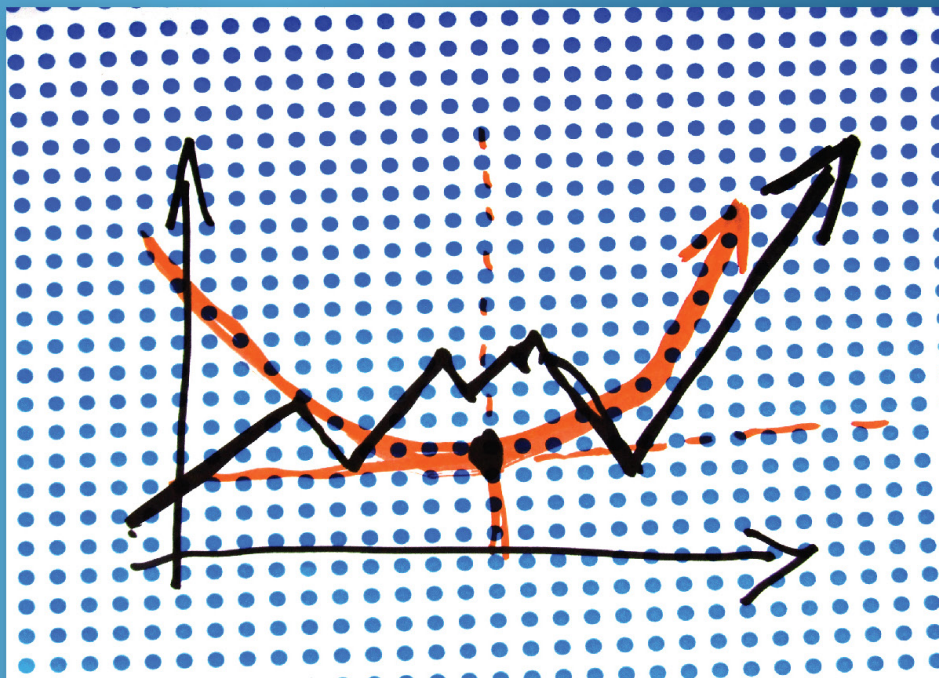


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-7628

# ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2020 YEARBOOK



ГОДИНА 12

VOLUME XX

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2020**

**YEARBOOK  
2020**

ГОДИНА 12

VOLUME XX

---

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP  
FACULTY OF ECONOMICS



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

За издавачот:

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

**Издавачки совет**

Проф. д-р Блажо Боев  
Проф. д-р Лилјана Колева–Гудева  
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска  
Проф. д-р Трајко Мицески  
Проф. д-р Благица Колева  
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски  
Доц. д-р Златко Бежовски

**Editorial board**

Prof. Blazo Boev, Ph.D  
Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D  
Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D  
Prof. Trajko Miceski, Ph.D  
Prof. Blagica Koleva, Ph.D  
Prof. Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D  
Zlatko Bezovski, Ph.D

**Редакциски одбор**

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска  
Проф. д-р Благица Колева  
Проф. д-р Трајко Мицески

**Editorial staff**

Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D  
Prof. Blagica Koleva, Ph.D  
Prof. Trajko Miceski, Ph.D

**Главен и одговорен уредник**

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

**Managing & Editor in chief**

Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D

**Јазично уредување**

Вангелија Цавкова

**Language editor**

Vangelija Cavkova

**Техничко уредување**

Славе Димитров

**Technical editor**

Slave Dimitrov

**Редакција и администрација**

Универзитет „ГоцеДелчев“ - Штип  
Економски факултет  
бул „КрстеМисирков“ 10-А  
п.фах 201, 2000 Штип,  
Република Северна Македонија

**Address of editorial office**

Goce Delcev University  
Faculty of Economics  
Krste Misirkov 10-A.,  
PO box 201 2000 Stip,  
Republic of North Macedonia



## СОДРЖИНА CONTENT

- 7**     **Станислава Кузманова, Трајко Мицески**  
ПРАВИЛНОТО РЕГУТИРАЊЕТО НА КАНДИДАТИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ЕФЕКТИВНО РАБОТЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ
- 21**    **Викторија Ациска, Трајко Мицески**  
КРЕИРАЊЕ НА ИНКЛУЗИВНО СОВРЕМЕНО ЛИДЕРСТВО ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВРЗ ОСНОВА НА КОРИСТЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ ТЕОРИТЕ И ПРАКТИКИТЕ
- 39**    **Антица Донева, Оливера Ѓоргиева-Трајковска**  
ФИНАНСИСКАТА АНАЛИЗА И УПРАВУВАЊЕТО СО КРЕДИТНИОТ РИЗИК ВО БАНКИТЕ
- 47**    **Благица Колева, Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Весна Георгиева Свртинов**  
РАЗВОЈ И ПРИМЕНА НА СМЕТКОВОДСТВЕНИОТ СИСТЕМ ВО ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
- 55**    **Емилија Митева-Кацарски, Костадинка Панова, Весна Георгиева Свртинов**  
ВЛИЈАНИЕТО НА КОВИД 19 ВРЗ ТРГОВИЈАТА СО УСЛУГИ
- 63**    **Весна Георгиева Свртинов , Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Емилија Митева-Кацарски, Благица Колева**  
ВЛИЈАНИЕТО НА ПАНДЕМИЈАТА ПРЕДИЗВИКАНА ОД ВИРУСОТ КОВИД -19 ВРЗ МАКЕДОНСКАТА ЕКОНОМИЈА
- 71**    **Мирјана Донева, Еленица Софијанова**  
ВЛИЈАНИЕТО НА СУШТИНАТА НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ ЗГОЛЕМУВАЊЕТО НА МОТИВАЦИЈАТА КАКО КЛУЧНА АЛАТКА ВО СЕМЕЈНИОТ БИЗНИС
- 81**    **Викторија Јакимова , Јанка Димитрова**  
ИНИЦИЈАЛНА ЈАВНА ПОНУДА - ИЛП
- 87**    **Елена Зафировска Ѓорчевска**  
АНАЛИЗА НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ПРИМЕНАТА И ВЛИЈАНИЕТО НА МЕЃУНАРОДНИОТ СТАНДАРД ЗА ФИНАНСИСКО ИЗВЕСТУВАЊЕ 16-НАЕМИ”

## **КРЕИРАЊЕ НА ИНКЛУЗИВНО СОВРЕМЕНО ЛИДЕРСТВО ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВРЗ ОСНОВА НА КОРИСТЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ ТЕОРИТЕ И ПРАКТИКИТЕ**

**Викторија Адиска<sup>1</sup>**

**<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
viktorija.adziska@yahoo.com  
проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>**

**<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
trajko.miceski@ugd.edu.mk**

### ***Краток извадок***

Иако времето во кое денес живееме, а истовремено и стопанисуваме со нашите организации, се нарекува современо време кое, напоредно со тоа, бара и современи методи на раководење од типот на харизматично лидерство, сепак во стварност, според исказите на многубројните испитаници, тоа не е така.

Впрочем, речиси во најголем број на организации доминираат два изразени погледи, од една страна несоодветност на раководење, а од друга страна несоодветно барање на вработените за соодветно раководење. Тоа значи дека во голем број организации не се врши вистинско современо харизматично раководење (за нас врвно раководење), а истовремено од друга страна, иако се врши харизматично раководење, од помал број на вработени, но влијателни со својата безсовесна доминантност, тоа е непосакувано со изговор дека преовладува „толерантност и недостаток на жештина кај раководителот“.

Во тој поглед, се наментнува прашањето, кој вид на лидерство да се примени во нашите организации. Па, ете, низ литературата преовладуваат голем број на менаџмент теории, а и истовремено очигледни практики. Останува да се направи спој на повеќе стилови на раководење со преферирање на современо лидерство.

Заради скудност на израз, такво лидерство би било инклузивно современо лидерство, што всушност би се темелело на големата свесност на лидерите за пристрасност и преференции на стиловите според реалноста во организацијата, при тоа активно барајќи и разгледувајќи различни ставови и перспективи за информирање во насока подобро донесување на одлуки на спроведување на соодветно лидерство. Тие мораат да ги инспирираат различни луѓе да ги следаат и истовремено ги придвижуваат организациските и индивидуалните перформанси кон заедничка визија.

Клучните области на развој за инклузивните лидери се континуирано практикување на менаџментот на себеразвојот, издигнување на самосвесноста, живеење во реалноста и развивање на заедничка визија, градење врски и создавање промени со вреднување на состојбите во кои работат, и многубројни активности поврзани кон етичко реализирање на целите.

Во трудов се дадени теоретски погледи на менаџмент школите, практикуваните раководења во организациите, емпириските истражувања, прикажани табеларно, графички и пресметковно и преферирање на активности за спроведување на инклузивно современо лидерство.

***Клучни зборови:*** менаџмент теории, школи, инклузивно современо раководење

## CREATING INCLUSIVE AND MODERN LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS BASED ON THE USE OF THE MANAGEMENT THEORIES AND PRACTICES

**Viktorija Adjiska**

**Faculty of Economics, Goce Delchev University, Stip**

**[viktorija.adziska@yahoo.com](mailto:viktorija.adziska@yahoo.com)**

**Professor Dr. Trajko Miceski**

**Faculty of Economics, Goce Delchev University, Stip**

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

### *Abstract*

Although the times in which we live in today and run our organizations at the same time are called modern times that require modern methods of charismatic leadership, but in reality, according to many respondents, this is not the case.

After all, almost all organizations are dominated by two distinct views, on the one hand the inadequacy of management, and on the other hand the inadequate demand of employees for proper management. This means that in many organizations there is no real modern charismatic management (for us known like “top” management) and at the same time, although charismatic management is performed by a smaller number of employees is influential with their reckless dominance, it is undesirable by the excuse that is missing “tolerance and lack of heat by the manager”

In this regard, the question arises, what kind of leadership to apply in our organizations? Well, there are a number of management theories in the literature, and at the same time obvious practices. It remains to merge multiple leadership styles by preferring modern leadership.

Due to the scarcity of expression, such leadership would be inclusive modern leadership, which would in fact be based on the great awareness of leaders about style preferences according to reality in the organization, actively seeking and considering different views and perspectives for better decision making. They must inspire different people to follow and at the same time move the organizational and individual performance towards a common vision.

The key areas of development for inclusive leaders are the continuous practice of self-development management, raising self-awareness, living in reality and developing a shared vision, building relationships and making changes by valuing the situations in which they work and numerous activities related to ethical goals.

This paper provides theoretical views on management schools, practical leadership in organizations, empirical research, that are made graphical and preference for activities to implement inclusive modern leadership.

***Key words:*** *management theories, schools, inclusive modern management*

### **Вовед**

Во ова време на живеење и стопанисување, во организациите, се практикураат и користат различни стилови на раководење или комбинација од стилови, како резултат на изразените школи на менаџмент.

Значи, во раководењето преовладуваа посебно истакнати стилови на раководење засновани на постулатите на некои од менаџмент школите како што се: Класична школа за менаџмент, Бихевиористичка школа за менаџмент, Квантитативна школа - менаџмент на знаење (наука), Современа школа за менаџмент.

Па, иако во практиката се користат повеќе менаџмент стилови на раководење, сепак, сметаме дека во овие услови на стопанисување, би било добро во нашите организации да се применува инклузивно современо раководење, кое би придонесло за успешно водење на истите.

Останува да се направи спој на повеќе стилови на раководење со преферирање на современо лидерство.

Заради скудноста на израз, таквото лидерство би било инклузивно современо лидерство, што всушност би се засновало на големата свесност на лидерите за пристрасност и преференции на стиловите според реалноста во организацијата, при тоа активно барајќи и разгледувајќи различни ставови и перспективи за информирање во насока подобро донесување на одлуки на спроведување на соодветно лидерство. Тие мораат да ги инспирираат различни луѓе да ги следаат и истовремено ги придвижуваат организациските и индивидуалните перформанси кон заедничка визија.

Клучните области на развој за инклузивните лидери се континуирано практикување на менаџментот на себеразвојот, издигнување на самосвесноста, живеење во реалноста и развивање на заедничка визија, градење врски и создавање промени со вреднување на состојбите во кои работат, и многубројни активности поврзани кон етичко реализирање на целите.

Во трудот се дадени теоретски погледи на менаџмент школите, практикуваните раководења во организациите, емпириски истражувања, прикажани табеларно, графички и пресметковно и преферирање на активности за спроведување на инклузивно современо лидерство.

## 1. Општ осврт кон менаџмент теориите и школите

Теориите се збирови на упатства коишто даваат смисла на некоја појава, односно клучни чинители, така што појавите ги поврзуваат во целина, ја идентификуваат и објаснуваат врската помеѓу причинителот, објаснуваат што се случува кога причинителите се во интеракција и со отсликување на клучните односи овозможуваат предвидување на идното однесување и подобра контрола врз таа појава.

Иако некои сметаат дека не е потребно да се познава теоријата, или развојот на теоријата за менаџментот, сепак, изучувањето на теоријата е битно заради неколку причини:

- *Теориите ги насочуваат одлуките:* Теоријата е збир на усогласени претпоставки за односот на две или повеќе појави, која што дава можност за предвидување на текот на активностите и очекуваните резултати. Проучувањето на теоријата помага при разбирањето на процесите и изборот на ефективни правци на акциите;
- *Теориите го обликуваат начинот на кој што ги перципираме организациите:* Со проучувањето на теориите и нивното настанување се штитиме од предолго лутање, ги разбираме изворите и причините на некои наши одлуки;
- *Теориите нè прават посвесни за околината:* Теориите функционираат во одреден простор и време. Различните услови бараат и различни теории на ефективното функционирање;
- *Теориите се извор на нови идеи:* Секоја теорија ги надоградувала и ги менувала деловите на веќе постоечките теории, со тоа што разбирањето на новите теории често пати е полесно ако се познаваат постоечките теории.

Некои автори<sup>1</sup> нагласуваат дека менаџментот мора да доживее драматични надоградувања, затоа што менаџерските алатки на индустриското општество се актуелни за современите управувачки проблеми колку и коњската спрега за друмскиот сообраќај<sup>2</sup>.

Кога не би граделе на сопственото и на искуствата од претходните генерации на научници и истражувачи, а би граделе без познавање на историските постигнувања, тогаш, секогаш од почеток „би се откривала топлата вода, огнот, парната машина, автомобилот, авионот, итн.“.

---

<sup>1</sup> Hamel Gary , Leading the revolution, Perguin Books, 2002. England.

<sup>2</sup> Иако во современото опкружување сè повеќе се јавуваат неподдржани предизвици од искуството, кои што бараат сосема нови контролни механизми, сепак не е препорачливо потполно да се занемарат историските ускуства.

## 2. Еволуцијата на Теоријата на менаџментот

Еволуцијата на менаџмент теориите поинтензивно и систематично се проучува во текот на последните стотина години. Како да се унапреди постигнувањето на организациите?

Потребата за менаџментот станува сè поголема со појавата на *индустриската револуција*. Со индустриската револуција овозможено е забрзано, наместо бавно, занаетчиско производство. Таа овозможила создавање на големи погони во кои не било потребно да се познава целиот процес и технологија на некои производи. Поедноставувањето на работата водело кон нови предизвици: обука на работниците; координација на материјалот, машини и луѓе; дистрибуција на робата, што резултирало со потребната систематизација и структурирање на знаења и начините на унапредување на работата на организацијата.

Бидејќи кон крајот на XIX век некои организации достигнале неочекувано зголемување<sup>3</sup> и комплексност, станало неопходно да се развијат методи со кои што така масивни организации е можно да се направат попродуктивни и поефективни.

Така, во текот на дваесеттиот век се појавиле неколку различни пристапи на одговори на прашањето: „Како да се унапредат перформансите на организациите?“ кои денес често се нарекуваат „школи за менаџмент“, во кои овде посебно ќе се наведат следните:

- Класична школа за менаџмент;
- Бихевиористичка школа за менаџмент;
- Квантитативна школа - менаџмент на знаење (наука);
- Современа школа за менаџмент;
- Нови пристапи.

Така, секоја од овие школи е поврзана со поголем број преставници, при што некои од нив ќе бидат истакнати во Табелата, која следи.

**Табела 1: Школи, пристапи, претставници и темелни перспективи**  
**Table 1: Schools, approaches, representatives and thorough perspectives**

<i>Школа</i>	<i>Декада</i>	<i>Пристап</i>	<i>Претставник</i>	<i>Перспектива</i>
Класична школа	1910	Научен менаџмент	F. Taylor	Структурирање и дизајнирање на организацијата и работата
	1920	Административна теорија	H. Fayol	Структурирање и дизајнирање на организацијата и на работата
	1920	Теорија на бирократија	M. Weber	Нагласување на редот, рационалноста, составот и конзистентноста
Бихевиористичка школа	1920	Пристап кон управувањето на односите со луѓето	E. Mayo	Унапредување на односите помеѓу работникот и менаџерот води кон поголемо задоволство и подобра продуктивност

<sup>3</sup> На пр. во САД 12 фабрики вработувале по 6.000 - 10.000 работници.



Менаџмент на знаење (науката)	1940	Пристап на управувањето со човечките ресурси	D. McGregor	Идентификација на односите спрема работата, развивање на подобри менаџерски техники за управување со човечките ресурси
	1940	Операциски истражувања	P. Blackett	Мултидисциплинарен пристап на управување на операциите користејќи статистички и математички, економски и др. модели; фокус на проблемите на логистиката и контролата
	1947	Линеарно програмирање	G. B. Dantzig	Фокус на модели на управување на комплексни проблеми, распоредување на оскудни ресурси на повеќе струки, цели и производни состави
Современи интегративни теории	1950	Системски пристап	C. I. Bernard, Bertalanfs	Нагласување на меѓузависноста и поврзаноста на деловите во целина, и на целината со околината
	1960	Контингентски пристап	T. Burns, G. M. Stakler	Зависност на одредени активности во контекст на ситуацијата во која се одвиваат
Нови пристапи	1980	Квалитети	W. E. Deming, J. M. Juran, P. B. Crosty	Фокус на мерењето на контролата на квалитетот и интеграција на квалитетите во целиот процес на трансформација на материјалот во готов производ
		Перфектност	J. Peters	Значењето на старите добри работи, фокус на купувачот, квалитетот, експериментирање

Секоја од овие школи преферира посебен фокус на одредени области и перформанси, но со основна цел подобрување на резултатите на работењето.

### 3. Лидерството (водењето) низ години

Лидерството, независно без разлика во која форма се јавува, дали во форма на поддршка или пак е диктаторско, постоело уште од кога луѓето почнале да комуницираат. Сепак, потребата за лидерство значително се зголемила со појавата на брзиот технолошки, културен и демографски напредок.

Покрај ова, промените во комуникацијата ги принудиле организациите, лидерите и следбениците секогаш да бидат свесни дека треба да ја подобрат својата интеракција, со цел да се постигнат заедничките цели. Вредностите и намерите во однесувањето на раководството се главни причини за постојаното развивање на теориите на лидерство и моделите и алатките поврзани со ова.

Овие обично се фокусираат или на лидерот, задачата, околината, следбениците (и) или членовите на тимот во прилично комплексна комбинација на пост-модерни системски и релативни лидерски аспекти. Како апстрактен термин, лидерството не се користи исклучиво во контекст на платена работа. Сепак, еволуцијата на работното опкружување доминираше во креирањето на односите помеѓу носителите на одлуки и нивните следбеници, волонтери, професионалци, па дури и семејствата хиерархиски биле обликувани.

Во прединдустриската ера, раководството се концентрирало околу лидерот и човековите вредности како што се честа, престижот и авторитетот, квалитети што не беа отворени за дискусија. Добрите следбеници требало да бидат послушни, а фокусот беше првенствено на тоа **што** работеле луѓето, честопати и на степенот на кој тие се именувани по својата професија, особено е истакното од Смит, Милер, итн. Целта во овој период била опстанок и успех на човештвото.

### 3.1. Фокус на задачата и производството

Со започнување на самата индустриската еволуција, работниците започнале да прават дистинкција помеѓу работата и слободното време, делејќи ги нивните задолженија од нивните интереси. Ова значи дека мотивацијата станала важна грижа за лидерите. Првата светска војна и рецесијата подоцна во 1920-тите, во комбинација со технолошката развојна автоматизација, сигнализираше почеток на нова ера во која извор на свеста за лидерството е од значителен интерес. Форд го вовел ременскиот склоп и стапката на парчиња за мотивирање на вработените со цел да се забрза производството на автомобили, без поголемо размислување за социјалните и физичките реперкусии.

Водечките вредности беа прикажани со продуктивноста, количината, брзината и економичноста. Целите беа поврзани со раст и економски просперитет. Главните теории на овој период се фокусираа на тоа **како** луѓето работат. За време на Втората светска војна потребата за вработени во фабриките привлекоа повеќе жени во платената работна сила. Откако војната заврши, многу иновации во светот се фокусираа повеќе за подобрување на продуктивноста во фабриките, канцелариите, па дури и помеѓу луѓето.

### 3.2. Фокус кон луѓето

Почетокот на модерната ера на лидерството се фокусираше на меѓучовечката динамика и психологија, иако фокусот сè уште беше на перспективата на лидерот или организацијата наместо на влијанието врз следбениците. Клучните психолошки теории беа: X и Y перспектива за хуманост<sup>4</sup>, Хиерархија на Маслоу<sup>5</sup> за потребите и Мотивациската теорија на Херцберг<sup>6</sup>, сето тоа првенствено се фокусираше на работата зошто луѓето работат. Целите на многу организации сè уште се со фокус кон растот и богатството, но сè повеќе постоела подготвеноста за глобалната дистрибуција на идеи и подобрувањето на квалитетот на животот. Целите генерално биле поврзани со квалитетот на производите, услугите и животот воопшто.

Како што растела технолошката иновација, продолжиле да се зголемуваат и ИТ решенијата. Машините за работа преземале многу од потешките работни места, фокусот сега се префрлил на свеста за постојано подобрување на ефикасноста, додека истовремено се минимизирала потрошувачката на природните ресурси и дефект на човечките физички и ментални ресурси. Помалку луѓе работат во производство и сè повеќе и повеќе вработени има во Секторот за услуги или грижа.

---

<sup>4</sup> X and Y are human theories on motivation and management by Douglas McGregor. Theory X stresses the importance of strict supervision, external rewards and penalties. Theory Y highlights the motivational role of job satisfaction and encourages workers to approach tasks without direct supervision.

<sup>5</sup> Abraham Maslow's 'Hierarchy of Needs' uses the terms physiological, safety, belonging, love, esteem, self-actualisation and self-transcendence to describe the pattern through which human motivations generally move. The goal of Maslow's Theory is to attain the sixth level of stage: self transcendence.

<sup>6</sup> Frederick Herzberg developed a theory on motivation based on two factors: at the workplace there are certain factors that cause job satisfaction (motivators), while a separate set of factors cause dissatisfaction (hygiene factors).

### 3.3. Глобална комуникација

Интернетот ја забрзува глобалната комуникација<sup>7</sup> и се отвориле можности за управување со луѓе и производство од далечина. Лидерство значи да се биде свесен дека една личност не може да се справи со сè самостојно, дури и при мултитаскинг. Лидерите мора да покажат верба во членовите на нивниот тим и треба да комуницираат со цел да се мотивираат и оптимизираат продуктивноста и ефикасноста. Нафтената криза во 1970-тите и рецесијата на почетокот на овој век ги принудува организациите да ги оптимизираат и анализираат традиционалните начини на работа. Ова доведе до експлозија во моделите и теориите за тоа како да се направи светот да работи со фокус кон задачите, процесите, луѓето, па дури и односите помеѓу засегнатите страни во една задача. Бидејќи лидерот го прави тоа, не управува со сите должности, заедничкото лидерство или тимот од лидерството кои се состојат од луѓе со комплементарни вештини и делегирани одговорности станаа сè повеќе вообичаени<sup>8</sup>. Свесноста за сличностите и разликите во надлежностите и потребите сега се неопходни. Знаењето<sup>9</sup> и прегледот на системите за преклопување во рамките на работната заедница стана задолжително за оние кои се вклучени.

### 3.4 Развивање на самосебесно лидерство

Нашиот свет денес е непостојан, несигурен, комплексен и двосмислен. Економските превирања, животната средина, катастрофите, конфликтите како резултат на масовната миграција се само некои од прашањата што водат кон континуирана промена. Концептот на системско размислување ја истакнува сложеноста во која живеат луѓето. Многу модели на лидерство се развиваат врз основа на истражување за тоа како луѓето можат да ги извршуваат своите задачи ефикасно.

Теориите се фокусираат на само лидерство: далечно/далечинско лидерство; доверба и верба; делегација; мотивација; и резонантно раковоство. Фокусот се префрли од гледна точка на еден лидер и оние кои се вклучени во дадена задача, во поширок контекст како организација. Ова значи дека секоја засегната страна е целосно одговорна за неговиот или нејзиниот удел во задачата, за групата и/или за целата организација. Управување со стресот, тренингот и имедитацијата честопати се споменуваат како начини за справување со сложеноста, несигурноста и несовершеноста во реалноста. Теоретичарите и организациите ги вклучуваат овие трендови и размислуваат за нови теории и методи да ги поддржуваат оние што се соочуваат со предизвиците на денешницата со цел да бидеме подготвени за светот во утрешниот ден.

---

<sup>7</sup> 4 Boyatzis, Richard (2013) In the book the authors argue that ,resonance is the reservoir of positivity that frees the best in people. At its root, then, the primal job of leadership is emotional.

1. X и Y се човечки теории за мотивација и управување од Даглас Мек Грегор. Теоријата X ја нагласува важноста на строг надзор, надворешни награди и казни. Теоријата Y ја истакнува мотивациската улога на задоволството од работата и ги охрабрува работниците да пристапуваат кон задачите без директен надзор.

2. „Хиерархијата на потребите“ на Абрахам Маслоу ги користи термините физиолошки, безбедност, припадност, љубов, почит, самореализација и самотрансценденција за да го опише образецот преку кој генерално се движат човечките мотиви. Целта на Теоријата на Маслоу е постигнување на шесто ниво на фаза: само трансценденција.

3. Фредерик Херцберг разви теорија за мотивација заснована врз два фактори: на работното место постојат одредени фактори кои предизвикуваат задоволство од работата (мотиватори), додека посебен пакет фактори предизвикуваат незадоволство (хигиенски фактори).

4 Boyatzis, Richard (2013). Во книгата авторите тврдат дека, резонанцијата е резервоар на позитивноста што го ослободува најдоброто кај луѓето. Тогаш, во неговиот корен, примарната работа на лидерството е емотивно.

<sup>8</sup> Catalyst is an NGO for researching and training in the area of diversity.

<sup>9</sup> Catalyst (2017).

#### 4. Инклузивно лидерство - нова димензија во теориите за лидерство

Во повеќето дефиниции термините „инклузивно лидерство“ и „инклузивен лидер“ од различни истражувачи и практичари, фокусот е насочен на односите и вреднувањата на персонаалните различности<sup>10</sup>. Има исто така и други теории во насока на инклузивното лидерство, каде особено се зборува за колидерство со преферирање и негување на разновидни мислења и начини на контрибуција<sup>11</sup>.

Подолу се дадени неколку теории за инклузивно лидерство кои се инспиративни за инклузивниот лидерски пристап развиен во рамките на тековниот проект и претставени во овој труд<sup>12</sup>.

Психологот Едвин Холандер, пишува дека инклузивното лидерство ги проучува односите што можат да придонесат кон остварувањето на целите кои се од заемна корист. Тој гледа кон инклузивното лидерството како ориентирано кон значително повеќе вклученост наместо манипулација со следбениците на оние кои се на власт. Почитување, признавање одговорност и одговорност се од витално значење за успешна имплементација на инклузивното лидерство<sup>13</sup>.

Концептот за лидерство беше прв споменат од Роберт К. Гринлејф, кој го стави човекот во центарот за постигнување на целта. Лидерството на службениците не е концепт, метод или техника - тоа е став, односно филозофија, што го штити растот и развојот на животот и влегува во сите сегменти од истиот. Ја поставува основата за доверба, за личен и професионален раст, ефикасна тимска работа, одговорност и енергија. Во овој концепт, раководството мора да се грижи за благосостојбата на вработените и партнерите на организацијата на која припаѓа. Гринлејф повикува на корпоративна одговорност, фокусира на личен развој и развој на вештини како што се системско размислување, убедување, интуиција, предвидливост и присуство. Во САД, околу една третина од сите компаниите го применува овој концепт<sup>14</sup>.

Авторот и консултант, Фредерик Лалуks пишува за нехиерархиски систем каде структурите и процесите за самоуправување се поставени<sup>15</sup>. Тој го опишува лидерот како некој што поддржува други да станат лидери и да се стекнат со автономија. Зајакнување значи дека некој на врвот мора да биде доволно мудар или благороден за да даде дел од неговата моќ. Лалуks верува дека тоа е можно да се создаде во организација со диференцијација помеѓу оние кои се моќни и оние кои се немоќни. Тој исто така тврди дека, бидејќи светот стана покомплексен, „Системот за предвидување и контрола“ треба да се замени со пристап „смисла и одговор“<sup>16</sup>.

<sup>10</sup> Edwin P. Hollander (2008), p. 3 *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship* (Applied Psychology Series) 1st Edition.

<sup>11</sup> [https://www.academia.edu/36862490/INCLUSIVE\\_LEADERSHIP](https://www.academia.edu/36862490/INCLUSIVE_LEADERSHIP).

<sup>12</sup> Schnorrenberg (2007), [Servant Leadership : Prinzipien dienender Unternehmensführung](#). - Berlin : Schmidt, ISBN 3-503-09785-6. - 2007, p. 17-39.

<sup>13</sup> <https://www.baruch.cuny.edu/wsas/academics/psychology/ehollander>.  
<https://www.baruch.cuny.edu/wsas/academics/psychology/ehollander.htm>.

<sup>14</sup> [https://www.google.mk/search?source=hp&ei=6QICX9uSLOmYk74PgNKsGA4&q=robert+k.+greenleaf&oq=Robert+K.+Greenleaf&gs\\_lcp=CgZwc3ktYWlQARgAMgIIADICCAAYAggAMgIIADICCAAYAggAMgIIADIGCAAQFhAcMgYIABAWEB4yBgAEBYQHICiEFitEGDIZ2gAcAB4AIAbWzGIAZsBkgEDMCM4xmAEAAoAECoAEbqgEHZ3dzLXdpeg&slent=psy-ab](https://www.google.mk/search?source=hp&ei=6QICX9uSLOmYk74PgNKsGA4&q=robert+k.+greenleaf&oq=Robert+K.+Greenleaf&gs_lcp=CgZwc3ktYWlQARgAMgIIADICCAAYAggAMgIIADICCAAYAggAMgIIADIGCAAQFhAcMgYIABAWEB4yBgAEBYQHICiEFitEGDIZ2gAcAB4AIAbWzGIAZsBkgEDMCM4xmAEAAoAECoAEbqgEHZ3dzLXdpeg&slent=psy-ab).

<sup>15</sup> Frederic Laloux (2014), „Reinventing organizations“ p6  
[http://www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/2/1988088/140305\\_laloux\\_reinventing\\_organizations.pdf](http://www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/2/1988088/140305_laloux_reinventing_organizations.pdf).

<sup>16</sup> [https://www.google.mk/search?source=hp&ei=sQMCX56eBNG56QT\\_gmouAAQ&q+=Frederic+Laloux+&oq+=FredericLaloux+&gs\\_lcp=CgZwc3ktYWlQAzICCAAYAggAMgIIADICCAAYAggAMgIIADICCAAYAggAMgIIADICCAABQ6y5Y6y5gnFxoAAhAAeACAAsBiAGrAZIBA\\_zAuMZgBAKABAQABAaoBB2d3cy13aXo&slent=psy-ab&ved=0ahUKewjeutLmx7bqAhXRXJoKHWDNAhAQ4dUDCAy&uact=5](https://www.google.mk/search?source=hp&ei=sQMCX56eBNG56QT_gmouAAQ&q+=Frederic+Laloux+&oq+=FredericLaloux+&gs_lcp=CgZwc3ktYWlQAzICCAAYAggAMgIIADICCAAYAggAMgIIADICCAAYAggAMgIIADICCAABQ6y5Y6y5gnFxoAAhAAeACAAsBiAGrAZIBA_zAuMZgBAKABAQABAaoBB2d3cy13aXo&slent=psy-ab&ved=0ahUKewjeutLmx7bqAhXRXJoKHWDNAhAQ4dUDCAy&uact=5).

Успешна компанија и организација е онаа која е подложна на еволутивната цел на човештвото верувајќи дека тие самите се живи организми со чувство за насока и индивидуална генијалност. За да се постигне ова, Лалукс тврди дека луѓето не треба повеќе да носат „професионална маска“. Наместо тоа, тие треба да бидат охрабрани да ги извршуваат во целост и да ги негуваат нивните духовни и рационални аспекти. Лалукс наведува дека толку многу организации денес се чувствуваат безживотно затоа што многу малку живот се вбригува во нив. Душевно практиките, тврди тој, би можеле да им овозможат да се намалат нивните маски и да ја откријат нивната хуманост.

Ото Шармер, автор и предавач во МИТ, ги опишува водачите како - оние кои се вклучуваат во создавањето на промени и обликување на нивната иднина, без оглед на нивните формални позиции<sup>17</sup>. Тој ги идентификува како потреба да се преселиме од егосистем-центричен свесност на институционалните носители на одлуки за реалност на екосистемот. Донесувачите на одлуки широм институциите на системот треба да одат кон заедничко патување од гледање само на сопствениот став (его-свесност) до доживување на системот од перспективата на другите играчи, особено оние, кои се најмаргинализирани.

Сите овие теории се однесуваат на концептот на „Инклузивност“ во многу широка смисла. Тие фундаментално ги имаат на ум „сите“, без оглед на културната позадина, возраста, сексуалната ориентација, пол, инвалидитет, типот на личноста и начините на работа. Овој начин на гледање на инклузивноста, исто така, го најде својот пат во организациите и компаниите каде принципи на инклузивно лидерство се развиени и имплементирани. Еден пример за ова е Делоит<sup>18</sup>, кој го опишал инклузивниот лидер како лице кое активно создава работно место во кое се негува разновиден талент, без оглед на пакувањето, и во кои различни тимови работат до нивниот максимален потенцијал и личност која ја разбира врската помеѓу различностите, вклучувањето и повисоките деловни перформанси. Се работи за намера, но се работи и за разбирање на влијанијата вклучување (и исклучување) и како создавањето на нови навики на однесувањето и работните практики. За нив, различноста значи прислушување во мудроста на толпата, така што нивните водачи не мора да го носат тој товар сами.

Сите овие теории на лидерството ја доведуваат новата димензија на разновидност која може да воведат иновации и да даде одговори за предизвиците на денешницата. Тие веруваат дека нивната потреба е водачите да бидат инклузивни за да се зајакне тимскиот дух и да се оспособат поединците да ко-креираат. Инклузивното лидерство<sup>19</sup>, како што е наведено во овој труд, се фокусира на поединците изложени на ризик од исклучување со гледање на нивни потреби, аспирации и потенцијали и зајакнување тие целосно да учествуваат во општеството.

Без разлика на многубројните дефиниции, сепак сметаме дека инклузивно современо лидерство, треба да се темели на големата свесност на лидерите за пристрасност и преференции на стилите според реалноста во организацијата, при тоа активно барајќи и разгледувајќи различни ставови и перспективи за информирање во насока подобро донесување на одлуки на спроведување на соодветно лидерство. Тие мораат да ги инспирираат луѓето да ги следаат и истовремено да ги придвижуваат организациските и индивидуалните перформанси кон заедничка визија.

Клучните области на развој за инклузивните лидери се континуирано практикување на менаџментот на себеразвојот, издигнување на самосвесноста, живеење во реалноста и развивање на заедничка визија, градење врски и создавање промени со вреднување на состојбите во кои работаат и многубројни активности поврзани кон етичко реализирање на целите.

<sup>17</sup> Scharmer Otto, Kaufer Katrin (2013) Leading from the Emerging Future. From Ego-System to EcoSystem Economies. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco. p. 12.

<sup>18</sup> Deloitte (2012): Inclusive Leadership Will a Hug do? Human Capital, Deloitte Australia Point of View p.1.

<sup>19</sup> Catalyst (2017), Take 5 leadership / Take 4 inclusive leadership. Training manual. <http://www.catalyst.org/>

## **5. Емпириско истражување**

Претходно елаборираните теоретски аспекти на менаџмент школите за креирање на инклузивно современо лидерство во организациите даваат основа на размислување и користење на нивните преференции.

Заради согледување на реалните состојби со раководењето во дел од нашите организации, беше извршено и емпириско истражување преку претходно подготвени анкетни прашалници.

### **5.1 Методологија на истражувањето**

Со цел истражувањето да биде поцелосно, во овој труд беше користена соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целите на истражувањето, потоа се постави основна и помошни хипотези, како и објаснување на методите што се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

### **5.2 Оправданост на истражувањето**

Оправданоста на ова истражување произлегува од самиот факт што денес во ова современо живеење е неопходен современ и правилен менаџментот во организациите за постигнување на задоволителни резултати.

Дополнително, од самото истражување може да се воочи дека се оправдани истражувачки заложби за проучување и согледување како на теоретските така и на реалните состојби во раководењето со организациите.

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

Предмет на ова теоретско и емпириско истражување претставува осознавање на комплексноста на погледите на менаџмент школите за креирање на современо посеопфатно раководење.

Основна цел на ова истражување е да се согледа прифатеноста на влијанието на менаџментот школите, односно преферираните стилови на раководењето во истражуваните организации, од страна на испитаните групи: менаџери и вработени.

### **5.4. Хипотетичка рамка**

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека *доколку се применува правилно раководење во организациите, тогаш вработените ќе бидат задоволни од истото, па и одговорите на испитуваните менаџери и вработени ќе соодветствуваат.*

### **5.5. Методи на истражување**

Преку користење на соодветени методи на истражување, може да се соберат обработат и анализираат квалитетни информации.

Од оваа причина, во овој труд се користени квалитативните и квантитативните методи на истражување. Од нив најмногу се користени *анкетата, статистичката обработка на податоците, компарацијата и изведени заклучни согледувања.*

*Анализата* како метода на истражување беше користена по теоретски и емпириски начин. Со деталното проучување на теоретската содржина и преку согледувањата на реалната состојба на испитуваните институции, се осознаваат состојбите за начинот на преферирањето на менаџментот во финансиските институции.

*Анкетата* како многу применувана метода 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.

Добиените информации од анкетните прашалници кои беа пополнети од истражуваните менаџери и од вработените најнапред беа групирани, се изврши пресметки и се прикажани табеларно и графички.

### 5.6. Резултати од истражувањето

Истражувањето беше спроведено преку анкетни прашалници во текот на месец март 2020 година. Анкетните прашалници беа пополнети како од страна на испитуваните менаџерите, така и од страна на испитуваните вработени во одредени претпријатија во Штип, Скопје и Прилеп. Беа поделени 35 анкетни прашалници на менаџерите, од кои на сите прашања одговорија 31 менаџер и 70 анкетни прашалници на вработените од кои со сите одговори беа комплетирани 65 анкетни листови.

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

Како еден од најчесто применуваните тестови,  $\chi^2$ -тестот се користеше за испитување на разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции<sup>20</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.

**Табела 2: Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници**  
**Table 2: Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата се врши правилно раководење од страна на менаџерот/ менаџерите?	Да	27	87	41	63
	Не	1	3	9	14
	Без одговор	3	10	15	23
	Вкупно	31	100	65	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 15,930 C = 0,272				
2. Дали менаџерот при раководењето во најголем дел ги мобилизира влијателните фактори?	Да	26	84	45	69
	Не	1	3	8	13
	Без одговор	4	13	12	18
	Вкупно	31	100	65	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 7,695 C = 0,192				
3. Дали сметате дека во Вашата организација вработените се доволно мотивирани и задоволни од раководењето?	Да	25	81	39	60
	Не	1	3	10	15
	Без одговор	5	16	16	25
	Вкупно	31	100	65	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 12,749 C = 0,245				

<sup>20</sup> Мицески, Трајче (2009), Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191.

Заради поцелосно согледување на одговорите на испитуваните менаџери и вработени, секое прашање ќе биде подетално разработено.

*Првото прашање гласеше:* Дали во организацијата се врши правилно раководење од страна на менаџерот/менаџерите?

**Табела 3: Табеларен приказ на одговорите на првото прашање**

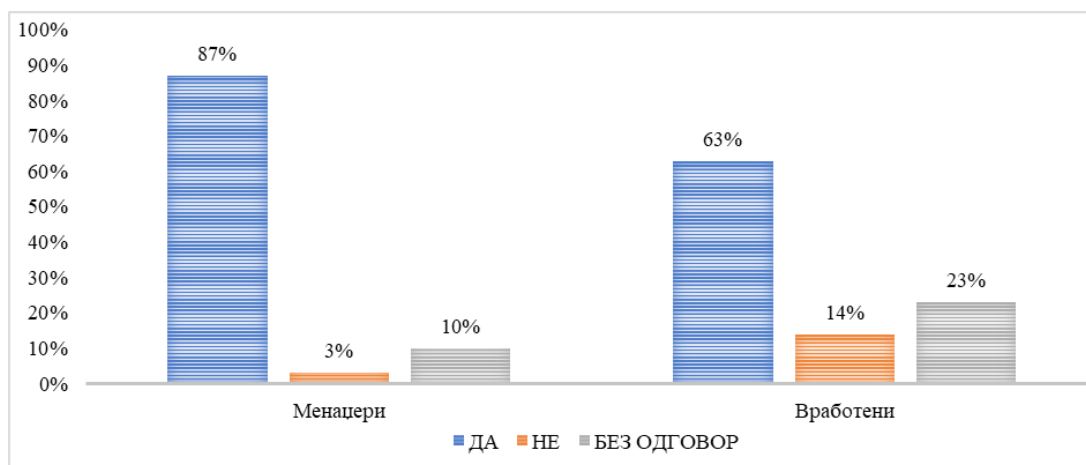
**Табела 3: Табеларен приказ на од страна на претседателот на првото прашање**

**Table 3: Presentation of the answers to the first question**

**Table 3: Presentation by the president of the first question**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата се врши правилно раководење од страна на менаџерот/ менаџерите?	Да	27	87	41	63
	Не	1	3	9	14
	Без одговор	3	10	15	23
	Вкупно	31	100	65	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 15,930					
C = 0,272					

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графиконот кој следи:



**Графикон 1: Графички приказ на одговорите на првото прашање**

**Chart 1: Graphic presentation of the answers to the first question**

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на првото прашање 87 % од менаџерите во испитуваните организации/претпријатија, сметаат дека во претпријатијата правилно се раководи со човечките ресурси, 3 % од нив одговориле негативно, додека пак 9 % останале без одговор.

Од друга страна, пак, 63 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери правилно раководат со човечките ресурси во претпријатијата, 14 % се изјасниле негативно, а 23 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 15,930, 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 0,272 што укажува на слабо-умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во Табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на исказите за тоа дали менаџерите правилно раководаат со човечките ресурси во претпријатијата каде се вработени, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџерите одговориле потврдно, а додека пак поголемиот број од вработените не мислат така.

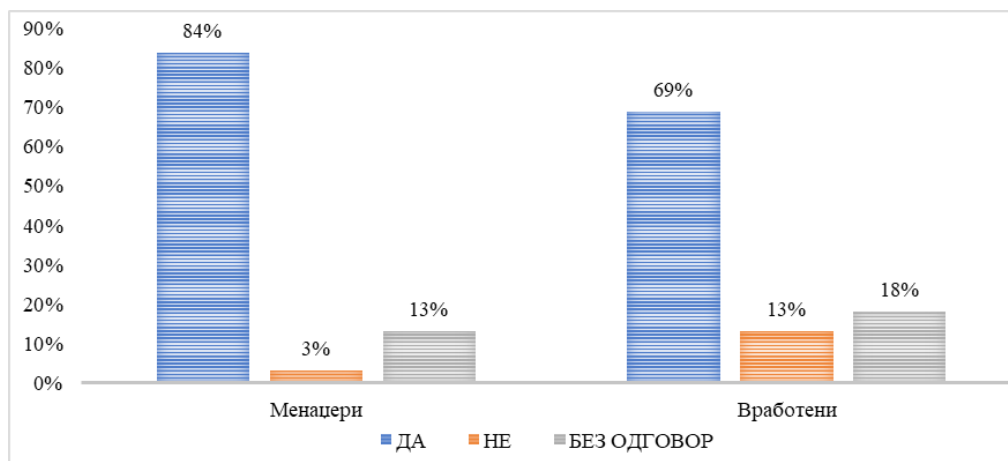
Оттука, можеме да кажеме дека во однос на првото прашање не е задоволена поставената хипотеза.

*Второ прашање* беше поставено: Дали менаџерот при раководењето во најголем дел ги мобилизира влијателните фактори?

**Табела 4: Табеларен приказ на одговорите на второто прашање**  
**Table 4: Table of the answers to the second question**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерот при раководењето во најголем дел ги мобилизира влијателните фактори?	Да	26	84	45	69
	Не	1	3	8	13
	Без одговор	4	13	12	18
	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 7,695					
C = 0,192					

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графиконот кој следи:



**Графикон 2: Графички приказ на одговорите на второто прашање**  
**Chart 2: Graphic representation of the answers to the second question**

Преку анализа на Табелата и Графиконот се забележува дека по однос на прашањето: Дали менаџерот при раководењето во најголем дел ги мобилизира влијателните фактори? 84 % од испитаните менаџери одговориле со да, 3 % со не, а 13 % останале без одговор, додека пак од испитаните вработени 69 % одговориле позитивно, 13 % негативно, а 18 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање е 7,695, што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи на испитаници. Коефициентот на контингенција има вредност 0,192, што покажува слаб интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

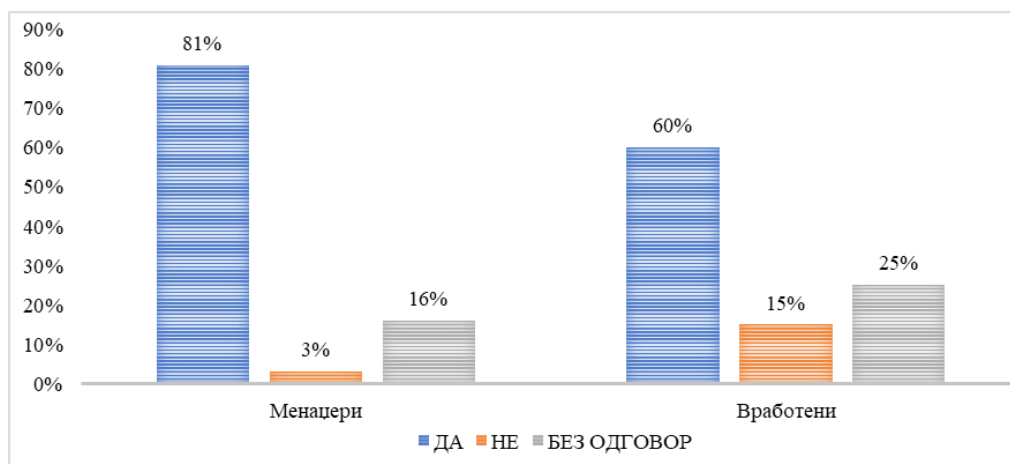
Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека при нивното раководење во најголем дел ги мобилизира влијателните фактори, сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова. Според анализите по ова прашање, можеме да заклучиме дека поставената хипотеза, не е исполнета.

*Третото прашање гласеше:* Дали сметате дека во Вашата организација вработените се доволно мотивирани и задоволни од раководењето?

**Табела 5: Табеларен приказ на одговорите на третото прашање**  
**Table 5: Table display of the answers to the third question**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека во Вашата организација вработените се доволно мотивирани и задоволни од раководењето?	Да	25	81	39	60
	Не	1	3	10	15
	Без одговор	5	16	16	25
	Вкупно	31	100	65	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 12,749					
C = 0,245					

Сликовито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графиконот кој следи:



**Графикон 3: Графички приказ на одговорите на третото прашање**  
**Chart 3: Graphic representation of the answers to the third question**

Преку анализа на Табелата и Графиконот се забележува дека по однос на прашањето: Дали во организацијата вработените се доволно мотивирани и задоволни од раководењето 81 % од испитаните менаџери одговориле со да, 3 % со не, а 16 % останале без одговор, додека пак од испитаните вработени 60 % одговориле позитивно, 15 % негативно, а 23 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање е 12,749, што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи испитаници. Коефициентот на контингенција има вредност 0,245 што покажува слабо-умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека во организација вработените се доволно мотивирани и задоволни од раководењето, сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова.

Според анализите по ова прашање, можеме да заклучиме дека основната хипотеза и овде не е исполнета

### 5.7 Заклучни согледувања по емпириското истражување

Во емпириското истражување, од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели, вредностите на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција, јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените.

Ваквата состојба се потврдува и со пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот за сите прашања, кои се движат над теоретската вредност и коефициентот на контингенција што зазема ниски вредности, покажува дека не соодветствуваат одговорите на двете групи испитаници, а и поврзаноста на нивните одговори е слаба. Со тоа не е исполнета поставената хипотеза која гласеше дека: *Дека доколку се применува правилно раководење во организациите, тогаш вработените ќе бидат задоволни од истото, па и одговорите на испитуваните менаџери и вработени ќе соодветствуваат*, затоа е потребно поголемо посветување и обука на менаџерите од областа на современото раководење, со фокус на подигнување на нивото на раководење преку учество и сеопфатност на преферирани стилови од школите и вклученост на способните, како и вработените.

## 6. Преференции за развој на инклузивно современо лидерство

Применување на инклузивно современо лидерство е поврзано со многубројни активности, како на пример, практикувањето на менаџмент на саморазвојот чија цел е да се има отворен ум и да се научи да се дејствува на автентичен начин<sup>21</sup>.

Тоа вклучува познавање на индивидуални вредности и убедувања, како и ограничувања, стравови, стереотипи и предрасуди. Инклузивните водачи се јасни и транспарентни во своите убедувања и мотивации и тие делуваат доследно со овие погледи. Тие препознаваат дека тоа се модели на општеството и свесно ја превземаат оваа должност. Тие ги разбираат механизмите на моќта, и се дел од реалноста и знаат како да ги користат самите механизми одговорно. Тие се подготвени да ја балансираат нееднаквоста на власта преку оспособување<sup>22</sup>.

Таквите лидер се отворени во признавањето на грешки, ги прифаќаат и учат од критиките и различните погледи, бараат придонес од други за да ги надминат ограничувањата. Да се биде отворена личност, исто така значи и извинување при направени грешки, како и храброст за надминување на личните стереотипи, предрасуди, пресуди и стравови.

## ЗАКЛУЧОК

Менаџирањето како практика е многу стара, додека официјалната студија за управување како научна дисциплина е релативно млада. И покрај неточноста и релативната не целост на теориите и науките за менаџирање, развојот на управувањето на мисла започнала уште од памтивек кога луѓето прво се обидоа да постигнат цел или група на цели, работејќи заедно. Управувањето со мислата се разви во текот на историјата под влијание на различни сили. Од најраните времиња до денес, можат да се идентификуваат четири сили, т.е. фактори кои имаат и продолжуваат да имаат влијание врз формирањето и развојот на теоријата на управување: технологија, економија и општество и политика.

---

<sup>21</sup> Brown, Brené (2014).

<sup>22</sup> SHRM-study (2016).

И покрај тоа што низ литературата преовладуваат голем број менаџмент теории, а истовремено и очигледни практики, сепак добро е да се направи спој на повеќе стилови на раководење со преферирање на современо лидерство, кое заради скудност на израз таквото лидерство би се нарекувало инклузивно современо лидерство, што всушност би се засновало на големата свесност на лидерите за пристрасност и преференции на стилските според реалноста во организацијата, при тоа активно барајќи и разгледувајќи различни ставови и перспективи за информирање во насока подобро донесување на одлуки на спроведување на соодветно лидерство. Тие мораат да инспирираат различни луѓе да ги следаат и истовремено да ги придвижуваат организациските и индивидуалните перформанси кон заедничка визија

Инклузивното лидерство се појавува како уникатна и критична способност која им помага на организациите да се прилагодат на различни клиенти, пазари, идеи и талент.

### Користена литература:

- [1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala; Golden marketing Zagreb, Zagreb; Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split;
- [2] Business Dictionary, Recruitment, <http://www.businessdictionary.com/definition/recruitment.html>;
- [3] Boyatzis, Richard, Goleman, Daniel, McKee, Annie (2013), Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Boston, MA: Harvard Business Review Press.;
- [4] Brereton, Caroline (2017), 5 ways leaders can engage their team during complex change. Online article. The globe and mail;
- [5] Brown, Brené (2014), The power of Authenticity. Link: <http://justlav.com/2014/09/12/the-power-ofauthenticity/>;
- [6] Brown, Brené (2010), The power of vulnerability. TedxHouston. Link: [http://www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_on\\_vulnerability?language=en](http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability?language=en); Brené, Brown (2013), The Power of Vulnerability: Teachings of Authenticity, Connections and Courage. A.W. Bruna;
- [7] Brewer, Marilynn B. (1991), The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. Personality and Social Psychology Bulletin, vol. 17, no. 5;
- [8] Caritas Europe (2016), Welcome – Migrants make Europe stronger. Caritas practices for an inclusive Europe. Brussels;
- [9] Catalyst (2017), Take 5 leadership / Take 4 inclusive leadership. Training manual. <http://www.catalyst.org/>;
- [10] Catalyst (2017), Take 5 leadership / Take 4 inclusive leadership. Training manual. <http://www.catalyst.org/>;
- [11] Chaleff, Ira (2009), The Courageous Follower: Standing Up To & For Our Leaders. Berrett-Koehler Publishers;
- [12] Council of Europe: European citizenship in Youth Work (2017), revised draft paper. T-Kit;
- [13] Dessler, G. (2005), Human Resource Management: 10th edn, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA;
- [14] Deloitte (2012), Inclusive Leadership Will a Hug do? Human Capital, Deloitte Australia Point of View;
- [15] European Commission (2016), PM2 Project management Methodology Guide -Open Edition Brussels / Luxembourg;
- [16] Gatewood, R.; Field, H.; Barrick, M. (2008), Human Resource Selection, 6th ed.; Cengage/South-Western: Mason, OH, USA;
- [17] Gatewood, Robert D., Feild, Hubert S., Barrick Murray R. (2008), *Human resource selection*: Thomson Learnin Inc, USA;

- [18] Hull, E., Jackson, K., Dick, J. (2011), *Requirements Engineering*, 3rd ed.; Springer: London, UK;
- [19] Mahapatro, B.Bhusan (2010), *Human resource management*: New Age International(P) Ltd. Publishers, New Delhi;
- [20] Pržulj, Ž., Vemić-Đurković, J.(2010), Determination of competitive advantage from the perspective of non-material resources of companies, *Montenegrin Journal of Economics*, N0 11, Vol. VI, ISSN 1800-5845, UDC 33 (51), Ekonomska laboratorija za istraživanje tranzicije, Nikšić, Crna Gora;
- [21] University of Missouri System, Search Committee Training, <https://collaborate.umsystem.edu/sites/hrpublic/documents/CAREER/CURRENT/TalAcq-SearchCommitteeTraining.pdf#page=22>;
- [22] Мицески, Трајче (2009), *Здравствена статистика и анализа на податоци*: Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
- [23] Мицески, Т. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*. УГД - Економски факултет.