

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК**  
**2019**  
**YEARBOOK**

ГОДИНА 11

VOLUME XVII

---

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
YEARBOOK  
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:

Проф.д-р Трајко Мицески

**Издавачки совет Editorial board**

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanova, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц.д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц.д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

**Редакциски одбор Editorial staff**

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

**Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief**

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

**Техничко уредување Technical editor**

Славе Димитров	Slave Dimitrov
Благој Михов	Blagoj Mihov

**Редакција и администрација Address of editorial office**

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип	Goce Delcev University
Економски факултет	Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб	Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија	2000 Stip, R of Macedonia



## „УЛОГАТА НА ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ЛИДЕРСТВО ВРЗ КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА“

Мила Митрева<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[mitreva.mila@hotmail.com](mailto:mitreva.mila@hotmail.com)

Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Трансформациското лидерство упатува на креирање култура која промовира градење на личностите, т.е. на вработените, со вистински вредности и успешна реализација на целите на компанијата. Тоа побудува развивање на позитивна трансформација на личностите врз харизматични концепции, посакувана клима на работење и креирање успешна стратегија на развој.

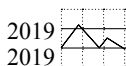
Во својата идеална форма, тоа создава вредни и позитивни промени кај следбениците, сè со цел за нивно понатамошно развивање во лидери.

Трансформациското лидерство во најголем дел се темели врз личноста на лидерот, карактерот, визијата, предизвикот и неговиот пример.

Во својата автентична форма, овој стил на лидерство ја зголемува мотивацијата, моралот и перформансите на следбениците преку различни механизми.

Во овој труд се опфатени современите погледи кон трансформациското лидерство, базирано на харизматичност, неговата улога во организациите за иновирање, т.е. креирање на успешна стратегија на развој на организацијата, направено е емпириското истражување за согледување на состојбите за постоење на трансформациско лидерство во организациите преку анализирање на исказите на испитуваните менаџери и вработени и истите прикажани преку табеларни, графички и пресметковни приоди.

**Клучни зборови:** стратегија, лидерство, трансформација, харизматичност, креативност, инспирација, тимско работење, резултати.



**„The role of the transformational leadership in creating the company’s development strategy“**

**Mila Mitreva**

**Faculty of Economics, University ‘Goce Delcev’, Stip**

**[mitreva.mila@hotmail.com](mailto:mitreva.mila@hotmail.com)**

**Prof. Dr. Trajko Micevski**

**Faculty of Economics, University ‘Goce Delcev’, Stip**

**[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)**

**Abstract**

Transformational leadership refers to the creation of a culture that promotes the building of personalities, i.e. employees with real values and successful realization of the goals of the company. This stimulates the development of a positive transformation of the people on charismatic concepts, a desirable working climate and the creation of a successful development strategy.

In its ideal form, it creates valuable and positive changes in the followers, with the aim of further developing them into leaders.

Transformational leadership is mostly based on the personality of the leader, the character, the vision, the challenge and his example. In its authentic form, this style of leadership increases the motivation, the morale, and the performance of the followers through different mechanisms.

This paper deals with contemporary views on transformational leadership, based on charisma, its role in innovative organizations ie. the creation of a successful organization development strategy, an empirical research has been made to perceive the conditions for the existence of transformational leadership in organizations by analyzing the statements of the examined managers and employees and the same illustrated overlapping, graphic and computational approach.

**Key words:** strategy, leadership, transformation, charisma, creativity, inspiration, teamwork, results.

## Вовед

Во ова современо работење речиси сите компаниите се соочуваат со голем број предизвици кои ги поттикнуваат различни промени, на кои мораат да одговорат на брз, креативен и иновативен начин, мобилизирајќи ги сите расположливи ресурси за добивање на конкурентската предности на пазарите.

Тоа иницира нов начин на водење и управување со фирмите каде лидерите ги инспирираат своите следбеници да ја следат нивната визија и да ја спроведат потребната промена доброволно, со полн ентузијазам и како дел од тимот кој соработува и заедно е посветен кон заедничката цел.

Таквите лидери се одликуваат со харизматично-трансформациски карактеристики и познати се како трансформациски лидери.

Трансформацискиот лидер се одликува со карактеристики како што се: личен интегритет, самодоверба и доверба од следбениците, креативност, тимска ориентација, харизматичност, инспиратор на континуирано учење, исполнет со самоодговорност, признавање, и со други трајни вредности. Тој преку свои конкретни лични примери и дела ја менува перцепцијата и очекувањата, а нивниот заразен ентузијазам е дополнителна мотивација за нивните следбеници да направат дополнителен исчекор за комплетирање на задачата.

Трансформациските лидери, со својот личен пример, ги инспирираат и ги поттикнуваат човечките ресурси во организациите за нивно најефективно ангажирање. Дополнително, тие имаат потенцијал да управува со промените во организациите и нивните вработени на начин што ќе обезбеди раст, менаџирање на ризици и минимизирање на негативните ефекти.

## Осврт кон трансформациското лидерство

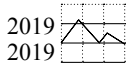
Лидерството како поим се однесува на водење, управување, водство. Лидерството подразбира влијание врз луѓето со одредување цели, давање насоки и нивно мотивирање, сè со цел остварување на задачите кои водат кон унапредување на организацијата. Лидерството, исто така, бара одговорност и преземање иницијативи за полесно остварување на целта<sup>1</sup>.

Трансформацискиот лидер е пример за своите следбеници, ги инспирира да ги следаат, да превземаат активности на сопствено градење преку интензивно применување на менаџментот на себеразвојот, каде 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

---

<sup>1</sup> Љубомир Дракулевски, „Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент“ - Скопје, 1999.



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>2</sup>.

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

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 прилагодувања, 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>3</sup>.

При преферирањето на трансформациското лидерство самите лидери 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>4</sup>. Овој процес е во согласност со природата, а следбениците развиваат начини да го променат окружувањето, 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 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

<sup>2</sup> Burns, J. M. (1978), *Leadership*. New York. Harper & Row.

<sup>3</sup> Sarah Simpson(2012), *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, Ventus Publishing ApS, p. 8.

<sup>4</sup> Bass B. M. and Avolio B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 12, 113-121.



и го предизвикуваат својот тим, но исто така можат да го препознаат и придонесот на поединците кон сите цели<sup>5</sup>.

*Интелектуална стимулација* која овозможува начин на однесување, предизвикува зголемување на свеста на следбениците за проблемите и влијае кај нив да гледаат на проблемите за нивно разрешување. Целиот тимот е вклучен во одлучувањето и станува покреативен и иновативен во идентификување на решенија на проблемите, со внимателно слушање и независно размислување<sup>6</sup>.

*Инспиративна мотивација*, која во себе вклучува комуникацирање и изразување на симболи за фокусирање на подредените во остварување на визијата<sup>7</sup>. Во тимот владее доверба, чувство на припадност и мотивација.

Комуникацијата е посебно изразена и тоа е клучот на тоа лидерството. Тоа значи дека пораките, визијата и мисијата се дистрибуирани до сите<sup>8</sup>.

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

*Креативност*, каде 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<sup>9</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 направат повеќе отколку што просечно се очекувало да направат.

Според Bass, лидерот трансформира и мотивира следбеници на начин што:

- 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, и

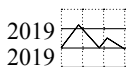
<sup>5</sup> Sarah Simpson (2012), *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, Ventus Publishing ApS, p. 9.

<sup>6</sup> Sarah Simpson (2012), *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, Ventus Publishing ApS, p.10,

<sup>7</sup> Bass, B. M. 1990b, *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.

<sup>8</sup> Gary Yukl (2010), *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education.

<sup>9</sup> Tom Peters, 2005, *Leadership (Essentials)*, DK Publishing.



3) ги активираат нивните потреби од повисок ред<sup>10</sup>.

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 високи идеали и мотиви на следбениците. Тие се обидуваат да ја променат постојната структура и влијание кај луѓето за да креираат една нова визија и нови можности.

Трансформациското лидерство е лидерство каде луѓето го опишуваат нивниот лидер дека е идеален, и пример со кој истите сакаат да се идентификуваат<sup>11</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 правилно 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 ставаат 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. Повисокото ниво на трансформациско лидерство во организациите е поврзано со повисоки перформанси во групата<sup>12</sup>.

### Емпириско истражување

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

Но, заради целина, теоретското елаборирање е надополнето и поткрепено со емпириско истражување, кое има задача да ја покаже реалната и практичната ситуација во секојдневното работење во организациите.

<sup>10</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.

<sup>11</sup> Robert N. Lussier, Christopher F. Achua., *Leadership*, (2010): Theory, Application, and Skill Development 5th Edition.

<sup>12</sup> Nanjundeswaras, T.S and Swamy, D.R. (2014) 'Leadership styles', Vol. 7, No. 2





Предметот на истражување беше осознавање на состојбите со применувањето на трансформациското лидерство во неколку случајно избрани фирми во Штип и 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 истражуваниите фирми.

Како главна поставена хипотеза во овој труд се наметна тврдењето дека: *Трансформациското лидерство е основен фактор за креирање на успешна стратегија на развој на организацијата.*

Како користените 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, искористен е  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на содејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени<sup>13</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.

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

---

<sup>13</sup> Мицески Трајче (2009), Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191;



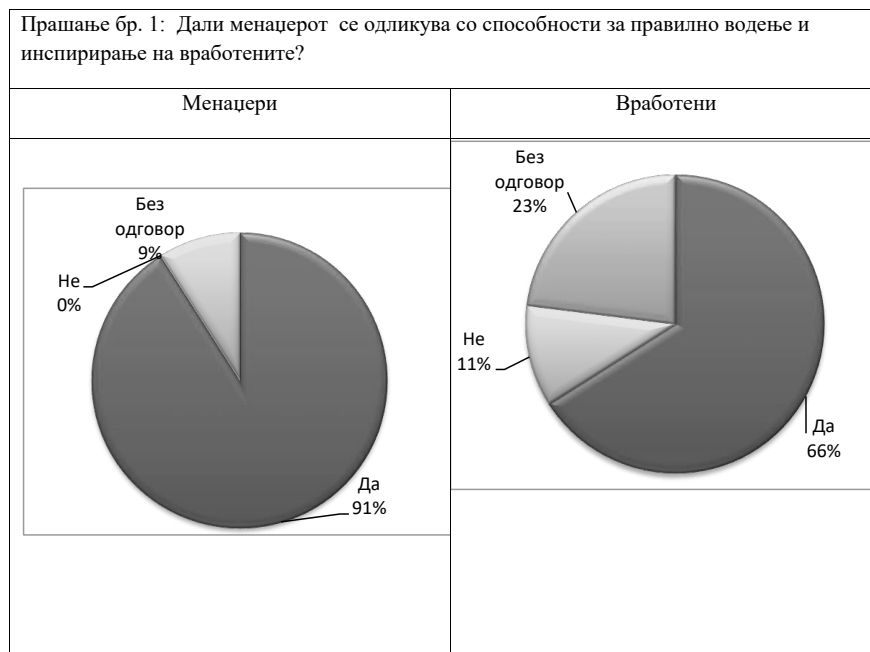
**Табела 1: Одговори по првото прашање**

**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  $\chi^2 = 20,554$

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 1:





**Слика 1:** Графички приказ на одговорите на испитуваните менаџери и вработени по првото прашање

**Picture 1:** Graphical presentation of the answers of the first question from the managers and the employees

Резултатите од добиените податоци по 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 по 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 можеме 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?*

Одговорите на испитаните менаџери и вработени се прикажани во долната табела и графикон.



**Табела 2:** Одговори по второто прашање

**Table 2:** Answers based to the second question

Прашање 2	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
<i>Дали менаџерот поттикнува инветивни и креативни идеи во реализирањето на визијата на организацијата?</i>	Да	30	94	69	63
	Не	0	0	9	9
	Без одговор	2	6	31	28
	Вкупно	32	100	109	100

Пресметаната вредност на  $\chi^2 = 28,354$

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 2:





**Графикон 2:** Одговори по 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 Табелата 2 и Графиконот 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: Дали менаџерот (лидерот) со личен пример ги поттикнува вработените кон позитивни промени?*

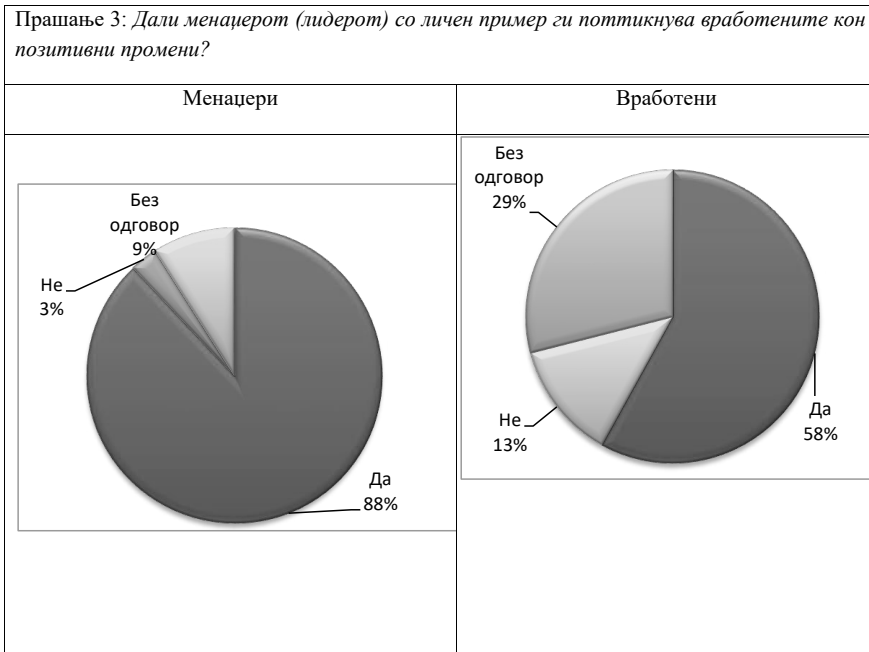
**Табела 3.** Одговори по третото прашање

**Table 3.** Answers based to the third question

Прашање 3	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
Дали менаџерот (лидерот) со личен пример ги 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
<b>Пресметаната вредност на <math>\chi^2 = 22,296</math></b>					



Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 2:



**Графикон 3:** Одговори по третото прашање

**Graph 3:** Answers based on the third question

Табелата и Графиконот покажува дека, од вкупниот број на 32 анкетирани менаџерите, 88 % одговориле позитивно дека, *менаџерот (лидерот) со личен пример ги поттикнува вработените кон позитивни промени?*, од 109 вкунто анкетирани вработени, 63 % го делат позитивното мислење по тоа прашање, 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.

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



Од сето тоа може да се заклучи дека, резултатите од ова емпириско истражување покажуваат дека во најголем број случан, не се потврдува основната хипотеза дека *Трансформациското лидерство е основен фактор за креирање на успешна стратегија на развој на организацијата.*

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

### **Преферирање на трансформациско лидерство како креатор за стратегијата на развој на организацијата**

Брзите промени и бурното опкружување наметнуваат потреба од трансформациски лидери кои треба да развиваат инспирација и креација на идеи и нивна имплементација во работењето на организацијата.

Трансформациското лидерство, всушност, треба да ги надминува нормалните очекувања, со тоа што дава чувство на мисија, стимулира учење од новите искуства и инспирира нови начини на размислување<sup>14</sup>.

Трансформационото лидерство е поврзано со радикално свртување на вниманието кон значително подобрување на работата преку: зголемување на напорот на вработените, воведување иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности.

Во услови кога организацијата се соочува со непознато и конкурентно опкружување, или опкружување со динамични промени, во услови кога работата е комплексна и тешка, организацијата мора да поседува способност за мобилизација на сите вработени во искористување на нивните способности и знаења<sup>15</sup>.

Трансформациски лидери се, всушност, лидери кои се способни да ги поттикнуваат, менуваат и да ги користат вредностите, верувањата и потребите на нивните следбеници во извршувањето на задачите во кризни и динамични ситуации со големи промени<sup>16</sup>.

Тие делуваат инспиративно и иновативно. Обично ги карактеризираат претпријатијата кои што се во основање и пораст. Всушност, лидерот е добро изграден, совесен и разумен, како и способен на следбениците да им претстави нова визија со која ќе инспирира ентузујазам, креативна енергија и целосна посветеност за остварување на определената визија<sup>17</sup>.

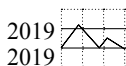
Трансформациските лидери ги поттикнуваат следбениците не само лично да му веруваат на лидерот, туку да веруваат и во сопствениот потенцијал да ја замислат и да создадат една подобра иднина за организацијата. Тие се компетентни да ги водат промените во мисиите, стратегиите, структурата и културата на организацијата, како и да

<sup>14</sup> Рики Грифин, 2010, *Основи на менаџментот*, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани.

<sup>15</sup> Bernard Bass, 1985, *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York.

<sup>16</sup> James Mac Burns, 1978, *Leadership*. Harper & Row, New York.

<sup>17</sup> Проф. д-р Трајче Мицевски, 2009, *Менаџмент*, Универзитет „Гоце Делчев“ - Економски факултет - Штип.



промовираат иновации кај производи и технологии. Тие посветуваат внимание и на нематеријални квалитети, како што се визији, заеднички вредности и идеи за градење односи, на разновидните активности им даваат поголемо значење и изнаоѓаат заеднички јазик за да ги вклучат следбениците во процесот на промени.

Трансформациското лидерство има позитивно влијание врз развојот и резултатите на следбениците, односно позитивно влијаат врз остварувањето на организациските цели. Вештините на ова лидерство можат да се совладаат, што не значи дека тие се само составен дел на личните карактерни особини<sup>18</sup>.

Трансформацискиот лидер обезбедува силна визија и „заразен“ ентузијазам, што кај следбениците ја зголемува довербата, нивните аспирации и обврзаност кон лидерот. Со тоа следбениците се високо посветени кон лидерот, позадоволни од самата работа и подготвени да вложат екстра напор за постигнување успех на организацијата во услови на предизвик. Само трансформациските лидери се способни да трасираат нови текови за модерна организација. Тие се главни носители на промените во организацијата. Лидерите им даваат слобода на следбениците во извршувањето на задачите и интервенираат само ако не се остварат саканите цели. На тој начин, им овозможуваат на следбениците да остварат подобри резултати од оние кои се очекуваат од нив. Со тоа само уште еднаш се потврдува силното влијание на лидерите врз организацијата.

Самите карактеристики на трансформациско лидерство побудуваат развивање на инспирација и имплементација на истото во работењето на организацијата.

Трансформациското лидерство, всушност, ги надминува нормалните очекувања со тоа што дава чувство на мисија, стимулира учење од новите искуства и инспирира нови начини на размислување<sup>19</sup>.

Трансформациското лидерство е поврзано со радикално свртување на вниманието кон значително подобрување на работата преку: зголемување на напорот на вработените, воведување иновативни и револуционерни идеи и визији за идните можности<sup>20</sup>.

Таквото лидерство го практикуваат лидери кои се способни да ги поттикнуваат, менуваат и користат вредностите, верувањата и потребите на нивните следбеници во извршувањето на задачите<sup>21</sup>.

Трансформациските лидери делуваат инспиративно и иновативно. Тие се добро изградени, совесни и разумни, како и способни на следбениците да им претстават нова визија со која ќе инспирираат ентузијазам, креативна енергија и целосна посветеност за остварување на определената визија<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> Гарет Р. Цонс, Ценифер М. Цори, 2010, *Современ менаџмент, Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“*, Скопје.

<sup>19</sup> Рики Грифин, 2010, *Основи на менаџментот, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани.*

<sup>20</sup> James Mac Burns, 1978, *Leadership*. Harper & Row, New York.

<sup>21</sup> Bernard Bass, 1985, *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York.

<sup>22</sup> Проф. д-р Трајче Мицевски, 2009, *Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ - Економски факултет - Штип.*





Трансформациските лидери се тие кои можат да се препознаат преку нивната посебна способност да предизвикаат иновации и промени, така што ги препознаваат потребите и грижите на следбениците, им помагаат да гледаат со отворени очи на сите проблеми и ги охрабруваат слободно да креираат и иновираат.

Трансформациските лидери се тие кои ги поттикнуваат следбениците не само лично да му веруваат на лидерот, туку да веруваат и во сопствениот потенцијал да замислат и создадат една подобра иднина за организацијата. Тие се компетентни да ги водат промените во мисиите, стратегиите, структурата и културата на организацијата, како и да иницираат идеи за позитивна трансформација на личностите и да промовираат иновации кај производи и технологии.

Трансформациските лидери не се потпираат само на конкретни правила и мотиви за да ги контролираат специјалните трансакции со следбениците. Тие посветуваат внимание и на нематеријални квалитети, како што се визији, заеднички вредности и идеи за градење односи, на разновидните активности им даваат поголемо значење и изнаоѓаат заеднички јазик за да ги вклучат следбениците во процесот на промени.

Вештините на ова лидерство можат да се совладаат со учење, вежбање и практикување и затоа не може да се рече дека се само составен дел на личните карактерни особини.

Но, како и да е, некои лични особини можат да му олеснат на лидерот да се појави како трансформациски. На пример, истражувањата за трансформациско лидерство дошле до заклучок дека особината љубезност, позитивно се поврзува со трансформациските лидери. Оваа карактеристика не е изненадувачка, ако се земе предвид дека овие лидери постигнуваат промени преку градење на мрежи на позитивни односи<sup>23</sup>.

Трансформацискиот лидер обезбедува силна визија и „заразен“ ентузијазам, што кај следбениците ја зголемува довербата, нивните аспирации и обврзаност кон лидерот и поставените цели. Со тоа следбениците се високо посветени кон лидерот и целите, позадоволни од самата работа и подготвени да вложат голем напор за постигнување успех на организацијата во услови на предизвик.

Трансформациските лидери се носители на промените во организацијата, тие им даваат слобода на следбениците во извршувањето на задачите и интервенираат само ако не се остварат саканите цели. На тој начин, им овозможуваат на следбениците да остварат подобри резултати од оние кои се очекуваат од нив.

Трансформациското лидерство се појавува кога менаџерите ги трансформираат нивните подредени во свесност за тоа колку е важна нивната работа за организацијата, и колку е потребно да ја извршуваат работата најдобро што можат, за да може организацијата да ги оствари своите цели, ги прават подредените свесни за нивните

---

<sup>23</sup> Гарет Р. Џонс, Денифер М. Џорџ, 2010, *Современ менаџмент, Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“*, Скопје



потреби за личен раст, развој и достигнување, да работат за доброто на организацијата како целина, а не само за нивно лично достигнување и бенефиции<sup>24</sup>.

Трансформациското лидерство се заснова на способноста на лидерот да ги инспирира следбениците со визијата и да се одреди мисијата, целите, стратегиите, програмите, проектите, плановите, за да се оствари радикална промена. Трансформациските лидери се способни да влијаат и да ги креираат промените, а не само да им се прилагодуваат на промените.

---

<sup>24</sup> Ричард Л. Дафт, 2011, Менаџмент, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани.



### **Заклучок**

Трансформациското лидерство е израз на посебен инспиративен однос на лидерот кон следбениците и вработените, при што истите ги прифаќаат и ги реализираат принципите на позитивни трансформации.

Впрочем, целта на трансформациското водство е да ги „трансформира“ луѓето и организациите во насока на промена на мислите во срцата и умот, реализацијата на визијата, со целосната нејзина јасност и разбирање, да ги оствари целите, да го направи однесувањето соодветно на верувањата, принципите и вредностите. Значи, неговата цел се промените кои се позитивни, вистински, сакани, суштински и развојни.

Осознавањето и реализирањето на ваквите промени бара љубов, посветеност, визија, иницијатива, трпение, почит, упорност, храброст и верување во позитивната трансформација.

Успехот зависи првенствено од карактеристиките, знаењето, способностите и вештините на лидерот. Во тој поглед, трансформацискиот лидер со својата инспиративна, доверлива и енергична природа е тој кој треба да креира организациска култура која ќе охрабрува размена, проширување и надоградување на знаењето на вработените преку соодветни програми за обука и развој.

Трансформацискиот лидер обезбедува силна визија и „заразе“ ентузијазам, што кај следбениците ја зголемува довербата, нивните аспирации и обврзаност кон организацијата, лидерот, вработените и општеството.

### Литература:

1. Bass B. M. and Avolio B. J. (1993), Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*;

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

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;

*Bernard Bass, 1985, Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York;*

*Bernard Bass, 1985, Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York;*

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

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

*James Mac Burns, 1978, Leadership. Harper & Row, New York;*

*James Mac Burns, 1978, Leadership. Harper & Row, New York;*

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

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

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

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

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

*Гарет Р. Џонс, Ценифер М. Џорџ, 2010, Современ менаџмент, Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје;*

*Гарет Р. Џонс, Ценифер М. Џорџ, 2010, Современ менаџмент, Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје;*

Љубомир Дракулевски, „Лидерство - основа за ефективен стратешки менаџмент“ - Скопје, 1999;

Мицески, Трајче (2009), *Здравствена статистика и анализа на податоци*, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;

*Проф. д-р Трајче Мицевски, 2009, Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“-Економски факултет-Штип.*

*Проф. д-р Трајче Мицевски, 2009, Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ - Економски факултет - Штип;*

*Рики Грифин, 2010, Основи на менаџментот, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани;*

*Ричард Л. Дафт, 2011, Менаџмент, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани.*