнува инвентивни и креативни идеи во реализирањето на визијата на организацијата?*

И овде истото прашање со соодветна приспособеност беше поставено посебно за испитуваните менаџери и испитуваните вработени.

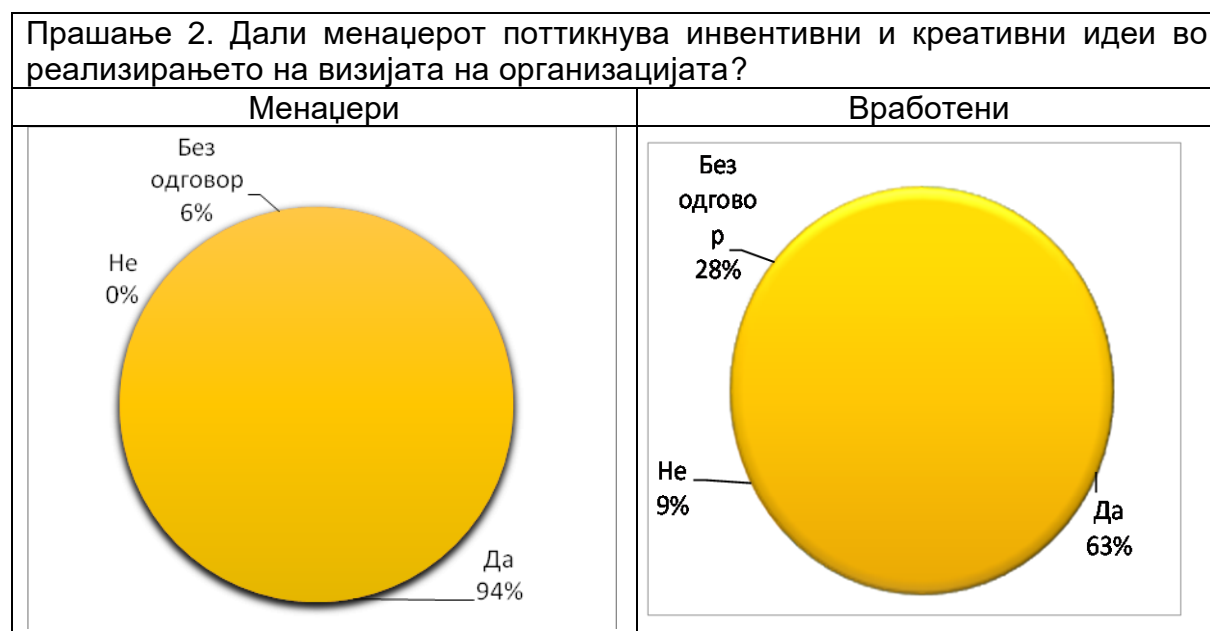
Соодветните одговори на испитаните менаџери и вработени се прикажани подолу во табелата и графиконот.

Табела 2. Одговори на второто прашање

Table 2. Answers based to the second question

Прашање 2	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
<b>Дали менаџерот поттикнува инвентивни и креативни идеи во реализирањето на визијата на организацијата?</b>	Да	30	94	69	63
	Не	0	0	9	9
	Без одговор	2	6	31	28
	Вкупно	32	100	109	100
Пресметаната вредност на $\chi^2 = 28,354$					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон 2.



Графикон 2. Одговори на второто прашање

Graph 2. Answers based on the second question

Пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 28,354 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,352$$

Од табела 2 и графикон 2 се гледа дека дека 94% од менаџерите, а 63% од вработените го делат истото мислење, дека менаџерот поттикнува инвентивни и креативни идеи во реализирањето на визијата на организацијата. На истото прашање спротивно мислење, односно одговориле со „не“ и останале „без одговор“ 9% од менаџерите, а 13% од вработените и 37% од вработените.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 28,354 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, при што и овде одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,352, што укажува на многу слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Третото прашање е: *Дали менаџерот (лидерот) со личен пример ги поттикнува вработените кон позитивни промени?*

Одговорите на испитаните менаџери и вработени се прикажани подолу во табелата и графиконот.

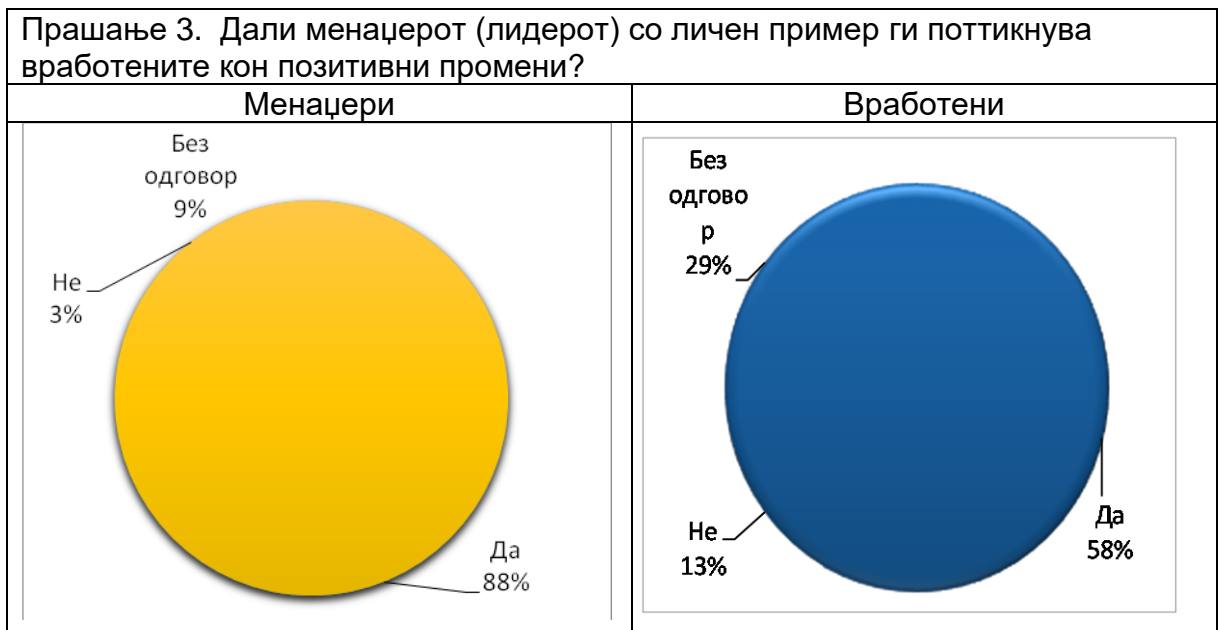
Табела 3. Одговори на третото прашање

Table3. Answers based to the third question

Прашање 3	Одговор	Менаџери		Вработен и	
		N	%	N	%
<b>Дали менаџерот (лидерот) со личен пример ги поттикнува вработените кон позитивни промени?</b>	Да	28	88	63	58
	Не	1	3	14	13
	Без одговор	3	9	32	29
	Вкупно	32	100	109	100
Пресметаната вредност на $\chi^2 = 22,296$					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон 3.





Графикон 3. Одговори на третото прашање

Graph 3. Answers based on the thrid question

Табелата и графиконот покажуваат дека од вкупниот број на 32 анкетирани менаџери, 88% одговориле позитивно дека *менаџерот (лидерот) со личен пример ги поттикнува вработените кон позитивни промени*, а од 109 вкупно анкетирани вработени, 63% го делат позитивното мислење по тоа прашање, а додека на ова прашање 3% од испитаните менаџери одговориле негативно, односно со „не“, а на ист начин односно негативно одговориле 13% од испитаните вработени. Без одговор останале 9% од испитаните менаџери и 29% од испитаните вработени.

И овде пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 22,296 и е поголема од табличната.

Четвртото прашање гласеше: *Дали менаџерот, со неговиот тим, креира соодветна стратегија за подолгорочен успешен развој на организацијата?*

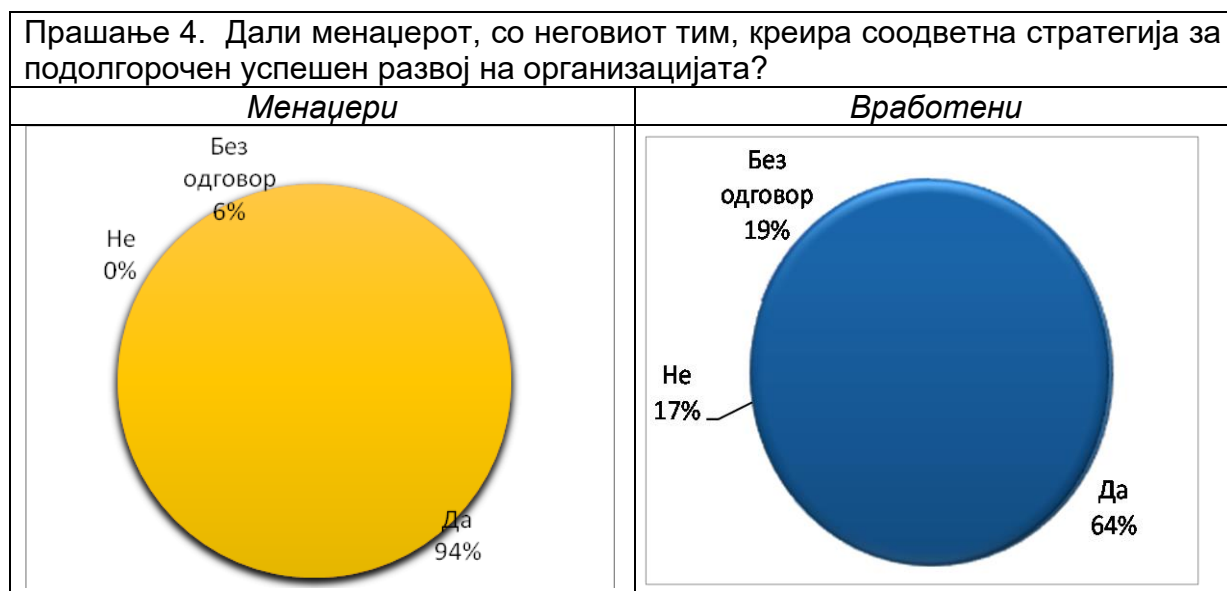
Одговорите на испитаните менаџери и вработени се прикажани подолу во табелата и графиконот.

Табела 4. Одговори на четвртото прашање

Table 4. Answers based to the fourth question

Прашање 4	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
Дали менаџерот, со неговиот тим, креира соодветна стратегија за подолгорочен успешен развој на организацијата?	Да	30	94	69	64
	Не	0	0	19	17
	Без одговор	2	6	21	19
	Вкупно	32	100	109	100
Пресметаната вредност на $\chi^2 = 29,974$					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон 4.



Графикон 4. Графички приказ на одговорите на испитуваните менаџери и вработени за четвртото прашање

Graph 4. Graphical presentation of the answers of the fourth question from the managers and the employees

Резултатите од добиените податоци за четвртото прашање со пресметани вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 29,974 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,362$$

Се гледа дека вредноста од пресметаниот  $\chi^2$ -тест е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ -тестот, а и коефициентот на контингенција (C) покажува слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Табеларниот и графичкиот приказ покажуваат дека на четвртото прашање 94% од менаџерите сметаат дека тие заедно со нивниот тим креираат соодветна стратегија за подолгорочен успешен развој на организацијата, додека пак останатите 6% немале одговор на ова прашање.

Во однос на вработените, поголемиот дел од нив, односно 64% од вкупно испитаните позитивно одговориле на четвртото прашање, 17% дале негативен одговор, а останатите 19% биле без одговор.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 29,974 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и на вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,362 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Петтото прашање гласеше: *Дали менаџерот и вработените поседуваат харизматичност при што целиот тим има целосна доверба?*

Одговорите на испитаните менаџери и вработени се прикажани подолу во табелата и графиконот.

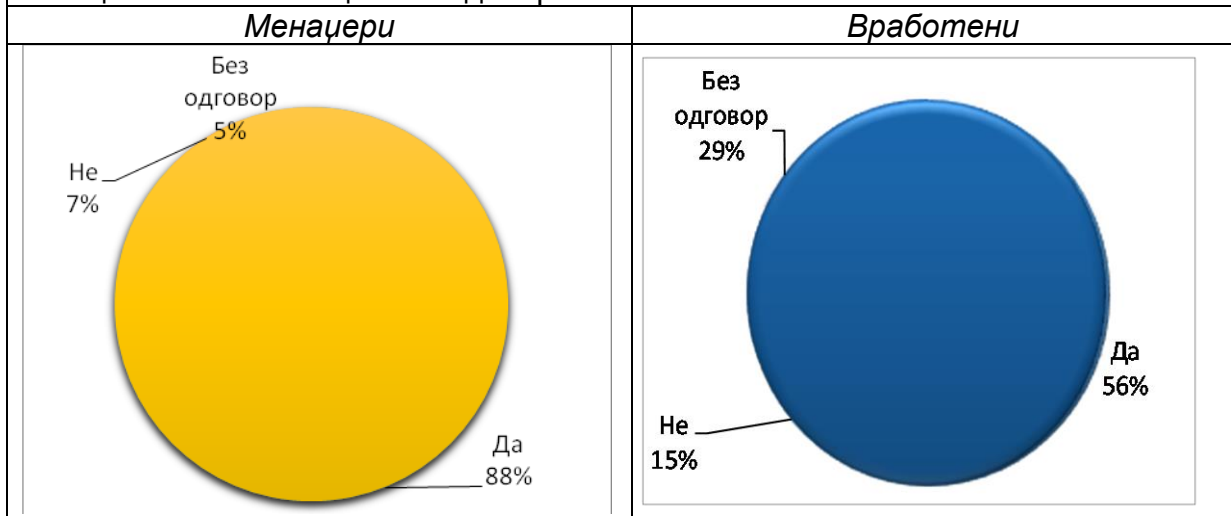
Табела 5. Одговори на петтото прашање

Table 5. Answers based to the fifth question

Прашање 5	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
Дали менаџерот и вработените поседуваат харизматичност при што целиот тим има целосна доверба?	Да	25	78	61	56
	Не	2	6	16	15
	Без одговор	5	16	32	29
	Вкупно	32	100	109	100
Пресметаната вредност на $\chi^2 = 11,250$					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон 5.

Прашање 5. Дали менаџерот и вработените поседуваат харизматичност при што целиот тим има целосна доверба?



Графикон 5. Графички приказ на одговорите на испитуваните менаџери и вработени за петтото прашање

Graph 5. Graphical presentation of the answers of the fifth question from the managers and the employees

Резултатите од добиените податоци за петтото прашање со пресметани вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 11,250 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,231$$

Се гледа дека вредноста од пресметаниот  $\chi^2$ -тест е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ -тестот, а и коефициентот на контингенција (C) покажува слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Од табелите прикажени погоре може да се забележи дека во однос на петтото прашање, 78% од менаџерите сметаат дека тие како и вработените поседуваат харизматичност, при што целиот тим има целосна доверба, додека пак 6% одговориле негативно, а останатите 16% останале немале одговор на ова прашање.

Во однос на вработените, поголемиот дел од нив, односно 56% од вкупно испитаните позитивно одговориле, 15% негативно одговориле, а останатите 29% биле без одговор.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 11,250, што е повторно поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,231 што повторно укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Шестото прашање гласеше: *Дали менаџерот поседува способност за инспирирање и мотивирање на вработените за давање идеи и креативност за позитивни промени во сите области на работењето?*

Одговорите на испитаните менаџери и вработени се прикажани подолу во табелата и графиконот.

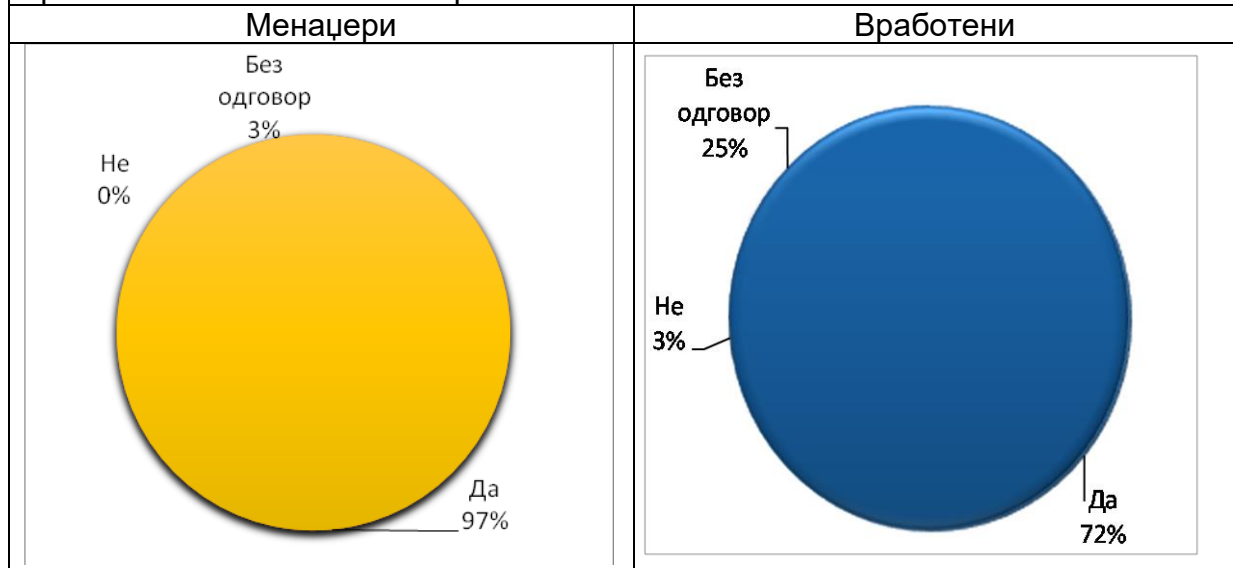
Табела 6. Одговори на шестото прашање

Table 6. Answers based to the sixth question

Прашање 6	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
Дали менаџерот поседува способност за инспирирање и мотивирање на вработените за давање идеи и креативност за позитивни промени во сите области на работењето?	Да	31	97	78	72
	Не	0	0	3	3
	Без одговор	1	3	28	25
	Вкупно	32	100	109	100
Пресметаната вредност на $\chi^2 = 24,226$					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон 6:

Прашање 6. Дали менаџерот поедува способност за инспирирање и мотивирање на вработените за давање идеи и креативност за позитивни промени во сите области на работењето?



Графикон 6. Графички приказ на одговорите на испитуваните менаџери и вработени по шестото прашање

Graph 6. Graphical presentation of the answers of the sixth question from the managers and the employees

Резултатите од добиените податоци за шестото прашање со пресметани вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 24,226 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,329$$

Се гледа дека вредноста од пресметаниот  $\chi^2$ -тест е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ -тестот, а и коефициентот на контингенција (C) покажува слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Од табеларниот и графички приказ може да се забележи дека 97% од испитаните менаџери одговориле позитивно дека менаџерите поседуваат способност за инспирирање на вработените, за давање идеи и креативност за позитивни промени во сите области на работењето. Останатите 3% не дале

одговор на ова прашање. Во однос на вработените, 72% сметале дека менаџерите навистина имаат способност да ги мотивираат вработените, 3% одговориле негативно, а останатите 25% биле без одговор.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 24,226 што е повторно поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,329 што повторно укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Седмото прашање е: *Дали менаџерот има разбирање за индивидуалните потреби на соработниците, вреднувајќи ги нивните потенцијали при извршувањето на работата, како и согледувајќи ги нивните идни позиции со поголема одговорност?*

Одговорите на испитаните менаџери и вработени се прикажани подолу во табелата и графиконот.

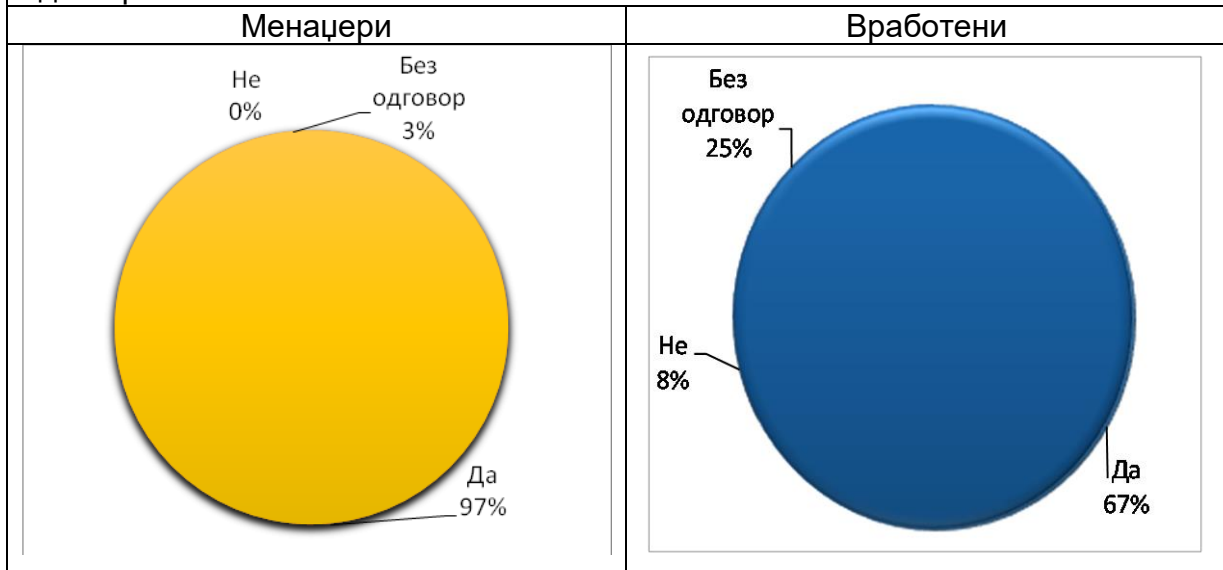
Табела 7. Одговори на седмото прашање

Table 7. Answers based to the seventh question

Прашање 7	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
<b>Дали менаџерот има разбирање за индивидуалните потреби на соработниците, вреднувајќи ги нивните потенцијали при извршувањето на работата, како и согледувајќи ги нивните идни позиции со поголема одговорност?</b>	Да	31	97	73	67
	Не	0	0	9	8
	Без одговор	1	3	27	25
	Вкупно	32	100	109	100
Пресметаната вредност на $\chi^2 = 30,510$					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон 7.

Прашање 7. Дали менаџерот има разбирање за индивидуалните потреби на соработниците, вреднувајќи ги нивните потенцијали при извршувањето на работата, како и согледувајќи ги нивните идни позиции со поголема одговорност?



Графикон 7. Графички приказ на одговорите на испитуваните менаџери и вработени на седмото прашање

Graph 7. Graphical presentation of the answers of the seventh question from the managers and the employees

Резултатите од добиените податоци за седмото прашање со пресметани вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 30,510 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,364$$

Се гледа дека вредноста од пресметаниот  $\chi^2$ -тест е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ -тестот, а и коефициентот на контингенција (C) покажува слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Од табеларниот и графичкиот приказ може да се забележи дека менаџерите одговориле исто како на шестото прашање, односно 97% од испитаниците сметале дека менаџерот има разбирање за индивидуалните потреби на соработниците, вреднувајќи ги нивните потенцијали при извршување на работата и ги согледуваат нивните идни позиции со поголема одговорност. Останатите 3% биле без одговор на ова прашање.



Додека, пак, 67% од испитаните вработени сметале дека менаџерот има разбирање за индивидуалните потреби на соработниците, вреднувајќи ги нивните потенцијали при извршување на работата и ги согледуваат нивните идни позиции со поголема одговорност. Останатите 8% одговориле негативно и 25% без одговор на ова прашање.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 30,510 што е повторно поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,364, што повторно укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Осмото прашање е: *Дали менаџерот има развојна ориентација кон следбениците и им делегира работи што носат предизвик и зголемување на нивната одговорност?*

Одговорите на испитаните менаџери и вработени се прикажани подолу во табелата и графиконот.

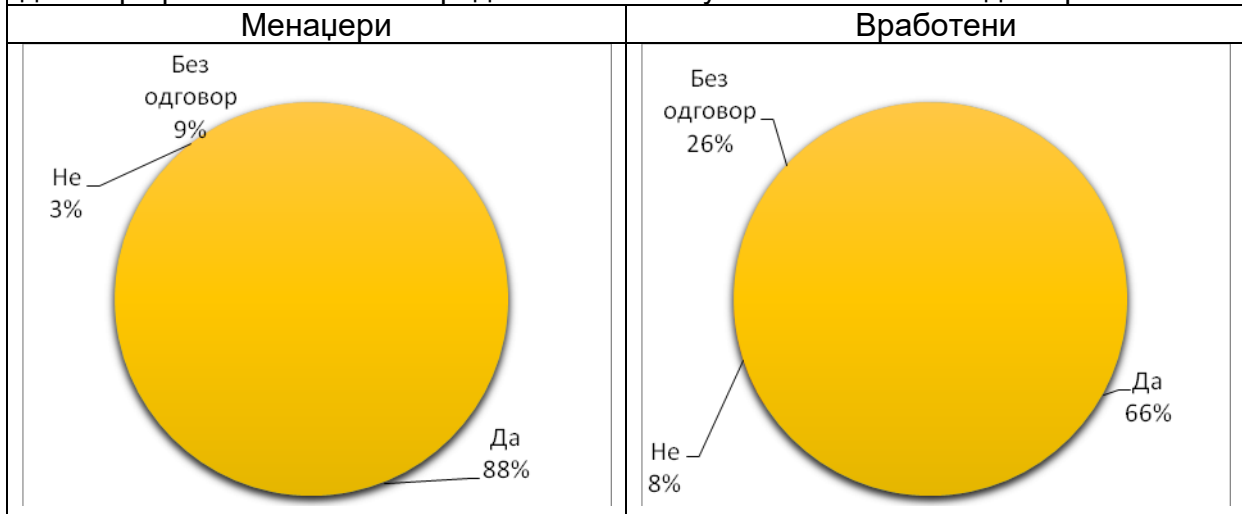
Табела 8. Одговори на осмото прашање

Table 8. Answers based to the eight question

Прашање 8	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
Дали менаџерот има развојна ориентација кон следбениците и им делегира работи што носат предизвик и зголемување на нивната одговорност?	Да	28	88	72	66
	Не	1	3	9	8
	Без одговор	3	9	28	26
	Вкупно	32	100	109	100
Пресметаната вредност на $\chi^2 = 12,898$					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон 8.

Прашање 8. Дали менаџерот има развојна ориентација кон следбениците и им делегира работи што носат предизвик и зголемување на нивната одговорност?



Графикон 8. Графички приказ на одговорите на испитуваните менаџери и вработени за осмото прашање

Graph 8. Graphical presentation of the answers of the eight question from the managers and the employees

Резултатите од добиените податоци за осмото прашање со пресметани вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 12,898 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,246$$

Се гледа дека вредноста од пресметаниот  $\chi^2$ -тест е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ -тестот, а и коефициентот на контингенција (C) покажува слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Од табеларниот и графичкиот приказ може да се забележи дека 88% од менаџерите одговориле дека менаџерот има развојна ориентација кон следбениците и им делегира работи што носат предизвик и зголемување на нивната одговорност, додека 3% дале негативен одговор, а останатите 9% биле без одговор на ова прашање.

Во однос со одговорите добиени од вработените, 66% одговориле позитивно, 8% дале негативен одговор, а останатите 26% биле без одговор на осмото прашање.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 12,898, што е повторно поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коefициентот на контингенција изнесува 0,246, што повторно укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Деветтото прашање е: *Дали менаџерот целосно ги информира соработниците и вработените „што“ се случува и „зошто“ се случува?*

Одговорите на испитаните менаџери и вработени се прикажани подоли во табелата и графиконот.

Табела 9. Одговори на деветтото прашање  
Table 9. Answers based to the ninth question

Прашање 9	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
Дали менаџерот целосно ги информира соработниците и вработените „што“ се случува и „зошто“ се случува?	Да	25	78	61	56
	Не	3	9	12	11
	Без одговор	4	13	36	33
	Вкупно	32	100	109	100

Пресметаната вредност на  $\chi^2 = 13,049$

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон 9.



Графикон 9. Графички приказ на одговорите на испитуваните менаџери и вработени за деветтото прашање

Graph 9. Graphical presentation of the answers of the ninth question from the managers and the employees

Резултатите од добиените податоци за деветтото прашање со пресметани вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 13,049 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,247$$

Се гледа дека вредноста од пресметаниот  $\chi^2$ -тест е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ -тестот, а и коефициентот на контингенција (C) покажува слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Од табеларниот и графичкиот приказ може да се забележи дека 78% од менаџерите одговориле дека менаџерот врши целосна информираност на соработниците и вработените за она што и зошто се случува, додека 9% дале негативен одговор, а останатите 13% биле без одговор на ова прашање.

Во однос со одговорите добиени од вработените, 56% одговориле позитивно, 11% дале негативен одговор, а останатите 33% биле без одговор на деветтото прашање.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 13,049 што е повторно поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,247, што повторно укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Десеттото прашање е: *Дали менаџерот генерира индивидуално поттикнување за изразување на идеи за унапредување на стратегијата за развој на организацијата?*

Одговорите на испитаните менаџери и вработени се прикажани подолу во табелата и графиконот.

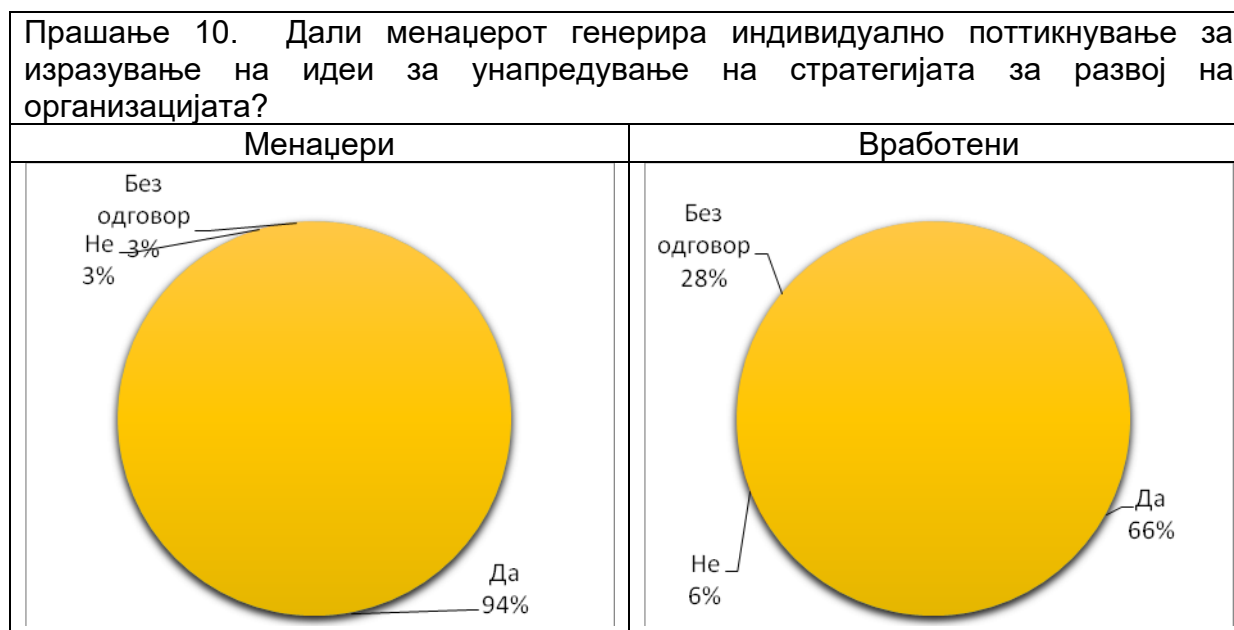
Табела 10. Одговори на десеттото прашање

Table 10. Answers based to the tenth question

Прашање 10	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
Дали менаџерот генерира индивидуално поттикнување за изразување на идеи за унапредување на стратегијата за развој на организацијата?	Да	30	94	72	66
	Не	1	3	7	6
	Без одговор	1	3	30	28
	Вкупно	32	100	109	100

Пресметаната вредност на  $\chi^2 = 25,361$

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон 10.



Графикон 10. Графички приказ на одговорите на испитуваните менаџери и вработени за десеттото прашање

Figure 10. Graphical presentation of the answers of the tenth question from the managers and the employees

Резултатите од добиените податоци за десеттото прашање со пресметани вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 25,361 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,335$$

Се гледа дека вредноста од пресметаниот  $\chi^2$ -тест е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ -тестот, а и коефициентот на контингенција (C) покажува слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Од табеларниот и графичкиот приказ може да се забележи дека 94% од испитаните менаџери одговориле дека менаџерот генерира индивидуално поттикнување за изразување на идеи за унапредување на стратегијата за развој на организацијата, додека 3% дале негативен одговор и останатите 3% биле без одговор.

Во однос со одговорите добиени од вработените, 66% одговориле позитивно, 6% не сметале дека менаџерот генерира индивидуално поттикнување за изразување на идеи за унапредување на организацијата, а релативно поголем дел, односно 28% биле без одговор на десеттото прашање.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 25,361 што е повторно поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ -тестот од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,335 што повторно укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Наведениот приказ овозможува согледување дека во испитуваните компании не може да се рече дека се применува трансформациско лидерство, односно може да се констатира дека недоволно се препознаваат и применуваат принципите на трансформациско лидерство.

### ***Кратко заклучно согледување по емпириското истражување***

Од сумираните податоци на целокупното емпириско истражување и пресметката на  $\chi^2$ -тестот може да се заклучи дека не се потврдува основната хипотеза дека *примената на трансформациското лидерство во раководењето со организациските субјекти овозможува за креирање на успешна стратегија на развој на организацијата, подигнување на мотивираност на вработените, а со тоа и постигнување на подобри резултати во работењето.*

Исто така, не се потврдуваат ни поставените помошни хипотези кои провејуваа низ поставените прашања.

Тоа укажува дека ова истражување се оправдува и дека е потребна обука и за менаџерите и за вработените за подобро познавање на принципите на трансформациско лидерство.

## ГЛАВА 5: Развој на организацијата со помош на успешно имплементирање на трансформациското лидерство

Успешните организации се разликуваат од останатите по нивното динамично и ефективно раководство. Природата на лидерскиот стил што го применуваат подобро би се разбрала кога би се споредила со менаџментските активности на организацијата. Сепак, да се биде менаџер и лидер во организацијата не е исто. Менаџерите работат на градење на врска со вработените и се потпираат на нивоата на хиерархија, додека лидерите се фокусираат на градење социјална врска и влијание со вработените, наместо секојдневно раководење на организацијата.

Кога станува збор за организацискиот развој, практичарите и теоретичарите го дефинираат на различни начини, а тоа е резултат на неговата сложеност. Во суштина под организациски развој се подразбира организиран напор за зголемување на ефикасноста на организацијата и за остварување на стратешките цели. Овој концепт на организациски развој за прв пат се појавува во 50-тите години на минатиот век од страна на психологот Курт Левин, кој во своите истражувања ја опфаќа и теоријата и практиката на планирана, систематска промена во ставовите, верувањето и однесувањето на вработените преку долгорочни програми за обука.<sup>127</sup>

Според Курт, организацискиот развој може да биде ефективен само кога вклучува работа поврзана со повисокиот институционален и понискиот личен степен кои го карактеризираат вработениот. Дополнително, организацискиот развој може да се дефинира како одговор на една сложена образовна стратегија која е наменета и применета за да ги промени придобивките, ставовите, вредностите и структурата на една организација, при што полесно би се приспособиле во прифаќањето на новите технологии, пазари, предизвици и проблеми.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Child, J. (2005), *Organisation Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing, p.292.

<sup>128</sup> Hand, F. (2009) *Leading organisational change in a complex environment*. Address to the Public Sector Leadership Transitions 2009 Conference. Available at: [www.immi.gov.au/about/speeches-pres/\\_pdf/2009-07-21-leading-org-change.pdf](http://www.immi.gov.au/about/speeches-pres/_pdf/2009-07-21-leading-org-change.pdf)



Во денешниот глобален свет промената е неопходен дел за да може една организација да се развива. Промените се присутни насекаде и можат да бидат намерни или ненамерни, планирани или случајни, може да влијаат на многу елементи на организацијата или само на неколку. Исто така, промената може да се случува брзо или пак бавно, а новата состојба на нештата може да има поинаква природа од старата состојба или пак да ги има истите природни модификации.<sup>129</sup>

Како што беше споменато и претходно, развојот на организацијата е од клучно значење за секоја компанија која се стреми да има конкурентска предност и да опстане во бизнисот. Сепак, механизмите преку кои ќе се оствари тој развој најчесто се препуштени во рацете на лидерите и тие одлучуваат на кој начин ќе го подобрат работењето на организацијата. Земајќи го предвид фактот дека развојот е неопходен и неизбежен, подолу се прикажани некои карактеристики зошто тоа е така:

- Организацискиот развој ја подобрува културата на работењето и придонесува кон усовршување на процесите на работењето;
- Ја подобрува соработката помеѓу лидерите и членовите на организацијата;
- Се осврнува поголемо влијание кон човечката и социјалната страна на организацијата и се интервенира во технолошките и структурните страни;
- Се зголемува вклученоста во решавањето на проблемите и донесувањето на одлуки од сите нивоа на организацијата;
- Се подобрува интеракцијата помеѓу тимските работници.<sup>130</sup>

Процесот на организацискиот развој ги идентификува областите на работењето на компанијата каде што е потребна промена, се анализира секоја потреба и се предвидуваат потенцијалните ефекти и се изнаоѓаат начини на управување со промените. Секоја компанија треба да има план преку кој се

---

<sup>129</sup> Hand, F. (2009) Leading organisational change in a complex environment. Address to the Public Sector Leadership Transitions 2009 Conference. Available at: [www.immi.gov.au/about/speeches-pres/\\_pdf/2009-07-21-leading-org-change.pdf](http://www.immi.gov.au/about/speeches-pres/_pdf/2009-07-21-leading-org-change.pdf)

<sup>130</sup> World Bank Institute, Managing Knowledge Results: An Exploration of the Systems and Practices of Development Agencies. Available at: <http://wbi.worldbank.org/wbi/document/managing-knowledgeresults-exploration-systems-and-practices-development-agencies>

прикажуваат специфичните начини преку кои таа промена ќе го подобри работењето на компанијата и ќе ја зголеми ефикасноста на вработените. Без организацискиот развој, како дел од промените кои треба да се направат, компанијата ќе има тешкотии во развивање на ефективни програми за управување<sup>131</sup>.

## 5.1. Адаптирање на организацијата кон прифаќање на трансформациското лидерство

Досегашната постоечка литература е малку насочена кон истражување на врската помеѓу организацијата и трансформацискиот стил на лидерство. Неколку студии, меѓу која и онаа на Rieley (1993) покажа дека трансформацискиот лидер треба да покаже одредени квалитети за да може да ѝ помогне на организацијата да се адаптира на престоечките предизвици<sup>132</sup>.

Всушност, наједноставниот начин за мерење на ефективност на еден лидерски стил вклучува проценка на обемот на вработени кои во лидерот гледаат вистински водич. Да се измери кој лидерски стил најмногу би одговарал на организацијата и на кој таа најлесно би се адаптирала може да се согледа преку степенот на влијание што го има лидерот врз вработените. Во рамките на организацискиот контекст ова значи финансиско вреднување на продуктивноста, намалување на трошоците и создавање на резултати. Притоа, ефективните лидери создаваат резултати, постигнуваат цели, остваруваат визија и цели и го подобруваат квалитетот на работењето<sup>133</sup>.

Доколку организацијата има вработени на кои лидерот им служи како вистински водич, многу полесно целата организациска структура би се адаптирала на лидерскиот стил кој го применува лидерот.

Имајќи предвид дека трансформацискиот стил на лидерство има многу предности, лидерот кој го користи овој стил поседува интегритет.

---

<sup>131</sup> Weiner, B.J. (2009) 'A theory of organisational readiness for change', *Implementation Science* 4:67, Doi: 10.1186/1748-5908-4-67. Available at: <http://www.implementationscience.com/content/41/67>

<sup>132</sup> Rieley, J. B. (1993). The circular organization: how leadership can optimize organizational effectiveness. *National Productivity Review*, 13 (1), 11-20.

<sup>133</sup> De Jong, J., and Den Hartog, D. (2010), 'Measuring Innovative Work Behaviour,' *Creativity and Innovation Management*, 19, 23–36.

Тој им дава добар пример на вработените и јасно им ги соопштува своите намери и цели. Наместо да се потпира на моќ и вградување страв кај вработените, ваквите лидери ги стимулираат вработените и ги препознаваат тие што се добри луѓе и вршат добра работа. Токму поради тоа, многу организации лесно се адаптираат на овој лидерски стил.<sup>134</sup>

Позитивните влијанија на трансформациското лидерство на индивидуално, групно и организациско ниво се поврзани со поголемо задоволство од работното место, поголема посветеност на вработените и поголем квалитет при извршувањето на работните задачи.

Сепак, литературата која го истражува односот помеѓу трансформациското лидерство и перформансите на организацијата е недоволно разработена. Дополнително, две основни перспективи произлегуваат од истражувањето на односот помеѓу организациите и трансформациското лидерство. Некои се фокусираат на динамичните процеси на влијание, додека другите се фокусираат на организациските процеси преку кои се идентификуваат менаџерските активности, како и влијанието и ефектот што трансформациското лидерство го има врз организацијата. Основното тврдење е дека формализираните практики се неопходни за суштинско делување и институционализирање, како и добивање на позитивни ефекти<sup>135</sup>.

Теоријата на трансформациското лидерство помага да се разбере начинот на кој лидерите ги мотивираат вработените, како и начинот на кој ги адаптираат кон стилот што го применуваат за да можат успешно да ги остварат поставените цели на организацијата. Сепак, истражувачите забележале дека постои недостаток во тековното истражување за трансформациското лидерство, вклучувајќи значителни преклопувања со други форми на лидерство, што влијае врз следбениците и нивното синхронизирање со активностите на фирмата. Ваквите недостатоци исто така претставуваат проблем поврзан со јасноста, конзистентноста и концептуализација на терминот, како и ефектот од примената на овој стил на лидерство.<sup>136</sup>

Статистиката на интегрирање и успешното поврзување на

---

<sup>134</sup> Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*,

<sup>135</sup> Tracey, J. Bruce, and Timothy R. Hinkin. 1998. Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management* 23 (3): 220 – 36.

<sup>136</sup> Tracey, J. Bruce, and Timothy R. Hinkin. 1998. Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management* 23 (3): 220 – 36.

информациите во процесот на донесување на одлуки и практики за успешно управување со фирмата се клучен фактор за успехот на реформите ориентирани кон добивање на позитивни резултати. Меѓу организациските фактори, поддршката на лидерот од страна на вработените е суштинска компонента во процесот на адаптирање на организацијата кон прифаќање на ваквиот стил на лидерство. Притоа, трансформациското лидерство има својствени предности во влијанието врз подредените, како и нивниот фокус врз напредување на успешноста на фирмата.<sup>137</sup>

Дополнително, од значаен интерес се и организациските процеси преку кои трансформациските лидери вршат влијание. Во суштина, организациските процеси им помагаат на трансформациските лидери да влијаат врз вработените да го надминат личниот интерес и да ја согледаат поголемата слика. Тоа значи дека организацијата како целина, како и трансформациските лидери се заемно поврзани и влијанието оди во две насоки.

Развивањето на заедничка култура, употреба на сите достапни информации, вклучување на сите засегнати страни (интерни/екстерни) е она што ѝ дава живот на една компанија и ја движи во насока на раст и успех. Оваа карактеристика на меѓусебна доверба, поврзаност помеѓу поединците и кохезија во тимот е она што им овозможува на лидерите да се синхронизираат во работната атмосфера, а на организацијата како една жива единка да се приспособи и да се води по насоките упатени од страна на претпоставените лица. Кога нештата функционираат на овој начин, веројатноста дека вработените ќе ги интернализираат организациските цели и ќе работат за доброто на организацијата е доста голема.<sup>138</sup>

Дополнително, етиката и демократските вредности се клучни за нормалното функционирање на организацијата. Вклучувањето на повеќе заинтересирани страни во групните одлуки ги зајакнува демократските норми и вредности на компанијата, а вработените чувствуваат должност и морална

---

<sup>137</sup> Blagescu, M. and Young, J. (2006) Capacity Development for Policy Advocacy: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations. Available at: [www.odi.org.uk/publications/136-capacity-development-policy-advocacy-current-thinking-approaches-agenciescivil-society-organisations](http://www.odi.org.uk/publications/136-capacity-development-policy-advocacy-current-thinking-approaches-agenciescivil-society-organisations)

<sup>138</sup> Yukl, Gary. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. Leadership Quarterly 10 (2): 285 – 305.

обврска кон работата и за општото добро на организацијата<sup>139</sup>.

Сепак, неспорен е фактот дека многу од современите лидерски теории ја потенцираат важноста на трансформациското лидерство во процесот на подобрување на организациските перформанси.

## **5.2. Поврзување на вработените и менаџерскиот тим со насока на успешно имплементирање на трансформациското лидерство**

Големи промени во денешното деловно опкружување предизвикаа организациите, лидерите и менаџерите да покажат поголема чувствителност во однос на нивната ефикасност, што резултира со поголемо влијание кај вработените. Во овој поглед на организациите им се потребни водачи кои би ги надминале своите дефинирани должности во кариерата, имаат тенденција да развиваат соработка и да им помогнат на кадарот вклучен во нивната работна средина. Сепак, оваа врска не може да биде еднострана и организациите не можат да ја зголемат нивната ефикасност без добро однесување и интерес од страна на вработените.<sup>140</sup>

Во 1985 година, Бас развил теорија за лидерството во рамките на организациските контексти. Според него, трансформациските лидери артикулираат и презентираат јасна визија, демонстрираат ентузијазам и страст кон визијата на организацијата, ги инспирираат и мотивираат вработените да работат напорно за да ги постигнат целите. Накратко, во секое деловно опкружување за да може една организација да функционира ефективно потребно е вработените, како и менаџерскиот тим да функционираат во насока на правилен избор на лидерски стил и негово успешно имплементирање. Според досегашната теорија која беше спомената претходно, во денешниот пазарен свет најпогоден лидерски стил за повеќето организации е трансформацискиот лидерски стил. Накратко, трансформациското лидерство бара лидер кој е способен да ги инспирира другите и да ги мотивира да

---

<sup>139</sup> Avolio , Bruce J. 1999 . Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations . Thousand Oaks, CA : Sage Publications .

<sup>140</sup> Crossan, M. M., and Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. Journal of Management Studies, 47(6), 1154-1191.

функционираат во насока на остварување на визијата на компанијата.<sup>141</sup>

Дополнително, однесувањето на претпоставениот има големо влијание врз перформансите на вработените. Гилбрејт и Бенсон откриле дека однесувањето на супервизорите може да придонесе за предвидување на психолошката благосостојба на вработените покрај влијанието на другите надворешни фактори. Нилсон покажал дека перцепцијата на вработените за нивните работни карактеристики (јасноста на работните задачи, работното опкружување и можностите за развој) се важни фактори кои придонесуваат за зацврстување на врската помеѓу вработените и лидерите.<sup>142</sup>

Трансформациските лидери успеваат да влијаат врз вработените на начини преку кои ја зголемуваат нивната самодоверба да ги исполнуваат задачите и над нивните очекувања.

Овие лидери најчесто работат и комуницираат индивидуално со своите подредени и ги ангажираат во различни работни активности што е многу важно за нив, бидејќи на тој начин се испраќа порака дека лидерот е заинтересиран за вработените како посебни индивидуи со свои желби и поплаки, го интересира постигнувањето на поголем успех и го поддржува нивниот професионален развој. Овој начин на директно или индиректно поддржување дава поголема храброст на вработените да бидат позаинтересирани за работата, да се усовршуваат на своето работно место и да го зголемуваат своето знаење и вештини поврзани со тековните работни задачи, како и со потенцијалните нови<sup>143</sup>.

Вработените исто така треба да се чувствуваат како неопходна алка во организацијата, треба да бидат ценети, исто така и наградувани од страна на лидерите доколку целта е компанијата да се движи во насока на постигнување на успех.

Поточно, доколку лидерот на организацијата применува трансформациски стил на лидерство, од голема важност и корист е двете

---

<sup>141</sup> Lee, J. (2007). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-687.

<sup>142</sup> Demir, Kamile. 2008. Transformational Leadership and Collective Efficacy: The Moderating Roles of Collaborative Culture and Teachers' Self-Efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research* 33 : 93 – 112.

<sup>143</sup> Howell, Jane M., and Bruce J. Avolio. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology* 78 (6): 891 – 902.

страни да дејствуваат заедно. Киркпатрик и Лок во 1996 година направиле истражување во кое откриле дека трансформациските лидери кои поставуваат високи цели за организацијата и развиваат голема доверба кај своите вработени со поголема веројатност ќе изградат работна средина во која кај вработените има поголема самоефикасност, високи вредности и поголема одговорност.

Позитивниот однос од страна на лидерот спрема вработените ги зголемува шансите за поуспешно имплементирање и прифаќање на лидерскиот стил кои тие го применуваат.<sup>144</sup>

Во 2007 година, Ергенели нашол значаен однос помеѓу довербата заснована на когниција помеѓу менаџерите и вработените. Тој исто така ги разгледувал четирите аспекти на психолошкото зајакнување: значење, влијание, самоопределување и компетентност и открил дека знаењето е засновано на довербата поврзана со аспектите на значењето и надлежностите, а влијанието, самоопределувањето и компетентноста се фактори кои генерираат големо влијание врз вработените.<sup>145</sup>

Дополнително, неколку студии го поддржаа ставот за позитивниот однос помеѓу имплементирањето на трансформациското лидерство и психолошкото зајакнување на вработените откриле дека трансформациското лидерство е позитивно поврзано со групната кохезивност и групната ефективност.

Исто така било увидено дека трансформациското лидерство ја зајакнува организациската клима и придонесува кон имплементирање на повеќе иновативни програми, што последователно позитивно влијае на подобрување на креативноста на вработените.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> Sarros, James C., Brian K. Cooper, and Joseph C. Santora. 2008. Building a Climate for Innovation through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 15 (2): 145 – 58.

<sup>145</sup> Van Knippenberg, Daan, and Sim B. Sitkin. 2013. A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals* 7: 1 – 60.

<sup>146</sup> Moynihan, Donald P., Sanjay K. Pandey, and Bradley E. Wright. 2012. Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use. *Journal of Public Administration Research and Theory* 22 (1): 143 – 64.

### 5.3. Континуирано насочување на организацијата кон усовршување на ефектите од трансформациското лидерство за нејзин понатамошен развој

Една од најважните детерминанти на организациската ефикасност и тековниот опстанок на една институција е степенот на иновативност на компанијата. Во една деловна институција под иновација се подразбира нов производ, нов процес на производство, нова организациска структура или пак усовршување на веќе постоечкиот стил на работење и раководење. Според теоријата на економскиот развој, иновациите влијаат врз производството и ефикасноста на организациите и многу важен фактор во овој сегмент претставуваат вработените и нивната иницијатива за подобрување на работењето.<sup>147</sup>

Општо земено, трансформациското лидерство игра голема улога во развојот на една организација. Поточно, преку овој стил на лидерство се зголемува учеството на вработените во групата и позитивно влијае врз нивниот интерес во создавањето на иновативни планови и во процесот на актуализирање на иновациите. Преку овие техники се создава работна атмосфера во која се инспирира иновативното однесување на вработените и се создава средина на посветени работници.<sup>148</sup> Според тоа, трансформациското лидерство е најкритичниот фактор што влијае врз иновативното однесување, бидејќи лидерите играат важна улога во генерирањето на иновативни идеи и спроведување на нови работни трендови. Притоа, важно е да се спомене дека иновативното однесување на вработените се состои од четири фактори: реализирање на проблемот, создавање идеи, поддршка на креираната идеја и спроведување на донесената одлука. Дополнително, организациите кои го применуваат трансформацискиот стил на лидерство се многу поефективни кога станува збор за постигнување на нивните цели. Исто така, трансформациските лидери ја зголемуваат и ефикасноста не само на организацијата како целина, туку и на поединците.<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Keeley, M. (1984). Impartiality and participant interest theories of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, (1), 1-25.

<sup>148</sup> Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

<sup>149</sup> Connolly, T., Conlon, E. J., and Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, 5 (2), 211-217.



## Заклучок

Концептот за лидерство е сеприсутен дел од секоја деловна организација. Иднината на раководството доведува многу митови во конфликт со реалноста. Повеќе добар лидер нема да биде оној со општа дисциплина - култот на личноста, туку оној кој се потпираат на сложени знаења и иновации кои доаѓаат од вработените. Нивните карактеристики ќе бидат брзи и адаптивни услови кои можат да се справат со промените што ни се случуваат од ден на ден. Лидерството за 21 век не зависи од позицијата. Овој нов вид на лидерство сега вклучува промовирање на подобар начин, тоа е чин, а не улога. Вработените од прва линија треба исто така да бидат пример за водство, па дури и кога тие не се во позиција што подразбира авторитет. Идните лидери нема да донесуваат одлуки, ниту пак ќе управуваат со луѓе во традиционална смисла. Идните лидери ќе бидат оние кои ќе создадат претприемачи од своите вработени и ќе создадат атмосфера на постојани иновации. Тие повеќе нема да ја разгледуваат деловната структура како империја на претпоставените и подредените, туку како партнерства во корист на сите.

Современите лидерски теории ја потенцираат важноста на трансформациското лидерство во управувањето со организациските процеси. Денес трансформацијата што ја доживуваат организациите произлегува од извори надвор од организациите и бара повторна проценка на некои концепти, како што се мисијата, стратегијата и структурата. Потребна е и реконструкција на организациската култура и процесите на однесувањето, доколку организацијата се стреми да биде составен дел од глобалната перспектива. Таквата перспектива се состои од глобален начин на размислување, поддржани од соодветни вештини и знаење, што придонесува лидерите да бидат покомпетентни и поефикасни во извршувањето на своите задачи. Секој лидер треба да создава услови и да гради организација што се карактеризира со специјализација, меѓузависност и координација. Како што беше претставено и погоре, досегашната литература го потврдува фактот за позитивното влијание на трансформациското лидерство, но малку истражувања се направени што би ги анализираше организациските услови поврзани со трансформациското лидерство.

Затоа овој труд ги разгледува и елаборира неодговорените прашања поврзани со трансформациското лидерство, менаџерите и вработените. Трудот е склопен во пет глави, каде што во првите три глави е даден детален теоретски приказ за трансформациското лидерство, во четвртата глава се прикажани емпириските резултати од истражувањето, а последната или петтата глава зборува за развојот на организацијата со помош на успешно имплементирање на трансформациското лидерство.

Во *првата глава* првично е даден детален теоретски приказ за поимот лидерство, како концепт кој се однесува на водењето и насочувањето на вработените во насока на оставрување на колективните цели. Во рамките на литературата за лидерството и во однос на она што реално се случува во глобализираниот економски систем, многу компании се натпреваруваат една со друга да изградат конкурентска предност, да понудат подобри производи и да изградат подобри услови за работа на вработените. Тој притисок кој со создава надворешната, а и внатрешната околина има големо влијание врз деловното работење. Поточно, одговорните лица се под притисок да применат правилни методи и начини на работа со кои ќе ги мотивираат вработените, ќе ја реорганизираат работата во насока што ќе дава само позитивни резултати. Токму поради тоа, лидерството како концепт станува многу важен дел во работата и неопходна алатка што помага да се изгради една работна средина во која трудот на вработените ќе е вреднуван, а работата ќе се извршува на најефикасен и ефективен начин.

Во оваа глава особено внимание е обратено на општите карактеристики на лидерите, дали позитивни или негативни, начинот на кој ги решаваат проблемите и ги мотивираат вработените. Во суштина, генерално и општо прифатено е дека лидерите се успешни или неуспешни во зависност од бројот на вработени кои ги следат во работата.

Дополнително, лидерскиот стил кој се применува влијае на организациските перформанси и организациската ефикасност. Иако е општо прифатено дека лидерите позитивно влијаат на перформансите на компанијата, истражувањата на ова поле, поткрепени со докази се прилично ретки. Ова беше и главниот стимул за креирање на овој труд, а како пример се

искористи истражувањето на психоаналитичарот Мајкл Мекоби кој во својата студија спровел детални интервјуа со бизнис лидери и заклучил дека секоја организација бара повисоко ниво на лидерство за да може да напредува.

Во оваа глава се дава детален теоретски приказ за тоа како карактеристиките на надворешната околина влијаат на степенот на успешно водење на претпријатието од страна на лидерите. Подоцна, внимание е обратено на лидерските стилови и е објаснето како одредени стилови влијаат и може да влијаат на организацијата и на вработените, а како главни стилови се објаснети: аристократскиот, демократскиот, стратешкиот, трансформациониот, крос-културниот, харизматичниот и визионерскиот стил на лидерство.

Во *втората глава* се зборува за теориите на лидерството и се генерализира фактот дека без оглед на стилот кој лидерот го применува, заедничките и општите карактеристики како што се прецизноста, емпатијата, чувствителноста, грижата за вработените и техничката експертиза треба да бидат присутни кај секој лидер.

Целта на оваа глава е да укаже дека и покрај фактот што постојат различни лидерски стилови, преку неколкуте лидерски теории може да се опфатат главните карактеристики на лидерите. Како прво објаснета лидерска теорија се споменува теоријата на карактерни црти. Според оваа теорија, видот на карактерните особини, као што се моќ, мотивација, потреба итн. Имаат големо влијание врз работната средина. Според теоријата на мотивација за постигнување се објаснува однесувањето на лидерите врз основа на нивните потреби за постигнување, моќ и припадност. Тука исто така се споменува Теоријата X и Y според која се предвидуваат лидерските однесувања врз основа на ставот кој го имаат спрема следбениците. Дополнително, внимание е обратено и на современите пристапи кон лидерството според кои, за да можат лидерите да одговорат на предизвиците кои се наметнати од страна на глобализираниот бизнис свет, тие би требало да применат некои од следните стилови: трансакционо, трансформационо, харизматичко, етичко (морално), емоционално, онлајн (виртуелно) и меѓукултурно лидерство.

Во *третата глава* главниот фокус е ставен на детална анализа на трансформациското лидерство. Оваа глава е поделена на три подглави: теоретски осврт кон трансформациското лидерство, особености на трансформациските лидери и улога и ефектот на трансформациското лидерство. Расположивата литература и различните истражувања во областа на трансформациското лидерство покажуваат позитивна асоцијација помеѓу овој стил на лидерство и работните активности во фирмите, особено во приватниот сектор. Во светот на отворени пазари во кои организациите мора да се справат со големата конкуренција и да ја зголемат ефикасноста и квалитетот на нивната работа со користење на помалку ресурси, трансформациските лидери играат голема улога во помагањето на поединците и организациите да просперираат. Исто така во овој дел може да се согледа дека постојат доста студии кои потврдуваат дека компаниите кои го користат овој стил на лидерство имаат позитивно влијание врз вработените и тие се помалку склони во намерата да ја напуштат работата, напротив, имаат амбиции да напредуваат на своите работни места.

Трансформациските лидери исто така ја поттикнуваат и интелектуалната стимулација на вработените, промовираат нови перспективи и предлагаат решенија за проблемите. Во денешно време, прилагодувањето на променливите бизнис услови е еден од главните приоритети на многубројните деловни организации. Бидејќи промените се неизбежни и се случуваат континуирано, еден од главните предизвици претставува изборот на ефективна лидерска стратегија. Способноста на лидерите да ги убедат вработените во визијата и мисијата на нивната организација претставува предуслов за вистинска промена и напредок на претпријатието, а литературата прикажана во оваа глава го потврдува ставот дека трансформацискиот стил на лидерство позитивно влијае на целокупното работење.

Во *четвртата глава* е прикажано емпириското истражување поврзано со влијанието на трансформациското лидерство врз стратегијата на развој на организацијата. Во овој дел внимание е обратено на идентификување на карактеристики на трансформациското лидерство, кои посебно се изразени доколку во тие организации се применува, а како главни методи се користат анализата, анкетата, статистичка анализа, обработка и пресметка на

податоците. Како главна хипотеза на ова емпириско истражување е декапримената на трансформациското лидерство во раководењето со организациските субјекти овозможува за креирање на успешна стратегија на развој на организацијата, подигнување на мотивираност на вработените, а со тоа и постигнување на подобри резултати во работењето. Истражувањето беше спроведено преку анкетни прашалници во текот на месец април, мај и јуни 2019 година. Анкетните прашалници беа потполнети како од страна на испитуваните менаџерите, така и од страна на испитуваните вработени во одредени организации во Штип и Скопје. Беа поделени 35 анкетни прашалници на менаџерите, од кои на сите прашања одговорија 32 менаџери и 120 анкетни прашалници на вработените од кои со сите одговори беа комплетирани 109 анкетни прашалници. При емпириското истражување, искористен е  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на соодејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени. Резултатите покажуваат дека основната хипотеза не се потврдува, а исто така и поставените помошни хипотези, што е контрадикторно на разработената постоечка литература.

Во петтата глава се зборува за развој на организацијата со помош на успешно имплементирање на трансформациското лидерство. Успешните организации се разликуваат од останатите по нивното динамично и ефективно раковоство. Природата на лидерскиот стил кој го применуваат, подобро би се разбрала кога би се споредила со менаџментските активности на организацијата. Во денешниот глобален свет, промената е неопходен дел за да може една организација да се развива.

Сумирајќи ги резултатите добиени од деталната анализа во сите пет глави, организациите и лидерите сами треба да применат лидерски стил на водење кој најмногу би одоворал на нивната дејност, за да може да се добијат позитивни резултати и успех во работата.

## Користена литература

Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4), 146-158.

Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, J. (2001) The development of new Transformational Leadership.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32.

Avery, G.C. (2004), *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*, Sage, London.

Avolio, Bruce J. 1999 . *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations* . Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Avolio, B. J. (1999) *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Sage Publications.

Avruch, K. 1998. *Culture And Conflict Resolution*. 1st Edition. Washington DC: United States Institute Of Peace Press.

Bass B. M. and Avolio B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 12,113-121.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York:Free Press.

Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*.

Bass, B. M. 1990b. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.

Bass, B. M. 1996. *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Inst for the Behavioral and Social Sciences.

Bass, B. M. and Riggio, R. E (2006) *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006), *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Bass, B.M.; Avolio, B.J. Transformational leadership and organizational culture. *Int. J. Publ. Adm.* 1994, 17, 541–554.

Bass, B.M.; Riggio, R.E. *Transformational Leadership*; Psychol. Press: Hove, East Sussex, UK, 2006.

Bennis, Warren (2006), *Leadership – To translate vision into reality*, University of Maryland Symposium, USA. Jan 21.

Blagescu, M. and Young, J. (2006) *Capacity Development for Policy Advocacy: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations*. Available at: [www.odi.org.uk/publications/136-capacity-development-policy-advocacy-current-thinking-approaches-agenciescivil-society-organisations](http://www.odi.org.uk/publications/136-capacity-development-policy-advocacy-current-thinking-approaches-agenciescivil-society-organisations).

Boyatzis, R.E.; Goleman, D.; Rhee, K. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI). In *Handbook of Emotional Intelligence*; Bar-On, R., Parker, J., Eds.; Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA, 2000.

Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership::: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.

Brungardt, C.L. (1998), "The new face of leadership: implications for higher education", *Leadership Studies*, Fort Hays University, available at: [iscb@fhsu.edu](mailto:iscb@fhsu.edu) (accessed September 19, 2012).

Bryman, A. (1986). *Leadership and Organizations*. Routledge and Kegan Paul (London).

Bunmi Omolayo, Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria, *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), July (2007).

Burke. R & Cooper. C (2006), The new world of work and organizations: Implications for human resource management; *Human Resource Management Review*, Volume 16, No 2, PP 83- 85.

Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.

Cavazotte, F., et al. (2013) Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. Vol. 10, No. 6, p. 490-512.

Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (pp. 113-135). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Child, J. (2005), *Organisation Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing, p.292.

Cogner J.A. & Kanungo R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.



Connolly, T., Conlon, E. J., and Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, 5 (2), 211-217.

Covey, Stephen R. (2003), *Principle Centered Leadership*, Franklin Covey, Company, New York, USA, p. 104.

Covey, Stephen R. (2003), *Principle Centered Leadership*, Franklin Covey, Company, New York, USA, p. 104.

Crossan, M. M., and Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.

De Jong, J., and Den Hartog, D. (2010), *Measuring Innovative Work Behaviour, Creativity and Innovation Management*, 19, 23–36.

Demir, Kamile. 2008. Transformational Leadership and Collective Efficacy: The Moderating Roles of Collaborative Culture and Teachers, Self-Efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research* 33 : 93 – 112.

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 18–33.

Dessler, G. & Starke, F. A. (2004). *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders* (2nd ed.). Toronto, Ontario: Pearson Education Canada Inc.

Du Brin, Andrew J., Dalglish, Casol, Miller Peter (2006), *Leadership*, John Wiley & sons Australia Ltd. p. 5.

Du Brin, Dalglish & Miller. (2006), *Leadership*, John Wiley & Sons. Australia Limited, Milton, Australia. p.3.

Ekvall, G., & Arvonnen, K. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17–26.

Evans, T.S (2011) From Crisis to Opportunity Environmental Jolt. Corporate Acquisitions and Firm performance. Strategic management Journal 30(15) 79-91.

Feidler, F., & House, R. (Eds.). (1994). Leadership theory and research: A report of progress.

Fiaz, M., Qin S., Ikram, A., Saqib, A. 2017. Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. J. Dev. Areas. 51, 4 (Fall 2017), 143-156.

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). Leadership and effective management. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

Frankel Marc (2005) — What is leadershipll, available at; around the Globe5.htm

Gardner W. & Avolio B. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. Academy of Management Review, 1: 32 - 58.

Gary Yukl. (2010). Leadership in Organizations, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education.

Germano, M. (2010). Leadership Style and Organizational Impact. [Web log]. Retrieved from <http://alapa.org/newsletter/2010/06/08/spotlight/Page>

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. Administrative Science Quarterly, 51, 451–495.

Gong, Y., Jia, C.H. and Jiing, L.F. (2009), Employee learning orientation, transformational leadership and employee creativity, Academy of Management Journal, Vol. 52 No. 4, pp. 765-778.

Gouldner, Studies in leadership: Leadership and democratic action (pp. 409-417). New York: Russell & Russell.

Graen, G.B.; Uhl-Bien, M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadersh. Q. 1995, 6, 219–247.

Gummer, B. (1997), Organizational identity in a changing environment, *Administration in Social Work*, Vol. 21 Nos 3/4, pp. 169-187.

Hand, F. (2009) Leading organisational change in a complex environment. Address to the Public Sector Leadership Transitions 2009 Conference. Available at: [www.immi.gov.au/about/speeches-pres/\\_pdf/2009-07-21-leading-org-change.pdf](http://www.immi.gov.au/about/speeches-pres/_pdf/2009-07-21-leading-org-change.pdf)

Hand, F. (2009) Leading organisational change in a complex environment. Address to the Public Sector Leadership Transitions 2009 Conference. Available at: [www.immi.gov.au/about/speeches-pres/\\_pdf/2009-07-21-leading-org-change.pdf](http://www.immi.gov.au/about/speeches-pres/_pdf/2009-07-21-leading-org-change.pdf)

Harris, M. C. (1998). *Value Leadership*. Asoke K. Ghosh (New Delhi).

Hater, J. and Bass, B. M. (1998) 'Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership.' *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 4, p. 695-702.

Hitt, W. D. (1990). *Ethics and leadership: Putting theory into practice*. Columbus: Battelle Press.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005. *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. 2nd Edition. New York: Mcgraw-Hill.

Horner, M (1997) Leadership theory: past, present and future, *Team Performance Management*, Vol. 3, No. 4, pp 270-287.

Houges, R., Ginnett, R., Curphy, G. J. (2006). *Leadership (Fifth Edition)*. Mc Graw Hill publishing company (New Delhi).

Houges, R., Ginnett, R., Curphy, G. J. (2006). *Leadership (Fifth Edition)*. Mc Graw Hill publishing company (New Delhi).

House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, (pp. 81–107). San Diego, CA: Academic Press.

Howell, Jane M., and Bruce J. Avolio. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology* 78 ( 6 ): 891 – 902.

Howell, Jane M., and Bruce J. Avolio. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology* 78 ( 6 ): 891 – 902.

Hsien-Che Lee and Yi-Wen Liu, Impacts of organizational innovation capability and leadership styles on innovation performance for electronics information industry in Taiwan, Service Operations and Logistics and Informatics, IEEE/SOLI 2008, IEEE International Conference, 1903-1907 (2008).

Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26, 1098–1110.

İnandı, Y., Uzun, A., Yeşil, H. 2016. The relationship between the principals' leadership styles and their efficacy in change management. *J. Educ. Sci. Res.* 6, 1.

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2007). *Organization Behaviour and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2007). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.

Jenab, K., & Staub, S. (2012). Analyzing Management Style and Successful Implementation of Six Sigma. *International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS)*, 3(3), 13-23. doi:10.4018/jsds.2012070102.

Jung, D.I. (2001): Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13:185-195.

Juran, J.M, Bigliuzzi, M, Mirandola, R, Spaans, C, Dunuad, M. (1995) A history of managing for quality, *Quality Progress*, Vol.28, No.8, pp 125-129.

Justin L. Davis, R. Greg Bell, G. Tyge Payne, Patrick M. Kreiser, (2010), Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power, *American Journal of Business*, Vol. 25 Iss: 2 pp. 41 54).

Keeley, M. (1984). Impartiality and participant interest theories of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, (I), 1-25.

Kellerman, B. (2004) — Leadership: warts and all, *Harvard Business Review*, January, pp. 40.

Keynes, J.M. (1926), *Das Ende des Laissez-Faire, Ideen zur Verbindung von Privat- und Gemeinwirtschaft*, München und Leipzig, Duncker & Humblot.

Kouzes, J.M and Posner, B.Z. (2002) *The Leadership Challenge*.

Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V. & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052. doi: 10.1002/job.1771.

Lamb, L. F., McKee, K. B. (2004). *Applied Public Relations: Cases in Stakeholder Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Routledge.

Latham, J. R. (2014). Leadership for quality and innovation: Challenges, theories, and a framework for future research. *Quality Management Journal*, 21(1), 11–15.

Lee, J. (2007). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-687.

Lenel, H.A. 1989: Evolution of the social market economy. In Peacock A. and Willgerodt, H., editors, German neo-liberals and the social market economy, London: Macmillan, 16–39.

Lewin, K. (1965). The consequences of an authoritarian and democratic leadership. In A. W.

Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P.M. (1995). Management: Challenges in the 21st century. New York, USA: West Publishing.

Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P.M. (1995). Management: Challenges in the 21st century. New York, USA: West Publishing.

Liliana Pedraja-Rejas, Emilio Rodríguez-Ponce and Juan Rodríguez-Ponce, Leadership styles and effectiveness: a study of small firms in Chile, *Interciencia*, 31(7), 500-504 (2006).

Litterer, J. A. (1969). Organizations: Structure and Behavior (volume 1. Second Edition). John Wiley and sons (USA).

Luria, G. (2008) Controlling for quality: climate, leadership and behavior, *Quality Management Journal*, Vol. 15, Issue 1, pp 27-40.

Marai F (2008) Effect of transformational and reciprocal leadership on human resource performance in Jordanian pharmaceutical industries companies.

Unpublished PhD thesis, Amman, Jordan: Amman Arab University for Graduate Studies.

Martin, R. & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification, on Implicit Leadership Theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3), 247-262.

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper and Row.

Mauro, J.A and Mauro, N.J (1999) The deming leadership method: a behavioral and technical approach, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 6, No.4, pp 37-44.

Moynihan, Donald P., Sanjay K. Pandey, and Bradley E. Wright. 2012. Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use. *Journal of Public Administration Research and Theory* 22 ( 1 ): 143 – 64.

Nahavandi A., *The art and science of leadership*, 3rd ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall (2002).

Nanjundeswaras, T.S and Swamy, D.R. (2014) 'Leadership styles', Vol. 7, No. 2.

Nanjundeswaras, T.S and Swamy, D.R. (2014) 'Leadership styles', Vol. 7, No. 2.

Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.

Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Northouse, P. G. (2004), *Leadership: Theory and Practice*, (3rd Edition), Sage Publications Ltd, London, UK, available at [www.sagepub.co.uk/upm-data/9546\\_017487ch02.pdf](http://www.sagepub.co.uk/upm-data/9546_017487ch02.pdf).

Odumeru, J.A. & Ifeanyi, G.O. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*. 2(2). 355-361. Retrieved from <http://irmbrjournal.com>

Oladipo K. S., Jamilah O., Abdul daud S., Jeffery L. D. and Salami D. K., Review of leadership theories and Organizational performances, *International Business Management Journal*, 7(1), 50-54 (2013).

Ololube, N. P. (2013). *Educational Management, Planning and Supervision: Model for Effective Implementation*. Owerri: Springfield Publishers.

Pasmore, W. 2014. Developing A Leadership Strategies. Center For Creative Leadership, Pp. 1-25.

Patiar, A. and Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254-262.

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, and Dewey E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1996), pp. 188-223.

Perkins, L.D., 2010. Nurse Managers Transform Nursing : A Study Of Leadership Behaviors And The Relationship To Leadership Training And Employee Satisfaction, A Dissertation For The Degree Doctor Of Philosophy, Capella University.

Rashid, Syed (1989), *Living with Leadership*, Book corner, Jehlum, Pakistan. p. 150.

Rieley, J. B. (1993). The circular organization: how leadership can optimize organizational effectiveness. *National Productivity Review*, 13 (I), 11-20.

Robert N. Lussier., Christopher F. Achua., *Leadership*, (2010): Theory, Application, and Skill Development 5th Edition.

Rowe, W. G. (2007). *Cases in Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Rui Gomes (2005) *Transformational Leadership: Theory, Research and Application to Sports*.

Rukmani, K., Ramesh, M. & Jayakrishnan, J., 2010. Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), pp. 365-369.

Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40, 534-559.

Ryan, J. C. & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model, *Journal of Business Research*, 66, 2116 – 2129.



Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111, 325-351.

Sarah Simpson. (2012). *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, Ventus Publishing ApS, p.8.

Sarah Simpson. (2012). *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, Ventus Publishing ApS, p.9.

Sarah Simpson. (2012). *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, Ventus Publishing ApS, p.10.

Sarros, James C., Brian K. Cooper, and Joseph C. Santora. 2008. Building a Climate for Innovation through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 15 ( 2 ): 145 – 58.

Sauer, S.J. 2011. Taking the reins: the effects of new leader status and leadership style on team performance. *J. Appl. Psychol.* 96, 3.

Simons, R., 2000. *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90, (2), pp. 307-321. University of Utah.

Tichy Noel M, *Leadership Engine: Building Leaders at Every Level*, Pritchett Pub Co., USA, 1996.

Tom Hornsby & Larry Warkoczeksi, *New Roles for Leaders*. Franklin TN: Hillsboro Press, 2000, p. 28.

Tom Peters, 2005. *Leadership (Essentials)*, DK Publishing.

Tracey, J. Bruce, and Timothy R. Hinkin. 1998. Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management* 23 ( 3 ): 220 – 36.

Tracey, J. Bruce, and Timothy R. Hinkin. 1998. Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management* 23 ( 3 ): 220 – 36.

Tracey, J. Bruce, and Timothy R. Hinkin. 1998. Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management* 23 ( 3 ): 220 – 36.

Van Knippenberg, Daan, and Sim B. Sitkin. 2013. A Critical Assessment of Charismatic - Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals* 7 : 1 – 60.

Vigoda-Gadot, E., 2012. Leadership style, organizational politics, and employees performance: An empirical examination of two competing models. *American Journal of Business and Management*, 36(5), pp. 661- 683.

Voon M. C. et al, The influence of leadership styles on employees" job satisfaction in public sector organizations in Malaysia, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32 (2011).

Vroom, V. I A. Jago, 1988., *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NewYork, Prentice Hall.

Wang, H.; Law, K.S.; Hackett, R.D.; Wang, D.; Chen, Z.X. Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers, Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Acad. Manag. J.* 2005, 48, 420–432.

Weiner, B.J. (2009) A theory of organisational readiness for change, *Implementation Science* 4:67, Doi: 10.1186/1748-5908-4-67. Available at: <http://www.implementationscience.com/content/41/67>

Weiss, J. W. (2001). *Organizational Behavior and Change* (2nd Edition). South Western College.

William Gentry, et.al., *Are Leaders Born or Made: Perspectives from the Executive Suite*, Center for Creative Leadership, March 2012, p. 4.

World Bank Institute, *Managing Knowledge Results: An Exploration of the Systems and Practices of Development Agencies*. Available at: <http://wbi.worldbank.org/wbi/document/managing-knowledgeresults-exploration-systems-and-practices-development-agencies>

Yafang Tsai, Shih-Wang Wu and Hsien-Jui Chung, *The exploration of relationship between organizational culture and style of leadership*, *Service Systems and Service Management*, ICSSSM 2009 6th International Conference, 585-590 (2009).

Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-286.

Yukl, Gary. 1999. *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*. *Leadership Quarterly* 10 ( 2 ): 285 – 305.

Yukl, G. A., & Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*: Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.

Yukl, Gary. A. (1994), *Leadership in Organization* (3rd edition.), Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey. USA, p. 15.

Yukl, Gary. A. (1994), *Leadership in Organization* (3rd edition.), Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey. USA, p. 15.

Zakeer Ahmed Khan, et al. (2016) Leadership Theories and Styles: A Literature Review. Vol. 16.

Zakeer Ahmed Khan, et al. (2016) Leadership Theories and Styles: A Literature Review. Vol. 16.

Љубомир Дракулевски, „Лидерство - основа за ефективен стратегиски менаџмент“ - Скопје, 1999.

Мицески Трајче (2009), „Здравствена статистика и анализа на податоци“, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191.