



УДК:005.21:316.46
316.46

Стручен труд

ЛИДЕРОТ КАКО КРЕАТОР И МОБИЛИЗАТОР ВО ИЗВРШУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Трајко Мицески¹, Круме Николоски²

Апстракт

Лидерите се клучните личности во одредена фирма или компанијата, главни фактори, иницијатори, креатори и одговорни за целата деловна политика во организацијата. Затоа тие треба да се одликуваат со посебни квалитети кои ќе им овозможат да бидат идеализирани од луѓето. Нивниот пример на однесување заедно со својата способност и инвенција мораат да ги одредат целите дефинирани во стратегијата на организацијата, за да може таа да биде успешна, односно постојано да се развива. Лидерите треба не само да ја приспособуваат компанијата на промените во опкружувањето, туку и да иницираат промени.

Во трудот ќе се истакне улогата на лидерот како најважен фактор во креирањето и извршување на стратегијата на претпријатието.

Клучни зборови: *лидери, стратегија, способност, влијание, мотивација.*

Abstract

Leaders are key people in the company, the main factors, initiators, designers and responsible for the business policy of the organization. Because they Thebes to feature special qualities that will enable them to be idealized by people, Their behavior is an example of what makes them successful in the management of the organization.

The strength of power and influence, among other factors, are of utmost importance for shaping the Strategy of the organization. Leaders with their ability and invention must determine the objectives defined in the strategy of the organization, so that it can be successful, that constantly evolves. Leaders needs, not only to adapt to changes in the company's environment, but also to initiate changes themselves.

In the paper will highlight the role of the leader as the most important factor in creating and executing the company's strategy.

1) Проф.д-р Трајко Мицески, УГД, Економски факултет - Штип

2) Проф.д-р Круме Николоски, УГД, Економски факултет - Штип



Key words: *Leaders, Strategy, Ability, Influence, Motivation.*

Вовед

Главната улога при извршувањето на стратегијата на фирмата ја имаат лидерите. Конкретно, лидерот е личност која ги води и подучува другите да го следат и да ги извршуваат своите задачи без принуда, но со изразено чувство на влијание на фактичкиот авторитет на лидерот врз нив. Како резултат од овој однос, учинокот од лидерите и неговите подредени ќе се оптимизира, што значи дека ќе се обезбеди максимална придобивка за организацијата и клиентите што ги опслужуваат.

За успешно извршување на стратегијата е неопходно лидерот да се одликува со вистински вредности и карактер кој е достоин на почит и кој делува убедливо пред подредените т.е. вработените и тие му веруваат и го следат. Впрочем, лидерот треба да изгради доверба кај своите следбеници. Тој ја поставува патеката по која оди заедно другите со ист ритам. Лидерот секогаш треба да ги следи т.е. набљудува состојбите во екстерното и интерното опкружување, да ги идентификува главните фактори на ситуацијата и да ги приспособи техниките на делување кон така осознаените фактори. Неговиот обзир кон стејкхолдерите треба да биде постојана. Преку набљудувањето на екстерното опкружување се согледуваат сите надворешни фактори на влијание (економски, општествени, политички, технолошки и сл), потоа можностите и опасностите кои демнеат.

Со континуираното и секојдневно набљудување на интерното опкружување се следат сите видливи ресурси и влијателни аспекти на претпријатието (мисијата, визијата, стратегиите, целите, политиката, структурата, технологијата, раководењето, постигнатите резултати во работењето и сл.). Но, покрај со овие видливи елементи, менаџерот се соочува и со голем број скриени аспекти на организацијата како што се: неформални односи, конфликти меѓу подредени групи ставови, меѓучовечките односи и многу други влијателни елементи, кои влијаат врз работењето и кои исто треба добро да се познават и разбираат. Лидерот мора добро да ги разбира вработените, да ги мобилизира, да ја поттикнува нивната креативност и иницијативност и со нив и преку нив да ги остварува целите на организацијата.

Затоа, целта на овој труд е да се покаже дека лидерите се клучни фактори во извршувањето на стратегијата во одредена фирма, креатори на организациското однесување и носители на зголемувањето на перформансите во работењето и постигнувањата на успешни резултати.



Лидерство како фактор за извршувањето на стратегијата

Лидерството претставува еден од најважните фактори на извршувањето на стратегијата на претпријатието. Лидерството вклучува убедување на вработените и влијание да ги извршуваат активностите поврзани со стратегијата. Квалитетот на лидерството се заснова на личните карактеристики на менаџерите³.

Може да се рече дека лидерството, покрај тоа што е процес на насочување на вработените активности, претставува и специфична одлика на лидерот како негова сопственост. Како процес, лидерството вклучува користење на влијание без принуда. А додека, пак, како специфичната одлика на лидерот како негова сопственост, лидерството е одраз на неговиот вредносен систем, односно тоа е збир на карактеристики својствени за секој поединец за кој се претпоставува дека успешно ќе го примени своето влијание врз личностите кои се под влијание (подредените стејкхолдери т.е. вработените) и кои влијаат врз правилните постапки на лидерот (останатите стејкхолдери).

При извршување на стратегијата лидерството како активност на влијание врз луѓето, користи и менаџмент активности, зашто менаџмент е извршување на работата со помош на вложување напор од други луѓе, преку ефективно и ефикасно искористување на ресурсите да се остварат целите на организацијата.

Од ова произлегува дека менаџментот е поширок поим од лидерството, затоа што подразбира користење и на ресурсите, а не само на влијанието врз луѓето. Според одделни автори во литературата за менаџмент, лидерството претставува функција на менаџментот, заедно со функциите планирање, организирање и контролирање. Други автори го набљудуваат лидерството како дел од функцијата на насочување. Трети автори го набљудуваат како дел од функцијата на мотивирање. Според некои автори, лидерството е синоним на менаџментот. Но, иако лидерството е тесно поврзано и значајно за менаџментот, сепак тоа се два сосема различни концепта. Тоа се два различни и комплементарни система за акција, неопходни за успех во комплексното и непредвидливо деловно опкружување, при што лидерството го надополнува менаџментот, но не го заменува.

Лидерството претставува една од најkomplицираните активности во фазата на извршување на стратегијата, лидерот со своите лични способности и со стилот на однесување ги поттикнува подредените за остварување на целите и обезбедување на конкурентска предност.

3) Шуклев, Б., Дракулевски., Љ., (2011), „Стратегиски менаџмент“, 2 изменето и проширено издание, Економски факултет, Скопје, стр. 238



Лидерот како организатор на извршувањето на стратегијата

Лидерот како влијателен фактор при извршувањето на стратегијата, всушност, е и главен организатор на сите активности. Меѓу другото тој се грижи за:

- делегирање на одговорности на поединци, за извршување на главните задачи;
- поделбата на задачи при извршувањето на стратегијата и остварување на целите;
- определување на постапките што треба да бидат преземени и одлуките што треба да бидат донесени;
- определување на основната организациска структура, која е најадекватна за извршување на зацртаната стратегија;
- определувањето на човечките и физичките ресурси потребни за извршување на стратегијата;
- следење на термини за извршување на задачи при извршувањето на стратегијата и постигнување на детерминирани цели;
- подигнување на мотивација, со цел за поголема работна ефективност и креативност кај вработените;
- воспоставување на добри меѓучовечки односи;
- обезбедување адекватен степен на партиципација во формулирањето и извршувањето на стратегијата;
- воспоставување соодветен систем на информации, кој ќе обезбеди точно мерење на оствареното со стандардите и преземање корективна акција доколку е потребно;
- прифаќање програма за обука и развивање на техничките и менаџерските способности потребни за извршување.
- обезбедување дека менаџерското лидерство е мотивирано да го води претпријатието во извршување на стратегијата и на најефективен и ефикасен начин, да ги оствари целите на претпријатието.

Организирањето на извршувањето на стратегијата особено зависи од фактичкиот авторитет на лидерот и способност за привлекување внимание, способност за објаснување на значењето на нештата, способност да се создаде доверба и способност да се проценат сопствените способности и способностите на другите поврзан со неговиот вредносен систем со трајни вредности.

Карактеристики и способности на успешни лидери

Успешните лидери ги красат многубројни карактеристики, а како поистакнати се: приспособливост на ситуациите, свесност за



опкружувањето, амбициозност и ориентираност кон конкурентска успех, упорност, кооперативност, доверливост, доминантност, влијателен врз другите, енергичност, истрајност, самодоверливост, толерантност, одговорност⁴.

Поконкретно, може да се истакнат следниве способности: способност за привлекување внимание, способност за објаснување на значењето на нештата, способност да се создаде доверба и способност да се проценат сопствените способности и способностите на другите.

1. Способност за привлекување внимание. Лидерите се личности кои се способни да ги привлечат другите, затоа што имаат визија, сон, цел сет на намери, програми и сл. На луѓето од организацијата им посветуваат такво внимание, како секој од нив да е единствен и посебно значаен и од секого точно знаат што очекуваат и што треба да добијат.
2. Способност за објаснување на значењето на нештата. Лидер не може да биде човек кој има соништа и визии кои не може да им ги презентира и да им ги објасни на оние околу себе. Исто така, не е важно само да зборува и да објаснува, туку она што го кажува треба да биде јасно и пластично опишано, за да остане трајно во меморијата на слушателите и да биде разбрано од нив. Само на тој начин, следбениците би можеле да и се придружат на идејата и на визијата.
3. Способност да се создаде доверба. Оваа способност на лидерот значи дека на него треба да се гледа како на човек кој е постојан во своите ставови и размислувања, човек во кого може да се има доверба и на кого може да се потпреш во секое време.
4. Способност да се проценат сопствените способности и способностите на другите. ова е многу важно, затоа што, ако не се познаваат сопствените способности и мани, може да се направи поголема штета отколку полза. Тоа не значи дека лидерот е безгрешен, туку дека тој е способен да ги поправи сопствените грешки доколку ги направи, при што никогаш не прифаќа пораз. За лидерот неуспехот не постои.

Споменатите истражувања сугерираат дека лидерите ја поттикнуваат организацијата да креира позитивно работно опкружување. Во услови кога подредените се чувствуваат добро при работата, му веруваат на лидерот и разбираат што се очекува о нив, тие се посветуваат на работата и настојуваат да ја извршат добро. Со тоа лидерот креира динамична и стимулативна работна средина.

4) Поопширно кај Дракулевски д-р Љубомир (2001), Лидерство, Економски факултет - Скопје



Улогата на лидерот за постигнување на успех во компанијата

Визионерството како една од карактеристиките на стратешкото лидерство подразбира погледите да досегнуваат подалеку и пошироко, да се биде пред другите, да се биде „пред времето“, да се оди во пресрет на новите предизвици и да не се губи време во исчекување на исходот од развојот на настаните. Визијата можеби би можела да се потпира, а на интуицијата води на добар пат само ако е заснована на: технички предзнаења поради одобрување на методи, процеси процедури и техники за остварување на поставените цели. Техничките предзнаења се нужност и претставуваат силна поддршка за успешно остварување на лидерската улога во компанијата. Тоа се специјализирани знаења и вештини за проникнување во суштината на проблемите и нивните многу често сложени односи, а и во употребата на средствата и техниките за постигнување на зацртаните цели.

Систематскиот пристап подразбира способност да се разбира комплексноста на односите во компанијата во сите домени, поврзаност и интерактивноста на различните функции и квантификацијата на нивните меѓусебни влијанија, импактот на опкружувањето и влијанието на компанијата врз опкружувањето и особено врз неговите макроекономски показатели.

Вештини во стратегиското лидерство

Лидерите на стратегиското ниво живеат со вредностите што треба да ги имаат на кое било ниво на лидерство, но тие како лидери на стратегиското ниво се соочуваат со додатни предизвици.

Лидерите на стратегиското ниво на лидерство ги користат *интерперсоналните вештини* што ги стекнале како лидери на директно или организационо ниво, но делокругот, нивната одговорност и авторитетот бара лидери со невообичаено софистицирани интерперсонални вештини⁵.

Комуницирањето на стратегиско ниво е сложено и се однесува на широк круг луѓе-персонал, функционални и оперативни компоненти поврзани во дејствувањето едни со други и со надворешната околина. Една од формите на комуницирањето на лидерите на стратегиско ниво е дијалогот.

Дијалогот е конверзација меѓу двајца и повеќе луѓе и тој не е само активно слушање, туку и внимателно размислување што да се рече или да не се рече, логично проценување на разговорот без лични предрасуди. За да се биде добар преговарач треба да се има способност да се слуша,

5) Пооширно кај Gareth R. Jones, Jennifer M. Georg., Современ менаџмент, , Книгата е превод на Владата на Република Македонија



да се прифаќа разговорот и да се биде објективен, да се биде тактичен и дискретен и да постои способност да се постигне согласност со тие со кои се преговара. Лидерите на стратешкото ниво не само што имаат авторитет, туку и одговорност да изберат и постават персонал со добри карактеристики.

Стратешките лидери треба да имаат *мудрост*, а мудроста не е знаење. Исто така, развиваат и обликуваат *визија* и инспирираат соработка и вложување напори за разработка на визијата до детали. Лидерите на стратешкото ниво својата работа ја работат на високо ниво, а тоа бара широк спектар на технички способности. Една од тие е *стратешката умешност*, која најшироко е дефинирана како вештина за формулирање, координирање и креирање на идеи, начини и средства да се унапредат и одбранат интересите на фирмата.

Една од способностите на лидерите на стратешкото ниво е умешноста за создавање услови за *примена на технологија*, која овозможува да се стекнат конкурентски предности. Лидерите на стратешкото ниво работат за да го изразат своето *влијание* во рамките на работењето во нивната организација и надвор, во околината. Тоа го остваруваат преку комуницирање, донесување на одлуки и решенија. Лидерите се секогаш отворени за нови идеи од најразлични извори, не само однатре од нивната организација, туку и од други места.

Унапредувањето на фирмата, односно компанијата и организацијата во која работат лидерите на стратешко ниво значи издвојување на работите кои ќе се работат денес за подобра иднина⁶.

Предизвиците на современото лидерство

Денес сè повеќе во светот се афирмира таканареченото емоционално интелегентно лидерство. Емоционалните интелегентни лидери се личности што се во состојба да ги контролираат своите емоции, да ги препознаваат емоциите кај другите луѓе и да се снаоѓаат во непознати и проблематични ситуации. Од концептот на Даниел Голман за емоционална интелигенција во лидерството потекнуваат определени лидерски способности, компетенции и вештини, а секоја од нив е со свој сет атрибути на однесување. Емоционално интелегентни компетенции на лидерите се: интерперсоналната самосвесност, управување на односите – инспирација и катализатор на промени⁷. Со други зборови, *емоционалната самосвест* претставува способност за препознавање на сопствени емоции и на

6) <http://www.besplatniseminarskiradovi.com/MENAZMENT/Liderstvo.htm>

7) Поопширно кај Gareth R. Jones, Jennifer M. Georg, Современ менаџмент., Книгата е превод на Владата на Република Македонија



нивните ефекти, а терминот *прецизна самопроверка* значи способност за познавање на сопствените сили и ограничувања, додека самодовербата произлегува од самопочитувањето. Постојат три основни предизвици што се исправаат пред секој лидер, а тоа е како да излезе на крај со внатрешната потреба на секој човек за славољубие, средољубие, спасољубие. Тоа значи дека лидерот треба да живее и да работи според принципите и високите стандарди на чесност, правичност, праведност, толерантност и тактичност. Да биде во состојба да одолее на предизвиците на земниот живот поврзани со желбата за брз успех, збогатување и уживање во привилегиите што му се на дофат. Погрешниот пристап кон лидерството е стапица што води кон нарцисоидност, појава на корупција и применување мобинг или притисок. Да се воспостави рамнотежа и контрола на ова е клучот за мајсторството на лидерството.

Заклучок

Од целата теоретска анализа и врз основа на претходно кажаното можеме да заклучиме дека лидер е оној кој носи одлуки и комуницира јасни пораки, додека лидерството е способност да се создаде средина каде што секој знае каков придонес треба да даде и се чувствува потполно обврзан да ја заврши добро работата. Како посебни цели при изработката на овој труд се издвојуваат и моделите на лидерството кои се применуваат во извршувањето на стратегиите, понатаму способностите на лидерот, разликите и способностите на менаџерите наспроти лидерите, вештините на лидерите како и бројните предизвици поврзани со лидерството.

Филозофијата на функционирањето на лидерот со високи перформанси може да се искаже преку следното: „зголеми ги особините во кои си најдобар, извлечи го максимумот од опкружувањето и насочи го кон остварување на визијата изградена за остварување на крајната цел на организацијата и изградба на трајни, високи и вистински вредности.

Стратешкото лидерство денес е соочено со нови реалности, жестока конкуренција на меѓународните пазари ослободени од количински ограничувања и царинска заштита и револуционерни техничко-технолошки промени. Ваквите околности бараат стратегии, лидери подготвени да одговорат на новите преизвици. Во услови на динамично опкружување кое се карактеризира со интензивни и радикални промени во сите домени токму луѓето со визија беа пресудниот чинител за успешно позиционирање на компаниите.



Користена литература

- Бобек Шуклев, „Менаџмент“, седмо издание, 2011, Економски факултет, Скопје
- Дракулевски д-р Љубомир (2001), *Лидерство*, Економски факултет Скопје
- Gareth R. Jones, Jennifer M. Georg, *СОВРЕМЕН МЕНАѢМЕНТ, Книгата е превод на Владата на Република Македонија.*
- Мицески Т, (2009), Менаџмент, УГД, Економски факултет-Штип
- Шуклев, Б., Дракулевски., Љ., (2001), „*Стратегиски менаџмент*“, Економски факултет, Скопје
- <http://eprints.ugd.edu.mk/4637/1/%D0%A0%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%B2%203.pdf>
- http://www.kapital.mk/МК/magazin/95266/liderstvoto_i_motivacijata.aspx
- http://www.kapital.mk/МК/magazin/95018/liderstvoto_kako_osnovna_pretpostavka_na_strateshkiot_menadzment_vo_sovremeni_uslovi.aspx
- <http://www.besplatniseminarskiradovi.com/MENAZMENT/Liderstvo.htm>
- <http://www.redup.mk/site/out/734127-liderstvoto-vo-napregnati-i-konfliktni-situacii>